

Seija Haataja

Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto

Sosionomi (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

12.5.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Seija Haataja Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Integroiva kirjallisuuskatsaus 55 sivua + 1 liite 12.5.2015
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan YAMK
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Antti Niemi
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan eettisen johtamisen ilmiön merkitystä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa ja sen vaatimaa johtamisosaamista. Tutkimusongelman ratkaiseminen edellytti eettisen johtamisteorian tarkastelua. Vastauksia ilmiöön on haettu seuraavilla tutkimuskysymyksillä: 1) Mitä on eettisen johtamisen johtamisosaaminen? 2) Mitkä tekijät edistävät eettisen johtamisen toteutumista? 3) Mitkä tekijät estävät eettisen johtamisen toteutumista?</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat aikaisemmat tieteelliset tutkimukset ja opinnäytetyöt eettisestä johtamisesta sosiaali- ja terveysalalta, jota on tarkennettu liiketoiminnan ja hallinnon alan tutkimuksiin. Tutkimus on kvalitatiivinen, jossa aineisto on kerätty integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla ja analysoitu induktiivisesti sisällönanalyysilla.</p> <p>Keskeiseksi tulokseksi <i>eettisen johtamisen johtamisosaamisessa</i> tuli ihmisten- ja asioiden johtamisen hallintataidot. Suuri osa johtajan tunnusmerkeistä sijoittui tulosten mukaan johtajan persoonaan kuuluviksi ja vähiten johtamisen tekniseen osaamiseen. <i>Eettisen johtamisen edistävien tekijöiden</i> keskeisen tuloksen muodostivat eettisen johtamisen harjoittaminen ja monistaminen, toimintakulttuurin avoimuus ja kritiikin salliminen yhdessä työyhteisön moninaisuuden kanssa. Tämän kolmion vaikutuksesta tulosten mukaan syntyy hyvä työhyvinvointi, joka vaikuttaa organisaation tulokseen kasvattavasti ja edistää asiakaslähtöisyyden toteutumista. <i>Epäeettisessä johtamisessa</i> nousi keskeiseksi tulokseksi asiakkaan aseman haasteellisuus silloin, kun organisaation toimintabudjetti määrää asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen. Asiakaslähtöisyys koettiin tulosten mukaan vaikeaksi toteuttaa vain asiajohtamista (management) toteutettaessa, koska perustehtävässä ovat inhimilliset tekijät vahvasti mukana.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan esimiestyön kehittämisessä ja sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa johtamisopintokokonaisuuden opetuksessa.</p> <p>Jatkotutkimusehdotukset: 1) Työyhteisötutkimuksena eettisen johtajuuden toteutuminen osana moninaisuuden johtamista. Miten työntekijät kokevat eettisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen käsitteet. 2) Työyhteisön ilmapiiritutkimus, että miten ilmapiiriä voisi kehittää erilaisuutta arvostavammaksi eli eettisemmäksi.</p>	
Avainsanat	Eettinen johtaminen, epäeettinen johtaminen, johtajuus, esimiestyö, työyhteisö, johtaminen, osaaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Seija Haataja Ethical Leadership in Social- and Health Services. An Integrative Literature Review 55 pages + 1 appendices 12 May 2015
Degree	Master's Degree
Degree Programme	Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Antti Niemi, Lecturer
<p>This thesis is about the importance of ethical leadership in the organisations of social and health services and the competence it requires. The solving of this research question entailed the study of ethical and nonethical leadership theory. Answers to this phenomenon is derived from these questions: 1) What is the leadership competence of ethical leadership? 2) What factors promote the realization of ethical leadership? 3) What factors prevents the implementation of ethical leadership?</p> <p>The subjects of my study are earlier research findings and theses about ethical leadership in social and health service organizations and complemented with management field studies. This study is qualitative in its nature and the data is collected with a integrated literature review and analyzed with a content analysis inductively.</p> <p>The central finding to the question of leadership competence is the command skills of people and things. A large portion of the characteristics of a leader is associated with the personality and least with the technical competence of leadership. The principal findings to the question of factors that promotes ethical leadership is the practice and duplication of ethical leadership, the openness of the corporate culture and the allowance of critique together with the multiplicity of the work community. The impact of this triplet promotes wellbeing at work, revenues and the promotion of customer-orientation according to the findings of this study. A central finding of unethical leadership is that the customers position is very challenging, when the budget of the organization defines the gratification of clients needs. Customer-orientation was found hard to implement only with a management style leadership, because human factors are a integral part of the basic task.</p> <p>The results of the findings in this thesis can be utilized in developing leadership practices and in leadership training programs in the social and health field.</p> <p>Suggestions for further studies: 1) The implementation of ethical leadership in work community studies. How do employees experience the concepts of ethical leadership and multi-dimensional leadership. 2) The study of work community atmosphere, how to promote a more diverse and ethical atmosphere.</p>	
Keywords	Ethical leadership, Non ethical leadership, Leadership, Superior, Work community Management, Competence



Sisällys

1	Johdanto	1
2	Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	3
2.1	Eettinen johtaminen käsitteenä	3
2.2	Älykkään organisaation merkitys työelämässä	4
2.3	Eettinen johtaminen	5
2.3.1	Eettinen johtaminen johtamisosaamisena	5
2.3.2	Eettinen johtajuus työelämän prosessina	8
2.4	Epäeettisen johtamisen merkitys työelämässä	11
2.5	Katsaus eettisen johtamisen aikaisempaan tutkimukseen	13
2.6	Yhteenvedo eettisen johtamisen teoreettisista lähtökohdista	15
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	16
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	16
3.2	Tutkimuskysymykset	17
4	Integroivan kirjallisuuskatsauksen toteutus	17
4.1	Kirjallisuuskatsaus aineistonkeruun menetelmänä	18
4.1.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus	19
4.2	Aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit	21
4.3	Aineiston hakuprosessi	22
4.4	Aineiston kuvaus	24
4.5	Aineiston analyysi	25
5	Eettisen johtamisen tutkimustulokset	29
5.1	Eettinen johtaminen johtamisosaamisena	29
5.1.1	Asioiden johtamisen hallintataidot	29
5.1.2	Hyvän johtajan tunnusmerkit	30
5.1.3	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	30
5.1.4	Ihmisten johtamisen hallintataidot	30
5.1.5	Koulutus	31
5.1.6	Arvojen monistamisen taidot	31
5.2	Eettisen johtamisen edistävät tekijät	32
5.2.1	Työyhteisön moninaisuus	33
5.2.2	Eettinen johtaminen aktiivinen toiminnan perusta	33



5.2.3	Kritiikki	33
5.2.4	Eettinen toimintakulttuuri	34
5.2.5	Eettinen johtaminen dialogista	34
5.2.6	Eettinen johtaminen muutoksen voimavara	35
5.2.7	Eettisyys hyvän tuloksen mittari	35
5.2.8	Yhteiskuntavastuu	36
5.3	Eettisen johtamisen estävät tekijät	38
5.3.1	Asiakkaan asema vaativassa tilanteessa	38
5.3.2	Ristiriidat ja kritiikkittömyys	38
5.3.3	Toiminnan kokonaisuuden hallitsemattomuus	39
5.3.4	Epäonnistunut esimiestyö	39
5.3.5	Ihmisten johtamisen epäonnistuminen	40
5.3.6	Asioiden johtamisen epäonnistuminen	40
6	Eettinen johtaminen - pohdintaa	43
6.1	Tulosten tarkastelu	43
6.1.1	Eettinen johtaminen johtamisosaamisena	44
6.1.2	Eettisen johtamisen edistävät tekijät	44
6.1.3	Eettisen johtamisen estävät tekijät	45
6.1.4	Yhteenveto tuloksista	46
7	Eettinen näkökulma ja luotettavuus	49
8	Eettinen johtaminen - jatkotutkimusehdotukset	51
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Integroiva kirjallisuuskatsaus	



1 Johdanto

”Eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita, ovat oikeudenmukaisia ja rehellisiä sekä rakentavat yhteiskuntaa.” (Sydänmaanlakka 2004: 59).

Kun astuu sisään työpaikan ovesta, niin kuka ja mitä silloin astuu sisään? Tämän voi varmaan kuka tahansa kysyä itseltään sosiaali- ja terveysalan ammattilaisena. Opinäytetyön idea lähti liikkeelle vuoden 2014 lopulla sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen mahdollisten vaikutusten pohtimisen ja palveluverkkouudistuksen raporteihin tutustumisen kautta. Ymmärrys heräsi, että hyvää eettistä johtajuutta tarvitaan muutosten keskellä työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Sosiaalityön ydin on syntynyt humanitaaristen, uskonnollisten ja demokraattisten ihanteiden ja aatteiden toteuttamiseksi, jonka ammatillisen sosiaalityön kohteena on ihminen kokonaisuutena ja osana ympäristöään. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen - Vartiainen 2011: 116.)

Sosiaali- ja terveysalaa määrittävät ja siellä vaikuttavat monenlaiset näkemykset, jotka osittain ovat myös ristiriitaisia. Niiranen ym. (2011) kritisoivat, että länsimaista yhteiskuntaa on luonnehdittu jo pidemmän aikaa yksilökeskeiseksi. He toteavat, että tämä kehitys näyttäisi kulkevan kohti yhä suurempaa yksilön arvon korostamista, on puhuttu jopa yltyöyksilöllistymisestä. Arvojen ja asenteiden koveneminen on johtanut siihen, että yksilön absoluuttinen arvo on kyseenalaistettu ja köyhyyttä ja syrjäytymistä alettu pitää jopa syrjäytyneiden omana syynä. Niiranen ja kumppanit päätyvät tutkimuksessaan siihen, että tällainen ajattelu on vastoin länsimaisen yhteiskunnan eettisiä periaatteita. Eettisessä johtajuudessa törmätään yhteiskunnassa vallitseviin eettisiin näkemyksiin sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 113.) Northouse puolestaan (2004: 306) toteaa, että eettinen johtaminen tutkimusaiheena on tärkeä, koska johtajien arvokäyttäytyminen vaikuttaa työntekijöihin ja organisaation toimintaan ja monimuotoisuuteen.

Eri aikoina on käytetty erilaisia ratkaisuja johtamiskysymyksiin. Nyt puhutaan johtamisen moninaisuudesta ja moninaisuuden johtamisesta. Keskustelun taustalla ovat jatkuvat muutokset yhteiskunnassa ja organisaatioissa ja selviytymispaineet, joita muutokset aiheuttavat yksilöille ja yhteisöille. Peltosen (2007: 18) mukaan jälkimoderni aika 1990-luvun jälkeen toi esille tarinat ja puheen sekä organisaatioiden tarkastelun fokukseen kielen ja moninaisuuden. Jälkimodernissa Suomessa sosiaali- ja terveysalaa kehitetään New Public Managementin (NPM) oppeihin perustuen, josta valtion Parasta

nyt –Kunta- ja palvelurakennemuutos on hyvä esimerkki palveluiden saatavuuden turvaamisesta. Prosessi alkoi jo vuonna 2005. (Juntunen – Leinonen – Oulasvirta – Stenvall – Syväjärvi – Tiilikainen – Vakkala 2009: 15 – 22.)

Erhola ym. (2014) kertovat raportissaan sote-järjestämislain keskeisistä tavoitteista, että niillä luodaan uusi sosiaali- ja terveystalouden järjestämisrakenne. Tämän raportin mukaan lakia sovellettaisiin kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen, rahoittamiseen, kehittämiseen, ohjaukseen ja valvontaan. Erholan ym. (2014) raportin mukaan lakiehdotuksen tarkoituksena on muun muassa edistää ja ylläpitää väestön hyvinvointia ja terveyttä, edistää sosiaali- ja terveydenhuollon laatua, varmistaa toimivat ja kustannustehokkaat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä edistää sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota valtakunnallisesti. (Erhola – Vaarama – Pekurinen – Jonsson – Junnila – Hämäläinen – Nykänen –Linnosmaa 2014: 16 – 17.)

Nopeat yhteiskunnalliset muutokset ovat Koivuniemen mukaan johtaneet tilanteeseen, jossa kuntien on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota niin sisäiseen kuin ulkoiseen toimintaansa. Koivuniemi jatkaa kriittisesti, että kunnat ja kuntayhtymät ovat liian kauan tuudittautuneet itsekeskeiseen ajatteluun olemassaolonsa perusteista sen kummemmin pohtimatta tai visioimatta omaa tulevaisuuttaan. (Koivuniemi 2004: 15.) Kirjallisuudesta tulee esiin, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden nykypäivän ongelmat määrittyvät ulkoisesti ja vaikuttavat prosesseissa, esim. poliittiset päätökset, suurten ikäluokkien eläkkeelle lähteminen. Yhteiskunta- tai yritysvastuulla tarkoitetaan yritysten vastuuta toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista (Niskala – Pajunen – Tarna-Mani 2009: 11- 12). Tässä opinnäytetyössä integroivalla kirjallisuuskatsauksella etsitään eettisen johtamisen toteutumisen edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä eettisen johtamisen edellyttämää osaamista johtamistehtävässä.

2 Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Tässä luvussa käsitellään eettistä johtamista käsitteenä, joka antaa pohjaa eettisen johtamisen teorialle. Avaan teorian valossa eettistä johtamista johtamisosaamisena ja prosesseina, mikä niiden merkitys on eettisen johtamisen onnistumisen kannalta. Pääluvun päättää lyhyt yhteenveto keskeisestä sisällöstä. Älykäs johtaminen on unelma eettisestä johtamisesta ja älykäs organisaatio luo perustan sille. Tämän vuoksi käsitteiden jälkeen aloitan tämän luvun tarkastelemalla älykästä organisaatiota, niin kuin Sydänmaanlakka (2004: 100) terminologiassaan sitä kutsuu. Kirjallisuuskatsauksen teoreettiset lähtökohdat liittyvät tutkimustehtävän kannalta oleelliseen kirjallisuuteen (Tuomi – Sarajärvi 2009: 155). Tässä luvussa ja jatkuen koko opinnäytetyön ovat tutkimuksen kannalta oleelliset asiat esitetty kuvioin ja taulukoin, joiden avulla voidaan arvioida teoreettisen perspektiivin käsitteellistä selkeyttä, teoreettista täsmällisyyttä ja loogista etenemistä (Tuomi – Sarajärvi 2009: 156).

2.1 Eettinen johtaminen käsitteenä

Länsimaisessa traditiossa eettisen teorian kehityksen juuret menevät Platoniin ja Aristoteleeseen saakka. Etiikka-sanana taustalla on kreikan kielen sana 'ethos', jolla tarkoitetaan tapoja, käyttäytymistä tai luonnetta. Eettinen teoria antaa sääntöjen ja periaatteiden järjestelmän, jolla ohjataan päätöksentekoa siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Etiikka tutkii moraalista toimintaa, hyvää ja pahaa. Tämä liittyy siihen määrittelyyn, mitä ja millaisia johtajat ovat. Eettiset teoriat jaetaan yleisesti käyttäytymistä ja luonnetta tutkiviin teorioihin. Käyttäytymisteorioilla painotetaan johtajan käyttäytymisen seurauksia (teleologinen lähestymistapa) tai sääntöjä, jotka taas ohjaavat käyttäytymistä (deontologinen lähestymistapa). Moraalinen käyttäytyminen voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: eettinen egoismi, utilitarismi ja altruismi. (Sydänmaanlakka 2004: 57.)

