



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

EETTISEN JOHTAMISEN MALLI

Työkirja

Mielenterveyspalveluiden Asumispalveluyksiköiden esimiestyön
kehittämiseen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali ja terveysalan laitos
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Kehittämishanke
Syyskuu 2013
Eija Rantanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden
Ylempi Ammattikorkeakoulu-tutkinto
Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

RANTANEN, EIJA: Eettisen johtamisen malli. Työkirja. Mielenterveyspalveluiden asumispalveluyksiköiden esimiestyön kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 24 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Mallin avulla on tarkoitus kehittää esimiesten eettisen- ja arvojohtamisen taitoja. Eettinen johtaminen mahdollistaa oikeudenmukaisuuden toteutumisen esimiestyössä, jolloin työyhteisön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen vahvistuu ja lisääntyy. Eettisen johtamisen malli rakentuu esitettävien henkilöstökyselyn ja itsearviointien sekä kehityskeskustelujen varaan.

Mallin käyttöön otto tulee olemaan helppoa ja yksinkertaista. Mallissa aloitetaan oman työn kehittäminen tutustumalla arvojohtamisen ja eettisen johtamisen ominaispiirteisiin sekä oikeudenmukaisuuteen johtamisessa. Seuraavaksi voidaan tehdä itsearviointi, joka mittaa sen hetkistä omakohtaista tietämystä omasta johtamistavasta ja omista arvoista. Riippuen ajankohdasta, jolloin mallin kanssa aletaan työskennellä, jatketaan joko kehityskeskusteluilla tai henkilöstökyselyllä. Kehityskeskusteluista jokainen joutuu itse tekemään yhteenvedon esimiestyöstään saatujen arviointien mukaan. Saatun tuloksen mukaisesti tehdään kehittämissuunnitelma esiintulevien huomioiden mukaisesti. Henkilöstökyselyn voi tehdä 3-6 kuukauden kuluttua kehityskeskusteluista. Henkilöstökyselyn tulokset voi analysoida Excel-tilin avulla käyttämällä ja luomalla taulukot jokaisesta kysymyksestä tai suoraan vastauslomakkeita tutkimalla. Jokaisen toiminnan vastausten analysoinnin perusteella tulee tehdä toimintasuunnitelmat, joilla pyritään parantamaan omaa eettistä toimintaa esimiehenä ja työyhteisön työhyvinvointia.

Eettisen johtamisen mallin mukainen kehittäminen jatkuu saatujen esimiesarviointien mukaisesti. Oma kehittämissuunnitelma tulee tarkastella säännöllisesti ja arvioida kehittymistään. Näin ollen arvojen voidaan nähdä vahvistuvan ja eettisen toiminnan lisääntyvän omassa työskentelytavassa säännöllisen arvioinnin ja kehittämissuunnitelmien myötä.

Avainsanat: eettisyys, eettinen johtaminen, arvot, arvojohtaminen, oikeudenmukaisuus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ARVOJOHTAMINEN	3
3	EETTINEN JOHTAMINEN	6
4	OIKEUDENMUKAISUUS JOHTAMISESSA	9
5	EETTISEN MALLIN SISÄLTÄMÄT MITTARIT	11
5.1	Itsearviointilomake	11
5.2	Henkilöstökysely	16
5.3	Kehityskeskustelut	21
6	KEHITTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI	23
6.1	Kehittämissuunnitelma-lomake (malli)	23
	Lähteet	25

1 JOHDANTO

Johtamiseen liitetään korkeita odotuksia ja sen odotetaan olevan esimerkillistä. Hyvä maine tekee yrityksestä kilpailukykyisen ja halutun. Se synnyttää luottamusta ja herättää mielenkiintoa eri sidosryhmien keskuudessa. Lämsän (2007, 1) mukaan kiinnostus eettiseen johtamiseen on ollut Suomessa nousussa kuten myös kansainvälisesti.

Johtajan ominaisuuksilla on vaikutusta alaiskulttuuriin ja organisaatikkulttuuriin. Lappalainen (2012,139) tarkasteli väitöksessään sitä, kuinka johtajan persoonallisuus vaikuttaa alaisiin ja organisaation asettamien tavoitteiden, arvojen ja strategian vaatimuksiin. Johtajan ominaisuuksiin tulisi kuulua motivoituneisuus, itseluottamus ja energisyys, sosiaalisiin taitoihin vaikuttavuus ja empatia sekä kognitiivisiin taitoihin käsitteellinen ajattelukyky ja laaja-alaisuus näkemyksessään (bird-eye view). Organisaation menestykseen ei vaikuta ainoastaan sankarillisuus johtamisessa, vaan myös vaikuttavalla johtamisella on laaja-alainen yhteys alaisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. Johtamisessa tulisi tavoitella vaikuttavuutta, joka voidaan saavuttaa ainoastaan silloin kun johtamisessa keskitytään tuotantoon ja ihmisiin yhdistäen ihmisen ja työn vaatimukset samanaikaisesti (Pöllänen 2008).

Tällainen yhteenrakentamisen (built-in) vaatimus emotionaalisuuden ulottuvuudelle pakottaa johtajat sitouttamaan emotionaalisuuden työhönsä, sillä tämän päivän johtajat huomioivat myös alaistensa tunteet ja sosiaaliset tarpeet. Emotionaalisen puolen mukaan ottaminen johtamisen taitoihin on oikeutettua. Mitä korkeammassa asemassa johtaja on, sitä tärkeimmiksi muodostuvat emotionaaliset taidot. Ihminen palkataan työhön hänen teknisen osaamisensa takia, mutta tulee erotetuksi heikkojen tunne-taitojensa takia (Saarinen 2007). Johtajan menestys riippuu vahvasti heidän emotionaalisesta älykkyydestään. Isoissa ura-ohjautuvissa tekijöissä on mukana empatia ja itseymmärrys (self-awareness). (Lappalainen 2012, 139.)

Koskaan ei ole myöhäistä muuttaa käyttäytymistään. Jos ei organisaation hyväksi, niin ainakin itsemme parhaaksi. Jokainen voi kehittää itsessään johtamisen laatua ja taitoja lisäämällä omaa osaamistaan. Näin myös vahvistamme omia arvoja.

