



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

EETTINEN JOHTAJUUS JOHTAMISEN VÄLINEENÄ ASUMISPALVELUISSA.

Kehittämishanke: Eettisen johtamisen malli Mielenterveyspalveluiden tehostetun asumispalveluyksikön esimiestyön kehittämiseen.

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan laitos
Ylempi AMK-tutkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, STKJ10Y
Opinnäytetyö
Syyskuu 2013
Eija Rantanen

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

RANTANEN, EIJA:

Eettinen johtajuus johtamisen välineenä
asumispalveluissa.
Eettisen johtamisen malli Mielenterveys-
palveluiden asumispalveluyksikön esi-
miestyön kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 75 sivua, 23
liitesivua

Syksy/ 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda eettisen johtamisen malli sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehille (tiiminvetäjä, palvelupäällikkö). 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.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Mallin rakentamisen menetelminä käytettiin kehityskeskustelua, itsearviointia ja henkilöstökyselyä. Malliin sisältyvät itsearviointilomake ja henkilöstökysely ovat luotu ja esitettävä kehittämissankkeen aikana. Kehittämissankkeen työryhmä koostui kehittäjästä ja kohdeyksikön koko henkilöstöstä (N=24), jotka toimivat reflektiopintana kehittämissankkeen aikana.

Kehittämissankkeen tarkoituksena oli kehittää kohdeyksikön johtamisosaamista eettisen- ja arvojohtamisen näkökulmasta. Kohdeorganisaatiolla on useita sosiaalialan asumispalveluyksiköitä, joissa voidaan hyödyntää kehittämissankkeen tulosta ja toimintamallia laajalti. Kehittämissankkeen on tarkoitus palvella kohdeorganisaation kuntapalveluiden johtamista.

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

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

RANTANEN, EIJA: Ethical Leadership in Housing Services.
The Ethic Management Model for
teamleaders and managers in The Psy-
chosocial Housing Service unit.

Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health Care, 75
pages, 23 appendices

August/2013

ABSTRACT

Aim of this thesis was to develop an ethic model for teamleaders and middlelevel managers in social- and health care. Aim of the ethic model is to develop the social- and health care teamleaders and managers ethic skills and value managing. It gives a change for more moral and fairness leadership and with that, it gives possibility to grow up wellbeing and healthiness in working environment and employees.

This developing project was done by action research method. To built up the ethic model was used the educational discusses, self-evaluation and questionnaires. Self-evaluational form and questionairing form pre-tested during in this developing project. Developing team was run by developer and the employees (N= 24) of the target unit in The Psychosocial Housing Services in Heinola, Finland. They were used as a reflexion surface during the project.

Purpose of the project was develop the knowledge management in the target unit looking it from ethic and value perspectives. The target organisation has many other units where they can use the ethic model to develop teamleaders skills of the managing area.

Key words: value management, values, ethical leadership, ethic, justice.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	4
2.1	Kehittämishankkeen toimintaympäristö	4
2.2	Johtamisen eri tasot kohdeorganisaatiossa	4
3	SOSIAALITYÖN ERITYISPIIRTEET	6
3.1	Sosiaalityön määritelmä	6
3.2	Sosiaalityön arvot	7
3.3	Sosiaali- ja terveystalouden eettinen perusta	10
3.4	Sosiaalialan johtaminen ja eettisyys	13
3.5	Johtamisen ja työyhteisön etiikka	16
4	EETTINEN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA	20
4.1	Eettinen johtaminen	20
4.2	Eettisen johtajan ominaispiirteet ja arvot	23
4.3	Oikeudenmukaisuus johtamisessa	25
4.4	Arvojohtaminen	29
4.5	Johtamisen eettisen tilan arviointi	33
4.6	Kehityskeskustelut eettisen johtamisen välineenä	35
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	38
6	KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSELLISENA HANKKEENA	39
6.1	Toimintatutkimuksen spiraalimalli kehittämisprosessin kuvaajana	39
6.2	Henkilöstökysely eettisen johtamisen arviointimenetelmänä	42
6.3	Itsearviointi oman eettisen johtajuuden tukena	43
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	45
7.1	Kehittämishankkeen aikataulu	45
7.2	Kehittämishankkeen työryhmätapaamiset	47
7.3	Kehityskeskustelut ja tulosten esittäminen	48
7.4	Itsearviointilomakkeen esitestaus	52
7.5	Henkilöstökyselyn teettäminen ja tulosten esittäminen	53
8	EETTISEN JOHTAMISEN MALLI	61

9	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI	64
9.1	Prosessiarviointi kehittämishankkeessa	64
9.2	Käytettyjen menetelmien tarkastelua	66
10	POHDINTA	68
10.1	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	68
10.2	Johtopäätökset ja jatkokehittämishaasteet	71
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Eettisyyden kehittyminen vaatii taakseen vahvan käsityksen siitä, mitä moraalii on. Lainsäädännölliset normit kertovat sen mitä yhteiskunnallisesti ajatellaan olevan oikein tai väärin. Etiikan nouseminen yhteiskunnalliseksi puheenaiheeksi on tuottanut useisiin Euroopan maihin erityisiä eettisiä toimikuntia valvomaan ja tarkastelemaan eettistä toimintaa. Suomessa virkamiesten toimintaa valvoo oikeuskansleri ja eduskunnan oikeusasiamies. (Ikola-Norrbacka 2010, 50-51.) Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalan eettinen neuvottelukunta ETENEn tarkoituksena on ohjata huomionne eettisiin peruskysymyksiin. Kansalaisten hyvinvointi ja terveyden edistäminen nähdään keskeisenä toimintaa ohjaavana arvona ja kannattavana yhteiskunnallisena investointina. Etenen antamat suositukset ja ohjeet ohjaavat myös esimiehen tehtäviä. (STM 2012, 38-39.)

Organisaatio- ja työyhteisötasolla asetetaan myös eettisiä arvoja, joiden on tarkoitus olla yhteisesti hyväksytyjä. Tällöin ne auttavat sitouttamaan henkilöstöä eettiseen toimintaan ilman pakotteita. (Salminen 2008, 112.) Johtamisen haasteena nähdäänkin eettisten arvojen päivittäminen nykypäivään sopiviksi, sillä julkisen sektorin yleiseen muutokseen liittyy myös arvojen muutoksia. (Ikola- Norrbacka 2010, 51).

Eettiset priorisointikysymykset, kuten päivähoiton ja vanhushoidon tila ja terveydenhuollon jonot, ovat nousseet julkiseen keskusteluun, vaikka eettinen arvokeskustelu asioiden ympärillä on jäänyt heikoksi. Johtamisen mallit ovat avainasemassa, kun puhutaan toiminnan tehokkuudesta, työelämän laadusta ja henkilöstön hyvinvoinnista terveydenhuollon alalla. Paineita johtamiselle asettavat alan rakenneuudistukset myös yksityisellä sektorilla, pula osaavasta henkilöstöstä ja työnjaolliset kysymykset. Johtaminen ja esimiestyö ovatkin nostettu yhdeksi kansalliseksi kehittämisen kohteeksi KASTE hankkeessa. (Ikola- Norrbacka 2010, 8.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämishanke KASTE 2008-2011 sisältää tavoitteen uudistaa johtamiskäytäntöjä ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Hankkeessa todetaan, että on välttämätöntä vahvistaa johtamisosaamista ja uudistaa johtamiskäytäntöjä, jotta suunnitellut uudistukset voitaisiin toteuttaa. Toimen-

piteiksi suunniteltiin johtamisen, työnjaon ja työhyvinvoinnin kehittämishanketta sekä toiminnan ohjaus- ja seurantajärjestelmien kehittämistä yhteistyössä kunnallisten ja valtakunnallisten toimijoiden kanssa. Hanke toimi sosiaali- ja terveystieteiden ja Työterveyslaitoksen johdolla. Benchmarking-järjestelmien kehittäminen nousi myös yhdeksi osatavoitteeksi KASTE-hankkeessa. Benchmarking-järjestelmät mahdollistavat vertaiskehittämisen sosiaali- ja terveydenhuollossa.

(KASTE 2008-2011, 38-39.)

Kaste-hanke kuuluu hallituksen politiikkaohjelmiin, jotka ovat hallitusohjelmassa määritellyjä laajoja, poikkialueellisia tehtäväkokonaisuuksia, joilla pyritään saavuttamaan hallituksen keskeiset tavoitteet. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön ohjelma tuetaan suuntaamaan hoitotyön johtamiseen ja kehittämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissuunnitelman linjausten mukaisesti. Tällä ohjelmalla tuetaan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa hoitotyössä. (KASTE 2008-2011, 66.)

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 onkin suoraan vaikutusta alaiskulttuuriin ja organisaatiokulttuuriin. (Lämsä 2007, 1.)

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. (Lappalainen 2012, 139.) Johtamisessa tulisi tavoitella vaikuttavuutta, joka voidaan saavuttaa ainoastaan silloin kun johtamisessa keskitytään tuotantoon ja ihmisiin yhdistäen ihmisen ja työn vaatimukset samanaikaisesti (Pöllänen 2008).

Tässä kehittämishankkeessa esimiestyötä ja johtamista tarkastellaan eettisen- ja arvojohtamisen näkökulmasta. Työssä tullaan käsittelemään eettistä johtamista ja arvojohtamista ylemmän Ammattikorkeakoulun tutkimusten, pro gradujen sekä väitöskirjojen kautta. Avainsanoja ovat eettisyys, eettinen johtaminen, arvot ja arvojohtaminen sekä oikeudenmukaisuus. Kehittämishankkeen tavoitteena on hyvän ja eettisesti toimivan johtamismallin luominen kohdeyksikköön. Aihe on ajankohtainen, sillä nykyisin organisaatioiden toiminnalle on asetettu erilaisia vastuita tuloksen tekemisen lisäksi kuten esimerkiksi yhteiskuntavastuu, sidosryhmä vastuu ja vastuu työhyvinvoinnista. (Mehiläinen Intra 2012).

Kohdeorganisaationa on Mehiläinen Kuntapalvelut, mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut, sosiaaliala, Hoivakoti Paavali Heinola. Yksikön lähiesimiehenä eli tiiminvetäjänä toimii tämän kehittämishankkeen kehittäjä. Palvelupäällikön alaisuuteen kuuluu Hoivakodin lisäksi asumispalveluyksikkö Kaunisharju Lahdesta. Fyysisesti palvelupäällikkö toimii Lahdesta käsin. Koska esimiestason uudistus on uusi ja tiiminvetäjän ja palvelupäällikön toimiin valittiin henkilöt yksiköiden ulkopuolelta, haasteena on kehittää toimiva eettisen johtamisen sekä arvojohtamisen näkökulmat huomioon ottava tapa toimia esimiehinä. Esimiesten työnkuvien selkeyttäminen ja yhteistyön muodostuminen koetaan tärkeiksi alueiksi. Tiiminvetäjän selkeä työnkuva auttaa rajaamaan työalueen ja selkeyttää lähiesimies toimintaa yksikössä. Myös työntekijöiden on hyvä nähdä ja tietää oman lähiesimiehen tehtäväkuva ja toiminta-alueen laajuus / esimiesvastuu / päätöstentekovalta. Kun esimiehet huomioivat johtamisessaan arvot ja eettisyyden, ovat johtamistasot yhtenäisemmät ja yhteistyö parempaa. Myös alaisten hyvinvointi lisääntyy ja luottamus esimiehiin kasvaa. (Mehiläinen Intra 2012.)

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 Kehittämishankkeen toimintaympäristö

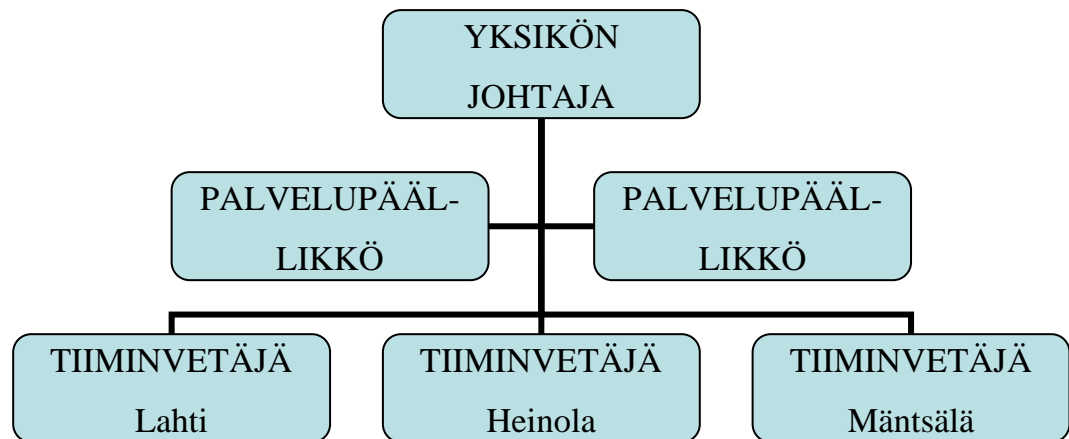
Kohdeorganisaationa kehittämishankkeelle on Hoivakoti Paavali Heinolan Lusin kylässä. Hoivakoti on 45- paikkainen tehostettua asumispalvelua tarjoava asumispalveluyksikkö mielenterveystutoutujille ja alkodementikoille. Hoivakoti sijaitsee kauniissa maalaismaisemassa kartanomaisessa miljöössä tarjoten hyvät ulkoilu- ja virikemahdollisuudet asukkaille. Jokaisella asukkaalla on oma huone, jonka voi kalustaa omilla huonekaluilla niin halutessaan. Asukasvalintoihin vaikuttavat valintakriteerit, joissa fyysinen- ja psyykinen tila, lääkemyönteisyys sekä aggressiivisuuden hallinta painottuvat. Yhteistyökumppaneina toimivat ympäristökunnat Lahti ja Heinola, kuntayhtymät Aava ja Oiva sekä Vantaa, Järvenpää ja Hyvinkää. Henkilöstöä on yhteensä 21, joista hoitohenkilöstöä on 17,5 ja tukihenkilöstöä on 3,5. Henkilöstövahvuus on 0,4 ohjaajaa asukasta kohden. Hoivakodissa toimii oma keittiö 7 päivää viikossa valmistuen kaikki päivittäiset ateriat ja leivonnaiset. Tukihenkilöstöön sijoittuvat keittiön 2,5 henkilöä ja 1 laitoshuoltaja. (Hoivakoti Paavali, Rantanen 2012.) Toimijoina kehittämishankkeessa ovat työyhteisön henkilöstö, palvelupäällikkö ja kehittäjänä tiiminvetäjä. Henkilöstö toimii kehittämissankkeessa aktiivisena reflektiopintana ja tiedon tuottajana.

2.2 Johtamisen eri tasot kohdeorganisaatiossa

Kevään 2011 aikana käynnistyi organisaatiouudistus mielenterveyspalveluiden esimiestasolla. Uudella organisoinnilla on haluttu selkiinnyttää lähiesimiesten toimenkuvia ja rooleja, vastata kuntien kilpailutusten mukana tuomiin haasteisiin ja koulutusvaatimuksiin, parantaa esimiestaitoja, lisätä valmiuksia toimia muuttuvassa toimintaympäristössä ja vastata Mehiläinen konsernin esimiestyölle tuomiin haasteisiin. (Mehiläinen.fi/Intra/Kuntapalvelut, 2012.)

Kuntapalveluissa toiminta-alueita syntyi neljä: Pääkaupunkiseutu, Keski-Suomen alue, Hämeenlinnan alue ja Lahden alue. Johtamistasot ovat yksikönjohtaja, palvelupäälliköt ja tiiminvetäjät. Jokaisessa toimintayksikössä on tiiminvetäjä ja pal-

velupäällikkö. Palvelupäälliköllä voi olla myös kaksi yksikköä riippuen alueesta. Yksikönjohtajat vastaavat oman alueensa toiminnasta. Kaikkea toimintaa johtaa Mielenterveyspalveluiden johtaja. Jokaisesta alueesta on tehty organisaatiokaaviot. Uudesta organisaatiomallista on pidetty info-tilaisuudet kesäkuussa 2011 ja se tuli voimaan alueittain erikseen määritellyllä aikataululla. Esimiehille määriteltiin myös koulutusvaatimukset. Jokaisella esimiestasolla vaaditaan myös riittävä esimiestyön työkokemus. Alla uusi Lahden alueen organisaatiokaavio.(Kuvio 1.) (Mehiläinen.fi/Intra/Kuntapalvelut)



Kuvio 1. Mehiläinen Oy:n Lahden alueen organisaatiokaavio.

(www.mehilainen.fi/Intra/Mehiläinen Kuntapalvelut, Mielenterveyspalvelut, 2011)

3 SOSIAALITYÖN ERITYISPIIRTEET

3.1 Sosiaalityön määritelmä

Kehittämishankkeen kohdeyksikkö on tehostettua asumispalvelua tuottava yksikkö. Mielenterveyspalvelut ja päihdetyö kuuluvat sosiaalityön alaisuuteen ja siitä syystä sosiaalityö määritellään tässä kehittämishankkeessa.

Sosiaalityö määritellään kansainvälisesti pyrkimyksiksi auttaa ja kehittää ihmisten tarpeiden täyttämistä ja inhimillisten mahdollisuuksien vahvistamista. Sosiaalityö toimintana saa voimansa ihmisoikeuksista ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. Sosiaalityö pyrkii vähentämään köyhyyttä ja tukemaan haavoittavissa olosuhteissa eläviä ja alistettuja lisäämällä sosiaalista osallisuutta. (Rostila 2001, 23.)

Sosiaalityö määritellään kansainvälisesti IFSW:n (= International Federation of Social Workers) mukaan toiminnaksi, jonka tavoitteena on lisätä hyvinvointia edistämällä yhteiskunnallista muutosta sekä ihmissuhdeongelmien ratkaisua, elämänhallintaa ja itsenäisyyttä. Sosiaalityön kohteena ovat erilaiset vuorovaikutustilanteet ihmisen ja ympäristön välillä. Sosiaalityön välineinä käytetään sosiaali- ja käyttäytymisteoreettista sekä yhteiskunnan järjestelmiä koskevaa tietoa. Sosiaalityön perustana ovat ihmisoikeuksien ja oikeudenmukaisuuden periaatteet. (International Federation of Social Workers 2012.)

Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkoston SOSNET:n edustajat ovat laatineet professori Kyösti Urposen kanssa sosiaalityön määrittelyn vuonna 2003 sosiaali- ja terveysministeriön käyttöön. Tausta-aineistona toimi Urposen laatima sosiaalityön määrittelypohja. Siinä sosiaalityöllä tarkoitetaan yliopistokoulutuksen saaneen sosiaalityöntekijän toimintaa, joka perustuu tieteellisesti tutkittuun tietoon, ammatillis-tieteelliseen osaamiseen sekä sosiaalityön eettisiin periaatteisiin. Sosiaalityöllä pyritään vahvistamaan yksilöiden hyvinvointia edistäviä olosuhteita, yhteisöjen toimivuutta ja yksilöiden toimintakykyä. Työ on kokonaisvaltaista muutostyötä, jota tehdään yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa. Sosiaalityöllä pyritään sosiaalisten ongelmien tilanearviointiin ja ratkaisuprosesseihin, joiden tarkoituksena on tukea ihmisten selviytymistä. (Henttinen 2011, 33-34.)

Uusi sosiaalihuoltolaki (2012, 3§) määrittelee sosiaalityön tutkimustietoon perustuvaksi sosiaalihuollon ammatillisen henkilön suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi ongelmia ehkäiseväksi, niitä vähentäväksi tai poistavaksi asiantuntijatyöksi. Sosiaalityö on myös yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen tuen tarpeen selvittämistä ja arviointiin pohjautuvaa sosiaalista asiantuntija-apua ja sen yhteensovittamista muiden toimijoiden tarjoaman avun kanssa. Tavoitteena on ihmisten hyvinvoinnin, turvallisuuden, osallisuuden, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden sekä yhteisöjen toimivuuden edistäminen. (Henttinen 2011, 32-33; www.finlex.fi)

Perusteluina edelliseen määritelmään on Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmä raportissa (2012) todennut, että kyse olisi suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta tutkimustietoa hyödyntävästä ammatillisen henkilön toiminnasta, jolla pyritään myönteiseen muutokseen asiakkaan elämäntilanteessa ja jolla vahvistetaan ihmisten omia toiminta edellytyksiä. Samalla pyritään myös torjumaan sosiaalisia ongelmia ihmisten elinympäristössä ongelmia ratkaisemalla. Sosiaalityötä tehdään asiakastyönä yksilöiden sekä perheiden kanssa, mutta erityisesti myös yhteisöjen ja yhdyskuntien hyvinvointiin pyrkivänä ehkäisevänä ja rakenteellisena sosiaalityönä. Jotta tarkoitus toteutuu, edellyttää se yhteistyötä eri verkostojen ja ryhmien kanssa, tutkimus-, kehittämis- ja arviointitoimintaa sekä tiedottamista. (Raunio 2012.)

3.2 Sosiaalityön arvot

Sosiaalityö on kasvanut humaaneista ja demokraattisista 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 on ilmaistu kansainvälisissä ja kansallisissa eettisissä säännöstoissa. Sosiaalityössä arvoja ovat moraalisuus, tietoisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja vastuu. Ammatillisen sosiaalityön tärkeimpänä lähtökohtana onkin arvojen ja normien tiedostaminen sekä tietoisuus omista arvoista. Myös eettinen vastuunotto sisältyy sosiaali-

työn lähtökohtiin. (Rostila 2001, 23; Talentian ammattieettinen lautakunta 2005, 5.)

Sosiaalityössä arvopohdinta on ladattu moraalisisilla ja poliittisilla merkityksillä. Sosiaalityö on moraalisen ja poliittisen keskustelun alaista. Rostila (2001, 23-24) tähdentää, että sosiaalityössä ei ole yksimielisyyttä arvoista. Sosiaalityö joutuu jatkuvasti mukautumaan yhteiskunnallisiin ja ideologioita koskeviin muutoksiin. Arvojen pohdinta koskettaa monia tasoja, kuten yleistä yhteiskunnallista tasoa, paikallista politiikkatasoa ja asiakassuhdetasoa. Arvojen tiedostamista ja eettistä pohdintaa pidetäänkin sosiaalityön ytimenä. Tarve eritellä arvoja nousee siitä, että ihmisillä on yksilöinä sekä ryhminä erilaisia arvoja. Jokaisen työntekijän omat henkilökohtaiset arvot vaikuttavat hänen ammatilliseen toimintaansa. (Rostila 2001, 25.) Sosiaalitieteellisessä mielessä arvot ovat ihmisen yleisluontoisia ja toivottavia päämääriä. Ne ohjaavat ihmisten valintoja ja ympäristön havainnointia ja niitä käytetään omien valintojen perusteluihin. Tyypillisiä arvoja ovat vapaus, tasa-arvo ja maailmanrauha. (Helkama 2013, 25.)

Sosiaalipsykologisen arvotutkimuksen alullepanijana toimi Eduard Spranger (1913). Hän erotti kuusi arvosuuntausta, jotka liittyivät eri elämänalueisiin. Hänen ajatuksenaan oli löytää jokaiselle ihmiselle hänen taipumuksiaan ja arvojaan vastaava tehtävä yhteiskunnassa. Nykyisen arvotutkimuksen yleisin menetelmä on käyttää arvoluetteloa, jossa arvioidaan arvojen tärkeyttä itselle esimerkiksi asteikolla 0-7, jossa 0= ei merkitystä ja 7= äärimmäisen tärkeä. Eniten on käytetty Schwartzin arvomittaria, joka sisältää 56 arvo-osiota. Näistä nelisenkymmentä on osoittautunut tilastanalyseissä merkitykseltään melko samanlaisiksi eri kulttuureissa ja kielissä, kun tutkimuksia on tehty jo 70 maassa. Esimerkkeinä tällaisista arvoista ovat vapaus, tasa-arvo ja kohteliaisuus. (Helkama 2013, 25-26.)

Sosiaalityötä on tehty kautta aikojen ja vielä nykyisinkin käytetään parikymmentä vuotta vanhaa määritelmää arvoperustasta. Hepworthin, Larsenin & Rooneyn (1997, 55) mukaan sosiaalityön tulee perustua neljään sosiaalityön perusarvoon, joita ovat:

1. Jokaisella on oikeus saada käyttöönsä resurssit, joita hän tarvitsee elämänsä ongelmiansa hallinnassa ja kykyjensä kehittämisessä.

2. Kaikki ihmisyksilöt ovat arvokkaita ja ansaitsevat kunnioitusta.
3. Jokaisen yksilön ainutkertaisuus ja yksilöllisyys on arvo
4. Jokainen yksilö kykenee kasvuun ja muutokseen, mikäli hän saa oikeat resurssit. Häntä tulee tukea tekemään valintoja ongelmiansa ratkaisemiseksi ja elämänhallinnan lisäämiseksi. (Hepworth, Larsen & Rooney 1997, 55; Rostila 2001, 25-26.)