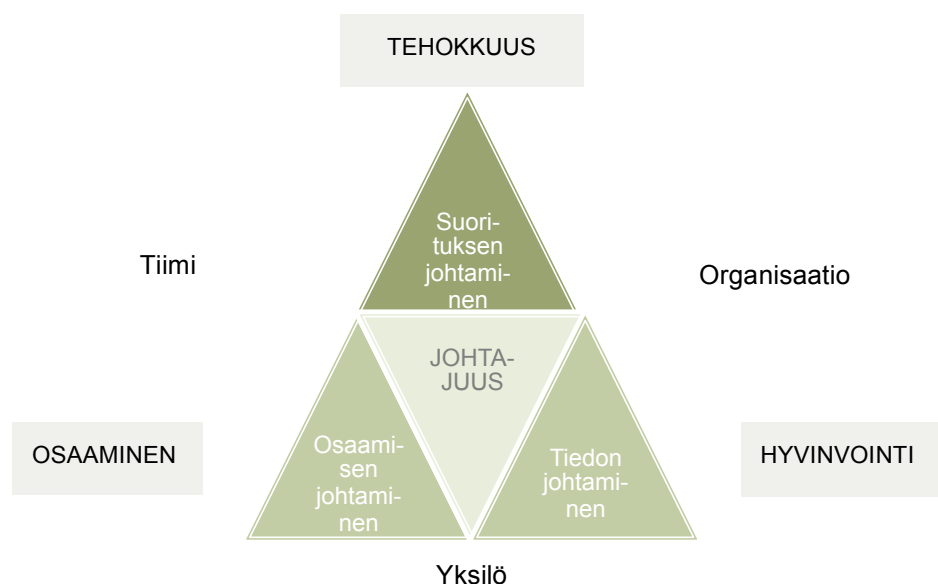
Heiskanen – Salon (2008) mukaan eettinen johtajuus ei synny tai toteudu itsekseen, vaan sitä tulee systemaattisesti kehittää, harjoittaa ja vahvistaa. He kertovat, että tutkimuksissa puhutaan eettisestä johtamisesta termillä oikeudenmukainen johtaminen, jolla viitataan luottamuksen kasvattamiseen, puolueettomuuteen, suoraselkäisyyteen, vastuun kantamiseen sekä integriteettiin eli lahjomattomuuteen. Eettinen johtaminen on lyhyesti sanottuna hyvää johtamista. (Heiskanen – Salo 2008: 15 – 16.)

Johtamiskirjallisuuden mukaan johtajuuden määritelmässä yhteistä on se, että johtajuuden tarkoituksena on organisaation perustehtävän toteuttaminen. Johtajuus on vuorovaikutusta, dialogia henkilöstön ja monien sidosryhmien kanssa. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi johtajuus nähdään vaikutusvallan käyttämisenä ryhmän jäseniin. (Shackleton – Wale 2000: 278.)

Johtaminen on vaikutusvallan käyttämistä suhteessa ryhmän jäseniin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Shackleton - Wale 2000: 278). Eettisen johtamisen pohjalla ovat käsitteet etiikka, arvot ja vastuu, jotka voidaan määritellä ontologisesti ja epistemologisesti eri tavoin. Eettisyys on hyvän elämän etsimistä; arvojen ollessa käsityksiä toivotavasta, niin vastaavasti eettisyydellä pyritään löytämään hyvää. (Aristoteles 1989: 32.)

2.2 Älykkään organisaation merkitys työelämässä

Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa työelämässä tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin (Sydänmaanlakka 2004: 100). Tässä opinnäytetyössä älykäs organisaatio luo pohjan eettiselle johtajuudelle, joten sitä käytetään synonyyminä eettiselle johtamiselle. Seuraavassa kuviossa 1 Sydänmaanlakan (2004) esitys älykkäästä organisaatiosta:



Kuvio 1. Älykäs organisaatio. (Sydänmaanlakka 2004: 101.)

Kärjistäen voisi sanoa, että sosiaali- ja terveystalouden muutosten keskellä organisaatiossa osataan erinomaisesti pitää tehokkuudesta huolta. Tähän on kehitetty monenlaisia

määrällisiä mittareita, joiden tulosten pohjalta palaute tulee nopeasti perille. Sydänmaanlakka (2004) puhuu myös tehokkuudesta, joka on yksi, mutta ei ainoa älykkään organisaation ulottuvuuksista. Kaksi muuta ulottuvuutta ovat oppiminen ja hyvinvointi. Näistä oppiminen on jatkuvaa uudistumista, josta on tullut eloonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöille. (Sydänmaanlakka 2004: 100 – 101.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaation uudistusten myllerryksessä muuttumisen vauhti on kovaa. Hyvinvointi Sydänmaanlakan (2004) mukaan on henkilöstön hyvinvoinnin turvaamista. Hänen mukaansa, jos hyvinvoinnin ylläpitoa ei muisteta, voi tehokkuus jäädä lyhytaikaiseksi. Älykäs organisaatio pystyy luomaan vaadittavan tasapainon menestykseen. (Sydänmaanlakka 2004: 101.) Älykkään organisaation rakennusaineet Sydänmaanlakan (2004: 103) mukaan ovat:

1. Selkeä visio ja strategia.
2. Organisaatorakenne tukee uudistumista.
3. Kulttuuri ja arvot rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen.
4. Jatkuvan parantamisen ideologiaa toteutetaan (kokonaisvaltainen laatuajattelu).
5. Henkilöstö on tärkein ja arvokkain resurssi.
6. Selkeät toimintaprosessit ja niitä kehitetään jatkuvasti.
7. Tehokas suorituksen johtaminen käytännössä.
8. Osaamisen johtaminen on systemaattisessa käytössä.
9. Tietoa jaetaan kaikkien kanssa.
10. Tiimityöskentely ja tiimien johtaminen ovat luontevaa toimintaa.
11. Palautteen kerääminen systemaattista.
12. Uuden teknologian hyödyntäminen tehokasta.
13. Ihmisten osaaminen on avainosaamista.
14. Organisaatiolla on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky.

2.3 Eettinen johtaminen

2.3.1 Eettinen johtaminen johtamisosaamisena

Julkinen johtaminen on aina vallankäyttöä ja moraalinen kysymys sekä osa johtamisen etiikkaa. Vallankäytöllä halutaan ohjata ihmisiä haluttuun suuntaan. Julkisella sektorilla vallankäyttö perustuu lakiin, jonka pohjalta päätökset tehdään. Toisaalta pelkästä vallasta ei voida johtaa kulttuuria eikä oikeutta. (Salminen 2011: 2.)

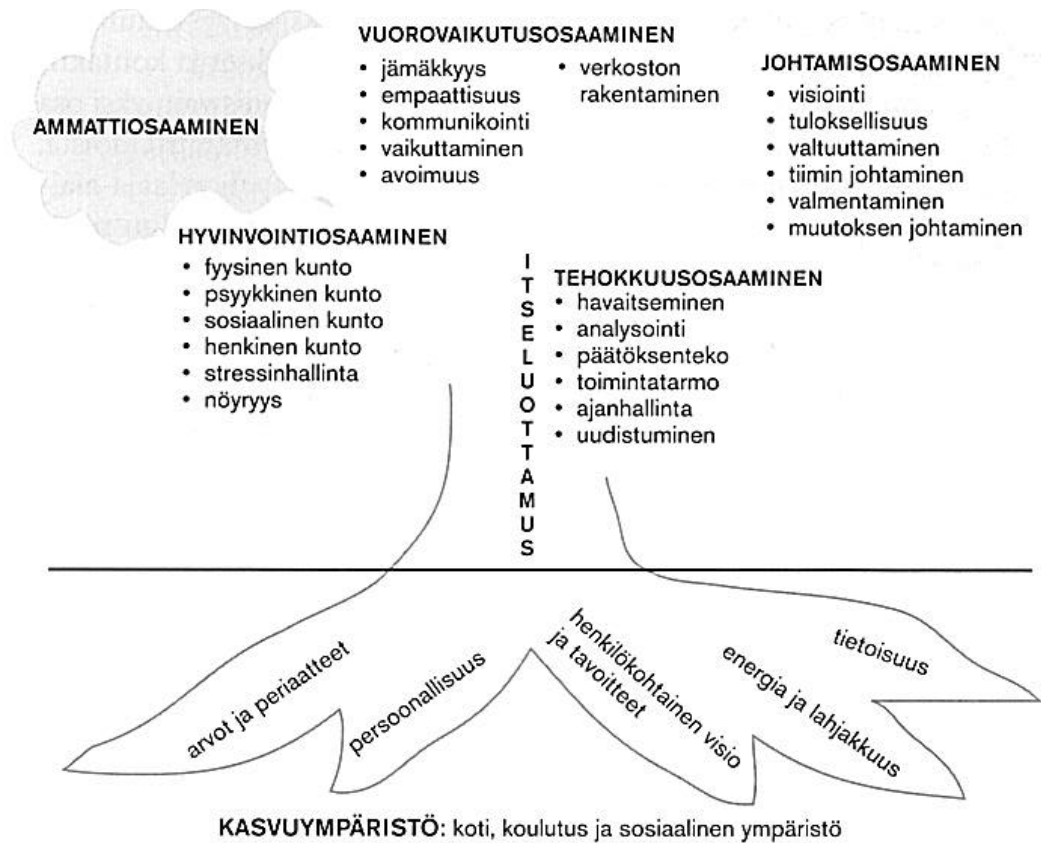
Suomessa hallintolaki (434/2003) säättää hyvän hallinnon periaatteet. Laki edistää hyvän hallinnon toteutumista ja oikeusturvaa hallintoasioissa. Hallintolain mukaan laki edistää myös hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Lakia sovelletaan valtion viranomaisissa, kunnallisissa viranomaisissa, itsenäisissä julkisoikeudellisissa laitoksissa ja eduskunnan virastoissa ja tasavallan presidentin kansliassa. Lakia sovelletaan silloin, kun hoidetaan julkisia hallintotehtäviä. Kyseessä on julkisen vallan käyttäminen. *Hyvä hallinto perustuu arvoihin, joiden mukaan toiminta on eettistä.* Hyvän hallinnon esimerkkejä ovat muun muassa tasa-arvo, rehellisyys, laillisuus, puolueettomuus, asiantuntijuus, palveluperiaate ja tuloksellisuus. (Hallintolaki 434/2003; Salminen 2004: 12 – 16.)

Huuhka (2010) on tutkinut hyvän johtajan ja johtajuuden piirteitä ja koonnut niistä eettisen johtamisen mallin. Ne johtajat, joilla voidaan määritellä olevan perusluonteista johtamispotentiaalia, ovat persoonallisuudeltaan erittäin eheytyneitä. Huuhkan (2010) mukaan erityisesti esiin nousee kolme johtajan ominaisuutta: rehellisyys, henkinen kypsyyden ja energisyys. Johtajia yhdistää myös älykkyys, tarve suorittaa, tuloksellisuus, halu tietää, tahto oppia uutta, globaali ajattelutapa ja hyvä arvostelukyky. Eettinen johtaja haluaa johtaa. Hänen ominaisuuksia ovat: visionäärisyys, intensiivinen persoona, uskottava, hyvät kommunikointitaidot ja vahva sitoutuneisuus. Erityisesti korostuvat luottamus, avoimuus, lujuus, päättäväisyys, fokusointikyky ja tunneäly. (Huuhka 2010: 69 – 71.)

Eettisesti johtavalla johtajalla on oltava monenlaista osaamista ja hallittava se. Johtajuusosaaminen koostuu Sydänmaanlakan (2004: 149) kehittämän johtajuuden osaamispuun mukaan ensin kuudesta limittäisestä osa-alueesta, jotka muodostavat puun lehvistön: ammatillisuus, vuorovaikutustaidot, tehokkuus, johtamistaidot, hyvinvointiosaaminen ja itsetunto.

Johtajuuden puun juuret kertovat Sydänmaanlakan (2004: 149) mukaan sitä, millaisesta johtajasta on kysymys. Hän jatkaa, että puun juuret muodostuvat seuraavista osa-alueista: arvot, periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio, tavoitteet, energia, lahjakkuus ja tietoisuus.

Lisäksi Sydänmaanlakan (2004) puussa koti, koulutus ja sosiaalinen kenttä muodostavat ympäristön, josta johtaja eli puu imee vaikutuksia. Nämä edellä kuvatut kokonaisuudet ovat esitetty kuviossa 2 Sydänmaanlakan (2004) johtamisen puussa:



Kuvio 2. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004: 149.)

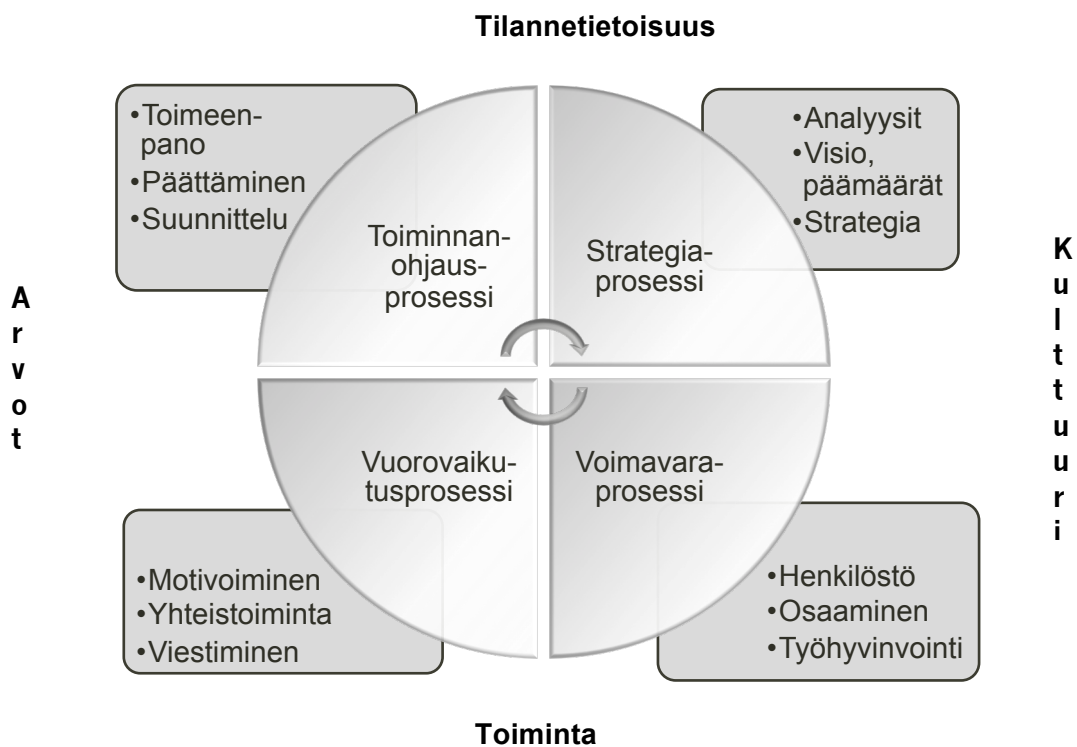
Seuraavaksi käydään läpi nämä osaamisalueet. *Ammatillinen osaaminen* tarkoittaa sitä, että henkilö toimii ja suoriutuu tehtävässään hyvin ja pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään. *Vuorovaikutusosaaminen* on johtajan tärkeimmistä osaamisista. Johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti, jota kontaktiverkosto edellyttää. Tärkeitä osaamisalueita ovat myös vaikuttaminen (karisma, tahdonvoima) ja avoimuus eli kyky olla oma itsensä. *Johtamisosaaminen* on johtajuusosaamisen ydin johtajille. Tässä valmentaminen (opettaminen, management by teaching) on uusin tulokas. Valmentamisessa johtaja opettaa toisille johtajille ja esimiehille johtamista. Johtajalla on myös mentorin rooli organisaatiossaan. *Tehokkuusosaaminen* varmistaa toiminnan tehokkuuden. *Itseluottamus* on johtajuuspuun runko, koska se korreloi kaikkiin muihin

osaamisiin positiivisesti. Ilman itseluottamusta johtajan on vaikeaa toimia tehokkaasti. Puun juuret ovat johtajan perusta, joka kuvaa millainen johtaja on. (Sydänmaanlakka 2004: 148 – 170.)