Myös sisäsyntyinen vuorovaikutus vahvistuu, samoin kuin motivaatiomme ja motivaatiokykymme. Innovatiivisuutemme vahvistuu samoin kuin proaktiivisuus työyhteisössä. Esimiestyön vaikuttavuus lisääntyy, muutosvastaisuus vähenee ja rauha itsessämme vahvistuu. Itseymmärrys ja itsensäjohtamisen tuoma tasapaino välittyy koko organisaatioon ja näkyy motivaatiossa, kuuntelemisen vahvistumisena ja eettisenä käyttäytymisenä. (Lappalainen 2012, 139-140.)

Eettisen johtamisen malli rakentuu henkilöstökyselyn, itsearvioinnin sekä kehityskeskustelujen varaan. Mallin käyttöönotto tulee olemaan helppoa ja yksinkertaista. Mallissa aloitetaan oman työn kehittäminen tutustumalla arvojohtamisen ja eettisen johtamisen ominaispiirteisiin. Seuraavaksi voidaan tehdä itsearviointi, joka mittaa sen hetkistä omakohtaista tietämystä omasta johtamistavasta ja omista arvoista. Kun eettisen johtamisen malli otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa, tulisi sitä tarkastella kuukausittain työyhteisön yhteisten tapaamisien ja osastokousten jälkeen. Henkilöstölle suunnattu Kompassi-ilmapiirikysely ja vuosittainen tulos- ja tavoitekeskustelu ovat myös esimiestyön arvioinnin mittareita työyhteisössä. Eettisen johtamisen mallin mukainen kehittäminen jatkuu saatujen esimiesarviointien mukaisesti. Omaa kehittämissuunnitelmaa tulee tarkastella säännöllisesti ja arvioida saatuja tuloksia. Kehittäminen jatkuu luonnollisesti vuodesta toiseen, jolloin se siirtyy osaksi normaalia esimiestyötä. Näin ollen arvojen voidaan nähdä vahvistuvan ja eettisen toiminnan lisääntyvän omassa työskentelytavassa säännöllisen arvioinnin ja kehittämissuunnitelmien myötä.

Kehittämistoiminnan edetessä esimiestyö muuttuu eettisemmäksi ja oikeudenmukaisemmaksi. Esimiesten työnkuvat päivitetään niin, että päällekkäinen toiminta poistuu. Yhteistyötä korostetaan ja viestintää lisätään (puhelin, sähköposti, tapaamiset). Tiiminvetäjä ja palvelupäällikkö toimivat toistensa työpareina, jolloin tuki ja yhteistyö tulee toimia saumattomasti. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta työyhteisössä ja oikeudenmukaisuus kaikessa toiminnassa vahvistuu. Työhyvinvointi lisääntyy ja työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan voimistuu. Esimiehen oma tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista esimiestyössä lisääntyy. Lisäksi yhteistyö ja tuki yksikönjohtajilta koetaan tärkeiksi. Kainpuolinen yhteydenpito ja vuorovaikutus lisää avoimuutta ja luottamusta.

2 ARVOJOHTAMINEN

Arvojohtaminen määritellään terveydenhuollossa eettisten arvojen kautta vaikuttamiseksi, jotka antavat hoitotyölle sen oikeutuksen. Pohdittaessa ihmisen huolenpitoa toisesta oletusarvona on, että on oikein huolehtia muista ja auttaa muita. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 13). Arvojohtamisen luonne riippuu johtajan ihmiskäsityksestä, arvoista ja periaatteista kohdata ihminen sekä tavasta olla hänen kanssaan. Eettisten ohjeiden lisäksi arvojohtamisessa ollaan tekemisissä oman moraalikäsitysten kanssa. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 45.)

Arvojohtaminen perustuu arvopohjan tarpeen tiedostamiselle, arvojen tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvojohtamisen malli on integroiva eli se sitoutuu hyvin muun johtamisen ja johtamisjärjestelmien kanssa yhteen. Eettinen ja arvojohtaminen vaativat organisaatiolta että johtajalta sinnikkyyttä sekä aitoa toimintaa oman johtamisen eettisyyden ja arvopohjan kehittämiseen. (Hallamaa 2010, 49, 51.)

Organisaation arvojen merkitystä on organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa korostettu kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin organisaation arvot tuottavat yhteisesti jaettuja tulkintoja toivottavasta käyttäytymisestä. Tällöin ennustettavuus lisääntyy ja roolien väliset ristiriidat vähenevät. Toiseksi arvojen merkitys korostuu, kun kaikki organisaation jäsenet jakavat yhteiset arvot. Silloin he tuntevat toimintansa päämäärät ja ne keinot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Tällöin voidaan katsoa, että yhteiset arvot legitimoivat yrityksen tavoitteet henkilöstön silmissä.

Arvojohtaja joutuu määrittelemään itselleen arvot. Näin sekä johtaja, että organisaatio viestivät henkilöstölleen ja sidosryhmilleen viestin siitä, mitä organisaatio arvostaa. Jotta arvoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, on niiden määrittäminen tehtävä niin yleisellä kuin yksilötasollakin. Arvot toimivat jokaisen päätöksen sydämenä, joka toimii pohjana kaikille vaihtoehtoisille ratkaisuille ja päätöksille. Eettinen ja arvojohtaminen vaikuttavat alaisten hyvinvointiin, henkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä päätöksiin, joiden takana voi suoraselkaisesti seisoa. Arvojohtamisen tulisi olla jokapäiväinen osa johtamista. (Hallamaa 2010, 3, 49.)