Ensimmäinen arvo painottaa sosiaalityössä tehtävää työtä ja kykyä toimia asiakkaiden oikeuksien valvojana ja asianajajana. Arvon mukaisesti työntekijä ei saa toimia tuomarina ja siten laiminlyödä asiakkaan oikeuksien valvomista. Toisen arvon haasteena on nähdä ja kunnioittaa asiakkaan itseisarvoista arvokkuutta. Haasteena on myös asiakkaan avuttomuus, vetäytyvä käytös, aggressiivisuus, pyrkimys hyväksikäyttää työntekijää, asiakkaan liehittely tai sopimusten rikkominen. Kolmas arvo kytkeytyy läheisesti edelliseen arvoon. Se korostaa ihmisen arvoa ainutlaatuisena olentona. Ainutlaatuisuuden kunnioittaminen merkitsee sitä, että työntekijä oppii tuntemaan asiakkaan maailmaa pyrkien ymmärtämään juuri tämän yksilön tapaa ymmärtää omaa elämäänsä. Hänen tulee myös ilmaista ymmärryksensä asiakkaan tilanteesta tukevalla ja vahvistavalla tavalla. Neljäs arvo korostaa työntekijän kunnioitusta asiakkaan oikeuteen ja kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä ja osallistumiseen prosessiin. Tämä arvo kiteyttää uskoa asiakkaan kykyyn kasvaa ja tehdä itsellisiä valintoja. Tähän arvoon liittyvät eettiset periaatteet ovat asiakkaan itsemäärääminen, asiakassuhteen luottamuksellisuus ja asiakkaan oikeuksista tiedottaminen. (Hepworth ym. 1997, 57-73; Rostila 2001, 23-24.)

Rostilan mukaan (2001, 24) itsemääräämisen kunnioittamisella tarkoitetaan käytännössä sitä, että tunnustetaan asiakkaan oikeus ja tarve tehdä vapaasti omat päätöksensä ja valintansa. Asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen kytkeytyy auttamisprosessin luonteen ymmärtämiseen. Asiakkaan puolesta tekeminen haittaa ongelmanratkaisussa. Avuttomaksi auttaminen heikentää asiakasta. Arvo toteutuu parhaiten sosiaalityöntekijän ja asiakkaan yhteistoiminnassa ja kumppanuudessa. Työntekijä on mahdollistaja ja tukija. Luottamuksellisuus on osa asiakassuhdetta ja asiakassuhde perustuukin mitä suurimmissa määrin juuri luottamukselle. Moniammatillisen työn tarve asettaa uusia haasteita luottamuksellisuuden toteutumiselle. Työntekijällä pitääkin aina olla asiakkaan kirjallinen

suostumus, mikäli hän kertoo asiakasta koskevia tietoja kolmansille osapuolille. Luottamuksellisuus on myös oikeudellisesti säänneltyä. (Rostila 2001, 32-34.)

Arvot ovat melko pysyviä, mutta eivät täysin. Arvot muuttuvat aikuisiässä jonkin verran silloin jos yhteiskunnalliset olosuhteet muuttuvat. Ihmiset mukauttavat arvonsa siihen, mikä on mahdollista ja reagoivat siten mahdollisiin uhkiin. Puohiniemen (2002) tekemät havainnot edustavista otoksista vuosina 1991-2001 Pyhtäällä arvomaailman pysyvyydestä suuren talouslaman alkupuolella arvomaailma ei juuri muuttunut. Vasta vuonna 2005 tapahtui siirtymä, joka voidaan tulkita ”uusyhteisöllisyyden” nousuksi. Itseohjautuvuuden tärkeys laski ja yhdenmukaisuus nousi (Puohiniemi 2006). Selitys tapahtuneelle löytynee sosiaalipsykologian professori Klaus Helkaman mukaan globalisaation mukanaan tuomasta eriarvoisuuden ja epävarmuuden kasvusta. Tämä onkin tyypillistä arvomuutoksille. Kun yksi arvo, esimerkiksi turvallisuus muuttuu, sen lähellä Schwartzin mallissa olevat arvot pyrkivät myös muuttumaan. Muutos on samansuuntainen niin miehillä kuin naisillakin, koulutetuilla ja vähemmän koulutetuilla. (Helkama 2013, 29-30.)

3.3 Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta

Ammattietiikka pohtii työtä ja ammatillisuutta. Se luo toiminnan suuntaviivat. Oman työn ja työkäytäntöjen eettistä pohdintaa ja valmiuksia siihen pidetään yhtenä kehittyneen ammatillisuuden tunnusmerkeistä. Eettiset säännöt ovat ammatillisten periaatteiden tunnetuksi tekemistä. Eettisten ohjeiden ja säännösten tarkoituksena on antaa ammattihenkilöille ohjeita kuinka toimia ja kuinka suojata palvelujen käyttäjiä väärinkäytöksiltä. Ammattietiikka ei ole muokattavissa käskyiksi, joka antaa tiukan menettelytapaohjeen eri tilanteisiin. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään ammattiin liittyvien osaamisalueiden ja sen salliman vallankäytön rajoitteet ja velvoitteet. Sosiaali- ja terveysalalla onkin erityinen suhde etiikkaan ja ihmisoikeuksiin. Voidaankin katsoa, että sosiaalialan työ on saanut alkunsa eettisten kysymysten pohdinnasta. Sosiaalialan työn tavoitteena on hyvän tekeminen, ihmisten auttaminen, kärsimysten ja puutteen vähentäminen, muutos ja kehitys. Eettisyyden vaatimusta lisää työhön ja ammattiasemaan liittyvä valta ja mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan elämään ja sitä kautta koko yhteiskuntaan. Siksi valta ja

vallankäytön yhteiskunnallinen oikeutus tulisikin tehdä näkyväksi työssä. (STM 2012, 25; Talentian ammattieettinen lautakunta 2005, 5.)

Perustuslaki velvoittaa yhteiskunnan huolehtimaan kaikista jäsenistään ja juuri sosiaali- ja terveysalan toteuttaakin tätä velvoitetta. Kun asiakkaan oikeuksiin joudutaan puuttamaan, on toiminnan perustuttava lakiin. Tämä merkitsee sitä, että hyvilläkään eettisillä periaatteilla ja arvoilla ei voida perustella toimenpidettä, josta ei ole erityistä mainintaa laissa. Laillisuus ei kuitenkaan tarkoita eettisyyttä eikä lainmukaisuus aina takaa oikeudenmukaisuutta. Sen sijaan ammattietiikka ohjaa valintoja kaikessa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan töissä. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 5.)

Talentia on sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutettujen ammattijärjestö, joka valvoo jäsentensä etuja työelämässä. Talentia pitää esillä sosiaali- ja terveysalan arvoja ja käy yhteiskunnallista keskustelua eettisesti kestävästä työn tekemisestä. Ammattieettinen lautakunta on laatinut sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten eettiset ohjeet (2005) ja kannustaa alalle valmistuvia ammattieettiseen valintaan. Se käsittelee myös työstä esille nousseita eettisiä kysymyksiä ja ottaa kantaa eettisiin asioihin. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE:n tehtävänä on käsitellä sosiaali- ja terveysalan sekä potilaan ja asiakkaan asemaan liittyviä kysymyksiä ja antaa niistä suosituksia. Eettinen neuvottelukunta tekee aloitteita, antaa lausuntoja, herättää yhteiskunnallista keskustelua sekä välittää tietoa sosiaali- ja terveysalan kansallisista ja kansainvälisistä eettisistä kysymyksistä. (Sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE 2013.)

Sosiaali- ja terveysalan ympäristöllä on suoraan vaikutusta siihen, miten eettisyys toteutuu käytännössä. Ympäristö vaikuttaa suoraan potilaisiin ja asiakkaisiin kuin myös työntekijöihin ja vierailijoihin. Ulrichin, Zimringin, Zhun, Du Bosen, Seon, Choin, Quanin & Josephin (2008) tutkimusten mukaan hyvä hoitoympäristö on yhteydessä myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. Viherympäristön näkeminen ja siellä oleilu vaikuttaa ihmisiin tervehdyttävästi ja eheyttävästi (Rappe 2005). Fyysinen ympäristö voi monin tavoin tukea turvallisuuden tunteen syntymistä ja säilymistä. Sosiaali- ja terveysalan fyysisiä ympäristöjä leimaakin siellä tehtävän työn laatu. Asiakkaat ja potilaat tulevat saamaan hoitoa, kipuihin lievi-

tystä, huolenpitoa ja apua päivittäiseen elämäänsä. Saarnion (2009) tutkimukset osoittavat sen, miten hoidon psykososiaalinen ja fyysinen ympäristö ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Vastuu sosiaali- ja terveysalan ympäristöstä on kaikilla työntekijöillä. Hyvä ympäristö antaa mahdollisuuden työntekijöiden ammattieettiseen tavoitteeseen toimia asiakkaiden ja potilaiden parhaaksi ja vahinkoja välttämällä. Fyysinen ympäristö voi vahvistaa asiakkaiden ja potilaiden mahdollisuutta yksityisyyteen, sosiaalisuuteen sekä turvallisuuteen. Meluisa ja epäviihtyisä ympäristö viettii, että sen käyttäjien tarpeita ei oteta vakavasti. (Topo 2013, 62-65.)

Ammatillisella tasolla eettisyys merkitsee kykyä pohtia ja kykyä kyseenalaistaa omaa ammatillista toimintaa ja päätöksentekoa, sen oikeudenmukaisuutta ja perusteita. Sosiaalialalla ammattieettisyys merkitsee halua ja kykyä nähdä ja kuulla erilaisia vaihtoehtoja arjen toiminnassa sekä samalla halua ja kykyä mahdollistaa asiakkaan omien näkemysten esiin tuleminen. Sosiaalialan ammattilainen kykenee myös arvioimaan kriittisesti toimintaorganisaatiotaan, sen toiminnan tavoitteita ja perusteita. Eettisiä ohjeita on tulkittava, kehitettävä ja niistä tulee voida keskustella jatkuvasti. Tavoitteena on, että koko organisaatio, työyhteisö ja työntekijä osallistuvat yhteiseen keskusteluun työn eettisyydestä. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattieettisyyteen sisältyy myös jokaisen työntekijän vastuu omasta ammattitaidostaan, sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Hyvilläkään eettisillä periaatteilla ei voi korvata puutteellista ammattitaitoa. Työntekijän vastuulla onkin vastata oman toimintansa tasosta asiakkailleen ja organisaatiolleen. Välineitä siihen ovat esimerkiksi työnohjaus ja täydennyskoulutus, itsearviointi ja asiakaspalautteen kerääminen. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 6, 11.)

Eettinen harkinta on osa ammattikäytäntöä työtilanteissa, joita määrittävät erilaiset moraaliset, poliittiset ja taloudelliset vaatimukset. Eettinen harkinta on tällaisten ammatilliseen toimintaan liittyvien valintojen, keinojen, kohteiden ja seurausten käsittelemistä ja tutkimista. Tehdessään eettisiä valintoja sosiaalialan ammattilainen on riippuvainen myös muiden henkilöiden tekemistä ratkaisuksista. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 11.)

3.4 Sosiaalialan johtaminen ja eettisyys

Ideaalitilanteessa johtajat toimivat eettisesti ja tavoittelevat eettisiä ratkaisuja päätöksenteossaan (Ikola-Norrbacka 2010, 2). Eettistä harkintaa tarvitaan kaikessa sosiaalialan työssä ja erityisesti ristiriitatilanteissa. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 11). Sosiaali ja terveydenhuollossa työn vaatimukset ovat kasvaneet ja tarvitaan yhä enemmän johtamista, sekä yhä vahvempaa johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kyse asiantuntija- ja palveluorganisaatiosta samanaikaisesti, mikä osaltaan asettaa erityisvaatimuksia johtamiselle. Myös tulos ja tehokkuustavoitteet ovat tulleet mukaan ja siten myös eettisen toiminnan merkitys korostuu entisestään. Sosiaalityön johtamisessa tulisi kyetä ottamaan huomioon asiakkaiden, työntekijöiden, sosiaaliviraston sekä ulkoisen toimintaympäristön asettamat vaatimukset. (Pekkarinen 2010, 34.)

Eettinen johtajuus on jäänyt johtamisteorioissa vähäisempään rooliin kuin perinteiset johtamistyyli (Moilanen & Salminen 2007, 47). Eettisen johtajuuden voidaan sanoa olevan systemaattista ja tietoista pyrkimystä parantaa organisaation integriteettiä. Johtajuudessa yleensä on kyse vallankäytöstä ja arvovalinnoista, mistä syystä johtajuuteen kuuluu myös eettinen arviointi. Johtajuutta tulisi voida arvioida eettisin perustein eli millainen johtajuus on oikeudenmukaista. Johtajuuden eettisyyttä eli moraalista syvyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi motiivien, tekojen seurausten tai johtajan valitsemien vaikuttimien näkökulmasta. Eri näkökulmista katsottuna johtajan eettisyys voi näyttäytyä erilaisena. (Lämsä & Hautala 2005, 237-238; Ikola-Norrbacka 2010, 81, 84.)

Sosiaalialan johtamisen tutkimukset osoittavat, että johtamisen tyyleillä on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Pekkarisen (2010, 34) yhteenveto sosiaalialan johtamisen tutkimuksista osoittaa transformatiivisen johtamistyylin tuloksellisuutta etenkin muutostilanteissa. Pekkarinen (2010, 34) toteaa yhteiskunnan monitasoisen sosiaalis-taloudellis-kulttuurisen reformin aiheuttavan erityisiä paineita sosiaalipalvelujärjestelmän rakenteille ja toimijoille, jolloin muutosjohtamisen taidot korostuvat. Eurooppalaisissa tutkimuksissa muutos liitetään uuden julkisjohtamisen paradigmaan kun taas amerikkalaistutkimuksissa keskeiseen asemaan nousevat johtamisen tehokkuus ja vaikuttavuus. Pekkarisen

(2010) mukaan sosiaalialan johtamiseen erikoistunutta koulutusta tulisi lisätä, samoin olisi hyvä tutkia johtamiskoulutuksen suosioon vaikuttavia tekijöitä. Pekkarinen on listannut myös jatkotutkimusaiheiksi sosiaalialan johtamisessa erityisesti johtamistapojen tutkimuksen henkilöstön näkökulmasta käsin, samoin mittaristojen kehittäminen mittaamaan johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta, sekä henkilöstön ja johtamisen välistä dynamiikkaa. (Pekkarinen 2010, 34.)

Koskinen (2004) on tutkinut pro gradussaan esimiestyötä ja eettisesti kestävästä johtamisesta sosiaalipalvelutoimistoissa. Koskinen hahmotteli esimiestyön sisältöjä ja ulottuvuuksia sosiaalityössä ja tarkasteli eettisen johtamisen näkymistä sekä eettisten kysymysten huomioimista sosiaalityön johtamisessa. Lähijohtajat ovat lähellä käytännön sosiaalityötä ja asiakaspintaa ja siten joutuvat kosketuksiin eettisten kysymysten kanssa jatkuvasti ja heidän oletetaan olevan kykeneviä ratkaisemaan esiin nousseet ongelmat. Sosiaalityön johtamisen erityispiirteinä ilmeni demokraattinen ja kollegiaalinen johtamistapa, jossa asiakastyö ja professionalisuus korostuivat. Sosiaalityön normatiivisuus ja juridiikka toimivat johtamistyön ohjaajina Koskisen (2004) mukaan. Nämä teemat välittyvät esimiestyörooleihin sekä eettiset näkökohdat huomioivaan johtamiseen. (Koskinen 2004, 2.)

Sosiaalityön johtajuudessa asiantuntijuuden ja substanssitiedon merkitys korostuvat ja esimieheltä vaaditaan käytännön työn osaamista sekä sosiaalityön periaatteiden tuntemusta. Sosiaalityön ideologia ja arvot välittyvät kuitenkin voimakkaasti sosiaalityön johtamiskulttuuriin. Eettiset periaatteet ovat sovellettavissa niin asiakastyöhön kuin johtamiseenkin. Eettisyys nähdään sosiaalityössä sisäänrakennettuna ja itsestään selvyytensä, jolloin siihen ei nähdä tarvetta kiinnittää erityistä huomiota. Koskisen (2004, 2) mukaan sosiaalityön eettistä orientaatiota tulisi vahvistaa johtamisella. (Koskinen 2004, 2.)

Pekkarisen (2010) katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksiin osoittaa, että tutkimukset ovat tehty pääosin johtamisen näkökulmasta. Henkilöstön näkökulma puuttuu, jolloin tulkintojen tekeminen joutuu epätasapainoon. Esimerkiksi tutkitessa johtajan toivottavia ominaisuuksia yksipuolisesti saattavat tulokset vääristyä. Julkisjohtaminen nousi esille yli puolessa tutkimuksissa. Julkisjohtaminen lisää sosiaalialan johtajien painetta talous- ja kustannustehokkuuteen. Tämän puo-

lestaan uskotaan heikentävän jaksamisen resursseja työntekijätasolla. Pahimmillaan tämä voi johtaa johtajien ja alaisten välisiin konflikteihin työyhteisöissä. (Farrel & Morris 2003). Tutkittaessa lastensuojelun sosiaalityönjohtajien stressikokemuksia, todettiin, että lähes puolet johtajista kärsi post-traumaattisesta stressireaktiosta, joka oli yhteydessä asiakastyön lisäksi ulkoisiin paineisiin kuten kustannustehokkuusvaatimukseen (Regehr 2002). Johtamisosaaminen nähdään kykynä yhdistää asiajohtaminen (management) ja ihmisjohtaminen (leadership) sekä taito ohjata moniammatillista tiimiä. Moniammatillisuus asettaa haasteita johtamiselle osaamisen ja tehtävien hajautuessa usealle alueelle. Avoimeen kommunikaatioon ja rehellisyydelle perustuva johtamistapa toimii parhaiten muutosvastarinnan vähentämiseksi (Jaskyte 2003). Pekkarinen nostaa esiin Fisherin (2009) tutkimuksen, jossa todetaan sosiaalialan hyötyvän teorioihin perustuvasta johtamisosaamisesta, sillä useat teoriat sopivat sosiaalialan ihmiskäsitykseen, joka ohjaa sosiaalityön arvoja ja käytännön asiakastyötä. (Pekkarinen 2010, 21-23.)

Sosiaalialan johtamistutkimuksissa oli tutkittu eri johtamistapoja. Strategisella johtamistyyllillä havaittiin olevan selkeä organisaation suoritusta tehostava vaikutus, mutta johtamistavan osaaminen todettiin sosiaalialalla olevan monilta osin puutteellinen (Huotari 2009; Ollila 2006; Daley & Vasu 2005; Hopkins & Hyde 2002). Koko henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun on sen toteutumisen lähtökohta Huotarin (2009) mukaan. Sosiaalialan johtamista on tutkittu eniten henkilöstöjohtamisen viitekehyksestä. Näissä tutkimuksissa johtajan konsultoiva rooli nousee keskeiseksi johtaja ominaisuudeksi (Wells 2006).

Eettisen johtajan tulee olla tietoinen siitä miten organisaatiossa kohdellaan alaisia ja siitä, miten alaiset kohtelevat organisaation asiakkaita. Johtajan tulee huolehtia siitä, että organisaatiossa on eettiset säännöt, joita oletetaan kaikkien noudattavan, esimiehestä alaiseen. (Lawton 2000, 17.)

3.5 Johtamisen ja työyhteisön etiikka

Eettisyys ei koske vain sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, vaan myös kaikkia sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevia päätöksiä tekeviä virkamiehiä. Vaarana on, että korostetaan liikaa taloudellisuutta ja tehokkuutta eikä ehditä paneutua riittävästi siihen, mikä on todellisuudessa mahdollista. Jotta poliittinen päättäjä voisi kantaa eettisen vastuun voimavaroja koskevista päätöksistä, tulee hänen vertailla väestön terveyden ja hyvinvoinnin tilaa, voimavaroja, eri toimintamalleja ja saatuja tuloksia paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Dobel (2005, 173-174) on listannut arvoja joita eettisessä julkisjohtamisessa tulisi noudattaa. Kaikkien päätösten tulee perustua huolelliseen harkintaan, vahvistettuun toimintapolitikkaan ja lakiin. Kaikessa toiminnassa tulee pyrkiä tehokkaiseen toimintaan ja välttää tuhlausta. Näitä standardeja täydentävät demokratian arvot kuten toiminnan julkinen perustelu ja läpinäkyvyyden vaatimus. (Ikola-Norrbacka 2010, 36.) Yksipuolisuus taloudellisten arvojen korostamisessa johtaa nopeasti epäeettisiin toimiin. Ne siirtyvät toisilta toiminnan aloilta jollain tavalla myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Keinottelu taloudellisilla tekijöillä voi johtaa toiminnan laadun ja turvallisuuden heikkenemiseen. Johtamisen etiikkaa onkin syytä tarkkailla kaikilla tasoilla. (STM 2012, 25-26.)

Johtajuuden etiikassa on kyse johtajan kyvystä tehdä systemaattisia, eettisesti perusteltuja päätöksiä. Eettisen johtajuuden arvoja ovat oikeudenmukaisuus, myötätunto, rehellisyys sekä nöyryys, kohtuullisuus ja varovaisuus. Etiikka ja professionalismismi suojaavat ja edistävät yksilöllistä ja yhteisöllistä rehellisyyttä ja lahjomattomuutta. (Lewis & Gilman 2005, 36-37; Ikola-Norrbacka 2010, 36.) Eettisessä johtamisessa ei kielletä valtasuhteita ja jätetä päätöksiä tekemättä, mutta ei myöskään tehdä päätöksiä pelkän aseman perusteella. Päätösten tulee perustua aina tietoon ja eettiseen harkintaan. Johtamisen eettisyyteen tulee paneutua ja sitä tulee punnita ainakin seuraavista kolmesta näkökulmasta käsin: 1. Kuinka aidosti ja innostuneesti johto asettaa tavoitteet ja osoittaa omaa sitoutuneisuuttaan eettisiin tavoitteisiin. 2. Millaisiin ponnistuksiin ryhdytään tavoitteita toteutettaessa ja 3. miten avoimesti tavoitteista keskustellaan, pyritään johdonmukaisuuteen ja sallitaan puolueeton arviointi. Johtamisen tulee olla tavoitteellista ja innostusta synnyttävää, uusia näköaloja luovaa ja työilmapiiriin vaikuttavaa. (STM 2012, 26-

27.) Eettiset arvot vaikuttavat työympäristön luomiseen ja työviihtyvyyteen, mutta jos eettiset arvot ja taloudelliset arvot ovat keskenään ristiriitaisia, tulee se olemaan hankalaa. (Ikola-Norrbacka 2010, 35; Parviainen & Sarvimäki 1999, 70.)

Johtamistyön etiikka perustuu johtajan peruskomuksiin arvoista, totuudesta ja todellisuudesta. (Ollila 2006, 63). Johtamisen kehittämistä pidetäänkin tärkeänä keinona pyrittäessä toteuttamaan terveydenhuollon strategisia tavoitteita. Grönroosin ja Perälän (2004) mukaan terveydenhuollon organisaatiot ja johtaminen ovat muuttuneet viimeisten kymmenen vuoden aikana. Uudistuminen on nähtävissä organisaatioiden rakenteissa ja johtajien toimenkuvissa sekä myös erikoissairaanhoidossa, että perussairaanhoidossa. Johtajien toimenkuvissa muutoksia on nähtävissä ylimmällä tasolla, keskitasolla sekä lähijohdon tasolla. Sosiaali- ja terveyssektorin osittainen hallinnollinen yhdistäminen kotihoidossa on asettanut uusia haasteita perusterveydenhuoltoon. Haasteita asettavat myös väestön ja terveydenhuollon henkilöstön ikääntyminen. Näin ollen tarvitaan uusia asiakas- ja henkilöstölähtöisiä johtamistapoja, jotta tulevaisuuden tuomiin haasteisiin voitaisiin reagoita ajoissa. (Grönroos & Perälä 2004, 2.)

Etiikan kehittäminen ja kehittyminen vaatii aikaa, mahdollisuutta saada keskittyä esimiestyöhön, olosuhteita ja oikeita välineitä. Terveydenhuollossa eettisyys näyttäytyy erilaisena kuin muissa valtion virastoissa. Esimiehille tuleekin tarjota riittävästi ohjeistusta ja tukea, jotta eettinen toiminta olisi mahdollista ja siihen löytyisi tarvittava tieto-taito. Etiikan kehittämisessä tärkeintä on kuitenkin esimerkiksi johtaminen (Ikola- Norrbacka 2010, 69.)