2.3.2 Eettinen johtajuus työelämän prosessina

Viinamäen (2009) mukaan voidaan päätellä, että hyvinvoinnin edistämiseen julkisessa organisaatiossa käytetään yhteisiä rahoja, joka konkreettisesti pakottaa eettisyyden tiedostamiseen. Julkisen eettisen johtajuuden vastuut ovat moninaiset: poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakassuuntautuminen, lakisidonnaisuus ja toimintojen läpinäkyvyys. Nämä ovat *johtamishyveitä kuntasektorilla*. (Viinamäki 2009: 164.) Salmisen (2004) mukaan kuntien toimintaan julkisina organisaatioina liittyy vahvasti eettisyyden ja moraalisuuden vaatimukset (sosiaalisen vastuun kantaja). Julkisen sektorin toiminnassa on kysymys yksipuolisen vallan käyttämisestä sekä monopoliaseman kautta tietynlaisten palveluiden ja hyödykkeiden tuottamisesta. (Salminen 2004: 105, 110.)

Kostamo ym. (2006) painottavat kuviossa 3 johtajuuden kokonaisuuden tapahtumista organisaation neljässä prosessissa, jonka keskiössä on *johtamisnäkemys ja järjestelmä*:



Kuvio 3. Johtajuuden kokonaisuus (Kostamo – Jokinen – Jäntti 2006: 9.)

Kuvion 3 johtajuuden kokonaisuudesta on pääteltävissä, että jokaiseen prosessiin (toiminnanohjausprosessi, strategiaprosessi, voimavaraprosessi ja vuorovaikutusprosessi) liittyy useita tekijöitä ja toimintoja, jotka ovat tärkeitä organisaation perustehtävän toteuttamisessa. Kaikkiin prosesseihin vaikuttaa inhimilliset tekijät.

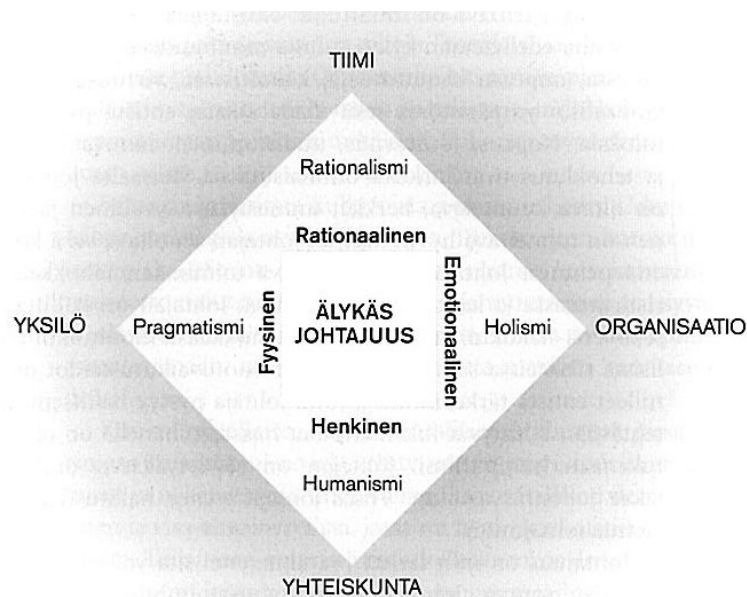
Eettisessä johtamisessa on jatkuvasti arvioitava omaa linjaansa. Erityisesti muutostilanteissa rehellisyyden, luottamuksen, avoimuuden, erilaisuuden hyväksyminen ja luovuuden merkitys korostuvat. Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on oltava eettisen herkkyyden lisäksi erityisesti rohkeutta nostaa esille asiakastyöhön ja palveluprosessiin liittyviä eettisiä dilemmoja. Eettinen johtaminen varmistaa työhyvinvoinnin lisäksi työyhteisön tuloksellisuuden. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 123.)

Eteneminen kohti eettistä johtajuutta toteutuu askel kerrallaan Niirasen ym. (2011) mukaan. Ensimmäinen askel on, että johtaja oivaltaa arvot ja eettisyyden. Toinen askel on, että johtaja sisällyttää eettisten periaatteiden ja arvojen mukaisen toiminnan organisaation johtamiseen. Kolmannella askeleella johtamisessa joudutaan ottamaan kantaa syntyneisiin eettisiin ristiriitoihin ja ongelmiin, esim. työyhteisössä syntyneet viinomat tai organisaation ja johtajan edut ovat ristiriidassa keskenään. Neljäs ja viimeinen askel on eettinen johtajuus, jossa arvot ja eettiset periaatteet ovat jatkuvassa parannuksen tilassa organisaation kaikilla eri tasoilla. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 122 – 123.)

Vistin (2004) mukaan erityisesti johtamisella tiedostetaan työntekijöiden osaaminen, jota pyritään hyödyntämään organisaation resurssina kaikilla organisaation tasoilla. Eettinen johtajuus tuo hyviä etuja, mm. organisaation maine ja imago paranevat, henkilöstö kehittyy ja on tyytyväistä, innovatiivisuus kasvaa ja tietotaito monipuolistuu. (Vist 2004: 12.)

Eettisellä johtamisella pyritään varmistamaan hyvä tulos ja laatu sekä hyvä ilmapiiri työyhteisöissä. Johtamisen etiikka luo ne pelisäännöt, joita ei rikota edes silloin, kun tavoitteena on tuloksen tekeminen. Eettisen johtamisen pitäisi edistää myös normien mukaista käyttäytymistä ja johtajuutta vahvistamalla toteutetaan uudet eettiset arvot ja periaatteet. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 122.)

Kostamon – Jokisen – Jäntin (2006: 10) mukaan hyvässä johtamisessa tulee ottaa huomioon niin ihmisten johtaminen kuin asioiden johtaminen. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen toteaa Sydänmaanlakka (2004). Hän jatkaa, että johtajan tehtävä on muuttunut entistä haasteellisemmaksi. Sydänmaanlakka (2004) pitää tärkeänä, että johtaja osaa toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, hektisessä, monimutkaisessa, sähköisessä ja globaalissa toimintaympäristössä saaden aikaan hyviä tuloksia. Johtajuus on niin tärkeä osa-alue, että sitä ei voi jättää vain johtajien varaan. Sydänmaanlakan (2004) mukaan johtaminen on yhteistoimintaa. Hän puhuu älykkäästä johtajuudesta, joka kasvattaa toiminta-alueitamme yksilön tason kautta ryhmiin ja organisaatioihin sekä yhteiskuntaan. Älykäs johtajuus syntyy jälkiteollisen viitekehyksen vaikutuksesta, jossa yksilöitä autetaan kehittymään työpaikoillaan kokonaisvaltaisesti tuntevina ihmisinä. Älykäs johtajuus tarkoittaa sitä, että organisaatiot ovat tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia samanaikaisesti. Yhteiskunnan tasolla se tukee meitä integroimaan ekonomin, etiikan ja ekologian. Nämä ulottuvuudet Sydänmaanlakka (2004) tuo esiin seuraavassa kuviossa 4:



Kuvio 4. Älykkään johtajuuden ulottuvuudet (Sydänmaanlakka 2004: 214.)

Sydänmaanlakka (2004: 128 - 131) on tutkinut paljon johtamista ja sen haasteita. Hänen mukaansa Suomessa tärkeimmäksi koettua johtamisen haastetta ovat seuraavat kahdeksan: 1) nopea muutos ja jatkuva uudistuminen; 2) monimutkaisuuden lisäänty-

minen; 3) luovuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset; 4) hajautettujen tiimien johtaminen/virtuaalijohtaminen; 5) luottamuksen synnyttäminen; 6) verkostajohtaminen; 7) arvojohtaminen ja 8) itsensä johtaminen.

2.4 Epäeettisen johtamisen merkitys työelämässä

Eettinen johtaminen ei ole jotain ylimääräistä, joka vaatisi erityisiä työkaluja. Organisaation kulttuurin muuttaminen vastuullisempaan eli eettisempään suuntaan ei onnistu, jos osa sen organisaation toimijoista on vain mukana. On muistettava, että toimintatavat muuttuvat hitaasti ja koko organisaation on oltava silloin mukana. (Heiskanen – Salo 2008: 18.)

Eettisen ja epäeettisen johtajuuden keskeisimmät piirteet on Yukl (2009) tiivistänyt taulukossa 1. Taulukosta voidaan nostaa eettisen johtamisen kannalta oleellisena esiin valta, joka palvelee organisaatiossa sen etua. Epäeettisessä johtamisessa valta ei toimi organisaation hyväksi, vaan palvelee johtajan omia intressejä. Yhteistyö eettisessä johtamisessa edistää organisaation vision kehittämistä, jota integriteetti ja kommunikaatio auttavat. Epäeettisessä johtamisessa johtajan omat visiot eivät kohtaa organisaation visiota ja strategiaa sekä kommunikaatio on suljettua. Toisin sanoen työyhteisön ja organisaation visiot ja arvot eivät kohtaa toisiaan. Organisaatiossa muutoksen moottoreita ovat kriittisyys ja riskin ottaminen, jotka kuuluvat eettiseen johtamiseen. Muutosten hoitamisen hyvä hallinta on haasteellista ilman riskinottamista ja kriittisyyttä työyhteisössä. (Yukl 2009: 350.)

Toteutus	Eettinen johtaminen	Epäeettinen johtaminen
Valta	Organisaation etu	Omat intressit etusijalla
Vision edistäminen	Yhteistyötä työyhteisössä	Johtajalla omat visiot
Integriteetti	Periaatteet yhteisiä	Omat edut
Riskit	Riskien ottaminen	Riskien välttely
Kommunikaatio	Avointa	Suljettua
Johdettavien kehittäminen	Suhtautuminen myönteistä	Suhtautuminen kielteistä
Kriittisyys	Kriittisyys voimavara	Vältellään kriittisyyttä

Taulukko 1. Eettisen ja epäeettisen johtajuuden piirteiden yhteenveto (Yukl 2009: 350.)

Törrösen – Lämsän (2000) mukaan lyhyellä aikavälillä johtamisen integriteetti oman edun etsimisenä voi lisätä tehokkuutta, mutta pitkällä aikavälillä johtaa tyytymättömyyteen ja sitoutumattomuuteen. (Törrönen – Lämsä 2000: 26.) Niiranen ym. (2011) tuovat esiin Einarsenin ym. (2007) näkemyksen, että epäeettinen johtaminen määritellään yleensä sellaiseksi käyttäytymiseksi, jolla vahingoitetaan organisaation toimintaa heikentämällä sen tehokkuutta, resursseja, hyvinvointia ja motivaatiota. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 122.)

Epäeettisen johtamisen vaikutukset voivat tulla esiin esim. tilanteissa, joissa johtaja huomaa tehneensä virheen tai on saanut tietoonsa jotain, mikä vahingoittaisi omaa organisaatiota ja tämän esille nostaminen olisi eettisesti perusteltua. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 123.)

Johtaminen voi näyttää myös epäeettiseltä. Sosiaalialan johtajuudessa törmätään yhteiskunnassa vallitseviin erilaisiin eettisiin näkemyksiin sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista, eri ammattiryhmien erilaisiin eettisiin ohjeistuksiin, asiakastyön tuomiin eettisiin ristiriitoihin ja itse johtamistyöhön liittyviin moninlaisiin eettisiin kysymyksiin. Sosiaalialalla eettistä johtamista on tutkittu suhteellisen vähän siitäkin huolimatta, että vaikutukset ovat suuria työhyvinvointiin. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 113 – 114.)

Salmisen (2010) mukaan mismanagement eli (asioiden) 'huono hoito' (suom. käänös) tarkoittaa johtamistyössä toimintahäiriöitä eli dysfunktioita ja negatiivisia piirteitä. Osa näistä on yleistä työelämän arkipäivässä sekä julkishallinnossa että yrityksissä. Esimerkiksi ahneus, kohtuuttomaksi koettu palkitseminen ja niitä varten laaditut mittarit voivat johtaa todellisen osaamisen hukkaamiseen. Samalla voidaan menettää yhteiskunnan luottamus ja yleinen usko kohtuulliseen ja eettisesti hyväksyttävään toimintaan. Tilanne ei ole hyvä Salmisen (2010) mukaan myöskään silloin, jos johtajan moottorina on oman edun ajaminen ja oman karismansa käyttäminen muiden henkilöiden manipulointiin. Johtamisosaamisessa voi olla myös puutteita, joka voi aiheuttaa haasteita työskentelyyn. Tällöin tyydytään minimi- tai alisuorituksiin ja alhaiseen tuottavuuteen tai jopa huonoon palveluun. Salmisen (2010) mukaan kaikkein epäeettisintä on se, että ei edes yritetä tehdä parasta. Epäoleellisista rutiinisuoittamisista tulee päätoimintaa, joka peittää alleen toimintakulttuurin. Todellisista haasteista vieraantuminen on vaarallista. Loppujen lopuksi Salmisen (2010) mukaan hierarkkiset ja jäykät rakenteet estävät lopulta aloitekyvyn kaikilta. Äärikeinona johtamisessa voivat olla uhkailu ja pakottaminen

ja moraalin romahtaessa peitellään enemmän tai vähemmän korruptoitunutta toimintaa. (Salminen 2010: 41 – 42.)

Nissinen – Anttalainen – Kauppinen (2008) mukaan kontrolloiva johtaminen on kulkenut tiensä päähän ja tarvitaan myös ihmisten johtamista. Johtajana onnistumisen piirteisiin vaikuttaa persoona. Persoonamme vaikuttaa paitsi saamamme geeniperimä myös ensimmäisten ikävuosien kokemukset, koti- ja koulukasvatus, oppiminen eri muodoissaan ja monet muut tekijät, joita Sydänmaanlakka (2004) myös tuo esiin johtajuuden osaamispuun juurissa sosiaalisen kentän muodostavana ympäristönä. (Nissinen – Anttalainen – Kauppinen 2008: 96.)