Arvojohtajilla katsotaan olevan läheisemmät suhteet työntekijöihinsä, sillä heidän suhtautumisensa asioihin ei ole jyrkkää vaan enemmänkin kannustavaa. (Kivimäki 2012, 9). Viinamäki (2008) on päätenyt kolmeen arvoilla johtamisen lajiin, jotka ovat vahva, ajelehtiva ja heikko arvojohtaminen. Vahva arvojohtaminen tukeutuu tilanteeseen, jossa organisaatiolla ja johtajalla on samat arvot. Arvojohtaminen ajelehtii, jos arvojen merkitys on tilapäinen ja päämäärät sanelevat arvot. Heikoksi arvojohtaminen muuttuu silloin kun arvojen merkitys on vähäinen. Tällöin kyseessä on selviäminen eivätkä arvot ole yhteydessä päivittäiseen johtamiseen. (Salminen 2010, 18)

Hoitotyön johtamisessa arvot ja etiikka nivoutuvat monella tasolla ja monella tavalla: päämäärään ja sen toteuttamiseen, vastuuseen potilaista ja hoidon laadusta ja vastuuseen henkilökunnasta ja resursseista. Hoitotyön johtaja oikeuttaa toimintansa erilaisten arvojen perusteella. Henkilökunnan tyytyväisyys johtamiseen liittyy koettuun subjektiiviseen tunteeseen oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta. Oikeudenmukaisuus luo pohjaa ihmisten väliselle tasa-arvolle. Tällöin tasa-arvosta tulee kokemuksellinen arvo. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 5, 37-38.)

Hoitotyön johtajuuden arvoiksi muodostuivat **kunnioitus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, itseohjautuvuus, luottamus ja avoimuus** Haaraniemen ja Kurtin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan. Johtajuuden arvojen perustaksi muodostuivat ammatillinen koulutus, elämäkokemus, työkokemus, hyväntahtoisuus sekä organisaation arvot. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 2.)

Sosiaalityö on kasvanut humaaneista ja demokraattista ihanteista ja sosiaalityön arvot perustuvatkin ihmisten tasa-arvoon, merkitykseen ja ja ihmisarvon kunnioittamiseen. Käytännön sosiaalityö on alkanut yli 100 vuotta sitten. Aivan sen alusta alkaen keskeisenä tehtävänä on ollut ihmisten tarpeisiin vastaaminen ja mahdollistaa heistä löytyvän voimavarojen käyttöön otto. Sosiaalityön arvot ovat ilmaistu kansainvälisissä ja kansallisissa eettisissä säännöstöissä. Sosiaalityössä arvoja ovat **moraalisuus, tietoisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja vastuu**. Ammatillisen sosiaalityön tärkeimpänä lähtökohtana onkin arvojen ja normien tiedosta-

minen sekä tietoisuus omista arvoista. Myös eettinen vastuunotto sisältyy sosiaalityön lähtökohtiin (www.talentia.fi, Rostila 2001, 23.)

Tässä eettisen johtamisen mallissa omia arvoja ja suhdetta organisaation arvoihin määritellään itsearviointi-lomakkeella. Henkilöstökyselyssä selvitetään arvojen näkymistä esimiestyössä ja arvojohtamisen tasoa henkilöstön näkökulmasta käsin.

3 EETTINEN JOHTAMINEN

Hallamaa (2010, 47-48) määrittelee etiikan tavaksi suhtautua elämään. Se on elämäntapa ja tapa olla ja elää. Etiikan voidaan näin ollen sanoa olevan tutkimusala, joka tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä, kuten oikeaa ja väärää, hyvää elämää ja arvojen ja eettisen toiminnan periaatteita. Hallamaan mielestä eettinen johtaminen on kaiken johtamisen ydin ja pohja, jossa eettinen ulottuvuus on sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen, päätöksentekoon ja valintoihin.

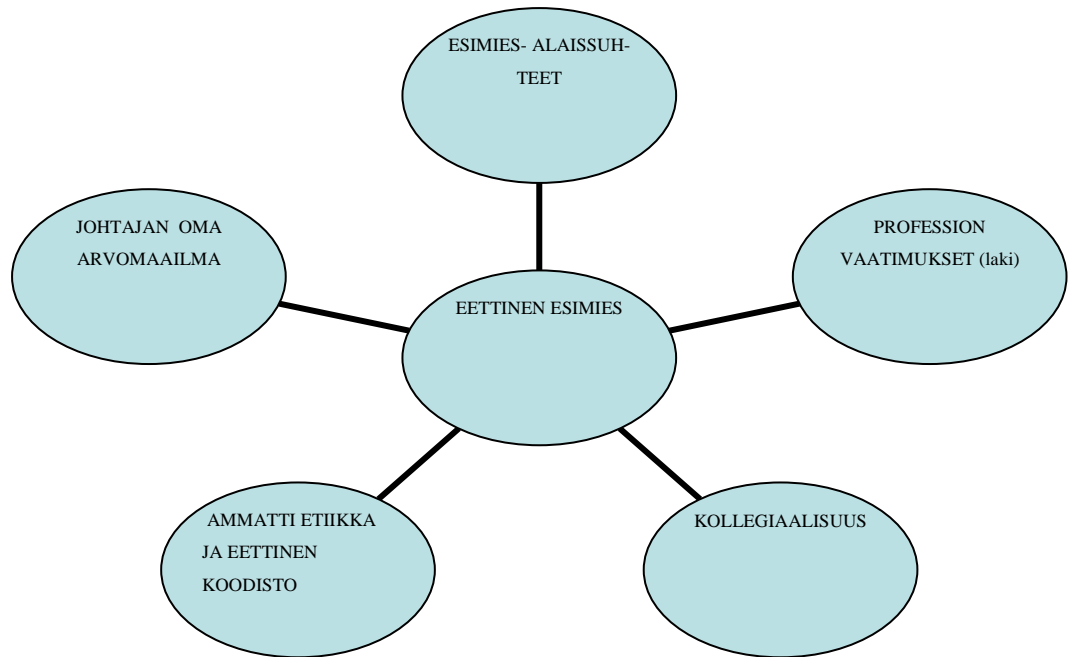
Ihmisten eettisen johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on edistää parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamista. Eettistä johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voisivat työskennellä yhdessä rakentavalla tavalla perustehtävän suorittamisessa. Kyseessä on yksinkertaisesti hyvän ja inhimillisesti kestävä toiminnan edistäminen työyhteisössä. (Lämsä 2010, 25; Juuti 2011).