Grönroos ja Perälä (2004) tekivät kirjallisuuskatsauksen terveydenhuollon johtamistutkimuksiin. Katsauksessa otettiin mukaan vuosien 1992-2002 aikana tehdyt johtamiseen liittyvät tutkimukset terveydenhuollossa. Mukana oli kansallisia pro gradu ja väitöskirjatutkimuksia sekä alan lehdissä julkaistut tutkimukset. Kotimaisten sekä ulkomaisten tutkimusten tulosten perusteella osastonhoitajat kokivat olevansa ensisijaisesti henkilöstöjohtajia ja selviävänsä tehtävästään hyvin. He kokivat taitonsa puutteellisiksi kehittämistehtävien ja – projektien käytäntöön viemisessä. Ylihoitajien tehtävissä painottui hoitotyön sisällön ja työyhteisön ke-

hittäminen, oman asiantuntijuuden käyttö sekä koulutuksen suunnittelu ja toteutus. (Grönroos & Perälä 2004, 52)

Lääkärijohtajat nähtiin tutkimuksissa usein strategisina johtajina, jotka pitivät tärkeimpinä osaamisalueina terveydenhuollon hallinnossa työyhteisöjen ja niissä esiintyvien ristiriitojen hallintaan liittyviä taitoja, pelisääntöjen tuntemusta julkisella sektorilla ja yrityksen johtamiseen liittyviä taitoja. Lähiesimiestasolla sopimusohjaus koettiin ulkoapäin tulevaksi määrällis- teknokraattiseksi kontrolliksi. Lähiesimiehet kokivat tämän kontrollin läsnäolon kyseenalaistavan asiantuntijoiden itsemääräämisoikeutta ja vähentävän mahdollisuutta organisaatioiden sisäiseen priorisointiin. Tulosjohtamisen vaikutukset koettiin erilaisina. Taloudellisia säästöjä ei syntynyt, mutta kustannustietoisuus ja kiinnostus kustannusten mittaamiseen lisääntyi samoin kuin toiminnan tavoitteellisuus. Tulosjohtamisella katsottiin olevan negatiivinen vaikutus työilmapiiriin. Tutkimustuloksien mukaan erilaisilla henkilöstöjohtamisen ja hajautetun johtamisen muodoilla oli positiivinen vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen. (Grönroos & Perälä 2004, 52)

Taloudellisen tuloksen tekemisen nimissä ei hyvän hoidon ja palvelun eettisiä periaatteita saa sivuuttaa. Ihmisen mahdollisuuksia tehdä järkeviä päätöksiä ja oman elämäntilanteeseen sopivia valintoja tulisi parantaa. Työyhteisöissä johtajan tulisi huolehtia siitä, että kaikki kokevat tullessa ihmisarvoisesti kohdelluiksi ja että tarjolla on mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja kehittyä omassa ammatissaan. (STM 2012, 27-28.) Eettisyyden kehittyminen vaatii taakseen vahvan käsityksen siitä mikä on oikein, mikä väärin. Lainsäädännölliset normit kertovat sen, mikä yhteiskunnallisesti ajatellaan olevan oikein ja väärin. Etiikan nouseminen yhteiskunnalliseksi puheenaiheeksi on tuottanut Euroopassa erityisiä eettisiä toimikuntia valvomaan ja tarkastamaan toimintaa. Suomessakin eri ammateilla on eettisiä neuvottelukuntia etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Ikola- Norrbacka 2010, 50-51.)

Olemme kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon potentiaalisia asiakkaita. Osa meistä muovaa ja välittää tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon tilasta, jotkut päättävät voimavaroista ja osa toimii ammattitehtävissään eri sosiaali- ja terveydenhuollon

kentillä. Kaikissa näissä tehtävissä on kannettava eettistä vastuuta ja edistettävää kehitystä. Yhteiskunnan eettinen taso, suhtautuminen muihin ihmisiin ja yhteisiin velvollisuuksiin, vastuun kantamiseen, vääryyksien välttämiseen ja hyvän tekemiseen on pitkän aikavälin ja kehittymisen tulosta. Eettisiin periaatteisiin paneutuminen on osa itsensä kehittämistä ihmisenä, sosiaali- ja terveysalan ammattilaisena, johtajana ja päättäjänä. (STM 2012, 29.)

Käyttäytymistä ohjaava eettinen ilmapiiri syntyy useista lähteistä. Eettisen tason ylläpitäminen ja edistäminen vaatii ponnistuksia monella tasolla ja useilla tahoilla. Vastuu eettisestä ilmapiiristä jakautuu moneen suuntaan, kuten esimerkiksi kasvatuksen ja koulutuksen kentille, ammatilliseen opetukseen, työssä opastukseen ja perehdytykseen, tiedonvälitykseen, lainsäädännön ja suositusten tulkintaan ja jatkuvaan arviointiin ja valvontaan. Etiikan soveltaminen käytännön työhön edellyttää, että eettiset kysymykset otetaan esille ammatin perus- ja täydennyskoulutuksissa. Eettisen pohdinnan harjoittelu voi vähentää työn henkistä kuormitusta ja pienentää siten uupumisen ja kyynistymisen riskiä. (STM 2012, 29-30.)

Työyhteisöjen tulisi tietoisesti organisoida eettistä ohjausta osana perehdytystä ja työnohjausta. Työnantajan ja esimiehen tulee kuunnella herkällä korvalla työyhteisön viestejä työyhteisön eettisestä tilasta ja työilmapiiristä. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tulee perustua julkilausuttuihin eettisiin periaatteisiin, joiden käytännön sisältöä rakennetaan johdonmukaisesti eteen tulevia ongelmia ratkottaessa. (STM 2012, 30-31.)

4 EETTINEN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

4.1 Eettinen johtaminen

Uudenaikaisempia johtamismalleja ovat laatujohtaminen, tulosjohtaminen, arvojohtaminen, muutosjohtaminen ja tilannejohtaminen. Nykyisin on alettu puhua uutena johtamismallina eettisyydestä ja eettisestä johtamisesta. Erilaisuus johtamisen teorioissa johtuu organisaatioista, niiden erilaisuudesta ja erilaisista tarpeista ja toimialoista. (Hallamaa 2010, 7.)

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 Lämsän mukaan yksinkertaisesti hyvän ja inhimillisesti kestävän toiminnan edistäminen työyhteisössä. (Lämsä 2010, 25; Juuti 2011).

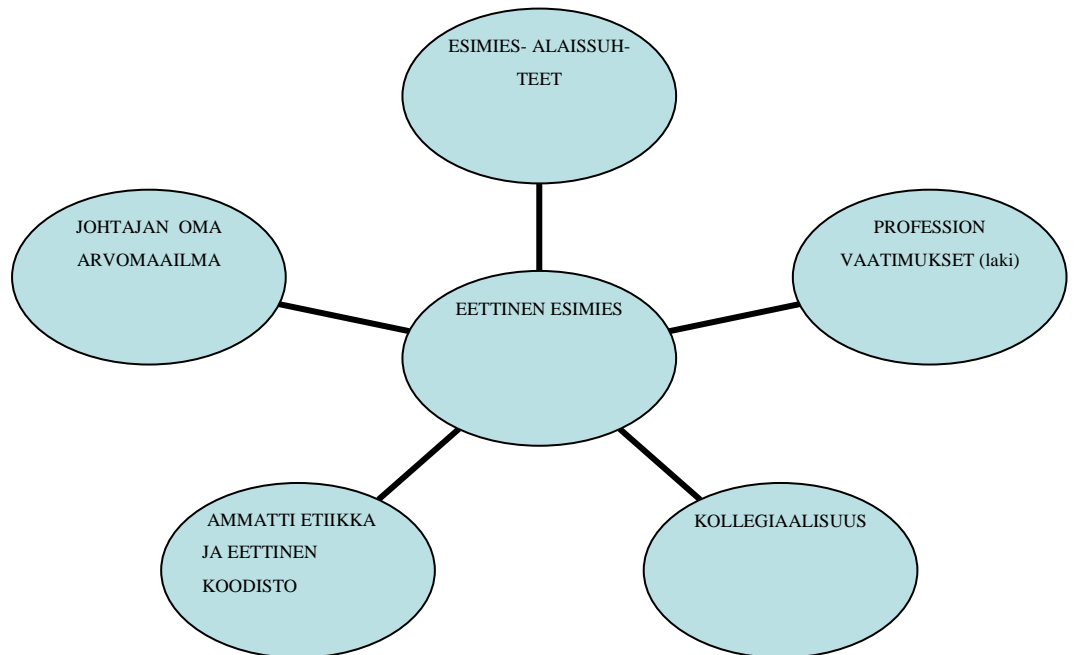
Juutin (2011) mukaan hyvä johtaminen edellyttää aina eettisyyttä. Esimies joutuu työstämään omaa hyveellisyyttään pitkään ennen kuin hänen johtamisensa tuottaa muille hyvää. Juuti puhuukin hyvejohtamisesta eettisen johtamisen yhteydessä. Hänen mielestään johtaminen on hyvän aikaansaamista toisille. Tämä edellyttää sitä, että alaiset luottavat johtajaansa sekä niihin toimenpiteisiin, joita johtaja tekee johtaessaan työyhteisöään. Juuti pitääkin hyvää johtamista jaettuna ja keskustelutena 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)

Brownin ja Trevinon (2006) mielestä eettinen johtajuus muistuttaa suuresti tutkimatonta, joka tarjoaa tutkijoille mahdollisuuden uusiin löytöihin ja haasteisiin johtamisen alalla. Okon (2009, 1) mukaan eettinen eli hyvä johtaja tarkastelee päätöstensä ja toimintansa seurauksia monelta kantilta. Puhuttaessa hyvästä postosta tarkoitetaan johtajaa, joka toimii rehdisti ja oikeidenmukaisesti. (Okko 2009,1).

Eettinen toiminta määritellään Brownin ja Trevinon (2006) artikkelissa sisäisen ja ulkoisen persoonan väliseksi vuorovaikutukseksi, joka näyttäytyy henkilön käyttäytymisen kautta. Se näkyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, päätöksentekokyvyssä sekä johtamisessa. Filosofit ovat usein lähestyneet eettistä johtamista tarkastellen sen ilmenemismuotoja. Johtamisen vaikuttavuuteen on liitetty johtajan kunniallisuus, luotettavuus, ammatillinen käyttäytyminen sekä riippumattomuus. Trevino halusi syventyä paremmin aiheeseen mitä eettinen johtaminen on ja omien tutkimustensa kautta hän kirjasi eettisen johtamisen tunnusmerkeiksi kunniallisuuden, luotettavuuden ja reilouden. (Brown & Trevino 2006.)

Verratessaan eri johtamistyylejä toisiinsa, Brown ja Trevino (2006) löysivät yhtäläisyyksiä sekä myös eroavaisuuksia eettiseen johtamiseen. Samankaltaisuutta esiintyi tavassa huomioda toisia ihmisiä, eettisessä päätöksenteossa, oikeudenmukaisuudessa ja roolimallina olemisessa. Eroavaisuuksina he havaitsivat, että autenttisella johtajalla oma valta ja voima korostuvat, kun taas eettisellä johtajalla korostuu moraalinen vuorovaikutus ja muiden huomioonottaminen. Hengellisissä johtajissa eppinen (= voitokas, mahtava, sankarillinen) johtajuus korostaa moraalista johtamista ja hengellinen johtajuus korostaa uskoa, toivoa ja visinääristä ajattelua. Muutosjohtamisessa korostuu visionäärisyys, arvot ja älyllisyys. Kaikilla edellä mainituista johtamisen malleissa (ei eettinen) on nähtävillä epäitsekäistä syistä motivoitunut yleinen toisista ihmisistä huolehtimisen tarve. Vuorovaikutus- aspekti on kuitenkin se eroavaisuus, joka erottaa eettisen johtamisen muista johtamisen malleista. (Brown & Trevino, 2006.)

Kuviossa 2. 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 2. Esimiestyöhön vaikuttavat ammattieettiset ulottuvuudet.(mukaiillen 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 ratkaisuvaihtoehtoja kaikkiin ongelmatilanteisiin, mutta toimivat oppaana kohti eettisesti kestäviä valintoja. (Ikola-Norrbacka 2010, 60.)

Alaiset, kollegat ja yhteistoiminnan sujuvuus ovat tärkeä tekijä esimiehen hakies- sa omaa eettistä rooliaan esimiehenä ja kollegana. Esimies on jatkuvassa vuoro- vaikutuksessa alaisten ja kollegoiden kanssa. Kollegiaalisuus kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa myös esimiestyön eettisyyden kuvaan. Kollegiaali-

suus on esimiesroolin myötä koetuksella, koska esimiehenä toimiva kuuluu työntantajien leiriin. Esimiehellä on myös oma henkilökohtainen arvomaailmansa, mikä myös vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. (Ikola- Norrbacka 2010, 60.)

3.2 Eettisen johtajan ominaispiirteet ja arvot

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 tyytyväisyyttä ja vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. (Salminen 2010,18.)

Jotta johtaja nähdään eettisenä johtajana, hänen täytyy olla vetovoimainen ja luottamusta herättävä persoona. Eettiset johtajat omaavat korkean moraalien ja omat arvot, joiden mukaan he toimivat. Brown ja Trevino tekivät kymmenen kohdan mittariston siitä, miten eettisyys näkyy ihmisissä. Tärkeimmiksi löydöiksi he mainitsivat eettisen johtajan tyytyväisyyden omaan työhönsä, hänen vaikuttavuutensa ja kyvykkyyteensä ongelmien ratkaisemiseen. Brown kuvaakin näiden piirteiden liittyvän vahvasti ideointikykyiseen muutosjohtamiseen. Hän toteaa eettisen johtajan olevan proaktiivinen roolimalli eettisille periaatteille ja toimintamalleille. (Brown & Trevino 2006.)

Hallamaa (2010, 48) tukeutuu eettisen johtamisen kivijalkaan, joka muodostuu eettisestä päättelystä, moraalista mieltymyksistä ja eettisestä käytännöstä. Esimies, jolla on taitoa eettiseen päättelykykyyn, hahmottaa asioiden ja tilanteiden liittymäkohdat muihin ihmisiin, tilanteisiin ja ratkaisuihin. Tällainen esimies kykenee ennakoimaan omien ratkaisujensa seuraukset eri tahoilla. Moraaliset mieltymykset viittaavat omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja niiden mukaiseen toimintaan. Kivijalan kolmas pilari eli eettiset käytännöt muodostavat esimiehen kokonaisvaltaisen toimintatavan. Hallamaa onkin sitä mieltä, että eettistä johtamista tulee toteuttaa päivittäin kaikessa johtamistyössä. Jotta eettinen kivijalka olisi tukeva, on johtajan seistävä omien mielipiteidensä takana selkä suorana. (Hallamaa 2010, 48.)

Hallamaa toteaakin eettisen johtamisen olevan kaiken johtamisen ydin ja pohja. Sen tulisi olla sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen, valintoihin, päätöksiin sekä toimintatapoihin. Eettinen johtaja pyrkii toteuttamaan vastuullista ja kestävästä henkilöstöpolitiikkaa, suhdetta kuluttajiin/ asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Organisaatioiden eettisyyden laadulla on suoraan vaikutusta taloudelliseen tuottoon. (Hallamaa 2010, 49.)

Juuti (2011) toteaa artikkelissaan eettisen johtamisen antavan organisaatioille kilpailuetua. Siksi organisaatioiden onkin tärkeää valita ne toimintamallit ja johtamisen mallit, jotka tukevat esimiesten eettisyyden kasvamista. Oikeudenmukainen toiminta on eettistä silloin, kun sitä sovelletaan kaikkiin ja vastuullisuudesta tulee eettistä vain silloin, kun vastuun kantaja toimii esimerkillisesti Juutin mukaan. Johtajan ottaessa johtamisvastuun, hän ajaa silloin organisaation sekä jokaisen hänen vastualueellaan olevan ihmisen etua. Juuti sanookin eettisen johtamisen olevan jatkuvaa kamppailua kunnianhimon ja oman tarvitsevuuden sekä toisaalta hyveellisyyden välillä. (Juuti 2011; Romana ym. 2004, 10-11.)

Platonin hyveiden luettelo voisi toimia johtajana kasvun ohjenuorana Juutin (2011) mukaan. Siinä hyveellinen ihminen on viisas, oikeudenmukainen, kohtuullinen, hurskas ja rohkea. Viisas johtaja opettelee näitä periaatteita läpi uransa ja luo niiden avulla muille merkityksiä, joiden avulla organisaatio voi suunnata menestykseen. Hyvää johtamista ei siten voi rakentaa pelkästään yleisten periaatteiden varaan. Hyvä johtaja toimii oikeidenmukaisesti ja hän kohtelee muita siten, kuin toivoisi itseään kohdeltavan. Hyvän johtajan toiminta tulee perustua sääntöihin, jotka toimivat yleisenä periaatteena ja pitää oikein tekemistä toiminnan minimivaatimuksena. (Juuti 2011.) Eettinen johtaja on ennen muuta reilu ja oikeudenmukainen. Hän kohtelee muita ihmisiä niin kuin haluaisi itseään kohdeltavan. Seurantavälineitä tähän hänellä on työilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut. (Heiskanen ja Salo 2007, 183; Romana ym. 2004, 10-11.)

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, käy-

tännöntyön asiantuntijuutta ja arvostusta. Kehittämisen mahdollistamisen, positii-
visen palautteen, tuen ja kannustamisen odotetaan olevan eettisen johtajan työka-
luja. (Kivimäki 2012, 20, 28.)

4.3 Oikeudenmukaisuus johtamisessa

Oikeudenmukaisuus liittyy vuorovaikutukseen. Oikeudenmukaisuuden kokemus on subjektiivinen ja se syntyy vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisuus lisää vas-
tuuta ja luottamusta työyhteisössä. Tutkimusprofessori Marianna Virtanen (2012)
määrittelee oikeudenmukaisuuden niin, että samanlaisissa tilanteissa ihmisiä koh-
dellaan samalla tavalla. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998.) Ihmisillä on
tarve tulla hyväksytyksi ja oikeidenmukainen kohtelu on viesti hyväksynnästä. Se
vaikuttaa sosiaaliseen identiteettiin, luo myönteistä kuvaa itsestä, luo turvallisuus-
den tunteen sekä pystyy ennakoimaan ja vaikuttamaan asioihin. Sosiaalisten suh-
teiden vaikutus näkyy työntekijöiden tyytyväisyydessä, he ovat aloitteellisempia,
he auttavat muita työyhteisön jäseniä ja sairastavuus on vähentynyt. Virtanen on
käyttänyt tutkimuksessaan Kunta-10 tutkimuksen ja Sairaalahenkilöstön hyvin-
vointitutkimuksen aineistoja, joista nousi esille oikeudenmukaisen esimiehen piir-
teet. Hän on kuunteleva, puolueeton, tiedottaa asioista ajoissa, kunnioittaa työntekijöiden oikeutta ja häneen voidaan luottaa. Päätökset tehdään tietoon perustuen. Virtanen havaitsi tutkimuksessaan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja johtamisen vaikuttavan voimakkaasti sairauspoissaoloja vähentävästi. Myös sairauslomien pituuteen sillä on vaikutusta Virtasen mukaan. (Virtanen 2012; Linna 2008, 43.

Oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatiossa on noussut esille työelämän muutosten myötä. Myös resurssit ja veloitteet muuttuvat. Henkilöstön rakenne monimuotoistuu ja johtamiselle asetetaan uusia vaatimuksia. Työelämän monimuotoisuuden lisääntyminen nostaa oikeudenmukaisen kohtelun tarpeen esille organisaatioissa. Oikeudenmukaisuusvaatimus on tullut esille myös Otalan (2000) suomalaisten odotuksia ihannetyöpaikasta kartoittavassa tutkimuksessa. Oikeudenmukainen johtaminen on käsite tai ilmiö, jossa tiivistyy iso osa organisaation toiminnan perusarvoista. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta tuo työntekijöissä

esiin negatiivisia tunnereaktioita, aiheuttaa epävarmuutta ja uhkaa terveyttä (Elo-vainio, Kivimäki & Vahtera 2002). Tutkimustulokset osoittavat, että kun päätöksenteon oikeudenmukaisuus koettiin alhaiseksi, se lisäsi sairauspoissaolokertoja selvästi miehillä 35:stä 55:een sairauspoissaolokertaan (per sataa tehtyä työvuotta kohti). Naisilla päätöksenteon koettu oikeudenmukaisuus lisäsi sairauspoissaolokertoja 70:stä 90:een. Samanlainen tulos saatiin tutkittaessa kohtelun oikeudenmukaisuutta, mutta vain naisilla. Miehillä negatiivisten muutosten ja johtamisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä sairauspoissaoloihin ei havaittu. (Linna 2008, 9-10, 45.)

Uusimmat tutkimustulokset viittavat siihen, että työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys työntekijöiden työssä jaksamiseen. Merkittäväksi tekijäksi on tutkimusten mukaan noussut johtamisen oikeudenmukaisuus. Kuntien eläkevakuutus (KEVA) on teettänyt tutkimuksen siitä, miten oikeudenmukainen johtaminen koetaan arjen työssä, miten esimies toimii ja minkäläisiä menetelmiä hän käyttää oikeudenmukaisessa johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää käytännön välineitä kunta-alan esimiehille. (Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 2.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän työolobarometrin vuoden 2013 ennakkotietojen mukaan noin 85%:a palkansaaajista arvioi esimiehen kohtelevan työntekijöitään tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tätäkin useampi kokee esimiehen antavan tukea ja apua tarvittaessa. Palautteen annossa joka neljäs arvioi esimiestään kriittisesti. Mahdollisuus oppia ja osallistua koulutukseen työpaikalla on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että työpaikalla voi oppia koko ajan uusia asioita. Työolobarometrin mukaan julkinen sektori panostaa työssä oppimiseen ja koulutukseen osallistumiseen selvästi enemmän kuin yksityinen sektori. (Turunen 2013, 10.)

Romanan ym. (2004, 4) tutkimusraportin mukaan 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 työväliseen käyttäen esimies kykenee hahmottamaan tilanteen toisen ihmisen näkökulmasta niin, että tämä tuntee tulleensa ymmärretyksi (Heiskanen & Salo 2007, 181; Lappalainen 2012, 139.)

Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen johtaminen on tasapuolista kohtelua, luottamusta ja luotettavuutta, hyvää työn organisointia ja vuorovaikutusta. Nämä neljä ryhmää edustivat 64 % kaikista haastattelujen maininnoista, jotka koskivat oikeudenmukaista johtamista Romanan ym. (2004, 8) tutkimuksessa. Loput maininnoista koskivat työn kehittämistä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, työn arvostusta, ongelmien käsittelyä, tiedottamista, työyhteisön ja työn tuntemusta, esimiestukea ja esimiehen toimintaa ja palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Työntekijöiden mukaan tasapuolinen kohtelu ilmenee esimiehen puolueettomuutena ja reiluutena, joka ei suosi ketään, ei persoonan eikä ammatillisen koulutuksen perusteella. Tasapuolisuus näkyy erityisesti työvuorojen organisoinnissa, koulutuksiin pääsyssä sekä lomien järjestelyssä. Oikeudenmukaisuus vuorovaikutuksessa näkyy työntekijöiden mielestä 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. (Romana ym. 2004, 8-9.; Turunen 2013, 10; Linna 2008, 53.)

Esimiehet pitivät puolestaan oikeudenmukaisen johtamisen tärkeimpinä elementteinä vuorovaikutusta, vaikutusmahdollisuutta ja menettelyä päätöksenteossa. Seuraaviksi elementeiksi he nostivat tasapuolisen kohtelun, esimiehen itsetuntemuksen, esimiehen tilanteentajun ja työyhteisön tuntemuksen. Nämä seitsemän luokkaa käsittivät 80 % maininnoista tutkimuksessa. Loput olivat tiedottaminen, ongelmien käsittely, luottamus ja luotettavuus sekä kokonaisnäkemys ja kokonaisvastuu. 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 ottaa 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.)

Oikeudenmukaisen johtamisen keinoista työntekijät ja esimiehet olivat Romanan ym. (2004, 29) tutkimuksen mukaan melko yksimielisiä. Näitä ovat kokoukset ja palaverit, töiden organisointi ja työnjako, tiedottaminen, osaamisen varmistaminen ja keskusteleminen. Esimiehen toimintatapa on kuitenkin keskeinen tekijä oikeudenmukaisten menetelmien käytössä, sillä vasta esimiehen toiminta osoittaa menettelyn oikeudenmukaisuuden. (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 Romanan 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. (Romana ym. 2004, 29-30; Linna 2008, 43.)