On olemassa myös ilmiö nimeltään karisma, aitona tosin hyvin harvinainen. Liian vahva karisma muotoutuu työyhteisöissä käskyttäväksi ja kontrolloivaksi johtamiseksi. Globalistuvassa, hajaantuvassa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä kontrolloiva johtaminen muuttuu mahdottomaksi tehottomuutensa vuoksi. Varteenotettavaksi vaihtoehdoksi tulee jäämään luottamusperustainen tapa toimia ja johtaa. (Nissinen – Anttalainen – Kauppinen 2008: 96 – 97.)

2.5 Katsaus eettisen johtamisen aikaisempaan tutkimukseen

Aikaisemmat tutkimukset tämän opinnäytetyön kannalta ovat ajankohtaisia, koska ne käsittelevät eettistä johtamista tehokkuuden, motivaation ja organisaatiomuutoksen vaikutusten kautta. Seuraavassa taulukossa 2 esitellään tämän opinnäytetyön kannalta tärkeitä aikaisempia tutkimuksia ja niiden keskeisiä tuloksia eettisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksista selvitetään myös niiden aineistotyyppi ja menetelmät.

Tutkija ja julkaisun ajankohta	Aihe	Metodologia	Keskeiset tulokset eettisen johtamisen näkökulmasta
1. Ikola-Norrbacka, Rinna 2010. Väitöskirja.	Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa.	Kvantitatiivinen tutkimus terveydenhuollon ylilääkäreille ja hoitotyön esimiehille (N=276) ja täydentäviä asiantuntijahaastatteluita (N=6)	Tehokkuus on osa eettisyyttä; epäeettisiin tilanteisiin ja tuloksellisuuteen liittyvät arvot ovat hyvin merkityksellisiä; organisaatioarvot pohjana hallinnon etiikan arvoille; keskeisin johtamisen alue on esimiesalaissuhde; esimiestyön haasteena eettiset jännitteet; johtamisen etiikassa vahvat ammattieettiset koodistot.
2. Piirainen, Meeri 2013. Pro gradu – tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotyön johtaminen.	Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta.	Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelut. Induktiivinen sisällönanalyysi.	Arvomaailma, jossa korostuu potilaslähtöisyys, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus niin potilaiden kuin työntekijöiden kohdalla. Lähiesimiehen tehtävä on vähentää muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta.
3. Peltoniemi, Juha 2014. Pro gradu - tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Johtaminen.	Johtamisteoriat teki-jälähtöisesti motivaation käsitteen kautta.	Julkaistut empiiriset ja teoreettiset tutkimukset.	Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään hyviin tuloksiin. Johtaminen on onnistunutta, jos se hyödyntää kaikkia osapuolia.

Taulukko 2. Aikaisempia tutkimuksia eettisestä johtamisesta.

Ikola-Norrbackan (2010) tutkimus osoittaa, että johtamisen etiikka terveydenhuollossa muodostuu hallinnon etiikasta, yleisistä johtamisperiaatteista ja ammatin asettamista vaatimuksista. Eettinen johtaja pystyy ymmärtämään toimintaympäristöstä tulevat haasteet, eikä voida ohittaa myöskään New Public Managementin (NPM) kaltaisten oppien ohjaavaa vaikutusta. Ikola-Norrbackkan (2010) mukaan toiminnalta vaaditaan kustannustietoisuutta, hyötyjä ja aikaansaannoksia. Hänen mukaan haasteena on professioeettisten arvojen ja hallinnon yleisten periaatteiden soveltaminen yhteen. Tähän kuitenkin on pyrittävä. (Ikola-Norrbackka 2010: 182.) Sosiaali- ja terveysalan yhteiskunnalliseen vastuun kantamiseen vaikuttaa Ikola-Norrbackankin (2010) esiin tuoma New Public Management (NPM) johtamisoppi ja siinä erityisesti kustannustietoisuus.

Piirainen (2013) tutkii pro gradu –tutkielmassaan hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia eettisestä johtamisesta. Hänen tutkimuksensa mukaan organisaatorakenne ja ylempää annetut määräykset näkyivät eettisen johtamisen toteuttamisen päätöksissä. Piiraisen (2013) tutkimustuloksissa organisaatiomuutos vaikutti vain vähän työskentelyyn, mutta selkeästi tuli esille eettisen johtamisen merkitys ja tarve muutoksissa. Lähiesimiesten rooli muutoksessa Piiraisen (2013) tutkimuksen mukaan on olla henkilökunnan tukijana ja muutoksiin sopeuttajana. Arvojen merkitys korostui selkeimmin lähiesimiehen eettisessä johtamisessa oikeudenmukaisuutena ja tasa-arvona potilaita ja henkilöstöä kohtaan. Tutkimuksessa korostetaan myös ihmisläheisyyttä työntekijöiden ja potilaiden kohtaamisessa. Piiraisen (2013) tutkimuksen mukaan ihmisten johtaminen koettiin eettisessä johtamisessa keskeiseksi. Eettisyys työyhteisössä luo tasavertaisuutta työyhteisöön. (Piirainen 2013: 36.)

Peltoniemi (2014) tutkii pro gradu –tutkielmassaan johtamisen teorioita. Hän tuo esiin, että johtaminen perustuu teoriaan tapahtumien syy-seuraus-suhteiden ymmärtämisestä. Peltoniemen mukaan (2014) johtajat uskovat arkitietoon eli uskomuksiin, jotka ovat kokemusperäisiä. Tutkimustuloksissaan hän määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään työntekijöiden työpanosta ja aineellisia voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseksi. Peltoniemen (2014) mukaan johtaminen on prosessi, jossa työntekijät motivoituvat tekemään töitä yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä prosessissa tunnistetaan työntekijän motivaatiot, arvot, kyvyt, taidot ja taipumukset, jotka asetetaan tehtävän tavoitteiden ja työolosuhteiden kanssa yhteensopiviksi. Edelleen työntekijälle tuotetaan hyvää työmotivaatiota organisaation tai tiimin tavoitteita varten. Peltoniemi (2014) jatkaa, että poistetaan työntekoa ja motivaatiota laskevia häiriötekijöitä ja vaalitaan oikeudenmukaisuutta. Edelleen kehitetään työntekijän osaamista ja edistetään innovatiivisuutta. Peltoniemen (2014) loppupäätelmä on, että johtaminen on onnistunut, jos työntekijät, johtaja, organisaatio ja yhteiskunta hyötyvät siitä. (Peltoniemi 2014: 1–2, 78.) Eettinen johtaminen on ”ihmisten johtamista”, jolla voidaan vaikuttaa organisaatiossa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentumiseen.

2.6 Yhteenveto eettisen johtamisen teoreettisista lähtökohdista

Eettisen johtamisen olemusta sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiossa voidaan verrata myös yritystoiminnan arvoihin ja ne voidaan määritellä kaksivaiheisesti perusarvoiksi ja toimintaa ohjaaviksi arvoiksi, kuten Kujala – Kuvaja (2002) ovat todenneet. Perusarvot voivat olla varsinaisia eettisiä arvoja, kuten kohtuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus,

jotka määrittävät yrityksen sielun. Toimintaa ohjaavat arvot voivat olla esimerkiksi asiakslähtöisyys, luonnon kunnioittaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen. Nämä siirtyvät yrityksen tavoitteiksi, strategioiksi ja toimintapolitiikoiksi, ja ne taas olisivat mitattavissa tavoitteiden toteutumisen kautta. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioilla on yhteiskuntavastuu toimintoissaan, joka voidaan määritellä eettiseksi ihmisten (välttämättömien) tarpeiden tyydyttämiseen tähtääväksi liiketoiminnaksi. (Kujala – Kuvaja 2002: 162 – 163.)

Törrönen – Lämsä (2000: 26) peräänkuuluttavat eettisessä johtajuudessa yhteistyötä ja pitävät tärkeänä sitä, että johtajan tulee toimia rohkaisijana työyhteisössä. Myös Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen (2011: 123) ovat samoilla jäljillä. He tuovat esiin vastaavasti eettisen johtajuuden edellyttävän eettisen herkkyyden lisäksi rohkeutta toimintaan liittyvien dilemmaan esiin tuomisessa ja selvittämisessä.

Eettinen johtaminen on oikeudenmukaista johtamista ja moraalilla on sitä, että toimitaan moraalin ja ainoastaan moraalin vuoksi, kuten Kujala – Kuvaja (2002) asian ilmaisevat. Heidän mukaansa moraalisesti korkeatasoinen toiminta on itseisarvoista. Eli se ei voi olla vain väline joidenkin muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisuus voi parantaa yrityksen mainetta ja lisätä sen houkuttelevuutta työnantajana. Tämä kuvaa nimenomaan vastuullisen yrityksen halua olla vastuullinen, koska se kuuluu yrityksen rooliin ja olemukseen osana yhteiskuntaa. (Kujala – Kuvaja 2002: 161.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön **tarkoitus** on selvittää miten eettinen johtaminen näyttäytyy sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa ja minkälaista johtamisosaamista eettinen johtaminen vaatii. Tutkimusaihe on myös opinnäytetyön tekijän eettinen valinta (Tuomi – Sarajärvi 2009: 129). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti edistävät tai estävät eettisen johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tutkimusaihetta on haluttu selvittää johtamistyön ja johtamisprosessin sekä epäeettisen johtamisen näkökulmista aiheen kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Tämä tutkimus on kuvaileva, jossa vastataan kysymyksiin 'mitä' ja 'mitkä'. Tällaisten kysymysten tarkoituksena on kuvata sitä, minkälainen tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on tai esimerkiksi kuinka yleisestä ilmiöstä on kysymys. Kuvailevassa tutkimuksessa esitykset ovat tarkkaa kuvausta henkilöistä, tilanteista, tapahtumista. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004: 128 – 130.)

Tavoitteena on, että tämän opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää sosiaali- ja terveysalan niin esimiestehtävissä olevat kuin työntekijätkin oman työnsä kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa opinnäytetyön antia voi hyödyntää johtamisopin-tokokonaisuuden opetuksessa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset käytetyn teorian näkökulmasta:

1. Mitä on eettisen johtamisen johtamisosaaminen?
2. Mitkä tekijät edistävät eettisen johtamisen toteutumista?
3. Mitkä tekijät estävät eettisen johtamisen toteutumista?

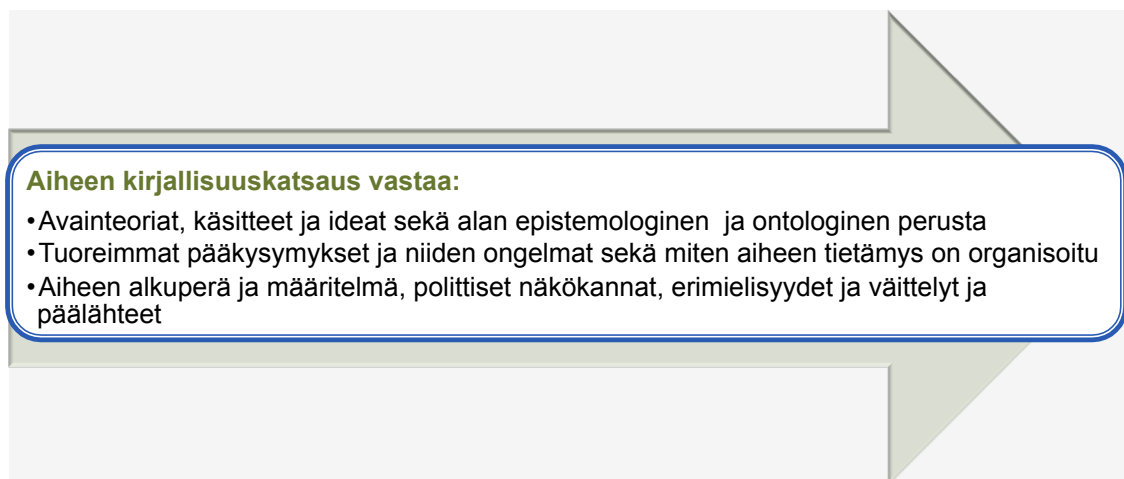
4 Integroivan kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta tieteellisenä aineistonkeruumetodina ja sen *integroivaa tyyppiä*, jolla on useita yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen. Tämä opinnäytetyö on toteutettu integroivan kirjallisuuskatsauksen orientaatiolla. Toinen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen orientaatio on narratiivinen, joka on metodisesti kevyin muoto. Muita kirjallisuuskatsauksen muotoja ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Salminen 2011: 6 – 7.)

4.1 Kirjallisuuskatsaus aineistonkeruun menetelmänä

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus mahdollistaa laajojen aineistojen käsittelemisen ja tiivistämisen tuottamalla tärkeää uutta tietoa ja palvelemalla tieteenalan tuntemusta. Kirjallisuuskatsaus antaa tutkijalle mahdollisuuden perehtyä alansa keskusteluun pitemmällä aikavälillä ja löytää tieteenalalleen perustellun sisällön. Kirjallisuuskatsaus toimii tutkijan identiteetin vahvistajana muiden alojen tutkijoiden joukossa. (Salminen 2011: 22.)

Tässä opinnäytetyössä kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä tuo etäisyyttä aiheen ollessa kriittinen ottaen huomioon sosiaali- ja terveystieteiden prosessi. Samalla eettistä johtamista sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta voidaan tarkastella laajemmin ja syvällisemmin alan tutkimuksessa. Kuviossa 5 tarkastellaan sitä, mihin kirjallisuuskatsaus pystyy vastaamaan Hartin (1998) mukaan:



Kuvio 5. Mihin kirjallisuuskatsaus pystyy vastaamaan. (Hart 1998: 14.) Oma mukailtu käännös englanninkielisestä aineistosta.

Hartin (1998) mukaan ei ole olemassa sellaista kategoriaa, kuin täydellinen kirjallisuuskatsaus. Kaikki katsaukset riippumatta aiheesta on kirjoitettu jonkun tietyn näkökulman kautta. Usein kirjoitetaan tietylle lukijakunnalle. Lukiessaan toisen tekemää kirjallisuuskatsausta tai kirjoittaessaan omaa, niin pitäisi olla tietoinen omasta arvopohjastaan ja yrittää välttää tieteellistä arvostuksen puutetta toisten ideoille. (Hart 1998: 25.)