Juutin (2011) mukaan hyvä johtaminen edellyttää aina eettisyyttä. Esimies joutuu työstämään omaa hyveellisyyttään pitkään ennen kuin hänen johtamisensa tuottaa muille hyvää. Juuti puhuukin hyvejohtamisesta eettisen johtamisen yhteydessä. Hänen mielestään johtaminen on hyvän aikaansaamista toisille. Tämä edellyttää sitä, että alaiset luottavat johtajaansa sekä niihin toimenpiteisiin, joita johtaja tekee johtaessaan työyhteisöään. Juuti pitääkin hyvää johtamista jaettuna ja keskusteluvana johtamisena. Eettinen johtaminen sallii sen, että työyhteisössä käydään vuoropuhelua työtavoista ja toimintamalleista, jonka avulla he löytävät itselleen ja organisaatiolleen parhaan tavan toimia. Eettinen johtaminen on organisaatiolle myös kilpailuetu pitkällä tähtäimellä. (Juuti 2011.)

Eettinen toiminta määritellään (Brown & Trevino 2006) sisäisen ja ulkoisen persoonan väliseksi vuorovaikutukseksi, joka näyttäytyy henkilön käyttäytymisen kautta sekä vuorovaikutuksena muiden henkilöiden kanssa, että myös päätöksentekokykynä ja johtamisen kautta. Filosofit ovat usein lähestyneet eettistä johtamista tarkastellen sen ilmenemismuotoja. Johtamisen vaikuttavuuteen on liitetty johtajan kunniallisuus, riippumattomuus, luotettavuus sekä kognitiivinen luotettavuus, mikä ilmenee omista töistään huolehtimisena, ammatillisesta käyttäytymisestä sekä riippumattomuudesta. Trevino halusi syventyä paremmin aihe-

seen mitä eettinen johtaminen on ja omien tutkimustensa kautta hän kirjasi eettisen johtamisen tunnusmerkit. Niitä ovat kunniallisuus, luotettavuus ja reiluus. Lisäksi he kantavat huolta toisista ihmisistä ja ympäristöstä, käyttäytyvät eettisesti yksityiselämässä sekä myös työssään. (Brown & Trevino 2006.)

Kuviossa 1 esitetään eettisen esimiestyön analyysin lähtökohdat sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteet huomioiden. Kuvatut lähtökohdat voivat olla osin päällekkäisiä eivätkä niiden kuvaamat asiat ole toisiaan poissulkevia tai vaihtoehtoisia. (Ikola-Norrbacka 2010, 60.)



Kuvio 1. Esimiestyöhön vaikuttavat ammattieettiset ulottuvuudet.(mukaellen Ikola- Norrbacka 2010, 60).

Eri ammatit asettavat työlle eettiset ja toiminnalliset vaatimukset ja arvomaailman, mikä vaikuttaa toimintaan alan esimiehenä. Ammatin asettamat vaatimukset ovat lakisääteisiä sekä ammattietiikkaan ja eettiseen koodistoon perustuvia. Eettiset koodistot ovat ohjenuorana toiminnalle. Ne eivät välttämättä anna selkeitä rat-

kaisuvaihtoehtoja kaikkiin ongelmatilanteisiin, mutta toimivat oppaana kohti eettisesti kestäviä valintoja. (Ikola-Norbacka 2010, 60.)

Eettinen johtaja pyrkii työssään johtamaan omien eettisten periaatteidensa mukaan. Ne eivät ole määräyksiä, vaan näkemyksiä siitä miten tulisi toimia oikein eettisiä arvoja noudattaen. Eettisen johtamisen perusteena on yhteisesti hyväksytty malli toimia. Sen tavoitteena on parantaa tuottavuutta, lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. (Salminen 2010, 18.)

Nykyajan Y-sukupolvelle (1990-luvulla syntyneet) eettisyys johtamisessa näyttäytyy kestävässä kehityksessä, reiluudessa ja rehellisyydessä. Kestävä kehitys on noussut esille viimeaikoina ilmaston muutoksen ja muiden luonnon katastrofien kautta. Eettiseltä johtajuudelta odotetaan oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, käytännöntyön asiantuntijuutta ja arvostusta. Kehittämisen mahdollistamisen, positii-visen palautteen, tuen ja kannustamisen odotetaan olevan eettisen johtajan työkaluja. (Kivimäki 2012, 20, 28.)

4 OIKEUDENMUKAISUUS JOHTAMISESSA

Oikeudenmukaisuus on tasapuolista kohtelua. Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisuutta ovat työn hyvä organisointi, esimiehen luottamus ja luotettavuus. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja selkeät pelisäännöt päätöksenteossa ovat oikeudenmukaisuutta. Esimiehen on tunnettava itsensä, työtilanne ja työyhteisö, mutta työyhteisölläkin on vastuunsa. (Romana ym. 2004, 3-4; Linna 2008, 53.) Kyky ymmärtää toista ihmistä on hyvän johtajuuden perusasioita. Empatiataidot ovat tärkeitä niin keskustelevalle ja toista kunnioittavalle esimiehelle kuin alaisellekin. Moraalista mielikuvitusta työvälinaena käyttäen esimies kykenee hahmottamaan tilanteen toisen ihmisen näkökulmasta niin, että tämä tuntee tullessa ymmärretyksi (Heiskanen & Salo 2007, 181; Lappalainen 2012, 139.)

Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen johtaminen on tasapuolista kohtelua, luottamusta ja luotettavuutta, hyvää työn organisointia ja vuorovaikutusta. Tasapuolinen kohtelu ilmenee esimiehen puolueettomuutena ja reilutena, joka ei suosika ketään, ei persoonan eikä ammatillisen koulutuksen perusteella. Tasapuolisuus näkyy erityisesti työvuorojen organisoinnissa, koulutuksiin pääsyssä sekä lomien järjestelyssä. Oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa näkyy siinä, että esimies keskustelee, kuuntelee, on läsnä ja on saatavilla. Hän välittää ja on kiinnostunut alaisistaan. Hän pyrkii luomaan avoimen ilmapiirin työyhteisöön ja hän antaa palautetta sekä pystyy vastaanottamaan palautetta loukkaantumatta. Esimies osaa organisoida työt, jakaa vastuuta ja saa ihmiset innostumaan työstään. Hän osaa ottaa johtajuuden, on jämäkkä ja osaa sanoa myös ei. Esimies luottaa alaisiinsa ja on myös itse luotettava, avoin ja rehellinen. Hän luottaa siihen, että työt tulevat tehtyä. (Romana ym. 2004, 8-9.; Turunen 2013, 10; Linna 2008, 53.)