4.4 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 omien 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. Hallamaan mukaan eettinen ja arvojohtaminen vaativat organisaatiolta ja 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 jaettuina 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. Toisaalta vahva yhtenäiskulttuuri voi vähentää innovatiivisuutta ja sitä kautta heikentää yrityksen kykyä havainnoida ulkoisen toimintaympäristön muutoksia. Organisaatio tekee käytännön toiminnan kautta tärkeimmät ja konkreettisimmat arvojaan koskevat ratkaisut. Organisaatio joko elää tai ei elä määrittelemiensä arvojen mukaisesti. Kajanderin (2001) tekemän pro gradu-tutkielman mukaan organisaation arvot korostivat tuotantoon, tehokkuuteen ja kannattavuuteen liittyviä arvoja. Organisaatioiden vahva yhtenäiskulttuuri on rakentunut pääosin tuotantolaitoksilta omaksuttujen arvojen pohjalle. Kajanderin tutkimuksessa korostui käsitys johtajasta organisaationsa kulttuurin muokkaajana. Julkisessa keskustelussa on korostettu organisaatiokulttuurin ja arvojen merkitystä yrityksen

menestystekijänä sekä johtajien roolia kulttuurin muokkaajina. (Kajander 2001, 2.)

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. Hallamaan mukaan 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.) Tasa-arvon edistäminen on ollut suomalaisen yhteiskunnan perusarvona jo ennen itenäisyyttä (STM 2012, 38-39).

Hoitotyön johtajuuden arvoiksi muodostuivat kunnioitus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, itseohjautuvuus, luottamus ja avoimuus Haaranien ja Kurtin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan. He tutkivat hoitotyön esimiesten johtajuutta ohjaavia arvoja ja arvojen perustaa. Johtajuuden arvojen perustaksi muodostuivat ammatillinen koulutus, elämäkokemus, työkokemus, hyväntahtoisuus sekä organisaation arvot. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 2.)

Itseohjautuvuus hoitotyön johtajuuden arvona tulee esimiesten tavoitteesta tarjota henkilöstölleen vastuullisuutta ja mahdollisuutta oman työn suunnitteluun. Itseohjautuvuus nähdään auttavan työntekijöiden työssä jaksamista ja parantavan työhyvinvointia. Itseohjautuvuus edellyttää vastuunottoa tehdyistä päätöksistä ja sen nähdään lisäävän sitoutumista organisaatioon. Itseohjautuvuus luo päätöksenteon avoimuutta ja vahvistaa toisten hyvinvointia. Luottamus mahdollistuu muiden arvojen kautta johtajuudessa. Kunnioitus, avoimuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja itseohjautuvuus synnyttävät toteutuessaan luottamusta. Luottamus koetaan lähijohtajien työssä kaiken tuen ehdoksi. Luottamus muodostuu vuorovaikutuksesta ja johtamisen mahdollistavasta toimintaympäristöstä. Avoimuus hoitotyön johtajuuden arvona luo mielikuvan keskusteleavasta yhteisöstä, toiminnan läpinäkyvyydestä ja päätösten läpinäkyvyydestä sekä tasa-arvoisuuteen pyrkivästä organisaatiosta. Avoimuus määriteltiin olevan yhteydessä vuorovaikutukseen ja toimintaan yhteisössä. Se on yksi avoimen dialogin lähtökohtia. Avoimuus tarvitsee toteutuakseen rohkeutta. Avoimuus itsessään ei ole arvo, mutta se on usein määritelty organisaation toimintaa ohjaavaksi arvoksi. Jotta muutokset organisaatiossa olisivat mahdollisia, avoimuuden tulee toteutua. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 38-39, 40-42., Kröger 2012, 2.)

Johtamistyön tuki koostuu sosiaalisen pääoman elementeistä, joita ovat luottamus, verkostot ja osaaminen, Krögerin (2012) tutkimuksen mukaan keskijohtajat kokevat saamansa tuen riittäväksi, mutta toisaalta he olisivat kaivanneet tukea enemmänkin. Tunne oli subjektiivinen, joka saattoi johtua johtamiskokemuksesta tai johtamiskoulutuksesta tai sen puutteesta. Krögerin mukaan jo tieto siitä, että tukea sai tarvittaessa, riitti johtamistyön tueksi. Sosiaalinen pääoma on tärkeässä asemassa johtamistyön tukemisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Verkostojen merkitys korostui vertaisjohtajien ja kollegoiden kanssa. Näiden kautta haetaan

tukea päätöksentekoon, omien ajatusten peilaamiseen sekä tunteiden läpikäymiseen. Esimiehellä on myös tärkeä rooli tukijana ja keskijohdon esimiehet odottavat esimieheltään tukea johtamistyöhön. (Kröger 2012, 2.)

Organisaation arvot nousivat muiden arvojen rinnalle hoitotyön johtajuudessa. Organisaation arvot ovat organisaation itse määrittelemät. Ne ohjaavat hoitotyötä ja sen johtamista. Organisaation arvot ovat toiminnan periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation luonteen ja liittyvät kaikkeen sen toimintaan. Arvot tulee juurruttaa kaikkialle organisaation tasoille ja ne tulee näkyä toiminnassa kaikilla tasoilla. Taloudellisuus ja tehokkuus organisaation arvoina määrittelevät päätöksenteon tavoitteeksi nykytilan säilyttämisen. Kohdeorganisaation arvot ovat Mehiläinen Oy:n arvot, jotka on määritelty konsernin taholta. Ne ovat vastuullisuus, ammatillisuus ja ainutlaatuisuus. Arvojen julkittaminen antaa organisaatioille avoimuutta ja kilpailukykyä. Johtajuuden arvot myötäilevät kansainvälisesti tunnustettua hoitotyön arvopohjaa. On kuitenkin muistettava, etteivät arvot ole olemassa ilman keskustelua ihanteista ja henkilökohtaisista arvostuksista, joista hoitotyön työpanos koostuu. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 43-44., Mehiläinen.fi/Intra, 2012.)

Johtajuuden arvoperusta on kokemuksellinen. Kokemusarvot ovat ihmisten tärkeinä pitämiä asioita. Kokemusarvoiksi määritellään kokemukset, jotka ovat inhimillisesti tärkeitä koettuja. Elämäkokemus johtajuuden arvoperustana sisältää oman elämän, perheen, kulttuurin ja uskonnon kautta koettuja arvoja. Johtamisessa vaadittu päätöksenteko pohjautuu Haaraniemen ja Kurtin tutkimuksen mukaan elämäkokemuksen kautta muodostuneeseen arvomaailmaan. Koulutuksen kautta omaksutut arvot integroituvat yksilön omaan arvomaailmaan ja tämän pohjalta hän tekee päätöksiä ja valintoja työssään. Kasvatus ja kulttuuri jättävät meihin joukon arvoja jotka voivat olla myös pysyviä. Hoitotyön johtajuuden arvoihin vaikuttavat myös organisaation arvot. Hoitotyön johtaja toteuttaa perustehtävänsä henkilöstön avulla tekemällä päätöksiä ja ohjaamalla työyhteisöä suuntaan, jossa se voi tehokkaimmin toimia organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Haaraniemi & Kurtti 2011, 44-48.)

4.5 Johtamisen eettisen tilan arviointi

Arviointi tarkoittaa arvon tai ansion osoittamista. Arvot ja eettinen harkinta on läsnä kaikessa sosiaali- ja terveydenhuollossa, sillä esimerkiksi tavoitteiden, menetelmien ja työnsisältöjen valinta perustuu arvoihin. Siksi arviointi kantaakin eettisiä viestejä. Arvioinnin arvoja ovat reiluus, oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, motivoituneisuus ja pysyvyys. Arvioinnissa arviointiperusteet ja – kriteerit tulee olla aina arvioitavien kohteiden tiedossa. Arvioinnissa tarvitaan erilaisia menetelmiä ja edistymistä tulee peilata asetettuihin tavoitteisiin ja osaamista kuvaaviin kriteereihin. (Atjonen 2005, 1.)

Johtamisen eettistä tilaa arvioitaessa on pyrittävä kuvaamaan oikeudenmukaisuuden toteutumista. Samoin myös tulee tarkastella sitä, miten hyvän tekeminen, vahingon välttäminen ja voimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö ovat onnistuneet. Huomiota tulee kiinnittää myös kansalaisten itsemääräämisen eri osa-alueiden toteutumiseen. Tärkeimpinä näistä pidetään oikeutta tiedonsaantiin, päätöksentekoon, yksityisyyteen ja kykyjen käyttöön. Eettisen toiminnan arviointi ja valvonta voivat olla pikkutarkkaa muotoseikkojen tarkastelua tai yleisempää käytänteiden tarkastelua. Usein puutteet ja ongelmat liittyvät työyhteisöissä vallitsevaan eettiseen ilmapiiriin, joka muokkaa kaikkien suhtautumista työhön, työtovereihin, asiakkaisiin ja potilaisiin. (STM 2012 30-31.)

Eettisen arvioinnin ja valvonnan tulisikin kohdistua toiminnan yleiseen eettiseen tasoon ja sen tulee kehittää työyhteisön toimintaa ja ammattihenkilöstön eettistä ohjeistusta. (STM 2012, 37). Eettisessä arvioinnissa tärkeää on kannustaminen ja vahvuuksien osoittaminen sekä mahdollisuus erinomaisuuden osoittamiseen. (Atjonen 2005, 2-3).

Eettisen tilan arvioinnissa Atjonen (2005, 2.) tähdentää viittä isoa periaatetta. Oikeudenmukaisuus on yksi vankkumattomimmista periaatteista. Työyhteisössä arviointi tulee suhteuttaa asetettuihin eettisiin tavoitteisiin ja työntekijöiden kyvykkyyteen ja ammattitaitoon. (Atjonen 2005, 2.) Etiikan tilaa arvioitaessa tulee vertailla toteutunutta kehitystä asetettuihin tavoitteisiin. Riittävien hoitomahdollisuuksien tarjoaminen ja niiden tasa-arvoinen toteutuminen ovat tärkeimmistä

päästä. Samoin tulee vertailla alueellisia ja paikallisia tuloksia keskenään. Vertailtavien ulottuvuuksien tulee koskea terveyden- ja hyvinvoinnintilaa, asiakkaan asemaa, palvelun ja hoidon laatua, henkilöstön osaamista, johtamisen käytäntöjä ja työhyvinvointia. Myös voimavarojen riittävyyttä ja sen tehokasta käyttöä tulee arvioida. (STM 2012, 37; Atjonen 2005, 2-3.)

Eettisesti kestävä toiminta vahvistuu yhteiskuntapoliittisella kannustamisella sekä rangaistuksen uhalla, jos näillä vaikuttamisen muodoilla on yhteys ihmisen intresseihin. (Björklund & Hallamaa 2013, 33-35.) Björklundin (2012, 25.) mukaan eettisesti kestävään toimintaan ei voida kannustaa pelkillä pakotteilla eikä palkinnoilla. Eettisesti kestävä toiminta kunnioittaa toimijoiden autonomiaa, erilaisia tarpeita sekä hyvä- käsityksiä. Työkalujen tulee olla sellaisia, että toimijuuteen vaikuttaminen on mahdollista ja tehokasta. (Björklund 2012, 25.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon etiikka koskee myös ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kohtaamista. Vuorovaikutustaidot korostuvatkin juuri sosiaali- ja terveydenhuollossa. Etiikan tilan indikaattorit antavat tietoa yhdenvertaisuuden toteutumisesta sekä yhteisten resurssien tehokkaasta käytöstä ja niiden oikeudenmukaisesta jakautumisesta. Ne kertovat myös itsemääräämisoikeuden mahdollisuuksista ja rajoituksista sekä hyvän tekemisen ja vahingon välttämisen periaatteen toteutumisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. (STM 2012, 37-39.)

Björklundin (2012, 25) mukaan eettisen toiminnan arvioinnin työkalujen tulee olla tehokkaita ja toimivia. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli eettisesti toimivan johtamisen mallin kehittäminen kohdeyksikön esimiehille, jonka sisältämät mittarit / menetelmät auttavat arvioimaan esimiehen omaa eettistä toimintaa työyhteisössä. Tässä kehittämishankkeessa tuotettiin eettisen johtamisen malli, jolla arvioidaan johtamisen eettistä tilaa itsearvioinnin, kehityskeskustelujen ja henkilökunnalle suunnatun kyselylomakkeen kautta. Näillä menetelmillä saadaan tietoa yhdenvertaisuuden toteutumisesta työyhteisössä, vuorovaikutustaidoista, johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja eettisyyden tasosta. Eettistä johtamista arvioitaessa mallin avulla saatuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Vertailtavat ulottuvuudet koskevat johtamiskäytänteitä ja työhyvinvointia.

4.6 Kehityskeskustelut eettisen johtamisen välineenä

Kehityskeskustelut ovat nykyisin keskeinen johtamisen väline sekä suoriutumisen arviointiin sopiva työkalu. Kehityskeskusteluista hyödyllisiksi tekeminen edellyttää sitä, että ne ovat myös aidosti osa johtamisjärjestelmää. Kosken (2008) mukaan hoitotyön lähiesimiehet käyttivät kehityskeskusteluja osanana johtamista ja pitivät niitä tärkeässä asemassa osaamisen johtamisessa (Koski 2008, 3.) Kehityskeskustelujen voidaan nähdä tukevan eettistä johtamista Kunta-10-tutkimuksen mukaan. Kunta 10 -tutkimusaineistossa, joka on osa laajaa kuntien henkilöstön hyvinvointitutkimusaineistoa, havaittiin, että hyödylliseksi koetulla kehityskeskustelulla oli mahdollista parantaa alaisen kokemuksia oikeudenmukaisuudesta päätöksenteossa ja kohtelussa. (Linna 2008, 43–44; Ruoranen 2010, 52.)

Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä suuntaavat ajatuksensa tulevaisuuteen, arvioivat työntekijän työssä onnistumista ja tiimin toimintaa sekä suunnittelevat työntekoa ja mahdollisia muutoksia työyhteisössä ja työssä. He keskustelevat ja arvioivat myös esimiehen työssä suoriutumista ja organisaation asioita. Kehityskeskusteluja pidetään luottamuksellisina ja hyödyllisinä keskustelutilanteina, joiden avulla alaisten osaamista voidaan kehittää. Niistä esille nousseet asiat hyödynnetään tulevassa suunnittelussa, työn ja johtamisen suuntaamisessa ja korjauksissa. (Työterveyslaitos 2010; Koski 2008, 3, 54; Juuti & Vuorela 2002, 108.)

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. (Juuti & Vuorela 2002, 108; Ruoranen 2010, 47-48.)

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 kehityskes-

kusteluita tapahtumana, jossa luodaan perusteita ihmisten välisille sekä organisaation eri osien välisille yhteistyö-käytännöille (Ruoranen 2010, 48.) Suomalaisessa työkuulttuurissa kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän tietojen ja taitojen tarkasteluun sekä haluun kehittyä. Kehittymistarpeita tulee tarkastella suhteessa työn nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. (Ruoranen 2010, 47-48.) Suomessa kehityskeskustelujen käytänteet ovat muotoutuneet niihin osallistuneiden esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista jo vuosikymmenien ajan. 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. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on, että se käydään häiriöttömässä tilassa ja siihen varataan riittävästi aikaa. Esimiehen taidot ja rooli on ratkaisevassa asemassa keskustelun onnistumiselle (Mancision 1991.) Valpola (2000) lähtee oletuksesta, että monitasoisissa organisaatioissa kullakin tasolla käydään kehityskeskustelut. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies keskustele myös oman esimiehensä kanssa. Tärkeänä pidetään sitä, että keskustelut on kytkettävissä johtamisjärjestelmään, jotta niillä on mielekäs funktio. (Ruoranen 2010, 48-49; Koski 2008, 54.)

Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksiin (2002) osallistuneiden keskuudessa muutokset työyhteisössä oli koettu myönteisinä. Aineistossa mukana olleista osastoista lähes kaikilla oli käytössä kehityskeskustelut (19/24). Niiden perusteella suunniteltiin koulutusta ja niissä käsiteltiin työyksikköön liittyviä toiveita. Työyksiköille oli kehityskeskustelujen ohella yhteistä kaikinainen aktiivisuus oman toiminnan kehittämässä ja arvioinnissa. (Mäkinen, Kivimäki, Elovainio & Virtanen 2002, 76–79.)

Hyödyttömäksi koetut kehityskeskustelut ovat yhteydessä työntekijöiden kokeemukseen heikentyneestä kohtelun oikeudenmukaisuudesta. Hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut puolestaan vahvistivat työntekijöissä kohtelun oikeudenmukaisuutta riippumatta työssä tapahtuneista muutoksista. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ei Linna (2008) tutkimuksessaan havainnut yhteyttä. (Linna 2008, 43-44.)

Työelämässä tapahtuvaan terveyden edistämiseen vaikutetaan muilla keinoin kuin varsinaisilla terveystalvveluilla. Kehityskeskustelut edustavat näitä hyviä käytänteitä ja hyvää johtamista. (Alastalo 2009, 29.) Työhyvinvoinin tulee olla osa johtamista ja johtamista ohjaavaa arvopohjaa. Työhyvinvointiin liittyviä asioita tulisi käsitellä kehityskeskusteluissa (Juuti 2006, 84; Nivala 2006, 105; Vesterinen 2006, 43).

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)

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)

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaation kehityskeskustelut käydään vuosittain elo- syyskuun aikana. Uusien työntekijöiden kohdalla kehityskeskustelun henkilökohtainen kehitymissuunnitelma käydään noin kuuden kuukauden kuluuua työn aloittamisesta perehdytysprosessin jatkumona. Osaamista arvioidaan tämän jälkeen normaalin prosessin mukaisesti. (Mehiläinen oy, Intra 2012.) Kehityskeskustelut toimivat yhtenä menetelmänä eettisen johtamisen mallissa arvioitaessa esimiestyön eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Kehityskeskustelut toimivat myös kohdeyksikön eettisen tilan arvioinnin työkaluna tässä kehittämishankkeessa.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämishankkeen tavoitteena on hyvän ja eettisesti toimivan johtamismallin luominen tiiminvetäjälle ja palvelupäällikölle sekä antaa heille selkeät roolikuvat kohdeyksikössä. Malli tulee sisältämään eettisen johtamisen ja arvojohtamisen kehittämiseen tarkoitetut mittarit ja kehittämissuunnitelmalomakkeen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää kohdeyksikön osaamisen johtamista eettisen- ja arvojohtamisen näkökulmasta. Organisaatiolla on useita sosiaalialan asumispalvelujen yksiköitä, joissa voidaan hyödyntää kehittämishankkeen tulosta ja toimintamallia. Kehittämishankkeen on tarkoitus palvella organisaation kunta- palveluiden esimiestyötä.

6 KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSELLISENA HANKKEENA

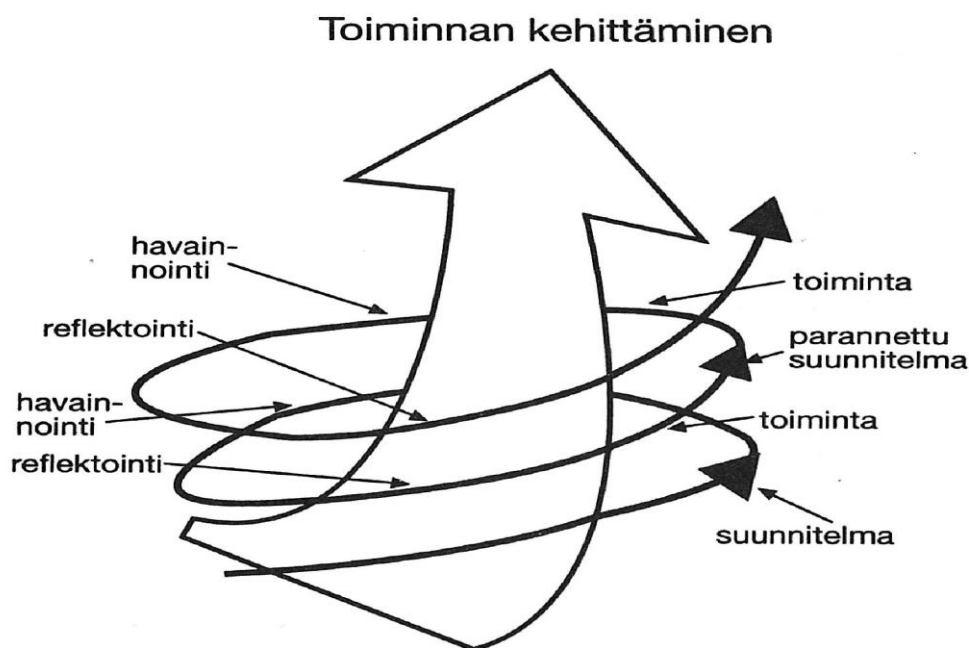
6.1 Toimintatutkimuksen spiraalimalli kehittämisprosessin kuvaajana

Määriteltäessä mitä toimintatutkimus on, voidaan sanoa sen tehtävän olevan muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Toimintatutkimuksella tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi entistä paremmiksi. Sillä tutkitaan ihmisten sosiaalista toimintaa, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 15-17.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Tutkimus alkaa jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta. Tämä johtaa sitten yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. Toimintatutkimus hahmotetaan yleisesti syklinä, johon kuuluu konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Kokeilun aikana uutta toimintatapaa havainnoidaan ja siitä kerätään havaintoaineistoa. Tämän jälkeen toimintaa arvioidaan tai reflektoidaan. Tämä synnyttää usein uusia ajatuksia, jotka ovat uuden kokeilun pohjana. (Heikkinen ym. 2007, 78-79.)

Kehittämisprosessi voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraa organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin seuraa uusia kehiä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arviointeineen. Spiraalimallissa kehittämisprosessin tulokset asetetaan siis yhä uudelleen arvioitaviksi. Kehittämisprosessin voidaan sanoa olevan tässä mielessä jatkuva prosessi. Toimintatutkimuksen yhteydessä korostetaan kehittämisprosessin spiraalimaista rakennetta. (Toikko & Rantanen 2009, 66.)

Toikon ja Rantasen (2009, 67) mukaan spiraalimallin ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittämiseksi (Kuvio 3.). Reflektio eli arviointivaihe on se kohta, jossa oppimista tapahtuu. Kehien aikana toimijoiden ajattelu tekee ns. oppimissilmukan, josta palataan johtopäätöksen tai oppimisen jälkeen normaaliin toimintaan. Kehittäminen ei johda totuuteen vaan se johtaa jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen työn kehittämiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 67.)

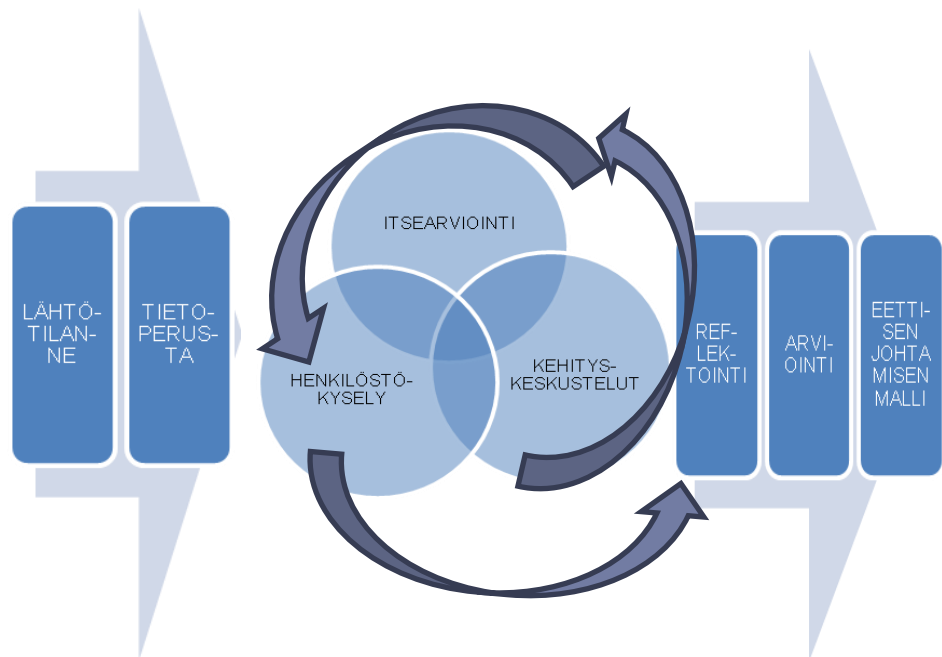


Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraali.