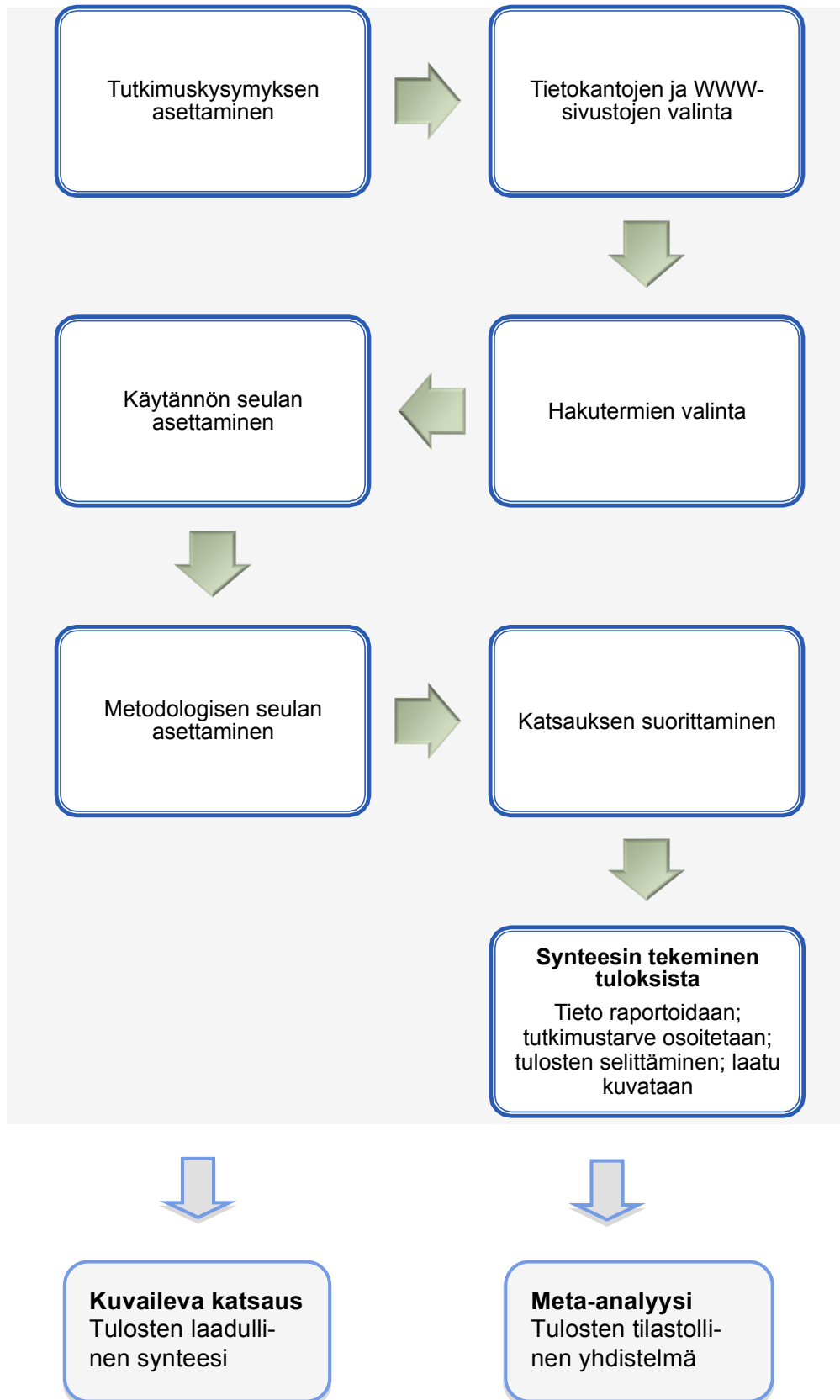
4.1.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Integroiva kirjallisuuskatsaus on erinomainen aineiston keruuväline kuvattaessa tutkittavia ilmiöitä laajasti ja monipuolisesti. Integroiva kirjallisuuskatsaus menetelmänä on oiva keino saada uutta tietoa aikaisemmista tieteellisistä tutkimuksista. (Salminen 2011: 8.)

Tässä opinnäytetyössä on tärkeää aineiston laadun ja monipuolisuuden näkökulmista kerätä aineistoa eettisestä johtamisesta niin tieteellisestä kirjallisuudesta, artikkeleista kuin raporteista. Integroiva ote sallii monipuoliset metodiset lähtökohdat analyysin pohjaksi (Salminen 2011: 8).

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa kriittinen tarkastelu on oleellista. Salmisen (2011) mukaan kysymys on myös metodin vaatimuksesta, jossa kriittisen arvioinnin keinoin tutkimusmateriaali tiivistyy katsauksen perustaksi. Integroiva kirjallisuuskatsaus toimii yhdyssiteenä narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. (Salminen 2011: 8.)

Seuraavassa kuviossa 6 Salminen (2011) on esittänyt kirjallisuuskatsauksesta mukailun Finkin seitsemän kohdan mallin.



Kuvio 6. Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin mallia mukaillen (Salminen 2011: 11.)

4.2 Aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Tämän integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu on aloitettu 12/2014 etsimällä tämän opinnäytetyön aiheeseen sopivia tietokantoja ja hakukoneita, joita on testattu erilaisin hakusanayhdistelmin. Hakusanat voivat olla sanoja tai fraaseja. Hakujen tekemisen alkumetreillä todetaan hakusanojen ja niiden yhdistelmien olevan liian spesifejä tutkimuskysymysten näkökulmasta eli rajausta oli tehty liian tiheällä seulalla. Hakusanoja oli laajennettava kriittisesti, jotta aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyössä aineiston haulle asetetaan rajaavia tekijöitä ja hakujen tulee painottua eettisen johtamisen ilmiöön sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on valikoida kirjallisuuskatsaukseen laadukkaita mahdollisia materiaaleja, nk. tieteellinen laatu johtopäätösten luotettavuuden varmistamiseksi. (Teikari – Roine 2007: 127.)

Seuraavassa taulukossa 3 on esitetty tutkimuskysymyksiä täydentävät alkuperäistutkimusten valintakriteerit:

AINEISTON VALINTAKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kansalliset ja kansainväliset hallinto- ja sosiaalitieteelliset tutkimukset, opinnäytetyöt tai niistä tehdyt artikkelit, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. ▪ Tutkimusaineiston julkaisukieli on suomi, ruotsi tai englanti. ▪ Valittu tutkimusaineisto on julkaistu vuosien 2008 – 2015 aikana. ▪ Tutkimukset koskevat eettisen johtamisen keskeisiä alueita: hyvä johtaminen, epäeettinen johtaminen, johtamisosaaminen, johtamisen piirteet, etiikka, arvot, moraalit, roolit. ▪ Tutkimukset, joissa on tutkittu työntekijöiden, ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksiä. ▪ Täydennyksenä tutkimukset, jotka ovat liiketoiminta-alan ja käsittelevät johtamisen etiikkaa ja hyvää hallintoa. ▪ Kirjallisuuskatsauksia otetaan mukaan teoreettisen viitekehyksen ja tulosten tekemiseen.

Taulukko 3 . Integroivan kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten valintakriteerit.

Aineiston karsimisen mahdollistaa se, että aineistomassasta poistetaan yleiskuvaukset ja yleiskatsaukset, jotka eivät vastaa tutkimuskysymyksiin ja ne, joissa ei ole selkeästi

esitetty tuloksia tai ne ovat selkeästi keskenään päällekkäisiä aiheiltaan. Tässä opinnäytetyössä on rajauduttu siihen doktriiniin, jonka piiristä tutkimukset on valittu.

Opinnäytetyön tekijä on käynyt tammikuussa 2015 kirjaston informaation kanssa arviointikeskustelun tietokantavalinnoista ja hakutermeistä. Asiantuntijan antama arviointi vastasi opinnäytetyön tekijän huomioita ja päätelmiä tehdyistä hauista. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi tuottaa opinnäytetyön kannalta parhaan tutkimusaineiston luotettavien ja oikeiden tulosten mahdollistamiseksi. (Kontio – Johansson 2007: 107).

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston koot eivät vaihtelee oleellisesti ja aineistot ovat pieniä määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Laadullisissa tutkimuksissa ei ole pyrkimys yleistykseen. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 85.)

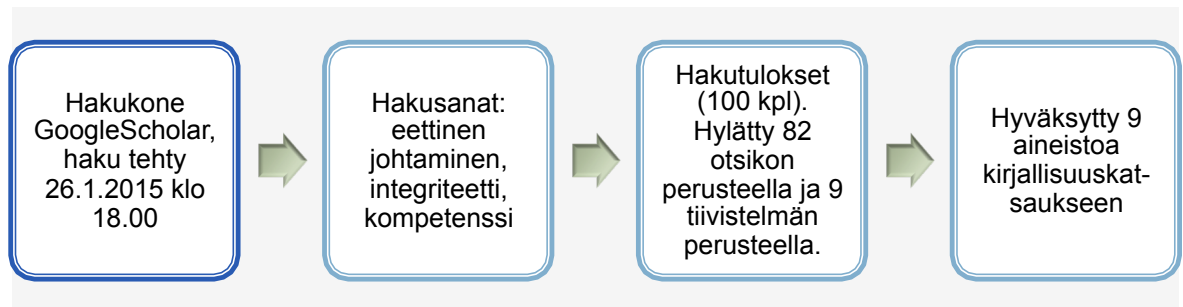
Kvalitatiivisen aineiston kylläntyminen eli saturaatio kertoo aineiston riittävydestä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta vastauksia tarvitaan tutkimuskohteen mukaisesti. Minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa, jos ei tiedä mitä aineistosta hakee. Aineiston on katettava tutkimusongelma. Viitekehysten keskeisyys on tärkeää. (Eskola – Suoranta 2001: 62.)

Salminen (2011) mukaan internet on hyvä lähteiden etsimisessä, mutta materiaalia kohtaan on oltava kriittinen, koska kaikki sähköinen tieto ei ole relevanttia. Suomessa julkisyhteisöjen tutkimukset ja raportit julkaistaan esimerkiksi (ministeriöt, virastot, kunnat, yms.) www-sivuilla. (Salminen 2011: 32.)

4.3 Aineiston hakuprosessi

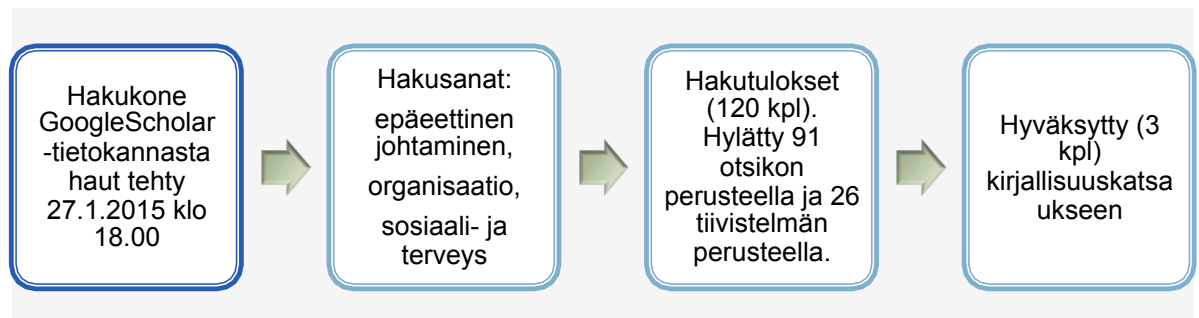
Tässä luvussa kuvataan aineiston keruuprosessia integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Aineiston keruussa on käytetty useita hakukoneita ja tietokantoja (GoogleScholar, Deepdyve, ScienceResearch) aineiston integroinnin saavuttamiseksi. Hakutermeinä käytetään käsitteitä tai käsitepareja taulukkojen 4 – 7 mukaisesti ja selvitetään systemaattista aineistonhakua integroivaan kirjallisuuskatsaukseen tutkimuskysymysten näkökulmista. Kaikki pro gradu –tutkielmat ja opinnäytetyöt ovat tarkistettu yliopistojen e-thesis -julkaisuarkistoista ja ammattikorkeakoulujen theseus -julkaisuarkistoista. WeekLeader.net –tietokantahaku jäi pois kolmesta edellä mainituista tietokannoista tutkimuskysymyksiin löytyneiden aineistojen jälkeen tarpeettomana.

Taulukossa 4 kuvataan GoogleScholar –hakukoneella tehtyä systemaattista tiedonhakuja. Hakusanayhdistelmä *eettinen johtaminen, integriteetti, kompetenssi* tuottivat vahvan haun eettiseen johtamiseen tutkimuskysymyksiä näkökulmasta. Mukaanottokriteerit täyttäviä ja kirjallisuuskatsaukseen valittavia olivat Ala-aho – Tuori (2010), Hallamaa (2010), Laaksonen (2014), Mahrberg (2014), Markkanen (2010), Markkula (2011), Härkänen (2011), Pölkki (2014) ja Seppänen (2014). (ks. Liite 1).



Taulukko 4. GoogleScholar –hakukoneella tehty systemaattinen tiedonhaku

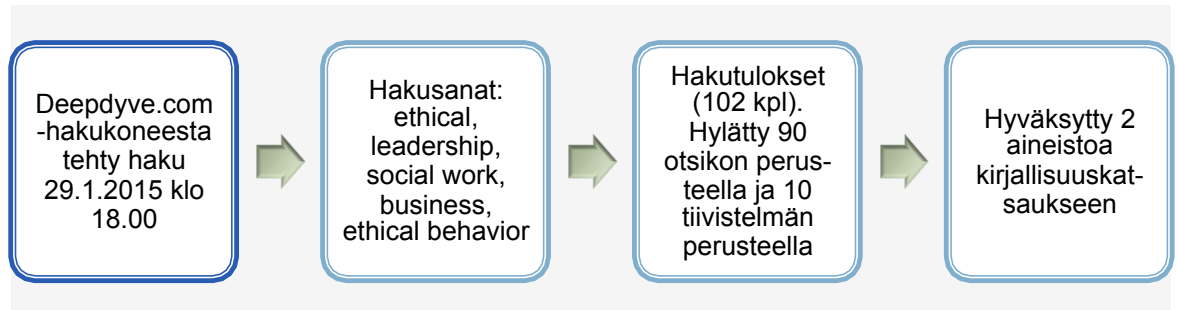
Taulukossa 5 kuvataan GoogleScholar –tietokannasta tehtyä systemaattista tiedonhakuja, jossa etsitään epäeettistä johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Hakusanayhdistelmä *epäeettinen johtaminen, organisaatio, sosiaali- ja terveys* tuottivat riittävän vahvan haun epäeettisen johtamisen dilemmojen havaitsemiseksi tutkimuskysymyksiä näkökulmasta. Mukaanottokriteerit täyttäviä tutkimuksia olivat Sinkkonen – Laulainen (2010), Viinamäki (2008) ja Pynnönen (2012). (ks. Liite 1).