Esimiehet pitivät puolestaan oikeudenmukaisen johtamisen tärkeimpinä elementteinä vuorovaikutusta, vaikutusmahdollisuutta ja menettelyä päätöksenteossa. Vuorovaikutuksessa esimies on läsnä. Hän kuuntelee ja keskustelee myös kriittisesti. Esimies kehittää tietoisesti avointa ja turvallista keskustelukulttuuria. Vaikutusmahdollisuus näkyy siinä, että esimies antaa vastuuta ja hän osaa delegoida asioita. Hän osallistuu, antaa muille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja hän ot-

taa myös toiveet huomioon. Hän myös huolehtii työyhteisön osaamisen kehittämisestä ja motivoi alaisiaan. Esimies on jämäkkä päätöksenteossa ja hän myös perustelee päätöksensä. Hän ottaa huomioon kaikkien mielipiteet ja näkemykset. Hän perustaa toimintansa yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin ja periaatteisiin. Myös väärät päätökset kyetään purkamaan. Tasapuolinen kohtelu näkyy siinä, että esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Tämä ilmenee muumuassa koulutuksiin pääsyissä ja työvuorosunnittelussa. Tasapuolisuus näkyy myös siinä, että säännöt ja sovitut käytännöt koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä. (Romana ym. 2004, 8-9.)

Esimiesten mukaan oikeudenmukainen esimies on joustava, työntekijöiden tilanteen huomioiva, on tilannetietoinen, toimii kaikkien kohdalla samoin, osallistaa, ottaa henkilöstön mukaan kehittämään asioita, on kannustava ja sitoutunut, pitää oman osaamisensa ajan tasolla ja hakee tukea työhönsä kollegoiltaan. Hän osallistuu myös itse työyhteisön kehittämiseen. Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen esimies tukee, auttaa, kannustaa, on läsnä, tarttuu asioihin jämäkästi, on suunnitelmallinen ja ennakoiva, kuuntelee henkilöstöään päätöksenteossa ja pystyy perustelemaan päätöksensä. Lisäksi hänellä on selkeä käsitys työyhteisön tilanteesta. (Romana ym. 2004, 29.)

On hyvä muistaa se, että työyhteisö mahdollistaa oikeudenmukaisen johtamisen. Työyhteisössä on hyvä selventää kaikkien roolit ja yhteisöllisyys. Romanan ym. (2004,29) tutkimus toi esille myös sen, että näkemys oikeudenmukaisuudesta on jossain määrin erilainen työntekijöillä ja esimiehillä. Jokainen katsoo työyhteisön toimintaa omasta roolistaan käsin. On mahdotonta Romana ym. mukaan ymmärtää oikeudenmukaisuutta samalla tavalla, koska se on vahvasti henkilökohtainen ja sidoksissa tilanteeseen. Oikeudenmukainen johtaminen on hyvää johtamista. Johtamisen oikeudenmukaisuuskokemukset kuitenkin vaihtelevat yksiköitten ja työpaikkojen välillä. Onnistuneeksi koettu kehittämistoiminta lähentää yksilöitten välisiä kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Keskeisin keino on esimiehen omassa tavassa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. (Romana ym. 2004, 29-30; Linna 2008, 43.)

5 EETTISEN MALLIN SISÄLTÄMÄT MITTARIT

5.1 Itsearviointilomake

Itsearvioinnissa tarkastellaan omaa toimintaa, toimintatapoja ja kokemuksia järjestelmällisesti tiettyjä arviointikriteerejä vasten. Huusko (2009, 39) määrittelee itsearvioinnin olevan erilaisia, oman toiminnan kehittämiseksi tai seuraamiseksi toteutettuja arviointitoimia tai arviointiprosesseja. Se on reflektiivinen toimintatutkimusprosessi, mikä tähtää kollektiivisen tiedon parantamiseen työyhteisössä. (Huusko 2009, 39.) Itsearviointi edellyttää taitoa asettaa oma toiminta kriittisen tarkastelun kohteeksi eli reflektoitavaksi. Reflektio voi kohdentua työssä syntyneisiin kokemuksiin, havaintoihin, tunteisiin ja palautteisiin. (THL 2012)

Itsearvioinnissa pyritään ymmärtämään miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Se on osana prosessi- ja vaikutusten arviointia, vertaisarviointia, että kehittämistyötä. Arviointikysymykset ja arvioinnin tarkoitus ohjaavat arvioinnin toteutustapaa. Parhaimmillaan itsearviointia toteutetaan normaalin toiminnan osana. Silloin arviointi tukee yksilön toiminnan kehittymistä että työyhteisön oppimista ja kehittämistä. Itsearvioinnissa hyödynnetään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, esimerkiksi yksilö ja fokusryhmähaastatteluja, päiväkirjoja ja lomakekyselyjä. Toiminnallisilla menetelmillä tuotetaan käyttökelpoista arviointitietoa, etenkin silloin, kun halutaan palautetta suurelta ihmismäärältä. (THL 2012)

Tähän malliin sisältyvä Itsearviointilomake on esitettävä ja havaittu kuvaavan niitä asioita, joita halutaan tutkia. Itsearviointilomake mittaa omaa, tämän hetken arvotietoisuutta niin omien arvojen kuin organisaation arvojenkin kautta. Itsearviointilomakeen voi kopioida ja teettää itsearvioinnin sen mukaan.

ARVOJOHTAMINEN JA EETTISEN

JOHTAMISEN TASOT

Mehiläinen Kuntapalvelut / Mielenterveyspalvelut

2013

ITSEARVIOINTI lomake esimiehille

2013/ E. Rantanen

1. Arvot määrittävät ihmisen toiminnan henkilön omien arvojen ja moraalin kautta. Organisaation arvot viestivät sen omasta tavasta toimia ja sen, mitä se arvostaa. Hoitotyön johtajuuden arvot ovat Haaranieniemi & Kurtin (2011) tutkimuksen mukaan kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, itseohjautuvuus, luottamus ja avoimuus. Mitkä näistä arvoista kuuluvat sinun arvoihisi esimiehenä?

2. Arvojohtaminen määritellään eettisten arvojen kautta vaikuttamiseksi (Haaranieniemi – Kurtti 2011). Se vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, henkiseen- ja fyysiseen terveyteen sekä päätöksiin, joiden takana voi seisoa. (Hallamaa 2010). Oletko mielestäsi

vahva arvojohtaja Organisaatiolla ja johtajalla on samat arvot.

ajelehtiva arvojohtaja Arvot ovat tilapäisiä. Päämäärät sanelevat arvot.

heikko arvojohtaja Arvojen merkitys vähäinen. (Viinamäki 2008.)