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraalimalli. (Heikkinen, Rovio & Syrjalä 2007, 80)

Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimuksen syklisyys tulee esiin toiminnan kautta. Kehittämishankkeen aikainen toiminta esitetään luvussa 7 sekä kaaviona. Alussa kehittämishankkeen lähtötilanne ja tarve kartoitettiin ja tehtiin kehittämishankkeelle toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen alkoi tietoperustaan tutustuminen väitöskirjojen ja pro gradu töiden kautta. Lähteitä haettiin e-aineistoista ja tiedekirjastojen tietokannoista. Kehittämishankkeen toimintavaihe alkoi kehityskeskusteluilla, joista tehtiin kuviot. Kuviot rakentuivat arvojohtamisen ja eettisenjohtamisen ominaispiirteiden kautta. Kehityskeskusteluista esiin nousseet esimiehen johtajuuden ominaispiirteet sijoitettiin arvojohtajuuden ja eettisen johtajuuden

piirteiden alle. Myös kehittämistarpeet kirjattiin ylös ja niistä tehtiin kuvio. Toiminta jatkui esimiehen itsearviointilla sekä henkilökunnalle suunnatun kyselylomakkeen suunnittelulla ja teettämisellä (N=24). Toimintavaiheen jälkeen toimintatutkimuksen syklisyys jatkuu reflektoinnilla, jossa henkilökunnan hyvinvointia ja vuorovaikutusta havainnoitiin päivittäisessä toiminnassa sekä kehittämishankkeen työryhmäpalaverissa. Myös esimiesten (2) viikottaiset palaverit ja keskustelutuokiot liittyvät reflektointivaiheeseen. Seuranta ja arviointivaiheessa arvioitiin kehittämishankkeen toimintaa prosessiarvioinnin kautta, jossa tarkasteltiin prosessin eri vaiheita ja niiden kulkua ja etenemistä kehittämishankkeen aikana. Samoin arvioitiin myös sitä miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Spiraalin ensimmäisen syklin lopussa laadittiin esimiestyön kehittämissuunnitelma, joka toimii samalla seuraavan syklin toimintasuunnitelman alkuna. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kehittämishankkeen toimintatutkimuksellinen spiraali.

5.2 Henkilöstökysely eettisen johtamisen arviointimenetelmänä

Henkilöstön osallistuttamisella on tärkeä merkitys työyhteisön kehittämiseksi. Henkilöstö toimii esimiehen kehittymisen mahdollistajana ja palautteen antajana sekä reflektiopintana henkilöstökyselyssä. Henkilöstökyselyllä saadaan selville tämän hetken tilanne, joten sitä voidaan käyttää nykytila-analyysinä. (Työterveyslaitos 2010.) Tässä kehittämishankkeessa henkilöstökysely tehtiin arvojen, eettisen johtamisen ja oikeudenmukaisuuden periaatteille, jotka nousivat esille tietoperustasta. Henkilöstökysely toimi tässä kehittämishankkeessa eettisen johtamisen mallin mittarina, jolla arvioidaan esimiestyön eettisyyttä ja oikeudenmukaisuuden toteutumista.

Henkilöstölle suunnattu kyselylomake on tiedonkeruuväline, jolla saadaan sitä tietoa mitä halutaankin. Lomakkeen ulkoasu ja rakenne vaikuttavat vastaajien aktiivisuuteen. Kanasen (2011, 44) mukaan hyvin suunniteltu lomake on selkeä ja vastausvaihtoehdot ovat numeroitu. Hyvin suunniteltu ja esteettinen kyselylomakkeen ulkoasu houkuttelee myös vastaamaan. (Kananen 2011,44.) Tässä kehittämishankkeessa henkilöstökysely toteutettiin 4-portaisella Likert-asteikolla. Henkilöstökysely oli kaksi sivuinen ja sisälsi kuusi monivalinta kysymystä ja yhden kaksiosaisen avoimen kysymyksen. Henkilöstökyselyn ensimmäisellä sivulla oli saatekirje kohdeyksikön henkilökunnalle, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus, kyselyn tekijän nimi, palautusaikataulu, kyselylomakkeen palautusohje sekä kiitokset vastaajille kyselyyn osallistumisesta. Henkilöstökyselyn laati kehittäjä. Henkilöstökysely tehtiin joulukuussa 2012. Koska kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa eettisen johtamisen malli esimiesten käyttöön, toimi tämä henkilöstökysely samalla henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen esitestauksena.

Kyselylomaketta suunniteltaessa täysin varmaa ja luotettavaa kysymysten esittämistä ei ole. Tekstin voi aina ymmärtää ja tulkita monella tavalla. Kysymysten laatimisen oppii Kanasen (2011, 48) mukaan kokemuksen kautta. Haluttu tieto voidaan muuttaa kysymyksiksi tai väittäviksi. Tässä kehittämishankkeessa vastauksia haettiin työyhteisön henkilökunnalta työyhteisön johtamisesta ja tietoa hankittiin määrällisin eli kvantitatiivisin menetelmin. Kyselystä tehtiin mahdollisimman lyhyt, jotta vastaaminen olisi vaivatonta, mutta kuitenkin niin, että jokaisen

vastauksen hyödyllisyyttä ja arvoa tutkimuksen kannalta pohdittiin tarkkaan. Pohdintaan osallistui kehittäjä ja yksikön palvelupäällikkö.

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot järjestettiin omiksi sarakkeiksi ja riveiksi, jotta vastaaminen olisi nopeaa ja vaivatonta. Vastausvaihtoehtojen sijoittelussa suosittiin ns. oikeaa suoraa. (Kananen 2011, 48) Tämä helpottaa vastausten analysoinnissa. Avoimia kysymyksiä sijoitettiin loppuun yksi, joka oli kaksiosainen. Avoimissa kysymyksissä tekstivastaukset syötetään havaintomatriisiin ja suoritetaan yksittäisten sanojen määrien eli frekvenssien lasku. (Kananen 2011, 44). Palautuneet täytetyt vastauslomakkeet tarkistettiin ja numeroitiin. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökunnalle maanantai- palaverissa joulukuussa 2012. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeet palautettiin vastauslaatikkoon, joka sijaitsi yksikön kansliassa. Henkilöstökyselyn tulokset ja niistä tehdyt kuviot on esitetty kehittämishankkeen toteutusosiossa luvussa 7.4. Vastaukset on esitetty vaakapylväsdiagrammeina.

6.3 Itsearviointi oman eettisen johtajuuden tukena

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.)

Heikki K. Lyytinen Opetushallinnosta on määritellyt itsearvioinnin perimmäiseksi tehtäväksi tukea sekä yksilön että yhteisön oppimista, kehittämistä ja kokeiluja. Itsearvioinnin päämääränä hän näkee yhteisön toiminnan kehittämisen. Lyytisen mukaan kyseessä on yhteisöllinen prosessi, johon sisältyy itsearvioinnin keskeiset elementit: yksilön ja yhteisön oppiminen, jatkuva kehittäminen ja aloitteellisuus. (Mäkinen & Uusitalo 2013, 5-6.)

Itsearviointinnissa pyritään ymmärtämään miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Se on osana prosessi- ja vaikutusten arviointia, vertaisarviointia sekä kehittämistyötä. Arviointikysymykset ja arvioinnin tarkoitus ohjaavat arvioinnin toteutustapaa. Parhaimmillaan itsearviointia toteutetaan normaalin toiminnan osana. Silloin arviointi tukee yksilön toiminnan kehittymistä sekä työyhteisön oppimista, että kehittämistä. Itsearviointinnissa hyödynnetään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, esimerkiksi yksilö- ja fokusryhmähaastatteluja sekä lomakekyselyjä. (THL 2012.)

Itsearviointinnissa oppija voi määritellä arviointikriteerit itse. Boud (1995) määrittelee itsearvioinnin oman toiminnan kyseenalaistamiseksi ja tulevan suunnitteluksi sekä oppimisen edistämiseksi. Kaikessa arvioinnissa on kaksi tasoa: arviointikriteerit ja työn ja taidon suhde niihin. (Boud 1995, 1, 11-13, 17). Itsearviointi ei ole virheiden osoittamista, vaan sen avulla voidaan kehittää omaa toimintaa (Salmio 1998, 46).

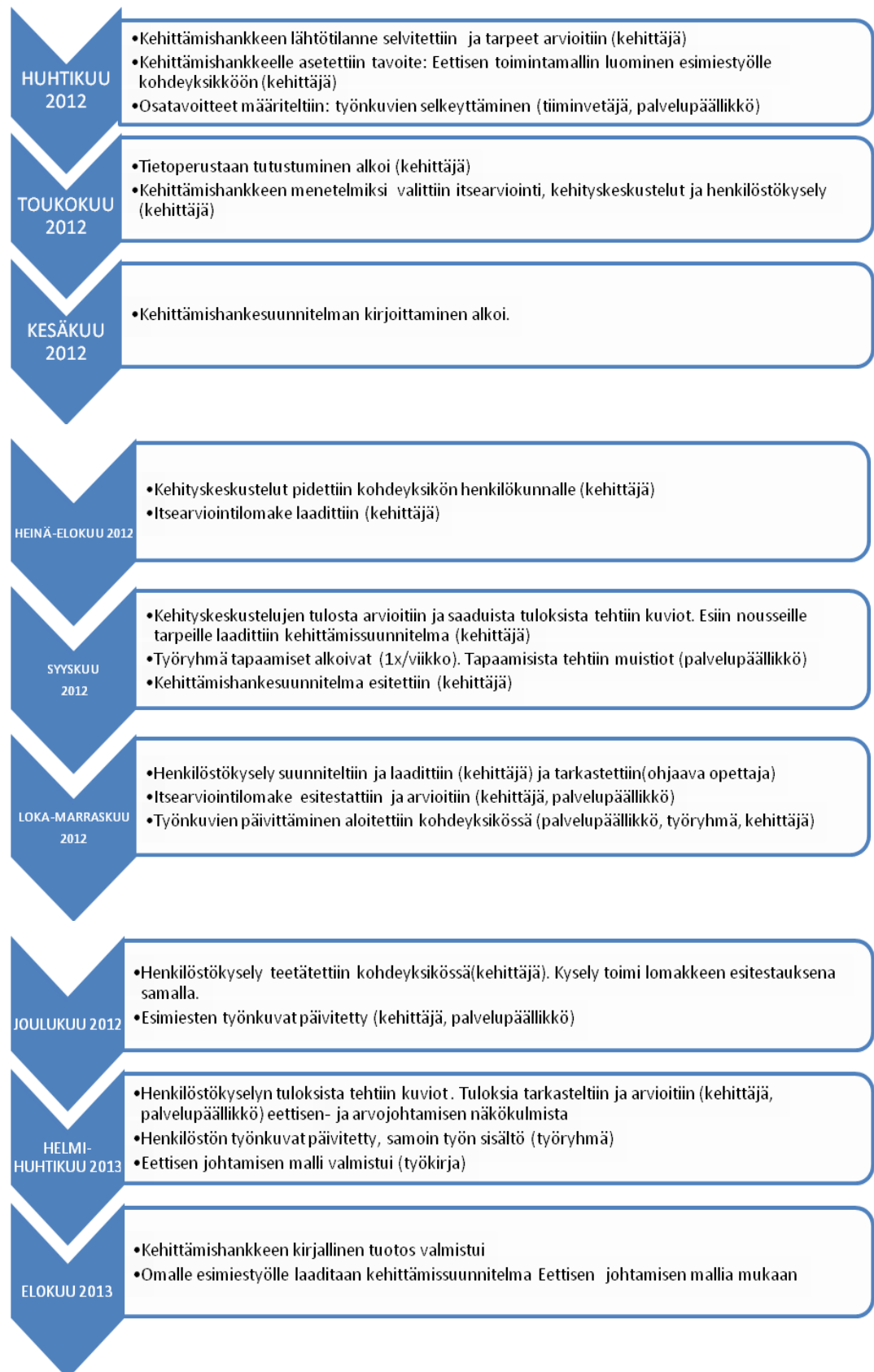
Vatajan (2012) tutkimus osoittaa, että työyhteisön kehittävä itsearviointi on prosessi, jonka toimivuus syntyy sosiaalisten, inhimillisten, materiaalisten ja teknisten tekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena. Itsearviointinnin hyödyntäminen konkreettisesti kehittämistyössä edellyttää työyhteisöltä yhteistä ymmärrystä perustetävistä sekä työyhteisön työn ja kehittämisen kohteiden tunnistamista. Itsearviointinnin hyödyntäminen kehittämistyössä edellyttää Vatajan mukaan yhteisiä tavoitteita, kriteerejä ja arvoja, joiden kautta itsearviointinnin tuloksia voidaan merkityksellistää. (Vataja 2012. 8, 96.)

Tässä kehittämishankkeessa itsearviointinnin tarkoituksena oli tarkastella kohdeyksikön esimiesten omaa arviota omasta johtamisen laadusta ja omasta eettisyydestä työssään. Itsearviointilomake antaa tämän hetken tietoa omasta arvojohtamisen tasosta esimiestyössä ja samalla toimii myös mittarina jatkossa omaa kehittymistä arvioitaessa. Eettisen johtamisen mallissa henkilöstökyselyn tuloksia verrataan itsearviointinnista saatuun tulokseen ja sen mukaan laaditaan kehittämissuunnitelma omalle eettiselle- ja arvojohtamiselle. Itsearviointilomake suunniteltiin heinäkuussa 2012 tietoperustasta nousseiden arvojohtamisen periaatteille. Kehittäjänä suunnittelin ja laadin lomakkeen. Itsearviointinnin toteutumista tässä kehittämishankkeessa on tarkasteltu lähemmin luvussa 7.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

7.1 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aikataulu esitetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Kehittämishankkeen aikataulu.

7.2 Kehittämishankkeen työryhmätapaamiset

Kehittämishanke käynnistyi työryhmätapaamisilla syyskuussa 2012. Tapaamiset sovittiin pidettäväksi kahden viikon välein maanantaisin. Työryhmään kuuluivat molemmat esimiehet sekä henkilöstö. Työryhmätapaamiset koostuivat keskusteluista. Keskusteluissa lähtökohtana olivat henkilöstön hyvinvointi, työyhteisön työilmapiiri, ongelmatilanteiden ja ristiriitatilanteiden läpikäymiset sekä työhyvinvointisuunnitelman laatiminen loppuvuodelle 2012. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet asetettiin yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa. Tavoitteiden arviointia varten laadittiin aikataulut ja vastuuhenkilöt kullekin tavoitteelle. Työryhmässä käytiin läpi työyhteisön pelisäännöt, jotka kohdeyksikön henkilökunta oli itsenäisesti laatinut ryhmätyönä keväällä 2012. Henkilökunta sitoutui yhteisiin pelisääntöihin ja piti niitä hyvinä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointisuunnitelmaa vuodelle 2012 arvioitiin työryhmässä kuukausittain ja työyhteisön toimintaan ja työn sisältöön tehtiin muutoksia esille tulleiden tarpeiden mukaan.

Työryhmässä keskusteltiin kehityskeskustelujen jälkeen esille tulleista kehittämiskohteista. Kehittäjänä laadin taulukon, jossa kehitettävät kohteet olivat. Laadin myös alustavasti keinot, joilla tavoitteisiin pyrittäisiin. Työryhmä hyväksyi kehittämiskohteet ja keinot. Sovittiin aikataulu ja vastuuhenkilö (=kehittäjä).

Työhyvinvointisuunnitelma vuodelle 2013 laadittiin samoin työyhteisön ryhmätyönä Kompassi-ilmapiirikyselyn tulosten perusteella maaliskuussa 2013. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on parantaa heikompia kohtia työhyvinvoinnissa ja lisätä työssä jaksamista. Myös työilmapiiriin sillä on vaikutusta. Työryhmä valitsi itsenäisesti keinot, joilla tavoitteisiin pyrittiin. Kullekin tavoitteelle valittiin vastuuhenkilö ja laadittiin aikataulu. Työhyvinvointisuunnitelmasta välittyneet toiminta ja työyhteisön arvot. Toikon ja Rantasen (2009, 67) mukaan kehittäminen johtaa jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen työn kehittämiseen.

Kehittäjänä minulla ja palvelupäälliköllä oli kahdenkeskisiä keskusteluja viikottain koko kehittämishankkeen ajan. Keskusteluissa käytiin läpi omaa toimintaa ja refleктоitiin toistemme eettistä käyttäytymistä ja arvojen näkymistä johtamiskäy-

tänteissä. Keskustelimme oikeudenmukaisuudesta, vastuusta, velvollisuudesta ja tasa-arvoisuudesta työyhteisön johtamisessa. Perustelimme aina päätöksiämme eettisyyden näkökulmasta sekä pohdimme omia arvojamme ja niiden vaikutusta päivittäisessä työssämme. Molemmat olivat sitä mieltä, että organisaation arvot ja omat henkilökohtaiset arvot vaikuttavat omaan työhön esimiehenä. Arvot heijastuvat työyhteisöön tekemisen kautta. Sovittiin palvelupäällikön itsearvioinnin toteuttamisesta heti kehityskeskustelujen jälkeen eli lokakuun alussa 2012.

7.3 Kehityskeskustelut ja tulosten esittäminen

Toiminta jatkui kehityskeskusteluilla heinä- syyskuussa 2012. Kehittäjänä pidin kohdeyksikön henkilöstölle kehityskeskustelut aloittaen heinäkuussa. Viimeiset kehityskeskustelut ajoittuivat syyskuulle. Palvelupäällikkö piti puolestaan kehityskeskustelun minulle syyskuussa. Henkilöstön kehityskeskusteluissa saatiin esille tiiminvetäjän eettisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot, kuinka ne näkyvät käytännössä ja tuntuvat henkilöstön tasolla.

Lokakuussa 2012 kävin läpi kaikki käydyt kehityskeskustelut (N=23) ja poimin esimiestyön arvioinnit lomakkeista erilliselle paperille. Seuraavaksi siirsin esimiesarviot toiselle paperille suurempien pääotsakkeiden alle. Pääotsakkeet muodostuivat eettisen johtajuuden ja arvojohtajuuden ominaispiirteistä, jotka nousivat esille tietoperustasta. Kehityskeskustelujen esimiesarvot huomioin omalta osaltani. Tein yhteenvedon (Kuvio 4.) henkilöstön arvioinneista ja mielipiteistä kohdeyksikön esimiestyöstä teemoittelun ja tyypittelyn avulla sekä kehittämisehdotuksista. (Kuvio 5.) Teemoina esiintyivät arvo- ja eettisen johtamisen erityispiirteet. Tyypittelyssä esiin nousseet esimiehen johtamisen piirteet sijoitettiin teemojen alle (Vilka 2003, 57). Kehitettäviä asioita / puutteita esimiestyössä tarkastelin eettisen ja arvojohtamisen näkökulmista käsin ja laadin näille asioille kehittämissuunnitelman. Reflektoimalla havaitaan nopeasti kehittämissuunnitelman toimivuus, sillä henkilöstö viestii omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan nopeasti kehittämissuunnitelman onnistuneisuuden ja toimivuuden.

Esimiesarviossa tuli esille eettisen- ja arvojohtamisen ominaispiirteitä. Arvojohtamisen ominaispiirteistä kunnioituksen ja itseohjautuvuuden esille nouseminen oli vähäistä ja huomaamatonta. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja avoimuus nousivat yleisesti esiin. Eettisen johtajuuden ominaispiirteistä vähäiseksi jäivät proaktiivisena roolimallina toimiminen, kollegiaalisuus, ympäristötietoisuus sekä omien päätösten seurauksien ennakointikyky. Muut eettisen johtamisen tasot tulivat suhteellisen tasaisesti esiin. Kehityskeskusteluista esille nousseet johtamisen ominaispiirteet on koottu yhteen (Kuvio 6.), jossa ne on sijoitettu arvo- ja eettisen johtajuuden ominaispiirteiden alle.

Arvojohtajuus ja eettinen johtajuus on sijoitettu kuviossa vasemmalle. Keskellä on tietoperustasta esiin nostetut arvo- ja eettisen johtajuuden ominaispiirteet sijoitettuna niin, että ensin kuviossa ovat arvojohtamisen ominaispiirteet ja sen jälkeen eettisen johtajuuden ominaispiirteet. Kuviossa huomaa sen, miten arvojohtajuus limittyy eettiseen johtajuuteen. Kuviossa nähdään myös, miten esimiehen omat esille tulleet johtajuuden ominaispiirteet sisäistyvät arvojohtajuuteen ja eettiseen johtajuuteen. Kuviossa oikealla puolella on eriteltyinä kehityskeskusteluista (2012) esiin nousseet esimiehen johtajuuden piirteet henkilöstön kuvaamina. Useammin kuin kaksi kertaa esiintynyt sana on vahvistettuna kuviossa. Toistuvuus oli 2-7 kertaa vahvistetuilla sanoilla.

JOHTAJUudet	ARVOJOHTAJUUDEN JA EETTISEN JOHTAJUUDEN OMINAISPIIRTEET	HENKILÖSTÖLTÄ SAATU ESIMIESARVIO (Kehityskeskustelut 2012)
Arvojohtaja Eettinen johtaja	OIKEUDENMUKAINEN	kuunteleva, keskusteleva, yhteistyö sujuvaa, oikeudenmukainen , antaa arvostusta ja ottaa sitä vastaan
Arvojohtaja Eettinen johtaja	TASAPUOLINEN -reiluus -kunniallisuus -riippumattomuus	tasapuolinen , puolueeton, kuunteleva, määrätietoinen, helposti lähestyttävä, tukee ja kannustaa
Arvojohtaja Eettinen johtaja	AVOIMUUS, KOMMUNIKOINTI-KYKYINEN -moraalinen vuorovaikutus	on läsnä, helposti lähestyttävä, empaattinen, kuunteleva, antaa palautetta , on avoin , keskusteleva
Arvojohtaja	KUNNIOITUS	saatu asioita eteenpäin, asiat menevät parempaan suuntaan
Arvojohtaja Eettinen johtaja	LUOTTAMUS -vetovoimainen, luottamusta herättävä	ilmapiiri parantunut, työtyytyväisyys lisääntynyt, sitoutuminen vahvistunut (vaihtuvuus vähentynyt), kuunteleva , antaa arvostusta, helposti lähestyttävä , huumorintajuinen
Arvojohtaja Eettinen johtaja	ITSEOHJAUTUVUUS -omat arvot ja moraalit ohjaavat toimintaa	asiat ovat hallinassa, toimintaa on uudistettu -läsnäoleva, keskusteleva , tukee ja kannustaa , empaattinen, oikeudenmukainen, tasapuolinen, avoimuus
Eettinen johtaja	EDISTÄÄ PARHAAN TYÖYHTEISÖN SAAVUTTAMISTA	työilmapiiri parantunut , työhön on mukava tulla, pelisäännöt käytännössä , sitoutuminen vahvistunut, viikko-palaverit , saanut sen tuen mitä tarvitsi , joustavuus
Eettinen johtaja	KYKENEÄ ENNAKOIMAAN OMIEN PÄÄTÖSTENSÄ SEURAUKSET ERI TAHOILLA	asiat ovat hallinnassa, toimintaa on uudistettu
Eettinen johtaja	TYYYTYVÄISYYS OMAAN TYÖHÖN JA VAIKUTTAVUUTEENSA	ottaa asiat ja huolet tosissaan , yhteistyö sujuvaa, asiat ovat hallinnassa, määrätietoinen, antaa ja ottaa palautetta , avoimuus
Eettinen johtaja	SEISOO OMIEN MIELIPITEIDEN TAKANA SELKÄ SUORASSA	vahvuus tarttua työhön/ epäkohtiin, prosessien uudistaminen
Eettinen johtaja	PROAKTIIVINEN ROOLIMALLI -ideointikykyinen muutosjohtaja	toimintojen japroessien uudistaminen, ideointikykyinen
Eettinen johtaja	KOLLEGIAALISUUS	yhteistyö sujuvaa, pelisäännöt ok, puolueeton

Kuvio 6. Kehityskeskusteluissa esille tulleet kohdeyksikön esimiehen johtajuuden piirteet rinnastettuna arvojohtamisen ja eettisen johtamisen ominaispiirteisiin.

(Rantanen 2012. Kehityskeskustelut 2012.)