Taulukko 5. GoogleScholar -tietokannasta tehty systemaattinen tiedonhaku

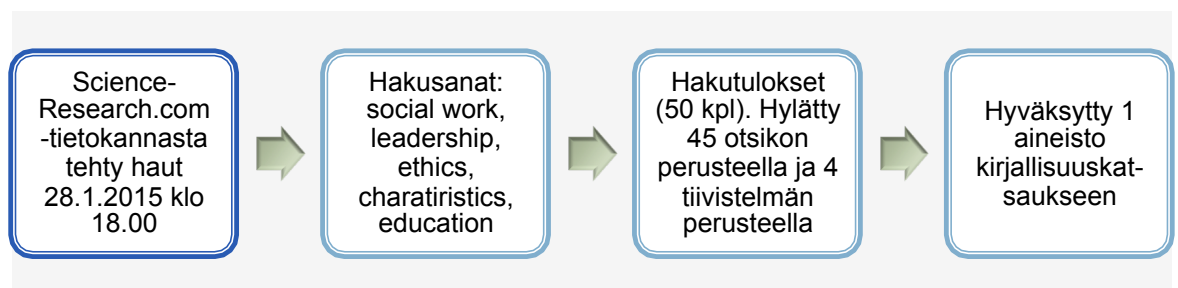
Taulukossa 6 Deepdyve.com tietokanta (Nelli –portaalista kautta) on uusi ja tarkoitettu opiskelijoille, akateemisille henkilöille ja tietotyöläisille. Indeksoidaan syvempää webiä ja aineistoa. Tässä tiedonhaussa haetaan artikkeleita englannin kielellä. Hakutermeiksi muodostuvat *ethical (eettinen), leadership (johtajuus), social work (sosiaalityö) ja ethical behavior (eettinen käyttäytyminen)*. Valituilla hakutermeillä saadut tulokset vas-

taavat hyvin tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön aiheeseen. Kirjallisuuskatsaukseen valitaan seuraavat artikkelit hakukriteerit täyttäen Frisch – Huppenbauer (2014) ja Wright (2013) (ks. liite 1).



Taulukko 6. Deepdyve.com -tietokannasta tehty systemaattinen tiedonhaku

Taulukossa 7 kuvataan ScienceResearch –tietokantahakuja (tieteelliset lehdet), jossa käytetään hakusanoja social work (sosiaalityö), *leadership* (johtajuus), *ethics* (etiikka), *charatiristics* (ominaisuudet), *education* (koulutus). Mukaanottokriteereiden perusteella kirjallisuuskatsaukseen valitaan artikkeli Hough – Hartog (2008), joka vastaa tutkimuskysymyksiin (ks. liite 1).



Taulukko 7. ScienceResearch.com -tietokannasta tehty systemaattinen tiedonhaku.

4.4 Aineiston kuvaus

Katsaukseen käydään läpi yhteensä 372 alan tutkimusta ja artikkelia. 15 aineistoa valitaan, joista 12 on suomenkielisiä ja 3 englanninkielisiä. Aineistoksi valikoituu (6) pro gradu tutkielmaa, (4) tutkimusartikkelia, (2) väitöskirjaa, (1) YAMK-opinnäytetyö ja (2) AMK-opinnäytetyötä. Tutkimusaineistosta sijoittuu vuosille 2008 – 2014. Suurimmat muutokset sosiaali- ja terveysalalla asettuvat juuri vastaavalle ajanjaksolle. Seuraavassa taulukossa 8 kootaan kirjallisuuskatsaukseen hyväksytty aineisto.

	Aineistot	Aineistotyypit
1.	Ala-aho, Birkitta – Tuori, Sanna (2010)	Pro gradu -tutkielma
2.	Frisch, Colina – Huppenbauer, Markus (2014)	Tieteellinen artikkeli
3.	Hallamaa, Taru (2010)	AMK-opinnäytetyö
4.	Hoogh – Hartog (2008) ss. 297 - 311	Tieteellinen artikkeli
5.	Härkänen, Pirkko (2011)	Pro gradu -tutkielma
6.	Laaksonen, Mikko (2014)	AMK-opinnäytetyö
7.	Mahrberg, Karoliina (2014)	YAMK-opinnäytetyö
8.	Markkanen, Leena (2010)	Pro gradu -tutkielma
9.	Markkula, Marja (2011)	Väitöskirja
10.	Pynnönen, Anu (2012)	Pro gradu -tutkielma
11.	Pölkki, Mari (2014)	Pro gradu -tutkielma
12.	Seppänen, Katja (2014)	Pro gradu -tutkielma
13.	Sinkkonen, Merja – Laulainen, Sanna (2010)	Tieteellinen artikkeli
14.	Viinamäki, Olli-Pekka (2008)	Väitöskirja
15.	Wright, Carol (2013)	Tieteellinen artikkeli

Taulukko 8. Aineiston kuvaus

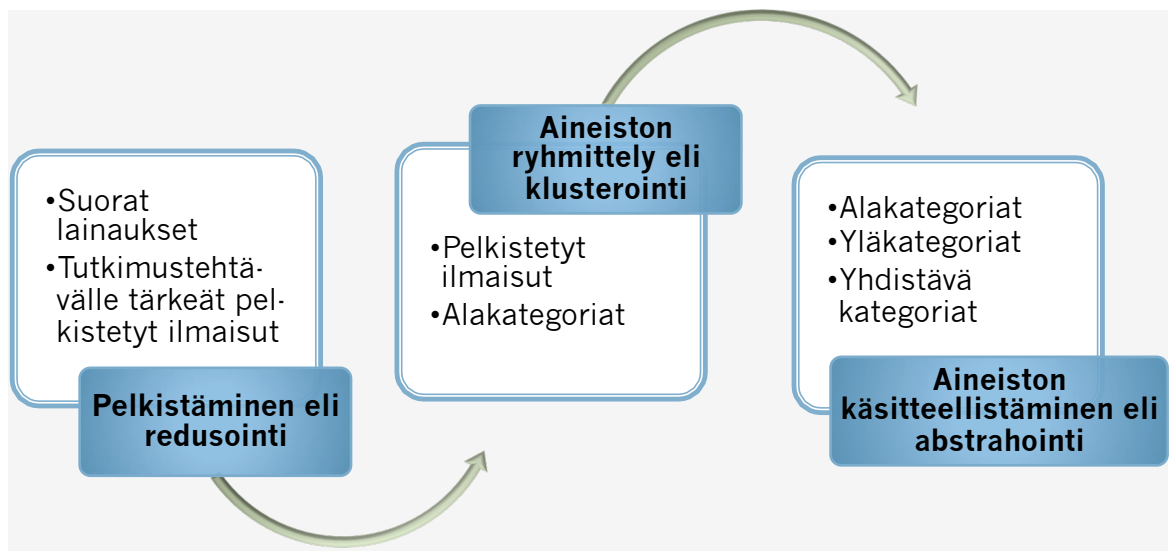
4.5 Aineiston analyysi

Tuomen – Sarajärven (2009) mukaan tieteen aatehistoriassa voidaan erottaa kaksi erilaista perinnettä sen perusteella, mitä ehtoja selityksen ja tieteellisen lain on täytettävä, jotta ne olisivat tieteellisesti hyväksyttäviä. Toista kutsutaan aristoteeliseksi eli laadulliseksi ja toista galileiseksi eli määrälliseksi perinteeksi. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 27.) Tämä opinnäytetyö kuuluu tieteen filosofisessa jaottelussa aristoteeliseen eli laadulliseen tutkimukseen. Hirsjärven – Hurmeen (2001) mukaan ontologisessa tieteenfilosofiassa kvalitatiivisen tutkimuksen todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuuksia on yhtä monta kuin on henkilöitäkin. Ontologinen oletus on, että elämme monimutkaisissa systeemeissä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja muutokset osasysteemeissä saavat aikaan muutosten lumipalloefektin. (Hirsjärvi – Hurme 2001: 22 – 23.) Hirsjärven – Hurmeen (2001) näkemyksiä osasysteemeistä voidaan soveltaa myös tässä opinnäytetyössä organisaatioiden toimintaan, jotka vastaavasti rakentuvat osasysteemeistä ja vaativat kaikkien osien hyvää yhteistoimintaa.

Laadullisen aineiston analysointi on merkityksenantoprosessi, jossa tutkija luo uusia merkityksiä aineiston pohjalta. Tässä suhteessa tutkija ei ole vapaa omasta historiasaan eikä omista konstruktioistaan, siinä mielessä objektiivisuutta ei ole olemassa. Tutkimuksessa haetaan mielekästä tietoa tutkimuskohteesta eikä tulkintoja totuudesta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 137).

Kirjallisuuskatsaus kuuluu luonteensa puolesta teoreettisiin tutkimuksiin, jonka analysoinnissa voidaan käyttää aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Tämä opinnäytetyö toteutetaan integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, jossa 15 tutkimusta analyysin kohteena kootaan ja tiivistetään. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 123.) Ennen induktiivisen sisällönanalyysin aloittamista opinnäytetyössä on määritelty analyysiyksiköt, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita, lauseen osia tai ajatuskokonaisuuksia, jotka sisältävät useita lauseita. Opinnäytetyön analyysiyksiköt määrittyvät tutkimustehtävän ja aineiston laadun kautta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110.) Opinnäytetyön tekijänä ja sosiaalialalla sosionomina työskentelevänä oma ymmärrys vaikuttaa myös analyysin tekemiseen.

Kuviossa 7 kuvataan aineistolähtöistä analyysiprosessia, jota induktiivisesti sovelletaan tässä opinnäytetyössä:



Kuvio 7. Aineistolähtöinen analyysiprosessi (Kyngäs - Vanhanen 1999: 5.)

Tässä opinnäytetyössä sisällön analyysi lähtee liikkeelle tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Aineiston analyysi alkaa seulomalla otsikot, joissa mainitaan sana ”johtaminen” tai ”johtaja”, ”huono johtaminen” tai ”hyvä johtaminen” tai että otsikon pe-

rusteella voisi tämän opinnäytetyön mukaista aineistoa löytää. Seuraavassa vaiheessa analyysi jatkuu lukemalla kursorisesti abstractit eli yhteenvedot. Tämän jälkeen relevantit tutkimukset ladataan muistiin ja pikaluetaan johdannot, tulokset, keskustelut ja johtopäätökset. Erityisesti avainsanoihin tässä vaiheessa paneudutaan opinnäytetyön tutkimuskysymysten näkökulmasta hyvin. Aineiston metodiosiot luetaan tarkasti vain niissä tutkimuksissa, jotka ovat opinnäytetyön kannalta relevantteja. Näiden perusteella tehdään aineistohauista analyysikehys (taulukko 9). Aineiston ryhmittely lähtee aineiston alkuperäisilmausten tarkasta koodaamisesta, joista etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näin saatu ryhmittely luo pohjan tämän tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysissa edetään kohti pääluokkaa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110–111). Tässä opinnäytetyöraportissa aineiston vastaukset luokitellaan tutkimuskysymysten numeroinnin mukaisesti. Esimerkiksi (1) vastaa tutkimuskysymykseen nro 1 jne.

Seuraavassa taulukossa 9 on kuvattu aineiston analyysikehysten tekemistä. Kuvaus antaa esimerkin avulla tietoa redusoinnista (aineiston pelkistäminen) ja klusteroinnista (aineiston ryhmittely), koska aineiston suorien lainausten määrä on suuri.

	Suorat lainaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alakategoriat
Hallamaa (2010)	<p>"...Johtaminen on työntekijöiden innostamista, ohjaamista ja tukemista..." (1)</p> <p>"...Hyvä ja innovatiivinen johtaja tunnistaa mahdollisuudet." (1)</p> <p>"...Johtajalta odotetaan sekä jämäkkää johtajuutta ja tuloksetekokykyä että erinomaisia vuorovaikutustaitoja." (1)</p> <p>"...johtajan on tunnistettava omat voimavaransa ja osattava myös hyödyntää ne." (1)</p> <p>"...Johtajan on alati muuttuvassa yhteiskunnassa oltava aina valmis myös kehittämään omaa osaamistaan ja uudistumaan johtajana." (1)</p> <p>"...Johtajan tärkeimpiä taitoja on osata delegoida ja priorisoida tavoitteita, omata rohkeutta tehdä valintoja sekä hänellä tulisi olla riskinottoa." (1)</p> <p>"...Johtajan on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaation panosta." (3)</p> <p>"...taito muuttaa strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi." (1)</p> <p>"...Johtajan henkilökohtainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu johtajan yhteydestä alaisiinsa..." (1)</p> <p>"...Tehokkaan johtajan on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan." (1)</p> <p>"...Johtajan on myös tajuttava määräävänsä itse, millaisia tuloksia lopulta saavutetaan." (1)</p> <p>"...Eettisen johtajan tulee onnistua sekä inhimillisesti että tuloksellisesti." (1,3)</p> <p>"...Eettinen johtaminen edellyttää ajattelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä." (1)</p> <p>"...Eettisellä koodilla, raportoinnilla, etiikkapäälliköillä ja oikeanlaisella koulutuksella eettinen toiminta saadaan osaksi jokaisen työntekijän arkea." (3)</p> <p>"...Eettinen johtamistapa johtaa harjoituksen tuloksena...johtaja oppii nopeammin hahmottamaan monia tilanteisiin liittyviä tekijöitä..." (3)</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Hyvä johtaja osaa innostaa työntekijöitä. Hyvän johtajan työote on valmentava ja tukeva. Johtajan henkilökohtaisten voimavarojen tunnistaminen tärkeää. Johtajan on tärkeää uudistaa ja kehittää omaa johtamistaan. Johtajalla oltava hyvät delegointi- ja riskinottoa. Johtajalla oltava kyky ymmärtää henkilöstön merkitys organisaation tuloksen kannalta. Johtajan kyky onnistua henkilökohtaisesti Tehokas johtaja luo hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Johtajalla oltava laajojen kokonaisuuksien hahmotuskyky <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden saavuttamiseen koko henkilökunta mukaan. Eettistä koodistoa, raportointia, etiikkapäällikön asettamista ja koulutuksella eettinen toiminta osaksi henkilöstön arkea 	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Arvoihin sitoutunut Alaisiin sitoutunut Hyvät vuorovaikutustaidot Johtajan oman kompetenssin kehittäminen Hyvät delegointi- ja riskinottoa Hyvän ilmapiirin luomisen taidot Työote valmentava ja tukeva Laajojen kokonaisuuksien hahmotuskyky <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> Eettisen johtamisen harjoittelu Tulosta tehdään koko henkilöstön kanssa Eettiset koodistot, raportointi, etiikkapäällikön tehtävä ja koulutus luovat työhyvinvointia

Taulukko 9. Esimerkki tutkimusaineiston analyysikehyksestä.

Koko tutkimusaineisto käsittää viisitoista valittua aineistoa, jotka pelkistetään, luokitellaan ja listataan alakategorioihin. Tämän jälkeen lähdetään muodostamaan yläkategorioita, joiden perusteella saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin (yhdistävä kategoria). Luokittelun prosessissa saadaan analyysin tulokset, jotka kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa (5) opinnäytetyön tulokset.

5 Eettisen johtamisen tutkimustulokset

Aikaisemmin on esitetty tutkimusasetelma ja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. On myös johdeltu opinnäytetyön kannalta aikaisempaan tutkimukseen. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia, jotka esitetään sisällönanalyysin yhdistävien kategorioiden mukaisesti. Eettisen johtamisen tarkastelu avaa aitiopaikan tulosten analyysiin, kuitenkin omista lähtökohdista käsin.

5.1 Eettinen johtaminen johtamisosaamisena

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhdistäväksi kategoriaksi induktiivisesti muodostui eettinen johtaminen johtamisosaamisena. Opinnäytetyössä sisällönanalyysin perusteella eettisen johtamisen johtamisosaaminen koostuu: asioiden johtamisen hallintataidoista, hyvän johtajan tunnusmerkeistä, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista, ihmisten johtamisen hallintataidoista (leadership), koulutuksesta, vastuunkantamisen taidoista ja arvojen monistamisen taidoista.