3. Henkilön eettisyys näkyy vuorovaikutuksessa ulkoisen ja sisäisen persoonan välillä. Se näyttäytyy persoonan käyttäytymisen kautta, johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Eettisen johtajan ominaispiirteitä ovat kunniallisuus, reiluus, ympäristötietoisuus, riippumattomuus, luotettavuus ja kognitiivinen luotettavuus (= omista töistä huolehtiminen, ammatillinen käytös ja riippumattomuus). Eettinen johtajuus korostaa moraalista vuorovaikutusta ja muiden huomioimista. Juuri vuorovaikutusaspekti erottaa eettisen johtajan muista johtamisen malleista. (Brown & Travino 2006.)

- a) Mitkä edellä mainituista ominaispiirteistä ovat sinulle ominaisia?

- b) Mitkä eettiset piirteet näkyvät sinun johtamistavassasi?

4. Hallamaan (2010) mukaan eettinen johtaminen on kaiken johtamisen ydin. Se on sisäänrakennettu kaikkeen johtamiseen, päätöksentekoon ja valintoihin. Lämsän (2010) mukaan eettinen johtaminen edistää parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamista. Eettinen johtaja toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti (Okko 2009).

Valitse alla olevasta luettelosta se taso, jonka koet itselläsi olevan tällä hetkellä.

Eettisen johtamisen tasot:

	Vahva	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
Vetovoimainen, luottamusta herättävä				
Omat arvot ja moraalit ohjaavat toimintaa				
Tyytyväisyys omaan työhön, vaikuttavuuteen ja ongelmien ratkaisukykyyn				
Ideointikykyinen muutosjohtaja				
Proaktiivinen roolimalli eettisille periaatteille ja toimintamalleille työyhteisössä				
Kykenee ennakoimaan päätöksensä seuraukset eri tahoilla				
Seisoo omien mielipiteiden ja päätösten takana selkä suorana				
Kollegiaalinen				
Tavoitteena parantaa :				
- henkilöstön tyytyväisyyttä				
- henkilöstön sitoutumista työyhteisöön				
- tuottavuutta				

5.2 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyllä selvitetään tämän hetken esimiestaitoa, joka näyttäytyy henkilöstölle. Henkilöstön osallistuttamisella esimiehen kehittymisen mahdollistajana ja palautteen antajana sekä reflektiopintana on tärkeä merkitys. Henkilöstökyselyllä saadaan selville sen hetken tilanne, joten sitä voidaan käyttää nykytila-analyysina. (Työterveyslaitos 2010.) Henkilöstökysely tehdään arvojen, eettisen johtamisen ja oikeudenmukaisuuden periaatteille, jotka ovat tulleet esille tietoperustasta.

Henkilöstökyselyn tehtävänä on arvioida ja havainnoida esimiestyössä eettisyyttä ja johtamisen laatua. Tässä mallissa henkilöstökysely toteutetaan 4-portaista Likert-asteikkoa käyttämällä. Kysely on kaksi sivuinen ja sisältää kuusi monivalinta kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Kyselyn ensimmäisellä sivulla on saatte kirje kyselyyn osallistuville, jossa kerrotaan kyselyn tarkoitus, kyselyn tekijän nimi, aikataulu, vastausaika, kyselylomakkeen palautusohje sekä kiitokset vastaajalle kyselyyn osallistumisesta. Kyselylomakkeen on laatinut kehittäjä ja se on esitestattu. Vastausaikaa on 1-2 viikkoa. Kyselylomakkeet palautetaan suljettuun palautuslaatikkoon. Kysely on anonyymi.

Palutuneista vastatuista kyselylomakkeista tehdään havaintomatriisi. Havaintomatriisi saadaan automaattisesti käytettäessä tilasto-ohjelmia tai se luodaan käsin erikseen. Havaintomatriisi muodostuu tilastoyksikköjen mittauksista saaduista muuttujien arvoista. Sen sarakemuuttujat vastaavat havaintoyksikön muuttujia eli kysymyksiä. Ensimmäinen pystysarake varataan juoksevalle havaintoyksikköjen numeroille ja seuraavat sarakkeet ovat rivimuuttujia ja havaintoyksikköä koskevia mittaustuloksia. Kysymykset ja vastaukset tulevat matriisissa vaakaan numeroitujen havaintoyksikön jälkeen. Havaintoyksikön numerointi mahdollistaa lomakkeen ja havaintoyksikön identifioinnin. Virheen paikallistaminen onnistuu havaintomatriisista, mutta ei lomakkeesta, ellei havaintoyksikön numerointi vastaa lomakkeen numeroa. Alkuperäiseen havaintomatriisiin sarakkeisiin ei ajeta uusia arvoja, vaan uudet arvot ajetaan aina uusiin sarakkeisiin uusina muuttujina. Uusien sarakkeiden lisäys voidaan tehdä tilasto-ohjelmalla tai manuaalisesti. (Kananen 2011, 46-48.)

EETTINEN JOHTAMINEN

HENKILÖSTÖKYSELY

Yksikkö:

Aika:

Kyselyn tarkoituksena on tarkastella työyksikkösi esimiestyötä ja johtamista arvojohtamisen ja eettisen johtamisen näkökulmista. Vastaa väittämiin niin, että laitat X-merkin siihen kohtaan 4 portaista Likert-asteikkoa, kuin asia mielestäsi on. Vastauksille on aikaa 1-2 viikkoa. Valmiit kyselylomakkeet palautetaan suljettuun palautelaatikkoon. (sovitaan yksikköittäin) Kysely on anonyymi.

Kiitän Sinua jo etukäteen vastaamisestasi. Kysely kuuluu Eettisen johtamisen malliin, jolla on tarkoituksena kehittää esimiehesi eettistä ja arvojohtamisen tasoa. Malli on valmistunut Lahden Ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon lopputyönä sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisen koulutusohjelmasta vuonna 2013. Mallin on kehittänyt sairaanhoitaja AMK, erikoissairaanhoitaja Eija Rantanen.