KEHITETTÄVÄÄ (kehityskeskustelut 2012)	KEHITTÄMISKOHTEET
- ”saisin sen tuen mitä kaipaan” - palautetta enemmän tehdystä työstä	=> PALAUTTEEN ANTO - ” -
- työntekijöisen vaihtuvuus kevät-kesä 2012	=> SITOUTTAMINEN
- esimies mukaan perustehtävään	=> ESIMIESROOLIN SELKIINNYTTÄMINEN (50% asukastyötä, 50% johtamista)
- riittävästi työntekijöitä vuoroihin	=> TYÖVUORO UUDISTUS ON TEHTY 8/4, 4/4 (syksy 2012) => kiireen tunteen poistaminen
- selkeät vastualueet henkilökunnalle - > vastualueiden tarkistukset ja vastuista huolehtiminen	=> VASTUUTTAMINEN, VOIMAANNUTTAMINEN
- lisää jäämäkkyttä johtamiseen - > valvonnan lisääminen tarpeen	=> VALVONNAN LISÄÄMINEN
henkilöstö kokee eriarvoisuutta, kaksi ryhmittymää (”nuoret ja vanhat”)	=> PERUSTEHTÄVÄN SELKIINNYTTÄMINEN
- perehdytys uusille ohjaajille	=> PEREHDYTTÄMISEN PARANTAMINEN
- tiedottaminen	=> VIESTINNÄN TEHOSTAMINEN

Kuvio 7. Kehityskeskusteluissa esiin nousseet kehittämistarpeet kohdeyksikön työyhteisössä ja esimiestyössä. (Rantanen 2012. Kehityskeskustelut 2012.)

Kehityskeskusteluissa esille nousseet kehittämistarpeet huomioitiin välittömästi. Osalle kehittämistarpeista oli jo tehty suunnitelmat asian muuttamiseksi parempaan suuntaan. Kiireen tunteen poistamiseksi ja hoitosuhteen parantamiseksi oli henkilökuntamäärää saatu lisättyä niin, että ammattikorkeakoulu-tasoisia ohjaajia (sairaanhoitaja, sosionomi) oli elokuusta 2012 alkaen kuusi ja puoli henkilöä aiemmasta kolmesta ja puolesta henkilöstä. Opistotasoisia ohjaajien määrä lisääntyi kahdella (huhtikuu 2012) ja loppuvuodesta 2012 vielä kahdella, niin, että henkilökuntamäärä nousi 26:een hoitosuhteen ollessa 0.5 huhtikuussa 2013.

Perehdytykseen oli jo kiinnitetty huomiota. Kesällä 2012 on perehdytysvastaavaksi valittu sairaanhoitaja. Perehdytysohjelma päivitettiin ja organisaation perehdytysohjeistus lisättiin perehdytysohjelmaan. Perehdytyskansio laadittiin perehdytysvastaavan toimesta ja hän tulee vastaamaan kaikkien uusien työntekijöiden alkuperehdytyksestä kohdeyksikössä. Esimiehenä vastaan organisaatioperehdytyksestä ensimmäisen kuukauden aikana. Jokainen uusi työntekijä saa perehdytys-

lomakkeet, joiden mukaan perehdytys etenee vastuuhenkilön kanssa. Perehtyjän tulee aktiivisesti myös itse hakea tietoa ja pitää yllä oikeuttaan hyvään perehdytykseen. Perehdytys tulee olla läpikäytyä kolmen kuukauden kuluttua työn aloittamisesta, jolloin allekirjoitettu perehdytyslomake palautetaan ja tallennetaan henkilötiedosto SYMPA:aan esimiehen toimesta.

Henkilöstön vastuuttaminen ja voimaannuttaminen omien vastualueidensa aktiiviseen toimintaan alkoi jo kehityskeskusteluiden aikana. Mietimme yhdessä vastuualuetta, mitä sen vastuullinen hoitaminen merkitsee työyhteisölle, henkilölle itselleen ja työkokonaisuuden hallinnalle. Vastuualueet selkiinnyttiin ja yhdessä mietittiin keinot, joilla vastuualueet tullaan hoitamaan tehokkaasti ja sopimuksen mukaisesti niin, että toiminnan jatkuvuus taataan. Vastuualueet tarkistetaan puolivuositain tai tarpeen mukaan. Vastuualueille on määritelty kaksi vastuuhenkilöä takaamassa toiminnan jatkumisen sairastumisen tai loman aikana. Muut esille nousseet kehittämistavoitteet huomioitiin toiminnassa vuoden 2012 loppuun mennessä.

7.4 Itsearviointilomakkeen esitestaus

Itsearviointilomake rakentui tietoperustasta nousseiden arvojen ja eettisen johtajuuden ominaispiirteiden varaan. Lomake laadittiin heinäkuussa 2012 ja se hyväksyttiin käyttöön ohjaajan luvalla elokuussa. Lomakkeen täyttäminen vei noin 20 minuuttia ja sen täytti ainoastaan palvelupäällikkö. Kyseessä oli lomakkeen esitestaus. Kehittäjänä itse en voinut eettisistä syistä täyttää laatimaani lomaketta. Itsearviointilomake esitettiin lokakuussa 2012, jotta sen käyttökelpoisuus arvo- ja eettisen johtamisen arviointimittarina olisi mahdollisimman luotettava ja toimiva. Esitestaus antaa myös viitteet siitä mikä ei toimi Toikon ja Rantasen (2009, 10) mukaan. Itsearviointilomake tulee toimimaan Eettisen johtamisen mallissa arvioinnin pohjana kehittämissuunnitelmaa laadittaessa.

Itsearvioinnissa arvioidaan omaa eettisen johtamisen tasoa. Itsearviointilomake on itsensä arviointiin tarkoitettu mittari, jota henkilöstökysely vahvistaa tai heikentää.

Ollakseen tietoinen omasta toiminnastaan esimiehenä ja johtajana on pystyttävä analysoimaan omaa toimintaansa. Esitestaus osoitti itsearviointilomakkeen toimivaksi ja sitä tullaan käyttämään tällaisena eettisen johtajuuden mallissa.

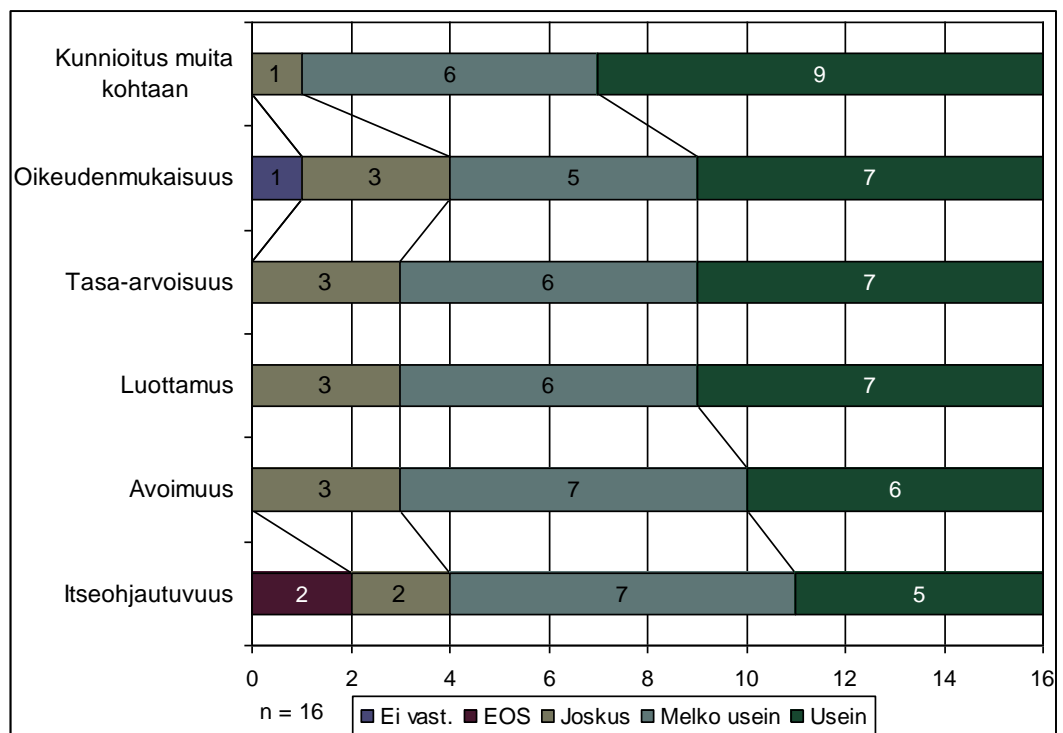
7.5 Henkilöstökyselyn teettäminen ja tulosten esittäminen

Henkilöstökysely teetettiin kohdeyksikön henkilökunnalle joulukuussa 2012. Kyselylomakkeet jaettiin kaikille henkilökunnan jäsenille suoraan käteen saatteen kanssa tai työntekijöiden henkilökohtaisiin lokerikkoihin (N=24). Osa työntekijöistä oli lomalla ja osa vapailla. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselyt palautettiin kansliassa sijainneeseen suljettuun laatikkoon. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 67 (n=16). Vastaukset analysoitiin maaliskuussa 2013 exel-taulukkoa apuna käyttäen. Kyselylomakkeet numeroitiin ja väittämässä vastausvaihtoehdoille annettiin numeeriset arvot yhdestä neljään väittämässä 1-5. Väittämien vaihtoehdoille annettiin koodit aakkosittain (a- j). Tämän jälkeen kyselylomakkeiden vastaukset siirrettiin exel-taulukkoon. Muuttujien saamat arvot laskettiin yhteen exel-taulukossa. Tämän jälkeen tehtiin kuviot jokaisesta väittämästä. (Kuviot. 7-12.)

Arvojohtamista mittasivat väittämät 1-3. Eettistä johtamista mittasivat väittämät 4-6. Viimeisenä oli kaksiosainen avoin kysymys siitä, miten esimiestyötä tulisi vastaajan mielestä kehittää eettisen- ja arvojohtamisen näkökulmasta. Väittämässä 1-5 vastausvaihtoehdot saivat numeeriset arvot 1-4 niin, että 1 on usein ja 4 on en osaa sanoa. Väittämässä kuusi vastausvaihtoehdot saivat numerot 5-8 niin, että vaihtoehto erittäin hyvin sai luvun 5 ja ei ollenkaan vaihtoehto luvun 8. Avoimen kysymyksen sanat olisivat saaneet sanoina luvun lukumääränsä mukaan, mutta tähän kysymykseen ei tullut yhtään vastausta kyselyssä. Vastauksia 4-portaisella Likert asteikolla voidaan analysoida jakamalla väittämien vaihtoehdot keskeltä siten, että vasemmalle puolelle jää ns.negatiivinen tulos ja oikealle jää ns.positiivinen tulos. Mitä suurempi luku jää oikealle puolelle (usein, melko usein), sitä positiivisempi saatu tulos on. Kuviot selventävät saatuja tuloksia kunkin väittämän alla. Kuviot esitetään vaakapylväsdiagrammeina ja jokainen väittämän vastausvaihtoehto on merkitty eri väreillä lukemisen helpottamiseksi.

Väittämä 1. Arvojohtaminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä henkiseen että fyysiseen terveyteen. Kuinka usein seuraavat arvot näkyvät esimiehesi työssä?

Kysyttäessä arvoja, jotka näyttäytyvät esimiestyössä ja kuinka usein, vahvimmin esille nousi kunnioitus muita kohtaan, johon yhdeksän oli vastannut usein ja kuusi oli vastannut melko usein. Joskus vaihtoehto sai yhden vastauksen. Seuraaviksi arvoiksi esimiestyössä nähtiin oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja luottamus. Näiden arvojen vastausvaihtoehtoon usein oli vastauksia tullut kuhunkin seitsemän. Vaihtoehtoon melko usein oli vastattu kolmesta kuuteen kertaa. Avoimuus arvona sai kuusi vastausta usein vaihtoehdossa ja itseohjautuvuus viisi vastausta. Melko usein-vaihtoehdossa avoimuus ja itseohjautuvuus saivat vastauksia seitsemän kappaletta. En osaa sanoa- sarakkeessa oli itseohjautuvuuden kohdalla kaksi merkintää (n=2). Joskus- sarakkeessa vastaukset jäivät selvästi vähäisiksi (n=1-3). Väittämä on esitettyä vaakapylväsdiagrammina kuviossa 8.

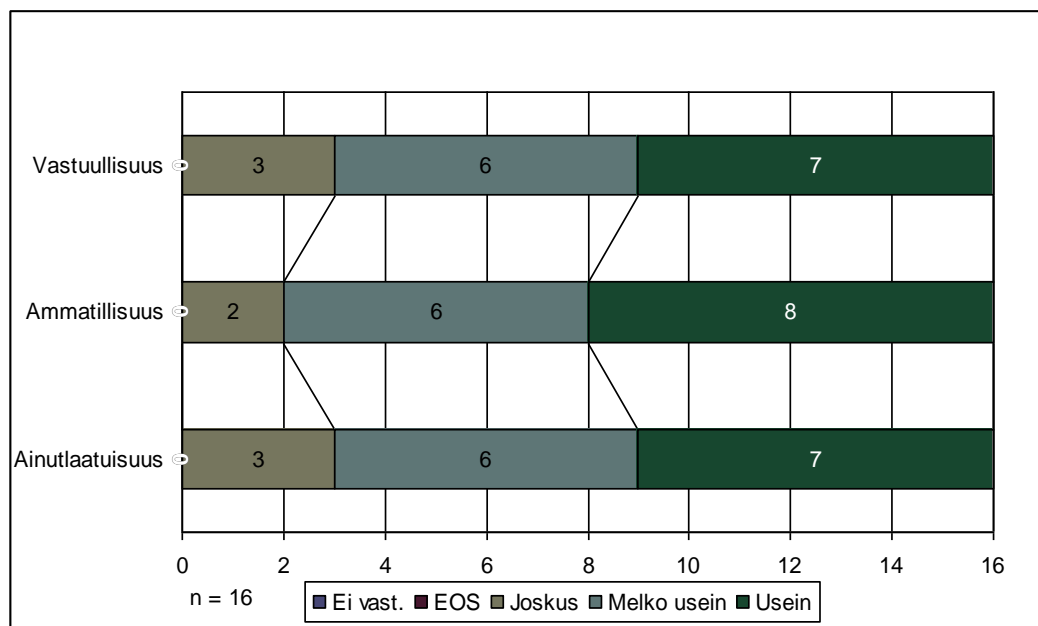


Kuvio 8. Väittämä 1. Arvojen esiintyminen esimiestyössä kohdeyksikössä.

Väittämä 2. Esimiehen työtä ohjaavat myös organisaation arvot. Miten seuraavat arvot näkyvät esimiehesi työssä?

Henkilöstökyselyn mukaan organisaation arvot näkyvät esimiehen työssä niin, että ammatillisuus sai usein-vastauksia kahdeksan ja melko usein kuusi vastausta. Kaksi vastasi ammatillisuuden näkyvän vain joskus esimiestyössä. Vastuullisuus ja ainutlaatuisuus näkyivät esimiestyössä yhtä vahvoina. Molempiin oli vastattu seitsemän kertaa usein-vaihtoehdossa. Melko usein kohtaan oli vastattu kuusi kertaa. Joskus- vaihtoehtoon tuli kolme vastausta.

Organisaation kolmas arvo on ainutlaatuisuus. Tämän arvon näkyminen esimiehen työskentelyssä sai yhtä paljon vastauksia usein ja melko usein vaihtoehtoihin kuin vastuullisuuskin eli seitsemän usein vastausta ja kuusi melko usein vastausta. Myös vaihtoehtoon joskus oli vastattu kolmasti. En osaa sanoa- kohtaan ei tullut yhtään vastausta. Väittämä on esitetty vaakapylväsdiagrammina kuviossa 9.



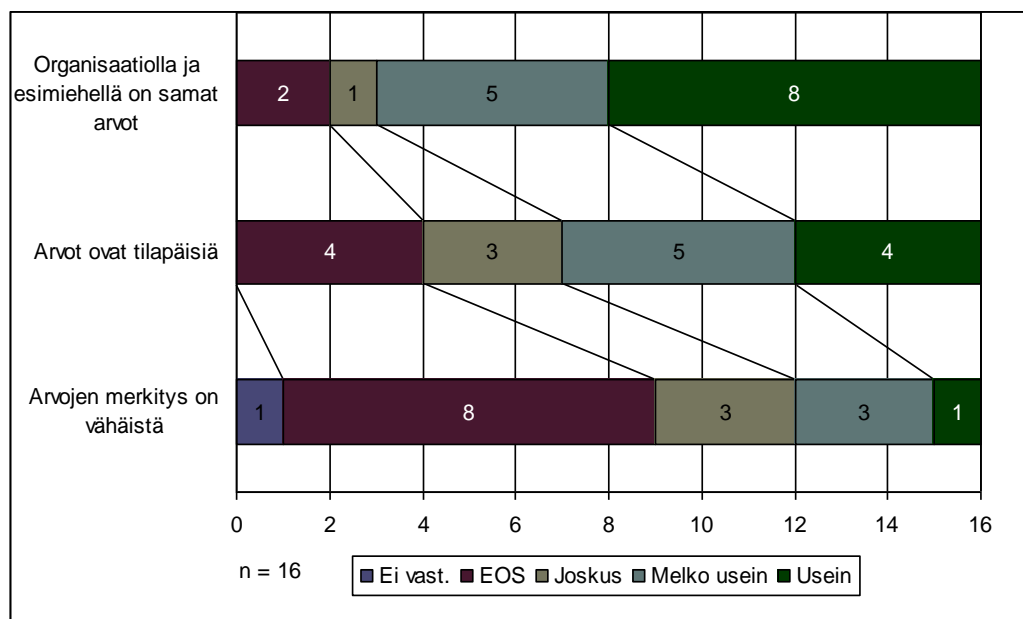
Kuvio 9. Väittämä 2. Organisaation arvojen näkyminen esimiestyössä.

Väittämä 3. Miten seuraavat arvojohtamisen tasot näkyvät esimiehesi työssä?

Vastauksissa näkyi selvä hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä. Väittämä: ”Organisaatiolla ja esimiehellä on samat arvot” sai usein- vaihtoehto kahdeksan vastausta (N=16), melko usein viisi ja joskus sai yhden vastauksen.

Väittämässä: ”Arvot ovat tilapäisiä, päämäärät ohjaavat toimintaa” sai usein- vaihtoehto neljä vastausta, melko usein viisi vastausta ja joskus-vaihtoehto kolme vastausta.

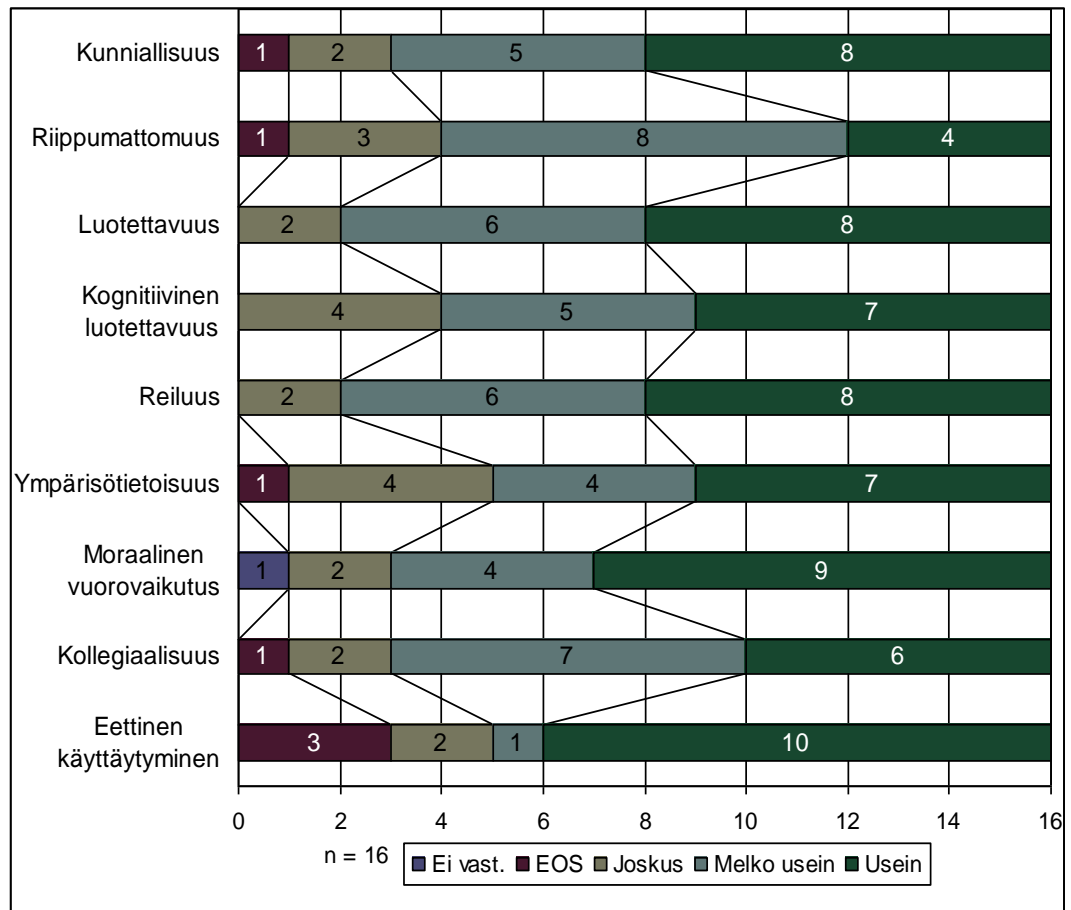
Viimeisessä väittämässä ”Arvojen merkitys on vähäistä” sai usein- vaihtoehto yhden vastauksen, melko usein kolme vastausta ja joskus-vaihtoehto samoin kolme vastausta. Tässä väittämässä vastauksia oli eniten kohdassa en osaa sanoa. Kohtaan oli vastattu kahdeksan kertaa. Vastaukset on esitetty vaakapylväsdia-grammina kuviossa 10.



Kuvio 10. Arvojohtamisen tasot esimiestyössä.

Väittämä 4. Eettinen johtaminen näyttäytyy persoonan käyttäytymisen kautta johtamisessa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Miten seuraavat piirteet näkyvät esimiehesi työskentelyssä?

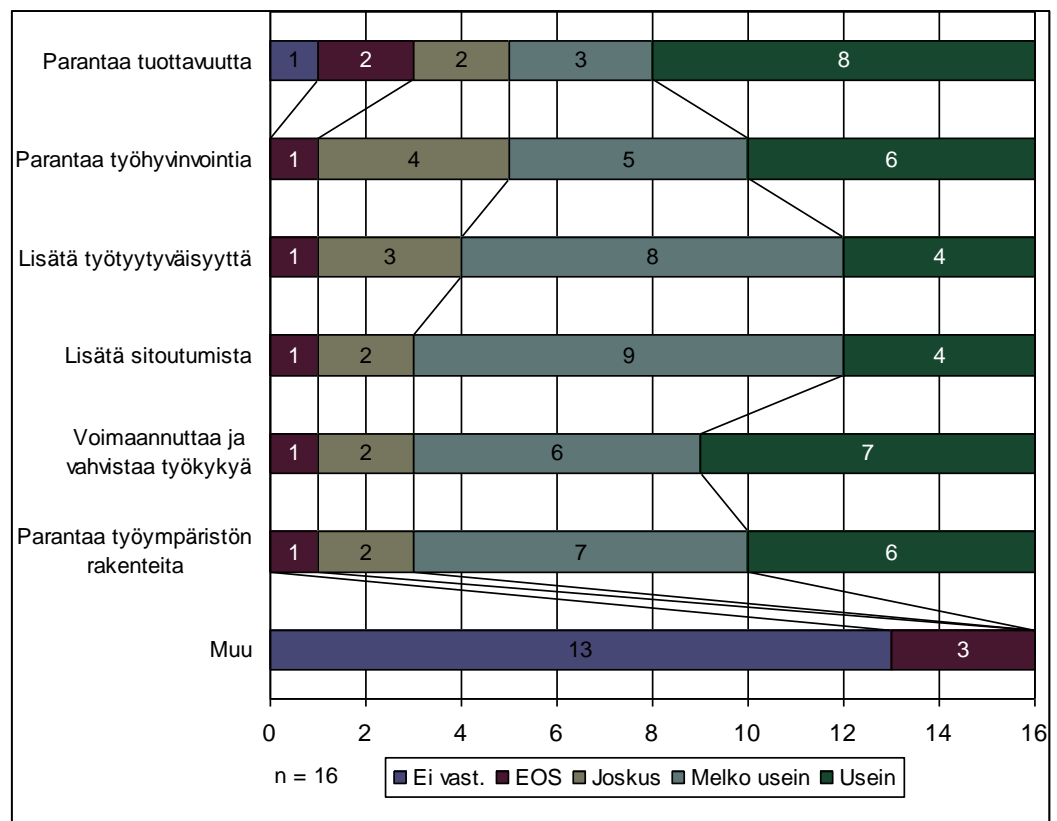
Vastauksissa eettisen johtajan ominaispiirteet nousivat esille tasavertaisesti. Voimakkaammin esiin nousi esimiehen eettinen käyttäytyminen (n=10) ja moraalinen vuorovaikutus työyhteisössä (n=9). Seuraaviksi tulivat kunniallisuus, luotettavuus ja reiluus (n=8), ympäristötietoisuus ja kognitiivinen luotettavuus (n= 7), kollegiaalisuus (n=6) ja riippumattomuus (n=4). Joskus vastauksia oli jokaisen ominaispiirteen kohdalla. En osaa sanoa kohtaan oli vastattu viidesti ominaispiirteiden listassa. Vastaukset on esitetty alla olevassa vaakapylväsdiagrammissa Kuviossa 11.