5.1.1 Asioiden johtamisen hallintataidot

Asioiden johtamisen hallintataidot koettiin induktiivisesti kokonaisuuksien ja eri osa-alueiden hallinnaksi sekä organisoititaidoiksi. Strategian ja talousjohtamisen osaaminen toiminnan kannattavuuden näkökulmasta koettiin välttämättömäksi ja erityisesti talousosaamiseen kaivattiin lisäoppia.

”...taito muuttaa strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi...” (Hallamaa 2010).

”...Se on semmonen niin kuin vastuullinen, että siitä vastuullisuudesta maksetaan se ekstra...” (Pölkki 2014).

5.1.2 Hyvän johtajan tunnusmerkit

Hyvän johtajan tunnusmerkkejä aineistosta kertyi useita. Näiden mukaan johtajan hyviä ominaisuuksia ovat rehellisyys, aitous ja herkkyyys. Johtajuus edellyttää onnistuakseen johtajalta määrätietoisuutta, auktoriteettia, itsensä tuntemista, vahvaa persoonallisuutta ja hyveellistä sekä esimerkillistä käyttäytymistä. Tärkeänä pidettiin myös kehittymiskykyä ja sosiaalisia taitoja. Erityisesti organisaation muutostilanteet voivat edellyttää johtajalta selkärankaa ja uskallusta itsenäiseen johtamiseen, paineensietokykyä, delegointi- ja priorisointitaitoja. Työyhteisössä johtajan tulisi omaksua oma johtamistyyli ja hänellä tulisi olla hyvä moraalikäsitelmä.

”...Johtajan tärkeimpiä taitoja on osata delegoida ja priorisoida tavoitteita, omata rohkeutta tehdä valintoja sekä hänellä tulisi olla riskinottokyky...” (Hallamaa 2010).

”...Means what he/she says, is earnest...” (Hoogh – Hartog 2008).

”...Esimiehellä pitäisi olla herkkyyttä ja tuntosarvet aistia missä mennään...” (Härkänen 2011).

”...Omassa johtamistyössäni yritän toimia sen mukaan mikä on oikein jolloin auktoriteetti säilyy, jos ei ole auktoriteettia ei voi johtaa...” (Laaksonen 2014).

5.1.3 Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot koettiin koko työyhteisön ja organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiksi. Nämä koostuivat hyvistä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista ja kuuntelemisen taidosta.

”...vahvuus: vuorovaikutustaidot, kuuleminen... osallistaminen...” (Seppänen 2014).

”...Johtajalta odotetaan sekä jäykkää johtajuutta ja tuloksenteekokykyä että erinomaisia vuorovaikutustaitoja...” (Hallamaa 2010).

”...johtaja on onnistuneesti koonnut rivinsä yhteen...” (Ala-aho – Tuori 2010).

5.1.4 Ihmisten johtamisen hallintataidot

Ihmisten johtamisen hallintataidot aineiston perusteella muodostuvat hyvistä johtajan suunnistustaidoista, eettisestä käyttäytymisestä henkilöstöään kohtaan, oikeudenmukaisuudesta, ihmisarvon kunnioittamisesta, sitoutumisesta työhön ja koulutukseen,

johtajan kykyyn ymmärtää henkilöstön merkitys organisaatiolle, muutosjohtamisen taitoihin ja kasvulliseen johtamiseen.

”...Eettistä on se että jokainen ihminen kohdataan ihmisenä töissä eikä työtehtäviä lajitella ihmisarvon mukaan eikä ihmisarvoa työtehtävien...” (Laaksonen 2014).

”...Johtajan on alati muuttuvassa yhteiskunnassa oltava aina valmis myös kehittämään omaa osaamistaan ja uudistumaan johtajana...” (Hallamaa 2010).

”Johtajan on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaation panosta...” (Hallamaa 2010).

5.1.5 Koulutus

Koulutus koettiin tarpeelliseksi johtajan oman kompetenssin kehittämiseksi esimiestyön onnistumisessa.

”...Suomalaisessa koulussa ei opeteta väittelemään... Koulujärjestelmä ei valmista epävarmuuden kanssa elämiseen... menemään omille epämukavuusalueille...” (Pynnönen 2012).

”...Halua kehittää... harkintakykyäni, jotta pystyn ajattelemaan objektiivisemmin ratkaisuja ja reittejä haluttuun tulokseen.” (Laaksonen 2014).

”...toivoo tukea talousjohtamiseen ja lisää eväitä vuorovaikutukseen...” (Seppänen 2014).

5.1.6 Arvojen monistamisen taidot

Työyhteisöissä arvojen monistamisen taidot aineiston perusteella koettiin tärkeinä. Aineistossa peräänkuulutettiin arvojen viestittämistä esimerkkien kautta ja niihin sitoutumista.

”...johtajan tulisi viestittää arvoja esimerkillään...” (Viinamäki 2008).

”...Johtamiseen vaikuttaa mun oma sitoutuminen ja osaaminen...” (Mahrberg 2014).

Taulukossa 10 esitetään tulokset saatujen kategorioiden mukaan eettisen johtamisen johtamisosaamisesta. Tulokset ovat saatu aineiston redusoinnin (pelkistäminen), klusteroinnin (ryhmittely) ja abstrahoinnin (käsitteellistäminen) tuloksena.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisuuksien ja eri osa-alueiden hallinta Organisointitaidot Strateginen osaaminen Talousjohtamisen osaaminen 	ASIOIDEN JOHTAMISEN HALLINTATAIDOT = MANAGEMENT	EETTINEN JOHTAMINEN JOHTAMISOSAA- MISENA
<ul style="list-style-type: none"> Rehellisyys ja herkkyyys Määrätietoisuus ja auktoriteetti Selkärankaa ja uskallusta itseenäiseen johtamiseen Vahva persoonallisuus Paineensietokyky Kehittymiskyky Hyveellinen ja esimerkillinen käyttäytyminen Oma johtamistyyli Delegointi- ja priorisointitaidot Hyvä moraalikäsite 	HYVÄN JOHTAJAN TUN- NUSMERKIT	
<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyötaidot Kuuntelemisen taito 	YHTEISTYÖ- JA VUORO- VAIKUTUSTAITOT	
<ul style="list-style-type: none"> Eettinen käyttäytyminen henki- löstöä kohtaan Oikeudenmukaisuus ja ihmisar- von kunnioittaminen Sitoutuminen työhön Kyky ymmärtää henkilöstön merkitys organisaation tuloksen kannalta Muutosjohtamisen osaaminen Kasvollista johtamista 	IHMISTEN JOHTAMISEN HALLINTATAIDOT = LEA- DERSHIP	
<ul style="list-style-type: none"> Oman kompetenssin kehittämi- nen Johtamiskoulutus 	KOULUTUS	
<ul style="list-style-type: none"> Vastuu tuloksellisuudesta 	VASTUUNKANTAMISEN TAITOT	
<ul style="list-style-type: none"> Kyky arvojen viestittämiseen esimerkin kautta Eettisiin arvoihin sitoutuminen 	ARVOJEN MONISTAMI- SEN TAITOT	

Taulukko 10. Tulokset tutkimuskysymykseen 1: Mitä on eettisen johtamisen johtamisosaaminen?

5.2 Eettisen johtamisen edistävät tekijät

Toinen tutkimuskysymys sai yhdistäväksi kategoriakseen eettisen johtamisen edistävät tekijät. Eettinen johtaminen muodostuu aineiston perusteella työyhteisön moninaisuudesta, eettisen johtamisen aktiivisesta toiminnan perustasta, kriittisestä, eettisestä toimintakulttuurista, yhteiskuntavastuusta, eettisen johtamisen muutoksen voimavarasta, eettisen johtamisen dialogisuudesta ja eettisyys hyvän tuloksen mittarina.

5.2.1 Työyhteisön moninaisuus

Työyhteisön moninaisuus koettiin työyhteisöissä henkilöstön erilaisuuden ottamisena huomioon johtamisessa. Työyhteisön rakentaminen moninaiseksi jo rekrytointi vaiheessa koettiin tärkeäksi.

”... Muistan ottaa johtamisessa huomioon ihmisten erilaisuuden ja kapasiteetit ja yritän saada työtoverinikin ymmärtämään, miten tärkeää on ottaa toiset ihmiset, niin asiakkaat kuin työtoveritkin huomioon.” (Laaksonen 2014).

”...hakee tyyppejä ja rakentaa tiimejä jo rekrytoinnissa...” (Markkanen 2010).

5.2.2 Eettinen johtaminen aktiivinen toiminnan perusta

Eettinen johtaminen aktiivinen toiminnan perusta näyttäytyy aineistossa eettisen johtamisen harjoittamisena, johtajuuden vahvana roolina, oma-aloitteisuuteen rohkaisemisena, yhdessä tekemisenä, perustehtävän toteuttamisena aidosti ja oikeanlaisella asenteella, työyhteisön kokonaisuuden hallintana, henkilöstöön sitoutumisena, vallan ja vastuiden jakamisena organisaation eri tasoille asiantuntemuksen hyödyntämisenä ja yhteisinä pelisääntöinä.

”...on olemassa eettisiä pelisääntöjä jonka mukaan toimitaan...” (Laaksonen 2014).

”... Eettisen johtamisen tarve on perus asia eikä sitä pitäisi ajatella johdetaanko eettisesti ja perus ajatus pitäisi olla että eettistä johtamista käytetään eikä siitä poiketa normaalitilanteesta...” (Laaksonen 2014).

”...Johtaminen on koko työyhteisön kokonaisuuden hallintaa ja tietoisuutta sen eri osa-alueiden tilasta ja tasosta...” (Mahrberg 2014).

”...Arvoilla johtaminen tarvitsee kommunikointia ja puhetta arvoista...” (Viinamäki 2008).

”...ethical training should continue...” (Wright 2013).

5.2.3 Kritiikki

Kritiikki ja sen antaminen koettiin työyhteisöissä välttämättömänä. Kritiikki muodostuu siitä, että eettinen johtajuus sallii kritiikin organisaatiossa ja rento ilmapiiri mahdollistaa erilaiset mielipiteet.

”...uskalletaan sanoa asioista, mitä pitäis tehdä...” (Markkanen 2010).

”...tunteista ja vaikeista asioista saa puhua...” (Seppänen 2014).

”...Leaders are faced with ethical dilemmas on a daily basis, being surrounded by a supportive environment will help leaders stay true to their values...” (Wright 2013).

5.2.4 Eettinen toimintakulttuuri

Eettisen toimintakulttuurin sisältö on moninainen. Aineistossa eettinen toimintakulttuuri koettiin toimivana yhteistyönä organisaation eri tasoilla. Sen koettiin edistävän työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja työhyvinvointia edistävänä normaalina toimintana. Työelämän hyvä laatu koettiin mahdolliseksi. Eettisen johtamisen koettiin luovan organisaation kulttuurin ja arvot. Arvotyön ei koettu vaativan erityistaitoja ja organisaation arvot tunnetaan kaikilla organisaation tasoilla. Arvojohtaminen koettiin arvoista kommunikointina ja mahdollistavan eettisten ristiriitojen käsittelylle kannattelevan ympäristön. Palautteen antaminen koettiin normaaliksi toiminnaksi ja yhteisöllisyys koettiin johtamisen voimavaraksi.

”...Johtaja luo organisaation kulttuurin ja arvot...” (Markkula 2011).

”... Työelämän laatu perustuu ... toimintakulttuuriin, yhteistyöhön, osallistumiseen, vaikuttamiseen ja mahdollisuuteen toteuttaa itseään työssään.” (Markkula 2011).

”...osallistuminen arvotyöhön ei... vaadi henkilöstöltä mitään erityistaitoja...” (Viinamäki 2008).

”...A strong ethical organizational culture will help foster an ethical environment...” (Wright 2013).

”...hyvän johtamisen tulos... me tehdään kaikki yhdessä siellä. Jos jollakin menee huonosti, koko talolla menee huonosti...” (Markkanen 2010.)

5.2.5 Eettinen johtaminen dialogista

Eettisessä johtamisessa koettiin tärkeäksi toiminnaksi dialogisuus. Dialogi haluttiin toimivan erityisesti kaksisuuntaisena, joka edistää työyhteisön hyvinvointia.

”...Motivaatio tulee dialogisuudesta, kun se pelaa motivoidut, sää innostut, siitähän se tulee... se on koko toiminnan ydin että dialogi pelaa.” (Markkanen 2010).

”... Minulla on esimies, jonka kanssa ei voisi paremmin mennä. Kemat, ajatukset, siinä voidaan välillä keskenämme olla erikin mieltä. Sitten kun perustellaan

tulee sellainen kunnioitus ja arvostus. Se on win-win, kun on kuin antennit pystyssä...” (Markkanen 2010).

”...keskustellaan ja harjoitellaan dialogia: kokemusten jakaminen, vaikeat asiat puhutaan...” (Seppänen 2014).

5.2.6 Eettinen johtaminen muutoksen voimavara

Työyhteisöissä koettiin, että eettinen johtaminen on muutoksen voimavara. Pidettiin tärkeänä, että työntekijät on otettava mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, jolla luodaan optimismia työn jatkuvuuteen. Eettisessä johtamisessa organisatiomuutokset aineiston perusteella koettiin osaksi johtamistyötä.

”...kivuton muutos...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”...I am optimistic about my future with this organization...” (Hoogh - Hartog 2008).

5.2.7 Eettisyys hyvän tuloksen mittari

Eettisyys koettiin hyvän tuloksen mittariksi. Eettinen ihmisten johtaminen aineiston perusteella vaatii aikaa ja investointia, joka koettiin kannattavaksi. Henkilöstön merkitys koettiin tuloksen kannalta suureksi ja arvojohtamisella päästään hyviin tuloksiin. Työyhteisöissä koettiin yhteistyö tehokkuuden edellytyksenä ja henkilöstön palkitseminen tärkeäksi motivointikeinoksi. Eettisen johtamisen ytimeksi aineistosta nousi organisaation tehokkuudessa ihmisten ja asioiden johtaminen yhdessä.

”...asioita ei arvosteta vain rahassa...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”...Yes, ethical leadership costs time and money. But this investment is worthwhile...” (Frisch – Huppenbauer 2014).

”...I use the spare money to finance... ethical projects...” (Frisch – Huppenbauer 2014).

”...Johtajan on myös ymmärrettävä, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaation panosta...” (Hallamaa 2010).

”...Yksi suurin tehtävä on pitää huolta työnantajan suurimmasta pääomasta eli henkilökunnasta...” (Pölkki 2014).

”...suuri taiteellinen nautinto ei synny pelkästään asioiden tai ihmisten johtamisella, vaan ihmisten ja asioiden johtamisella eli johtajuudella...” (Markkula 2011).

5.2.8 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu aineiston perusteella toteutuu perustehtävän osaamisena, arvojohtamisessa tunnetaan asiakkaat ja henkilöstö ja heidän tarpeensa toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Koettiin, että eettinen vastuu korostaa johtajan vastuuta toiminnasta ja tuloksesta.

”...Johtaminen on henkilökunnan ja asiakkaiden laajaa tuntemista...” (Mahrberg 2014).