VÄITTÄMÄT	USEIN	MELKO USEIN	JOSKUS	EN OSAA SANOA
1. Arvojohtaminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Kuinka usein seuraavat arvot näkyvät esimiehesi työssä?				
- kunnioitus muita kohtaan				
- oikeudenmukaisuus				
- tasa-arvoisuus				
- luottamus				
- avoimuus				
- itseohjautuvuus				

2. Esimiehen työtä ohjaavat myös organisaation arvot. Miten seuraavat arvot näkyvät esimiehesi työskentelyssä?	USEIN	MELKO USEIN	JOSKUS	EN OSAA SANOA
- vastuullisuus				
- ammatillisuus				
- ainutlaatuisuus				

3. Miten seuraavat arvojohtamisen tasot näkyvät esimiehesi työssä?	USEIN	MELKO USEIN	JOSKUS	EN OSAA SANOA
- organisaatiolla ja esimiehellä on samat arvot (vastuullisuus, ammatillisuus, ainutlaatuisuus)				
- arvot ovat tilapäisiä. Päämäärät ohjaavat toimintaa.				
- arvojen merkitys on vähäistä				

4. Eettinen johtaminen näyttäytyy persoonan käyttäytymisen kautta johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Miten seuraavat piirteet näkyvät esimiehesi työskentelyssä?	USEIN	MELKO USEIN	JOSKUS	EN OSAA SANOA
- kunniallisuus				
- riippumattomuus				
- luotettavuus				
- kognitiivinen luotettavuus(esim. omista töistä huolehtiminen, ammatillinen käytös)				
- reiluus				
- ympäristötietoisuus				
- moraalinen vuorovaikutus ja muiden huomioiminen työyhteisössä				
- kollegiaalisuus				
- eettinen käyttäytyminen työssä ja yksityiselämässä				

5. Onko esimiehesi työn tavoite mielestäsi	USEIN	MELKO USEIN	JOSKUS	EN OSAA SANOA
- parantaa tuottavuutta				
- parantaa työhyvinvointia				
- lisätä työtyytyväisyyttä				
- lisätä sitoutumista työyhteisöön				
- voimaannuttaa ja vahvistaa työntekijöiden työkykyä				
- parantaa työympäristön rakenteita niin, että perustehtävän tekeminen helpottuu ja paranee				
- muu, mikä?				

5. Miten seuraavat piirteet kuvaavat esimiestäsi parhaiten?	ERITTÄIN HYVIN	HYVIN	HEIKOSTI	EI OLLEENKAAN
- vetovoimainen, karismaattinen				
- oikeudenmukainen				
- flegmaattinen				
- äkkipikainen				
- rauhallinen ja luottamusta herättävä				
- tyytyväinen omaan työhönsä				
- osaa ratkaista ongelmia				
- ideointikykyinen kehittäjä				
- proaktiivinen roolimalli työyhteisössä				
- kykenee ennakoimaan tilanteita työssä				
- kykenee ennakoimaan päätöstensä seuraukset				
- seisoo mielipiteidensä takana				
- kykenee eettiseen päätelyyn				
- muu, mikä?				

6. Miten mielestäsi esimiestyötä tulisi kehittää eettisen ja arvojohtamisen näkökulmasta ?

Muuta, mitä?

5.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluille on erilaisia määritelmiä, jotka viittaavat kehityskeskusteluun prosessina, rakenteena, sisältönä ja vuorovaikutuksen laatuna. Määriteltäessä kehityskeskustelun sisältöä esiin nostetaan keskustelu työtehtävistä, työsuorituksen arvioinnista, palautteesta ja tavoitteista. Juuti ja Vuorela (2002, 108) määrittelevät kehityskeskustelun ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelulla on tietty päämäärä, jota leimaa systemaattisuus ja säännöllisyys toteutuksessa. Ukkosen (1991) mukaan suomalaisessa työ-
kulttuurissa kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän tietojen ja taitojen tarkasteluun sekä haluun kehittyä. Kehittymistarpeita tulee tarkastella suhteessa työn nykyisiin ja tuleviin haasteisiin (Juuti, Vuorela 2002, 108; Ruoranen 2010, 47-48.)

Kehityskeskustelussa ei ole tarkoitus keskustella vain päivittäisistä töistä, vaan myös työn tavoitteista. Kehityskeskustelu on tavoitteellisen ja osallistavan johtamisen väline, jolloin keskustelun tehtävänä on avoimuuden ja luottamuksen kehittäminen esimiehen ja alaisen välille (Juuti ja Vuorela 2002). Juuti ja Vuorela (2002) pitävät kehityskeskusteluita tapahtumana, jossa luodaan perusteita ihmisten välisille sekä organisaation eri osien välisille yhteistyökäytännöille (Ruoranen 2010, 48.) Kehityskeskusteluja on tutkittu paljon työhyvinvointinäkökulmasta käsin. (Alastalo 2009, 6.)

Valpola (2000) määrittelee kehityskeskustelun sisältöä niiden kysymysten kautta, joiden avulla työntekijä saa tietää, mitä hänen pitää tehdä, miten hän suoriutuu ja välittääkö hänestä kukaan. Määttä ja Ojala (1999, 79) määrittelevät kehityskeskustelun säännölliseksi ja suunnitelmalliseksi sekä suhteellisen strukturoiduksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa arvioidaan sovittujen tulostavoitteiden toteutumista, sovitaan uudesta tavoitteiden asettelusta ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisestä sekä keskustellaan alaisen ja esimiehen odotuksista keskinäiselle yhteistyölle. (Ruoranen 2010, 48; Koski 2008, 54.)

Esimiehen taidot ja rooli on ratkaisevassa asemassa keskustelun onnistumiselle. Valpola (2000) lähtee oletuksesta, että monitasoisissa organisaatioissa kullakin

tasolla käydään kehityskeskustelut. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies keskustelee myös oman esimiehensä kanssa. Tärkeänä pidetään sitä, että keskustelut ovat kytkettävissä johtamisjärjestelmään, jotta niillä on mielekäs funktio. (Ruoranen 2010, 48-49; Koski 2008, 54.)