Kuvio 11. Esimiehen eettiset piirteet johtamisessa.

Väittämä 5. Onko esimiehesi työn tavoite mielestäsi jokin alla olevista?

Väittämässä viisi kysyttiin, mikä on työntekijän mielestä esimiehen työn tavoite työyksikössä. Usein-vaihtoehtoon puolet vastanneista (n=8)) oli vastannut tuottavuuden parantamisen olevan tärkein esimiehen työn tavoite. Seuraavaksi työn tavoitteeksi nousi työntekijöiden työkyvyn voimaannuttaminen ja vahvistaminen (n=7), parantaa työhyvinvointia (n=6) ja työyhteisön rakenteita (n=6). Sitoutumisen ja työtyytyväisyyden lisääminen nähtiin esimiehen työn tavoitteeksi neljässä vastauksessa. Esimiestyön tavoitteeksi melko usein-vaihtoehdossa nousi suurimmalla vastausmäärällä sitouttamisen lisääminen (n=9) ja työtyytyväisyyden lisääminen (n=8). Työympäristön rakenteiden parantaminen nähtiin esimiestyön tavoitteeksi seitsemässä vastauksessa, työhyvinvoinnin parantaminen viidessä ja tuottavuuden lisääminen kolmessa vastauksessa.



Kuvio 12. Esimiehen työn tavoitteet työntekijöiden mielestä.

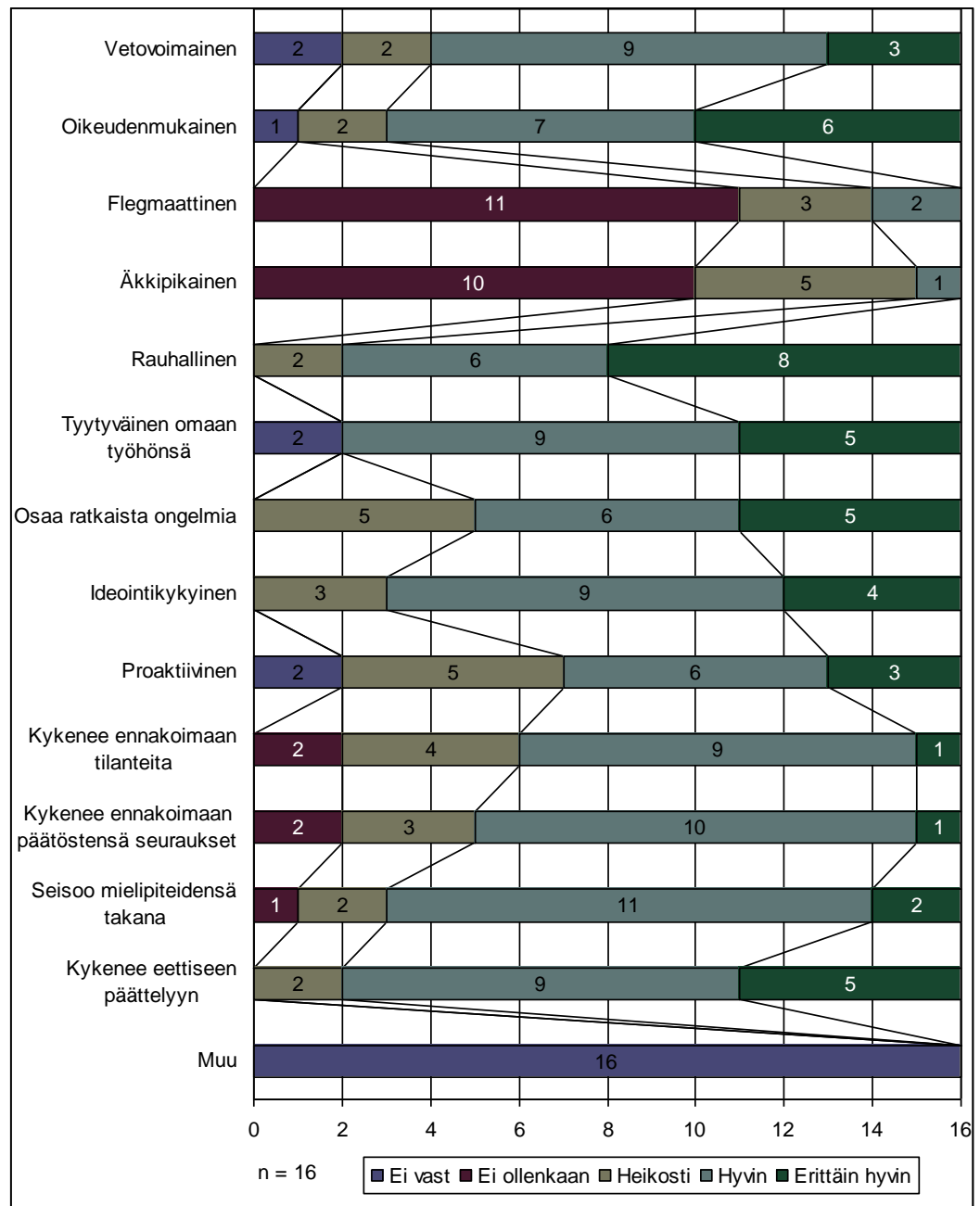
Väittämän lopussa oleva Muu-kohta oli avoin kysymys, jossa kysyttiin esimiehen muuta työn tavoitetta. Tähän oli vastattu kolme kertaa kohtaan en osaa sanoa. Kysymyskohtaan ei muutoin vastattu. Väittäjä esimiehen työn tavoitteista on esitetty Kuviossa 12 (yllä) vaakapylväsdiagrammina.

Viimeisessä väittämässä 6. pyydettiin kuvaamaan omaa esimiestä valmiiksi esitettyjen ominaispiirteiden avulla.

Ominaispiirteet olivat teoriataustasta esiin nousseita arvo- ja eettisen johtajan ominaispiirteitä, sekä myös edellä mainittujen vastakohtia. Vastausvaihtoehdot vastauksille olivat erittäin hyvin, hyvin, heikosti ja ei ollenkaan. Vastauksiksi saatiin (N=16):

1. kuvaa erittäin hyvin: rauhallinen ja luotettava (n=8), oikeudenmukainen (n=6).
2. kuvaa hyvin: seisoo mielipiteidensä takana (n=11), kykenee ennakoimaan päätöstensä seuraukset (n=10).
3. kuvaa heikosti: äkkipikainen (n=5), proaktiivinen roolimalli työyhteisössä (n=5) sekä osaa ratkaista ongelmia (n=5).
4. ei kuvaa ollenkaan: äkkipikainen (n=10) ja flegmaattinen (n=11)

Väittämän lopussa ollut avoin kysymys esimiehen muista ominaispiirteistä ei saanut yhtään vastausta. Väittäjä on kuvattu vaakapylväsdiagrammina Kuviossa 13.



Kuvio 13. Esimiehen ominaispiirteet henkilöstökyselyn mukaan.

8 EETTISEN JOHTAMISEN MALLI

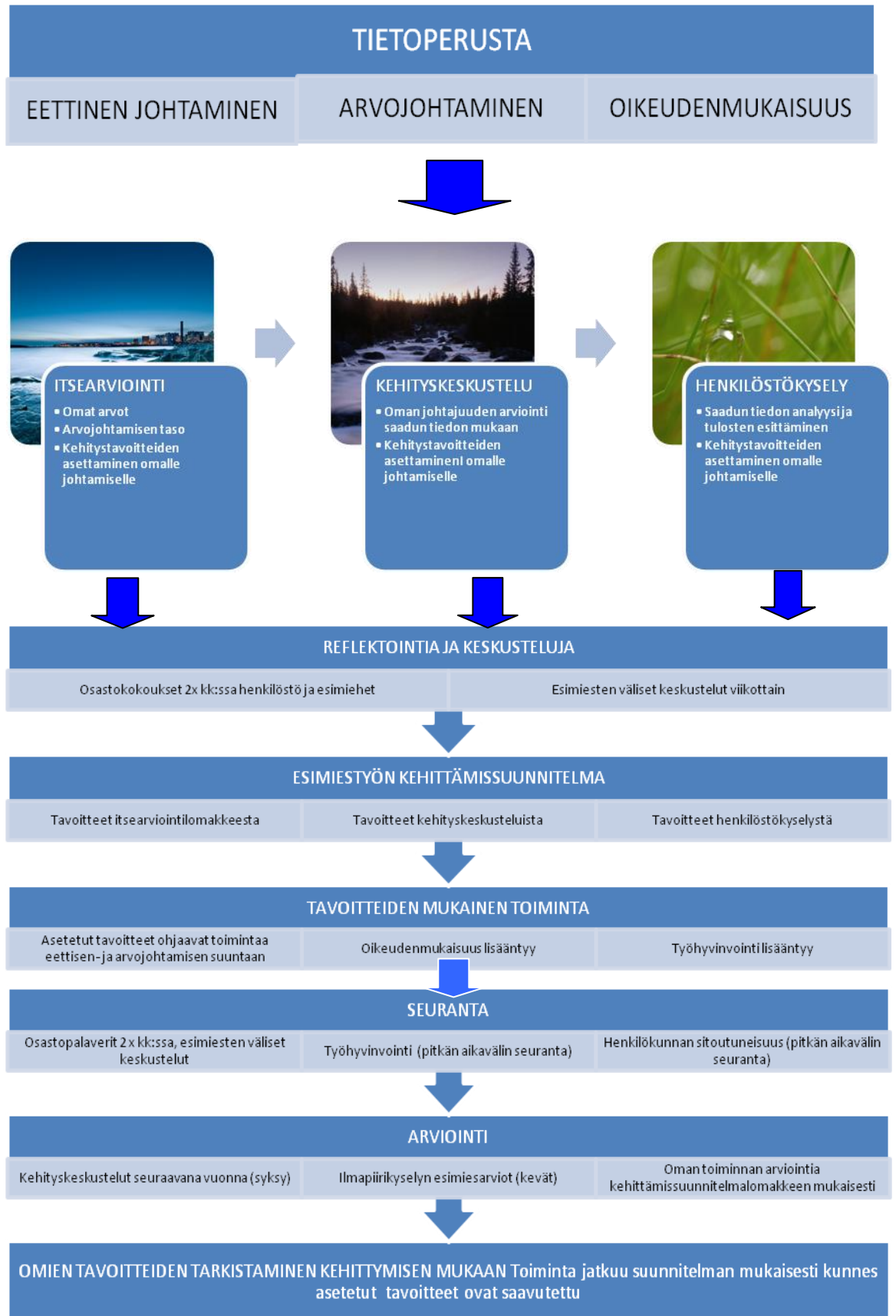
Eettisen johtamisen malli tuo esimiehelle mahdollisuuden tutkia omia arvojaan ja eettisyyttään mallin menetelmien avulla. Menetelmät ovat helppokäyttöisiä ja tuloksia on helppo tulkita. Menetelmien tuottaman tuloksen mukaan tehdään kehityssuunnitelma omalle eettisyydelle ja sen kehittämiseksi. Suunnitelmaa arvioidaan kuukausittain ja viimeistään seuraavan menetelmän jälkeen tulee arvioida saatuja tuloksia. Itsearviointilla voidaan arvioida omaa toimintaa ja arvojen vaikutusta käyttäytymiseen. Henkilöstökysely reflektoi eettisyyttä henkilöstönäkökulmasta ja kehityskeskusteluilla asiaa voidaan tarkastella johtamisen, organisaation ja henkilöstön näkökulmista käsin. Eettinen malli voidaan ottaa käyttöön milloin vain omien johtamis- tai organisaatiokäytänteiden mukaan. Tässä kehittämissuunnitelmassa eettisen johtamisen malli luotiin kohdeyksikköön auttamaan esimiestyön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Eettisen johtamisen malli rakentuu esitettävien henkilöstökyselyn ja itsearvioinnin sekä kehityskeskustelujen varaan. Mallin käyttöön otto 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 johtamisesta ja omista arvoista. Riippuen ajankohdasta, jolloin malli otetaan käyttöön, jatketaan joko kehityskeskusteluilla tai henkilöstökyselyllä. Kehityskeskusteluista jokainen joutuu itse tekemään yhteenvedon esimiestyöstään saatujen arviointien mukaan. Saatun tuloksen mukaisesti tehdään kehittämissuunnitelma esiintelien huomioiden mukaisesti. Henkilöstökyselyn voi teettää 3-6 kuukauden kuluessa kehityskeskusteluista

Uusien käytänteiden ja muutosten toimivuutta arvioidaan yhteisissä työryhmätapaamisissa. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta työyhteisössä ja oikeudenmukaisuus vahvistuu kaikessa toiminnassa. Oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisössä niin, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti samanarvoisina yksilöinä ja jokaisella on oikeus hyvään perehdytykseen. Työhyvinvointi lisääntyy ja työntekijöiden sitoutuminen työhy-

teisöön ja työnantajaan voimistuu. Myös tietoisuus omista vahvuuksista ja heikouksista lisääntyy.

Eettisen johtamisen malli otetaan käyttöön sen valmistuttua syksyllä 2013. Syksyllä 2013 alkavien kehityskeskustelujen jälkeen arvioin esimiehenä työyhteisön kehittymisen ja työilmapiirin laadun uudelleen. Kehityskeskustelujen jälkeen teen yhteenvedon esiin nousseista kehittämistarpeista ja laadin niille kehittämissuunnitelman. Henkilöstökyselyn tuottaman tiedon perusteella olen tehnyt itselleni kehittämissuunnitelman eettisemmälle ja oikeudenmukaisemmalle johtamiselle. Kehittämissuunnitelmaa tulen arvioimaan vuosittain kehityskeskusteluissa ja Kompassi-ilmapiiirikyselyn vastausten perusteella. Eettisen johtamisen mallin mukainen oman työn kehittäminen jatkuu saatujen esimiesarviointien mukaisesti. Eettisen johtamisen malli on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Eettisen johtamisen malli.

9 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI

9.1 Prosessiarviointi kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeeseen on tärkeää kuulua seuranta ja arviointia, sillä palaute on olennainen osa kehittämistoimintaa. Prosessiarvioinnissa ja kehittämisvaluaatiot-sa sisällöt vastaavat käytännössä toisiansa. Prosessiarvioinnissa arviointi toimii ennen kaikkea palautteena ja hankkeen ohjaamisen välineenä. Siinä peruslähtökohtana on tarkastella toimintaa, jonka kautta hanketta toteutetaan ja arvioidaan toteutuksessa käytetty toimintatapa. Siinä voidaan tuoda esiin prosessin luonne: milloin ja millaisia taitekohtia tai ongelmia on ollut, kuinka ongelmatilanteet on ratkaistu ja millaisia innovaatioita on tehty. Se perustuu vahvasti tekijöiden itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.)

Prosessiarviointi on luonteeltaan formatiivista arviointia. Siinä arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, kuinka hanketta on toteutettu ja miten sitä voitaisiin parantaa. Arvioinnin kannalta ei ole olennaista tarkkailla projektin tavoitteiden saavuttamista summatiivisesti vaan havainnoida koko projektin prosessinomaista polkua. Olennaista on se, mitä tapahtuu projektin aikana ihmisten välisenä toimintana ja heidän kauttaan. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-21; Toikko-Rantanen 2009, 50.) Tyypillisesti hankkeen arvioinnilla käsitetään kysymyksiä siitä, saavutettiinkö tavoitteet ja käytettiinkö resurssit tehokkaasti (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217).

Kehittämishankkeeseen osallistuvat ihmiset tunnistavat oppimiskokemuksia luontevammin silloin, kun he ovat itse muokkaamassa / kehittämässä evaluointivälineitä (esim. kyselylomake) tai keräämässä tietoa. Tärkeää on kuitenkin havainnoinnin systemaattisuus, jolloin sattumanvaraiset tilanteet eivät pääse vaikuttamaan johtopäätöksiä. Tällöin toiminnan sisältö tulee näkyväksi ja siihen liittyviä piirteitä voidaan havaita. (Seppänen-Järvelä 2004, 23; Toikko-Rantanen 2009, 67.) Tässä kehittämishankkeessa suunnittelin ja laadin kehittäjänä mallissa käytetyn itsearviointilomakkeen ja henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen.

Spiraalin jatkuva kehämäisyys kuvaa hyvin kehittämistoimintaa tässä hankkeessa. Kehittämishanke eli ja kehittyi työyhteisön toiminnassa normaalin työn ohella luontevasti. Kehittämishankkeessa arviointi tapahtui niin, että kehittäjänä havainnoin kohdeyksikön henkilökunnan keskusteluja työryhmätapaamisissa ja analysoin kehityskeskustelujen sekä henkilöstökyselyn tuloksia syyskuun 2012 ja huhtikuun 2013 välisenä aikana. Toimintatutkimuksellisen viitekehyksen mukaan toiminnan arviointivaihe nähdään keskeisenä tekijänä kehittymisen mahdollistajana. Arviointivaiheessa kaikki syklin aikana hankittu tieto kootaan yhteen ja saatuja tuloksia sekä kehittämistarpeita pohditaan ja arvioidaan (Toikko & Rantanen 2009, 67). Reflektointia tehtiin viikoittain työyhteisössä työaikana minun (kehittäjänä) ja palvelupäällikön toimesta sekä henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Tapahtuneet muutokset antoivat palautetta kehittämishankkeen etenemisestä ja toiminnan muutoksen onnistumisista.

Kehittämishankkeen työryhmä toimi hyvin. Suunnitellut tapaamiset ja keskustelut kehittämishankkeen aikana ja sen edetessä toteutuivat viikoittain. Työryhmätapaamisiin ei aina päässyt kaikki työntekijät vuorotyön luonteen takia. Työryhmään kuului kohdeyksikön henkilökuntaa, palvelupäällikkö ja kehittäjä (tiiminvetäjä). Tapaamisissa käytiin läpi työyhteisön yleisiä asioita sekä kehittämishankkeeseen liittyviä asioita. Työryhmä osallistui keväällä uuden työhyvinvointisuunnitelman tekoon vuodelle 2013. Ilmapiiri työryhmässä pysyi hyvänä ja asioista voitiin keskustella rauhallisesti ja avoimesti. Työyhteisön ilmapiiri parani kehittämishankkeen aikana henkilökunnalta saadun palautteen mukaan. Palaute saatiin suullisesti. Työyhteisö koki viikoittaiset tapaamiset tärkeinä ja avoimuutta lisäävinä. Koska tapaamisissa keskusteltiin myös muista työyksikössä tapahtuneista asioista sekä työssä esiintyneistä poikkeamista, koettiin yleisesti kokoontumiset hyödyllisiksi. Työryhmä kokoontui henkilökunnan taukotilassa ja kokoustilassa vaihdellen. Kokoontumiset kestivät kerrallaan 1.5 – 2 tuntia. Jokaisesta kokoontumiskerrasta tehtiin kirjallinen muistio.

Hanke eteni kehittämishankkeen suunnitelman mukaisesti. Aikataulu oli tiukaksi laadittu ja hankkeen valmistuminen viivästyikin suunnitellusta oman työni takia. Jatkoissa suosittelenkin kehittämishankkeessa maltillista aikataulutusta ja ajan varamista pelkästään kehittämishankkeelle. Tämän kehittämishankkeen tavoittei-

den saavuttamista pohdittaessa voidaankin todeta, että tavoitteena ollut eettisen johtamisen malli valmistui sekä esimiesten työnkuvat/roolikuvat päivitettiin. Prosessiarvioinnilla pyritään saamaan ns. hiljainen tieto ja itse kehittämistoiminta näkyväksi. Prosessiarvioinnin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Arvioinnin tulee suuntautua hankkeen aikaiseen toimintaan ja auttaa sen parantamisessa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217-222.)

9.2 Käytettyjen menetelmien tarkastelua

Kehityskeskustelujen pito oli mielestäni melko onnistunut. Aikaa varattiin jokaiselle 1.5 tuntia ja keskustelut käytiin tiiminvetäjän työhuoneessa. Kokoustilan käyttö kehityskeskusteluihin ei ollut mahdollista, sillä huone oli usein muussa käytössä. Henkilöstöstä osa oli valmistautunut etukäteen kehityskeskusteluihin tehden omat merkintänsä kehityskeskustelulomakkeeseen sähköisesti tai tulostettuun versioon käsin. Osa ei ollut valmistautunut sen kummemmin. Jatkossa on mielestäni hyvä keskustella henkilökunnan kanssa ennen kehityskeskustelujen alkua siitä, kuinka suuri merkitys kehityskeskusteluilla on työntekijän kehittymiselle sekä johtamiselle. Olisi hyvä saada työntekijät valmistautumaan kehityskeskusteluihin etukäteen, jolloin työntekijälle tärkeistä asioista tulisi puhuttua ja molemminpuolinen vuorovaikutus olisi mahdollisimman hyvä ja aito. Kehityskeskustelu on tavoitteellisen ja osallistavan johtamisen väline, jossa keskustelun tehtävänä on avoimuuden ja luottamuksen kehittäminen esimiehen ja alaisen välillä. (Juuti & Vuorela 2002). Tämän kehittämishankkeen aikana tehtyä kehittämissuunnitelmaa tullaan arvioimaan seuraavan kerran vuoden 2013 kehityskeskusteluissa syyskuussa 2013.

Henkilöstölle suunnattu kyselylomake toimi tiedonkeruuvälineenä esimiestyön eettisyyden laadusta. Kysely antoi vastaukset esitettyihin väittämiin. Muutamassa kyselylomakkeessa oli vastaus laitettu kahden vaihtoehdon väliin keskelle. Kyselylomakkeeseen voisi ehkä laatia yhden lisävaihtoehdon, jolloin olisi helpompi valita juuri se oikea vastaus. Kyselylomake esitettiin, jotta sen käyttökelpoisuus arvo- ja eettisen johtamisen arviointimittarina olisi mahdollisimman luotettava ja toimiva. Esitelmä antaa myös viitteet siitä mikä ei toimi. Toikon ja Rantasen

(2009, 10) mukaan toimijoiden osallistumista mahdollistavien menetelmien käytöllä pyritään toimijoiden sitouttamiseen. Tiedontuotannon menetelmillä on keskeinen sija kehittämistoiminnassa (Toikko-Rantanen 2009, 10).

Itsearviointi kuuluu kehittämistyöhön. Kehittämistyöryhmän reflektioivaa itsearviointia pidetään keskeisenä kehittämisen moottorina Seppänen-Järvelän (2004) mukaan. Prosessiarvioinnissa seurantatiedon, palautteen ja reflektion pohjalta tehdään johtopäätöksiä, joilla kehittämistoimintaa ohjataan kohti tavoitteena olevaa visiota. Usein systemaattinen ja hyvin toteutettu itsearviointi on riittävä evaluaation muoto kehittämisprojektille. Prosessiarviointi tuottaa myös materiaalia loppuarviointia varten ja dokumentoi hankkeen etenemisen. (Seppänen- Järvelä 2004, 26.) Itsearvioinnin toteutti ainoastaan palvelupäällikkö esitestaamalla itsearviointilomakkeen. Lomake todettiin toimivaksi eikä siihen tehty muutoksia.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi eettisen johtamisen malli ja mallin työkirja. Tuotoksen vaikuttavuutta voidaan arvioida vasta kun malli on ollut käytössä jonkin aikaa. Kun eettisen johtamisen malli on otettu osaksi omaa esimiestyötä, tulee sen vaikuttavuuden arviointi ajankohtaiseksi. Järvikosken, Härkähään ja Nouko-Juvosen (2001, 4) mukaan lopputulos- ja vaikuttavuusarviointi erotetaan prosessin arvioinnista.

10 POHDINTA

10.1 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiutta tarkastellaan jo kyselyä ja arviointilomaketta suunniteltaessa. Validiuteen liittyy myös se, millä tavalla kyselyyn osallistujat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen /mittarin kysymykset. Myös kehittämishankkeen käsitteet ja perusjoukko ovat määriteltyjä. Mittarin huolellisella suunnittelulla varmistetaan se, että kysely kattaa koko tutkimusongelman. Validiteetilla tarkoitetaan siis sitä, miten onnistuneesti tutkija/kehittäjä on kyennyt siirtämään käytetyn tietoperustan käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. Myös tapa, jolla tiedon varmuus on ilmaistuna lisää validiutta. (Vilka 2005, 161.) Toimintatutkimuksen validiteetin arviointia vaikeuttaa se, että hankkeen aikana pyritään rakentamaan uutta muutosmallia ja sosiaalista todellisuutta (Heikkinen ym. 2006, 147-148).

Luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimus on siis luotettava aina ajassa ja paikassa. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Kun otos edustaa perusjoukkoa ja tuloksissa on mahdollisimman vähän sattumanvaraisuuksia, voidaan todeta tehdyn tutkimuksen/ kyselyn kokonaisluotettavuus hyväksi. Luotettavuudessa on tärkeää, että tutkija ottaa kantaa mahdollisiin satunnaisvirheisiin. Kaikessa arvioinnissa on oltava arvioiva, kriittinen ja argumentoiva ote. (Vilka 2005, 162.)

Kehittämishankkeen itsearviointilomaketta arvioitiin esitestauksen kautta. Palvelupäällikkö esitesti lomakkeen ja antoi siitä palautetta. Hänen mielestään kysymykset olivat selkeitä ja vastaaminen oli helppoa. Itsearviointilomaketta laatiessani pidin tietoperustasta nostettuja tutkittua tietoa lähtökohtana ja mittarina itsearvioinnille. Huuskon (2009, 39) mukaan itsearvioinnissa on kyse oman toiminnan kehittämisestä ja toteutumisen seuraamisesta. Se on reflektiivinen tutkimusprosessi, joka tähtää kollektiivisen tiedon parantamiseen työyhteisössä (Huusko 2009, 39.)

Itsearviointilomake voidaan todeta toimivaksi mittariksi arvioitaessa omaa arvojohtamisen tasoa. Se antaa vastauksen esitettyyn kysymykseen. Mittarin reliabilitteettia eli luotettavuutta ei voida todeta. Itsearviointilomake mittaa oikeita asioita tutkimusongelman kannalta eli arvojohtajuutta ja sen tasoa omassa työskentelyssä. Validiteetti eli mittarin sopivuus mitattavaan asiaan on hyvä, sillä se kuvasi juuri sitä mitä haluttiin mitata. Kanasen (2011, 44) mukaan hyvin suunniteltu lomake on selkeä ja vastausvaihtoehdot ovat numeroitu. Täysin varmaa ja luotettavaa kysymysten esittämistapaa ei ole. (Kananen 2011, 48).

Kehityskeskusteluihin kului kaksi kuukautta. Ensimmäiset kävin heinäkuun lopussa ja loput kesälomani jälkeen elokuun viimeisellä viikolla. Syyskuussa oli viimeinen kehityskeskustelu. Omasta mielestäni onnistuin hyvin kehityskeskustelujen läpiviemisessä ja välittömän ilmapiirin luomisessa. Sitä, miten voisin parantaa kehityskeskustelujen laatua ensi vuonna, olisi laatia tarkka aikataulu, johon sitouduttaisiin. Henkilöstön tulisi pitää keskusteluja itselleen tärkeinä kehitysväylinä niin, ettei tule unohduksia ja jokainen pyrkisi valmistautumaan keskusteluihin etukäteen.

Kehittämishankkeen ja tutkimuksen tekemistä ohjaavat käytännöt, normit ja lait. Lain ja normien noudattaminen ei tee tutkimustyöstä eettistä toimintaa, vaan tutkimuksen ja kehittämishankkeen tekijöillä on velvollisuus katsoa toimintaansa eettisestä näkökulmasta. Eettisyyttä on rehellisyys tietoperustaa käytettäessä ja tuloksia analysoitaessa, huolellisuutta ja yksityiskohtien huomioimista työnsä toteuttamisessa. Hyvään tieteelliseen tutkimus- ja kehittämiskäytäntöön kuuluu se, että kaikki käytetyt menetelmät ja toimintatavat ovat hyväksyttäviä ja tiedeyhteisössä tunnustettuja. Hyvän tieteellisen käytännön mukainen toiminta noudattaa tieteellisiä toimintatapoja ja käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, raportointi- ja arviointimenetelmiä. Kehittämishankkeeseen ja tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista siihen osallistuville henkilöille. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23- 27.)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamisesta sovittiin kohdeorganisaation kehittämispäällikön ja kehittämisjohtajan kanssa kirjallisella yhteistyösopimuksella. Kehittämishanke nivoutui hyvin nykyiseen tehtävänkuvaani eikä se aiheuttanut

rooliristiriitaisuutta. Kehittämishankkeen henkilöstökyselyn tuottama tieto jäi oman eettisen esimiestyöni kehittämiseen eikä aiheuttanut eettistä ristiriitaa eettisen johtamismallin kehittämisessä. Työn tutkimuksellisessa osuudessa käytettyjen menetelmien käyttö oli perusteltua oman kehittymiseni sekä kehittämishankkeen vuoksi. Esimiestyön eettisyyden ja arvojohtamisen kartoituksen lähtökohtana oli selvittää omaa esimiestyön laatua esitestaamalla kyselylomake omalla henkilökunnalla. Tämä kehittämishanke oli väline, jonka avulla saatiin osoitettua kehittämistarpeita omalle työlle, sekä materiaalia ja menetelmiä yhdistämällä tuotettiin eettisen johtamisen malli kohdeyksikköön.

Hirsijärven ym. (2007,23-27) mukaan tutkimukseen osallistumisen pitää perustua vapaaehtoisuuteen. Tässä kehittämishankkeessa henkilöstö toimi työryhmänä ja osallistui hankkeeseen aktiivisesti refleктоimalla esimiestyötä ja työhyvinvoinnin tasoa sekä esitestaamalla kyselylomakkeen. Työryhmä laati myös työhyvinvointisuunnitelman työilmapiirin kehittämiseen ja parantamiseen. Kohdeyksikön palvelupäällikkö osallistui keskustelujen lisäksi myös esitestaamalla itsearviointilomakkeen eettiseen johtamisen malliin. Työryhmä piti viikoittaiset tapaamiset säännöllisesti. Työryhmään osallistuminen oli vapaaehtoista henkilökunnalle. Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää. Tässä kehittämishankkeessa henkilöstökyselyyn osallistuneiden anonymiteetti säilyi.

Aineistoa tähän kehittämishankkeeseen hain Lahden ammattikorkeakoulun tietokeskuksen Nelli-portaalista e-aineistoja sekä eri yliopistojen kirjastojen yhteistietokannoista. Tiedonhaussa käytin hakusanoja eettisyys, eettinen johtaminen, arvot, arvojohtaminen, sosiaalityö, sosiaali- ja terveysala, johtaminen, oikeudenmukaisuus, kehityskeskustelu, itsearviointi, henkilöstökysely ja työyhteisön etiikka. Lisäksi tarkastelin tutkimuksia, joissa käsiteltiin työyhteisöetiikkaa, eettisyyden arviointia, työyhteisöarvoja ja johtamisen eettisyyttä sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Kehittämishankkeen tuottama eettisen johtamisen malli on yleistettävissä jokaisen sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehen työn eettisen ja arvojohtamisen tason määrittelyyn ja kehittämiseen. Itsearviointilomake toimii oman sen hetkisen toiminnan määrittäjänä arvojohtamisessa. Kehittämiskeskustelut ja henkilöstökysely

antavat vastauksia siitä, millaisena henkilökunta näkee ja kokee esimiestyön ja kuinka sitä tulisi kehittää. Yhdessä nämä mittarit luovat eettisen johtamisen mallin, joka ohjaa omaa kehittymistä ja ammattitaitoa. Vaikka malli on luotu sosiaalialan asumispalveluyksikköön, ei se sulje pois mallin käyttöä muissakin työyhteisöissä.

10.2 Johtopäätökset ja jatkokehittämishaasteet

Tämän kehittämishankkeen tuottama Eettisen johtamisen malli tukee hallituksen politiikka ohjelmaa johtamisen kehittämisessä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työyhteisöjen muuttuessa ja uuden sukupolven tulo työyhteisöihin aiheuttaa tarpeen tarkastella johtamiskäytänteitä ja työhyvinvoinnin tilaa. Uudelle Y-sukupolvelle eettisyys johtamisessa näyttäytyy reiludessa, rehellisyydessä ja kestävässä kehityksessä. Eettiseltä johtajuudelta edellytetään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, arvostusta sekä käytännön työn tuntemista. He odottavat positiivista, kehittävää palautetta, tukea ja kannustamista sekä kehittämisen mahdollistamista. (Kivimäki 2012, 20, 28.)

Johtamiseen liitetään korkeita odotuksia ja sen odotetaan olevan esimerkillistä. Johtajan ominaisuuksilla on vaikutusta alaiskulttuuriin sekä organisaatiokulttuuriin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikuttavalla johtamisella on laaja-alainen yhteys alaisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. (Lämsä 2007, 1.) Koskaan ei siis ole myöhäistä muuttaa käyttäytymistään. Jokainen voi kehittää itsessään johtamisen laatua ja taitoja lisäämällä omaa osaamistaan ja tutkimalla omaa eettisyyttään. Samalla voimme myös vahvistaa arvojamme. Kun sisäsyntyinen vuorovaikutus vahvistuu, lisää se motivaatiokykyämme, innovatiivisuuttamme ja proaktiivisuuttamme työyhteisössä. Itsensä johtamisen tasapaino välittyy työyhteisöön, organisaatioon ja se näkyy eettisenä käyttäytymisenä. (Lappalainen 2012, 139).

Tässä kehittämishankkeessa eettisen johtamisen malli luotiin kohdeyksikköön auttamaan esimiestyön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä. Kohdeyksikkö kuuluu kohdeorganisaation kuntapalveluihin, jonka muut yksiköt voivat myös hyödyntää eettisen johtamisen mallia niin halutessaan. Eettisen johtamisen

malli tuo esimiehelle mahdollisuuden tutkia omia arvojaan ja eettisyyttään. 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.

Kehittämishanke toteutettiin normaalin työn ohessa huhtikuun 2012 ja toukokuun 2013 välisenä aikana. Hanke on ajankohtainen jo Kaste-hankkeen ja Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman politiikka ohjelmankin takia. Johtamistyö on murrosvaiheessa ja esimiestyötä ja johtamista tulee kehittää. Myös tutkimuksissa esimiestyö näyttäisi olevan lisääntyvän kiinnostuksen kohteena. Työhyvinvoinnin tärkeys on jo huomattu ja lisääntyvä johtamisen kehittäminen on loogisesti seuraava askel kohti tervettä ja hyvinvoivaa työyhteisöä. (KASTE 2008-2011, 38-39.)

Kohdeyksikössä esimiestyö muuttui eettisemmäksi jo kehittämishankkeen aikana. Esimiesten työnkuvat päivitettiin niin, että päällekkäinen toiminta poistui. Yhteistyötä korostettiin ja viestintää lisättiin työyhteisössä (puhelin, sähköposti, tapaamiset). Kehityskeskusteluissa esiin nousseista kehittämistarpeista tehtiin kehittämissuunnitelmat, jotka vietiin käytäntöön. Ohjaajien (lähihoitajat, sairaanhoitajat) työnkuvat päivitettiin, samoin työn sisältöä ja työvuorojen sisältöjä. Omaohjaajan työnkuvaa tarkennettiin, samoin sosionomin työnkuvaa uudistettiin esiin nousseiden tarpeiden mukaiseksi. Myös tukipalveluissa työskentelevien siivoojien (1,5) työn sisältöä päivitettiin.

Muutokset liittyivät kehityskeskusteluissa esiin nousseille kehittämistarpeille. Perustehtävän selkiinnyttäminen liittyi henkilöstön kokeman eriarvoisuuden poistamiseen / vähentämiseen. Henkilöstön vastuuttaminen ja voimaannuttaminen toteutettiin selkeillä vastuualuejaoilla ja työnkuvauksilla. Samoin esimiehen roolia selkiinnytettiin työyhteisölle tiiminvetäjän päivitetyllä työnkuvalla. Päivitykset tehtiin kevään 2013 aikana. Työvuorojen sisällön muutostarpeet kartoitettiin ryhmätyönä henkilökunnan työhyvinvointipäivässä marraskuussa 2012 ja ne valmistuivat helmikuussa 2013 työryhmässä. Muutokset hyväksyttiin yksikön esimiehellä.

Jatkokehittämishaasteina esille nousivat oikeudenmukaisuuden lisääminen esimiestyöhön ja oikeudenmukaisuuden kokemusten lisääntyminen työyhteisöissä. Romanan ym.(2004) mukaan vuorovaikutus synnyttää kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. Vuorovaikutukseen paneutumalla voitaisiin lisätä henkilökunnan kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja eettisyydestä, jolloin työhyvinvointi paransi ja henkilökunnan hyvinvointi lisääntyisi. Pekkarisen (2010) mielestä tulisi huomioida sosiaalialan johtamisessa erityisesti johtamistapojen tutkimus jatkokutkimusaiheena henkilöstön näkökulmasta käsin, samoin mittaristojen kehittäminen mittaamaan johtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä henkilöstön ja johtamisen välistä dynamiikkaa. (Pekkarinen 2010, 34.)

Eettisen johtamisen malli on pienimuotoinen, yhteen yksikköön kehitetty eettisen toiminnan kehittämiseen tarkoitettu menetelmä. Se on laajennettavissa, mutta vaatii jatkohankkeen käynnistämisen. Jatkohanke voisi paremmin palvella kohdeorganisaation koko esimiestyön eettistä kehittämistä. Voimaantumisen esimiestyössä olisi mielenkiintoinen ja haastava kehittämishanke. Voimaannuttamisen menetelmiä on useita, joista voitaisiin mainita esimerkiksi henkilökohtainen työnohjaus, organisaation sisäinen, täydentävä koulutus ja mentorointi. Yhteiset esimiespäivät ja koulutukset myös sitouttavat esimiehet paremmin yhteisiin tavoitteisiin esimiestyön parantamisessa.

Myös työyhteisön kehittämisessä tulisi huomioida työyhteisön vastuullistuttaminen yhteisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Sovitaan toimintavoista, jotka ovat yhteisesti sovittuja, esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjen laatiminen. Työn tavoitteiden saavuttamisesta ja työn organisoinnista vastuu on esimiehellä ja raportointivastuu on työntekijöillä. Työhyvinvointisuunnitelmien laatiminen ja niiden mukainen toiminta auttavat työyhteisön ja työntekijöiden kehittymistä. Esimiehen tulee voida rohkeasti ottaa vastuuta kaikesta toiminnasta vastuualueellaan ja pyrkiä kaikessa toiminnassaan oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja eettisyyteen.

Eettinen esimies kantaa vastuun päätöksistään ja on avoin. Esimies antaa suoraa palautetta ja oikaisee kun toimitaan väärin. Esimies kannustaa ja vahvistaa oikeanlaista käyttäytymistä ja toimintaa. Vuorovaikutus on selkeää ja asiallista.

Esimiehen työssä näkyy selvästi organisaationkin arvot (tässä hankkeessa vastuullisuus, ammatillisuus ja ainutlaatuisuus) Arvojen tulisi näkyä jokaisen työntekijän tavassa tehdä työtä työyhteisössä. Eettisyys kehittyy askel kerrallaan ja jokainen askel on meidän itsemme otettava. Oma tietoisuutemme eettisestä tavastamme toimia ja arvoistamme ohjaavat toimintaamme ja auttavat meitä asettamaan uusia tavoitteita itsellemme, jotta oikeudenmukaisuudella olisi mahdollisuus toteutua työssämme.

LÄHTEET

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

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

Ammattieettinen lautakunta. 2005. Etiikkaopas. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki: Painotalo Auranen oy.

Atjonen, P. 2013. Milloin arviointi on eettisesti kestävä? Opetushallitus. (viitattu 15.5.2013)

Saatavissa:http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/

Björklund, L. 2012. Vahvistuuko eettisesti kestävä toiminta kepillä vai porkkanoilla? Helsingin Diakonissalaitos. Etene-kesäseminaari 30.8.2012. Väitöstyöstä: Björklund, L. 2008. Kannustaminen ja Moraali- kannustamisen idea suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa 1990- luvulta alkaen. Helsingin Yliopisto, Sosiaalietiikka ja yhteiskuntafilosofia. (viitattu 15.5.2013)

Saatavissa:http://www.etene.fi/c/dokument_library/

Björklund, L. & Hautamaa, J. 2013. Eettisesti kestävä toiminta. Teoksesta STM (toim.): Aivot ja etiikka. Mikä kannustaa toimimaan eettisesti? ETENE-julkaisuja 37. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE, Helsinki 2013, 31-46.

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>

Dahler- Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä- käsikirja. Helsinki: Stakes.

Dobel, P. J. 2005. Public Management as Ethics. L.E. Lynn (jr.) & C. Pollitt (Eds.) The Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University Press. 156-181.

Etene-julkaisuja 35. 2012 (viitattu 10.2.2013).

Saatavissa:<http://www.stm.fi/julkaisut/etene-julkaisuja>

Gazzaniga, M. 2006. Eettiset aivot. Terra Cognita. Helsinki.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Stakes. (viitattu 12.10.2012)

Saatavissa:<http://www.stakes.fi/julkaisut>

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 laitoksen Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveyden edistämisen koulutusohjelma, opinnäytetyö.

Hakala, J.T. 2008. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Heiskanen, E. & Salo, J. Esimiehen käsikirja. Tee eettisyydestäsi kilpailuetu. Talentum (viitattu 2.5.2012).

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

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

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. & Kansanvalistusseura. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Helkama, K. 2012. Arvot ja arvomaailman muutos. Teoksessa Helkama, K. ja Olakivi, A.(toim.): Pyhtää- yhteiskunnallinen ja psykologinen muutos. Helsingin yliopisto: Edita, 31-50.

Helkama, K. 2013. Miten arvot syntyvät, pysyvät ja muuttuvat - sosiaalipsykologian näkökulma. Teoksesta STM (toim.): Aivot ja etiikka. Mikä kannustaa toimimaan eettisesti?. ETENE-julkaisu 37. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystieteiden eettinen neuvottelukunta ETENE, Helsinki 2013, 25-30.

Henttinen, P. 2010. Sosiaalityö käsitteenä ja määritelmänä. Kohti selkeämpää sosiaalityötä. Tampereen yliopisto, Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Pro gradu.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. 4-5. painos 1993. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino 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, Julkisojohtaminen, Hallintotieteet. Väitöskirjatutkimus.

International Federation of Social Workers. 2012. Ethics. (viitattu 15.5.2013)
Saatavissa:<http://www.ifsw.org/policies/statement-of-ethical>

Juutti, P. 2011. Johtaminen edellyttää eettisyyttä. Artikkel, (viitattu 12.2.2013).
Saatavissa:<http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtajuus>

Juutti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro, 77-91.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY pro Oy.

Kajander, R. 2001. Arvot johdon työvälteenä. Helsingin yliopisto, Valtio-opin laitos. Pro gradu. (viitattu 11.11.2012).

Saatavissa:<http://www.lamk.fi/kirjastopalvelut/e-aineistot/julkaisut>

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Risto Heikkinen (toim.) Jyväskylän AMK/JAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

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

Koskinen, A-K. 2004. Asiakastyön imussa: Tutkimuskohteena esimiestyö sosiaalipalvelutoimistoissa ja eettisesti kestävä sosiaalityön johtaminen. Helsingin yliopisto, Yhteiskuntapolitiikan laitos. Pro gradu. (viitattu 10.2.2013)

Saatavissa:<http://www.lamk.fi/kirjastopalvelut/e-aineistot/julkaisut>

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

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

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

Kröger, V. 2012. Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystieteiden keski johdon johtamistyön tuen mahdollistajana. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaaliantropologia. Pro gradu-tutkielma. (viitattu 10.2.2013).

Saatavissa:<http://www.lamk.fi/kirjastopalvelut/e-aineistot/julkaisut>

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Artikkelit. (viitattu 10.12.2012).

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

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

Lawton, A. 2000. Ethical Management for Public Services. Buckingham: Open University Press.

Lehto, M. 2013. Mikä saa ihmisen toimimaan eettisesti toivotulla tavalla? Julkaisu: Aivot ja etiikka. Mikä kannustaa toimimaan eettisesti? ETENE-julkaisuja 37. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2013.

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

Saatavissa:<http://www.novetos.fi/1521.html>

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. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Moilanen, T. & Salminen, A. 2007. Comparative Study on the Public Service Ethics of the EU Member States. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen- ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro, 93-106.

Northouse, P.G. 2004. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto: Acta Vasaensia 156.

Okko, S. 2009. Kaiku-viesti 2. Valtionkonttorin Kaiku-palvelun julkaisu esimiehille (viitattu 10.5.2012).

Saatavissa:[http:// www.http://Google.fi/Eettinen](http://www.http://Google.fi/Eettinen) johtaminen.

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 7/2010.

Saatavissa:[http:// www.stm.fi/julkaisut/johtaminen](http://www.stm.fi/julkaisut/johtaminen)

Pursiainen, T. 2001. Ammattien etiikka. Defensor Legis 1, 31–50.(Viitattu 15.05.2012).

Saatavissa:[http:// www.edilex.fi/lakikirjasto/986.pdf](http://www.edilex.fi/lakikirjasto/986.pdf).

Raappe, E. 2005. The influence of a green environment and horticultural activities on the subjective well-being of the elderly living in long-term care. University of Helsinki, Department of Applied Biology. Publication no. 24, Helsinki.

Raunio, K. 2012. Sosiaalityön peruskurssin luennot. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. (viitattu 2.2.2013)

Saatavissa:http://www.uta.fi/yky/sty/yhteystiedot/raunio/sostyon_maaritelmat.pdf

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

Salo, J. Eettinen johtaminen. (verkkojulkaisu). (viitattu 2.5.2012).

Saatavissa:http://www.tem.fi/files/20378/salo_eettinen_johtajuus.pdf

Seppänen-Järvelä R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. 4/2004. (viitattu 16.6.2013).

Saatavissa:<http://www.google.fi/prosessiarviointi>

Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes, 17-33.

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

Sosiaali ja terveysministeriö (STM). 2012. Etiikan tila sosiaali- ja terveysalalla (viitattu 10.2.2013).

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

Sosiaali ja terveysministeriö (STM). 2012. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. ETENE-julkaisuja 32. (viitattu 10.2.2013).

Saatavissa:<http://www.stm.fi/julkaisut/etene-julkaisuja>

Sosiaali ja terveysministeriö (STM). 2010. KASTE-hanke. (viitattu 10.1.2013).

Saatavissa:<http://www.stm.fi/hankkeet/>

Sosiaali ja terveysministeriö (STM). 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2005: 25. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosnet. 2013. Sosiaalityön määrittely (viitattu 2.2.2013).

Saatavissa:http://www.sosnet.fi/peruskoulutus/sosiaalityon_maarittely.iw3

Talentia. Sosiaalityön määritelmä. (viitattu 2.2.2013)

Saatavissa:http://www.talentia.fi/files/251/sosiaalityon_maaritelma

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes-Print.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2013. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, artikkelijulkaisu. (Viitattu 15.6.2013).

Saatavissa:<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever>

Topo, P. 2013. Miten sosiaali- ja terveysalan fyysinen ympäristö tukee ammatitieteen toteutumista käytännössä? Julkaisusta: Aivot ja etiikka. Mikä kannustaa toimimaan eettisesti? ETENE-julkaisu 37. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE, Sosiaali – terveysministeriö, Helsinki 2013.

Turunen, V. 2013. Tasapuolisia pomoja. Tehy 3/ 2013, 10.

Turun ammattikorkeakoulu. Johtamismallit- ja teoriat (viitattu 10.5.2012).

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

Työministeriö. 2013. Mäkinen, A-K & Uusikylä, P.(toim.) Tiedosta- arvosta- paranna. Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. (viitattu 10.8.2013)

Saatavissa: <http://www.projectia.fi/C225736000379743/0FILE/itsearviointi.pdf>

Työterveyslaitos. 2010. Työyhteisö ja esimiestyö (viitattu 14.10.2012).

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

Ulrich, RS., Zimring, C., Zhu, X., Du Bose, J., Seo, HB., Choi, YS., Quan, X. & Joseph, A. 2008. A review of the Research Literature on Evidence- Based Health-care Desing. Healthcare Leadership. White paper series 5 (5).

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisesssä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. 86/2012. Julkari THL.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilka, H & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, L. 2006. Laatujohtaminen. Systemeityö (viitattu 10.5.2012).

Saatavissa:<http://www.pcuf.fi/sutuke/lehti/kirj/st20062/-ST062-08A.pdf>

Virtanen, M. 2012. Oikeudenmukainen johtaminen edistää terveyttä. Työterveyslaitos. Video-luento. (viitattu 18.2.2013).

Saatavissa:http://www.google.fi/oikeudenmukainen_johtaminen.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta. Väitöskirja. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1238.

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

LIITTEET

1. Eettisen johtamisen malli, työkirja. 23 sivua.