Esimies vaikuttaa siihen, uskalletaanko kehityskeskusteluissa puhua arvoista, tunteista, asenteista vai jääkö keskustelu tasolle, jossa puhutaan vain asiakysymyksistä, koulutuksista, päämääristä ja tavoitteista (Wink 2006, 144). Eettisen johtajan ihmiskäsitys perustuu yhteisille arvoille, yhteiselle keskustelulle ja yhteiselle näkemykselle tavasta kohdata ihminen (Särkelä 2002, 45). Ajattelun ja tunteet yhdistävä esimies omaa dialogisen ihmiskäsityksen. Hän arvostaa aidosti toista ihmistä ja kunnioittaa niin, että alainen uskaltaa puhua myös jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. (Wink 2006, 144).

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut ovat tiivis osa esimiestyötä ja johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu tukee organisaation liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista niin toimipisteen kuin konsernin näkökulmasta. Organisaation kehityskeskusteluissa tarkastellaan osaamisen kehittämistarpeita ja työhyvinvoinnin tilaa sekä kehitystarpeita peilaten niitä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa käsitellään myös yksikön ympäristötavoitteiden toteutumista osana kunkin työntekijän omaa työtä. Jokaisella työntekijällä on oikeus luottamukselliseen kehityskeskusteluun esimiehensä kanssa. Vastuu keskustelujen onnistumisesta ja sen hyödyllisyydestä on esimiehellä, että myös työntekijällä itsellään. Keskustelujen etenemisestä huolehtii esimies. (Mehiläinen oy, Intra 2012)

Organisaation kehityskeskusteluissa arvioidaan tulos- ja tavoitekeskustelussa asetettujen tavoitteiden etenemistä. Etenemistä tarkastellaan työn hallinnan, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin näkökulmista. Keskustelussa määritellään työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen alueet, jotka tukevat myös työntekijän kehittymistä, että yrityksen tavoitteita. Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun. Parhaimmillaan keskustelu tukee työntekijän työn hallinnan mahdollisuuksia ja työhyvinvoinnin kehittymistä työyhteisössä. (Mehiläinen oy, Intra 2012.)

6 KEHITTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

6.1 Kehittämissuunnitelma-lomake (malli)

Kehittämissuunnitelma lomaketta voidaan käyttää niin arvojohtamisen kuin eettisen johtamisen kehittämiskohteiden suunnitelma alustana. Lomakepohjalle täydennetään esimiehen nimi ja yksikkö sekä aikataulu /vuosi suunnitelman toteuttamiseen ja arvioimiseen. Kehittämissuunnitelmaa on hyvä tarkastella kuukausittain omassa työssä ja arvioida omaa kehittymistään. Kehittämissuunnitelma lomake on seuraavalla sivulla ja on kopioitavissa.

EETTISEN JOHTAMISMALLIN MUKAISEN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

ARVOJOHTAMINEN
EETTINEN JOHTAMINEN

YKSIKKÖ:

HENKILÖ/ ESIMIES:

KEHITTÄMISEN OSA-ALUE	MITÄ TULEE KEHITTÄÄ	AIKATAULU	VASTUUSHENKILÖ	ARVIOINTI
				2013/ E.Rantanen

Lähteet

Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Saatavissa:<http://www.google.fi/kehityskeskustelu.wikispaces.com>

Brown, M. E. & Trevino, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17. Elsevier, 595-616.

Saatavissa:<http://www.elsevier.com/locate/leaqua>

Haaraniemi, T. & Kurtti, M. 2011. Arvot ja johtajuus. Hoitotyön esimiesten johtajuutta ohjaavat arvot ja arvojen perusta Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella. Kemi- Tornion ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen koulutusohjelma, opinnäytetyö.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Karisto oy.

Huusko, E. 2009. Self-evaluation in Finnish universities. The Finnish Educational Research Association. Reports 46. Helsinki: Jyväskylä University Press.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto, Julkisjohtaminen, Hallintotieteet. Väitöskirjatutkimus.

Juutti, P. 2011. Johtaminen edellyttää eettisyyttä. Artikkelinä, (viitattu 12.2.2013).

Saatavissa:<http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtajuus>

Kivimäki, S. 2012. Eettinen osaaminen hoitotyössä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö. Ylempi AMK. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö.

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. (viitattu: 20.2.2013)

Saatavissa: <http://>

www.google.fi/kehityskeskustelut.wikispaces.com/tutkimusluettelo

Lappalainen, P. 2012. Socially Competent Leadership- predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Väitöskirja. Lappeenranta: Digipaino 2012.

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin.” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu, Liiketalouden laitos. Väitöskirja. Sarja A-7: 2008. (viitattu 21.2.2013).

Saatavissa: [http:// www.google.fi/kehityskeskustelu.wikispaces.com](http://www.google.fi/kehityskeskustelu.wikispaces.com)

Lämsä, A-M. 2010. Eettinen johtaminen edistää luottamusta työyhteisössä. Yritysetiikka 1/2010, 22-27. (viitattu 31.5.2012).

Saatavissa: [http:// www.eben-net.fi](http://www.eben-net.fi)

Lämsä, A-M. 2007. Miksi eettistä johtamista? Novetos News arkisto. 3/2007, 1 (viitattu 31.5.2012).

Saatavissa:[http:// http://www.novetos.fi/1521.html](http://http://www.novetos.fi/1521.html)

Mehiläinen oy. 2012. Intra.

Saatavissa:<http://www.mehilainen.fi>

Rantanen, E. 2013. Eettinen johtajuus johtamisen välineenä asumispalveluissa. Eettisen johtamisen malli Mielenterveyspalveluiden tehostetun asumispalveluyksikön esimiestyön kehittämiseen. Lahden ammattikorkeakoulu , Sosiaali- ja terveysalan laitos. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Kehittämishanke YAMK.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen. Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki. KEVA 9017/04/2000. (Viitattu 12.2.2013)

Saatavissa: http://www.keva.fi/tutkimus/oikeudenmukainen_johtaminen.pdf

Rostila, I. 2001. Sosiaalityön perusarvot ja eettiset periaatteet. Teoksessa Tavoitelähtöinen sosiaalityö, voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, 23-34. (viitattu 2.2.2013).

Saatavissa:<http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/>

Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3. (Viitattu 18.5.2012).

Saatavissa:http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro, 139-153.