”...Minä ainakin mietin sitä, että jos jotakin sattuu, niin sä olet se, joka siitä kantaa vastuun...” (Pölkki 2014).

”...Arvoilla johtaminen on jatkuvaa henkilöstön ja asiakkaiden tulkitsemista...” (Viinamäki 2008).

Taulukossa 11 esitetään tulosten eettiset tekijät saatujen kategorioiden mukaan, jotka edistävät eettisen johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Tulokset ovat saatu aineiston redusoinnin (pelkistäminen), klusteroinnin (ryhmittely) ja abstrahoinnin (käsitteellistäminen) tuloksena.

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön erilaisuus huomioidaan johtamisessa 	TYÖYHTEISÖN MONINAISUUS	EETTISEN JOHTAMISEN EDISTÄVÄT TEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> Eettisen johtamisen harjoittelu Johtajuuden vahva rooli Rohkaiseminen oma-aloitteisuuteen ja yhdessä tekemiseen Perustehtävän edellyttämä aito asennoituminen johtamistyöhön Työyhteisön kokonaisuuden hallinta Henkilöstön sitoutuminen Valta ja vastuu jakautuvat organisaatiossa tasaisesti eri tasoilla asiantuntemuksen hyödyntämiseksi Yhteiset pelisäännöt 	EETTINEN JOHTAMINEN AKTIIVINEN TOIMINNAN PERUSTA	
<ul style="list-style-type: none"> Kritiikin salliva organisaatio Rento ilmapiiri mahdollistaa erilaiset mielipiteet 	KRITIIKKI	
<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö ja arvot organisaation eri tasoilla toimivaa Työyhteisön hyvä ilmapiiri Eettisyys normaalia toimintaa Työelämän hyvä laatu Onnistunut johtajuus luo organisaation kulttuurin ja arvot Arvotyö ei vaadi erityistaitoja Arvokeskustelut Eettisten ristiriitojen käsittelyyn kannatteleva ympäristö Palautteen antaminen lähtökohtana Eettisyys luo avoimen työyhteisön Työhyvinvointi esimiestyön ydintä 	EETTINEN TOIMINTAKULTTUURI	
<ul style="list-style-type: none"> Kaksisuuntainen dialogi 	EETTINEN JOHTAMINEN DIALOGISTA	
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijät mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa Luo optimismia työn jatkuvuuteen 	EETTINEN JOHTAMINEN MUUTOKSEN VOIMAVARA	
<ul style="list-style-type: none"> Eettinen ihmisten johtaminen vaatii aikaa ja investointi on kannattavaa Henkilöstön merkitys organisaation tuloksen kannalta suuri Arvojohtamisella hyviin tuloksiin Organisaation tehokkuus on ihmisten ja asioiden johtamista yhdessä Suurin pääoma on henkilöstö Henkilöstön palkitseminen tärkeä motivointikeino 	EETTISYYS HYVÄN TULOKSEN MITTARI	
<ul style="list-style-type: none"> Perustehtävän osaaminen Johtaminen on asiakaslähtöistä Henkilöstö ja asiakaskunta tuntee toiminnassa Arvojohtaminen tulkitsee henkilöstön ja asiakkaiden tarpeita Johtajan vastuu tuloksesta 	YHTEISKUNTAVASTUU	

Taulukko 11. Tulokset Tutkimuskysymykseen 2: Mitkä tekijät edistävät eettisen johtamisen toteutumista?

5.3 Eettisen johtamisen estävät tekijät

Opinnäytetyön kolmannen tutkimuskysymyksen yhdistäväksi kategoriaksi muodostui epäeettisen johtamisen estävät tekijät. Epäeettinen johtaminen aineiston perusteella pitää sisällään asiakkaan aseman vaativissa tilanteissa, ristiriidat ja kritiikittömyyden, toiminnan kokonaisuuden hallitsemattomuuden, epäsopivuuden johtajaksi, ihmisten johtamisen epäonnistumisen ja asioiden johtamisen epäonnistumisen.

5.3.1 Asiakkaan asema vaativassa tilanteessa

Asiakkaan asema vaativassa tilanteessa on haasteellista, koska budjettikuri ei kohtaa asiakkaiden tarpeita. Johtamistehtävän riittävä resursointi koettiin myös huonoksi johtamiseksi.

”...asiakkaat heittopusseja...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”...asiakas on kuin pallo – siirretään luukulta toiselle...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”...Se on asiakasta kohtaan väärin...” (Pölkki 2014).

5.3.2 Ristiriidat ja kritiikittömyys

Ristiriidat ja kritiikittömyys henkilöstön kokemana oli raskasta työyhteisöissä. Moninaiset toimintaympäristöt ja vaatimusten ristiriitaisuus koettiin ongelmana työn onnistumisen kannalta. Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon ristiriidat sekä rooliristiriidat koettiin johtamisessa haasteiksi. Näistä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon ristiriidat näyttäytyivät tuloksellisuuden epäeettisyytenä. Huono johtajuus koettiin ahdistavaksi, koska ei sallita kritiikkiä työyhteisössä.

”... Esimiehen voi olla joskus vaikea ratkaista, mikä on tärkeintä omassa työssä, toimintaympäristöt ovat monitahoisia ja vaatimukset ristiriitaisia. Työyhteisöjen muodostuessa eri ammattiryhmistä ja persoonista...” (Myhrberg 2014.)

”...Pitää toimia niin, että pitää henkilökunnan puolta, mutta toisaalta taas pitää edustaa työnantajapuolta...” (Härkänen 2011).

”...Ristiriita ihmisen tarpeen ja budjettikurin välillä...” (Sinkkonen – Laulainen 2010).

”...Arvo-ongelmat eivät tule johtajan tietoon, mikäli... viestintäkulttuuri ei ole avointa tai kulttuuri ei salli kiusallisten asioiden esiin nostoa...” (Viinamäki 2008).

5.3.3 Toiminnan kokonaisuuden hallitsemattomuus

Tulosten mukaan toiminnan kokonaisuuden hallitsemattomuus näkyi yhteistyön toimimattomuutena ja tiedonkulun puutteellisuutena. Yhteistyö esimiehen ja ylemmän johdon välillä koettiin haasteelliseksi. Edelleen esimies-alaisuudet koettiin ei-dialogisina. Erityisesti yhteisöllisyyden löytäminen uudelleen koettiin vaikeana tehtävänä.

”...Yhteydenpito on muuttunut. Viereiseen huoneeseen lähetetään sähköposti, ei viitsitä käydä juttelemassa.” (Markkanen 2010).

”... Ongelma on se, että vaikka en voi kertoa omille alaisille, niin sen tietää tietyt ylemmällä tasolla olevat, ja kun juttu kiertää niin tulee käytäväkeskusteluja ja niinpä mun alaiset ajattelee, että miksi tuo meidän esimies ei voi puhua meille totuutta.” (Markkanen 2010).

”...kokoukset tiedottavia, ohjeistavia, heikkoon talouteen keskittyvää...” (Seppänen 2014).

”...ylempi johto asennoituu kielteisesti; ei kuuntele eriäviä mielipiteitä...” (Seppänen 2014).

5.3.4 Epäonnistunut esimiestyö

Epäonnistunut esimiestyö koettiin työyhteisöissä suunnistustaidottomuudeksi ja johtajan heikkona roolina. Epäsopivalla johtajalla arvositoutuneisuus ei riitä arvojohtamiseen. Myös liian vahva auktoriteetti koettiin käskyttäväksi johtamiseksi. Huonot johtajat koettiin etäisiksi henkilöstölle. Aineiston perusteella huono johtajuus ilmenee työyhteisöissä psykopaattisuutena, narsismina ja egoismina. Huonossa johtamisessa on yleistä suosimisen käyttäminen vallan välineenä. Osaamattomuus koettiin, että se näkyy ihmisten johtamisessa välinpitämättömyytenä. Huonoa johtamista on myös kasvotomuus.

”...seilaa avomerellä sumussa suunnistuskyvyttömänä...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”...Narsistinen johtaja tavoittelee valtaa kaikin keinoin, syyllistää muut epäonnistumisistaan eikä salli kritiikkiä...” (Pynnönen 2012).

”...Se saa sut tuntemaan pahaa, jos olet moraaliton, voit tehdä mitä vaan, eikä se paljon paina...” (Pölkki 2014).

”...Arvoilla johtamiseen ei riitä se, että johtaja itse on kirkastanut itselleen arvot ja noudattaa arvoja...” (Viinamäki 2008).

5.3.5 Ihmisten johtamisen epäonnistuminen

Ihmisten johtamisen epäonnistumisessa (leadership) on tyypillistä, että ei hyväksytä johtajuuden moninaisuutta ja se tulee esiin muutostilanteissa. Vene on niin sanotusti paikallaan, eikä matka etene. Huono johtaminen ei tunnista henkilöstön osaamista ja kritiikki on mielivaltaista henkilöstöä kohtaan. Johtamistyössä haasteeksi koettiin työyhteisön motivointi ja henkilökunnan vaihtuvuus. Alaisten suuri määrä vaikeutti aineiston perusteella johtamista. Epäeettisessä johtamisessa osaamisen vahvuudet eivät jakaudu työtehtävien mukaisesti ja vähäiset henkilöstöresurssit koettiin toiminnan kannalta negatiivisesti. Tukea ja kannustusta vaativa työyhteisö johtamisen näkökulmasta koettiin raskaaksi. Tulosten perusteella organisaatiossa toimitaan väärin kohtelemalla työntekijöitä vain taloudellisena resurssina, joka johtanut henkilöstön työhönsä sitoutumattomuuteen. Eli arvotyöhön sitoutuminen käskyttävässä johtamisessa ei edistä työyhteisön hyvinvointia.

”...Henkilökunta vaihtuu kuin ”Mc’Donalsilla”, välillä työntekijä vaihtuu päivittäin, niin miten siinä ohjaat ja neuvot ja vielä yrität pitää pedagogia keskusteluja yllä...” (Mahrberg 2014).

”... Jos oletuksena on, että ei ole väliä kuka yksikköä johtaa ja kaikki johtaminen on samantasoista tasapuolisuus toteutuu. Mut silloin ei oteta huomioon yksilön osaamisen vahvuuksia ja toisaalta joitain johtajia ja yksiköitä kuormitetaan jatkuvilla muutoksilla ja epävarmuudella.” (Myhrberg 2014.)

”... Muutos on jatkuvaa. Henkilökuntaa on entistä vaikeampi sitouttaa uudistuksiin. Koulutushalukkuutta ei ole. Henkilökunta väsy ja tulee välinpitämätön ote työhön. Vain pakollinen tehdään...” (Härkänen 2011.)

”...Tuntui, että ihmisiä kohdellaan niin kuin resursseina, ja katsotaan vain se, mitä jää viivan alle...” (Pölkki 2014).

5.3.6 Asioiden johtamisen epäonnistuminen

Asioiden johtamisen epäonnistuminen (management) toteutuu silloin, jos ei ole yhteisiä pelisääntöjä, muutoksiin liittyy epävarmuustekijöitä, usean yksikön samanaikainen johtaminen luo haasteita tiedonkululle, kehityssuunnitelmat ovat puutteellisia ja toimintaohjeita ei ole laisinkaan. Tehokkuuden ja työhyvinvoinnin saavuttaminen koettiin haasteelliseksi vain asijahtamisen keinoin. Edelleen julkinen johtaminen koettiin suureksi palapeliksi ja siksi vaikeasti hallita. Työyhteisöissä oli työpaikan menettämisen pelko, joka aiheutti työn jatkuvuuteen huolta sekä laski edelleen sitoutumista siihen. Jatkuvat muutokset aiheuttivat muutosvastarintaa ja haasteita johtamiselle.

”...toisella paremmat apajat, paremmat kortit...” (Ala-aho – Tuori 2010).

”... johtamisen määrittely on edelleen ongelmallista. ...sen vuoksi, että johtaminen on pyritty jakamaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaikka tehokkuuden lisääminen ja työelämän laadun parantaminen edellyttävät sekä asioiden että ihmisten johtamista...” (Markkula 2011).

”...Niin CV:n on oppinut päivittämään ja pitämään ajan tasalla...” (Pölkki 2014).

Taulukossa 12 esitetään tulosten epäeettiset tekijät saatujen kategorioiden mukaan, jotka estävät eettisen johtamisen toteutumista sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa. Tulokset ovat saatu aineiston redusoinnin (pelkistäminen), klusteroinnin (ryhmittely) ja abstrahoinnin (käsitteellistäminen) tuloksena. (Taulukko 12 jatkuu sivulle 43).

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> Budjettikuri ja asiakkaiden tarpeet Johtamistehtävän riittävä resursointi 	ASIAKKAAN ASEMA VAATIVASSA TILANTEESSA	EETTISEN JOHTAMISEN ESTÄVÄT TEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> Moninaiset toimintaympäristöt ja vaatimusten ristiriitaisuus Oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja roolien ristiriidat Ei sallita kritiikkiä työyhteisössä Tuloksellisuuden eettiset ristiriidat 	RISTIRIIDAT JA KRITIIKITÖMYYYS	
<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö ja tiedonkulku esimiehen ja ylemmän johdon välillä puutteellista Esimies-alaisuudet e-dialogisia Yhteisöllisyyden löytäminen uudelleen haasteellista 	TOIMINNAN KOKONAISUUDEN HALLITSEMATTOMUUS	
<ul style="list-style-type: none"> Johtajuuden heikko rooli Arvositoutuneisuus ei riitä arvojohtamiseen Liian vahva auktoriteetti käskytävää johtamista Etäinen henkilöstölle Psykopaattisuus, narsismi ja egoismi Suosiminen vallankäytön välineenä Osaamattomuus ihmistenjohtamisessa näkyy välinpitämättömytenä Johtamisen kasvottomuus 	EPÄONNISTUNUT ESIMIES-TYÖ	
<ul style="list-style-type: none"> Ei hyväksyttyä johtajuuden moninaisuutta Huono johtajuus tulee esiin muutostilanteissa Henkilöstön osaamista ei tunnisteta ja se jakautuu epätasaisesti Mielivaltainen kritiikki alaisia kohtaan Haasteena työyhteisön motiivointi Henkilökunnan vaihtuvuus ja alaisten suuri määrä Vähäiset henkilöstöresurssit Tukea ja kannustusta vaativa työyhteisö haaste johtamiselle Työntekijöiden kohtelu vain taloudellisena resurssina Henkilöstön sitoutuminen arvotyöhön vaikeaa käskyttävässä johtamisessa 	IHMISTEN JOHTAMISEN EPÄONNISTUMINEN = LEADERSHIP	

Taulukko 12. Tulokset tutkimuskysymykseen 3: Mitkä tekijät estävät eettisen johtamisen toteutumista?

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset pelisäännöt puuttuvat • Muutoksen epävarmuus-tekijät • Usean yksikön samanaikainen johtaminen haaste • Kehityssuunnitelmien puutteellisuus • Tehokkuuden ja työhyvinvoinnin saavuttaminen ei toteudu vain asiajohtamisen keinoin • Julkinen johtaminen suuri palapeli • Työpaikan menettämisen pelko ja työhön sitoutuminen heikentyvät muutostilanteissa • Jatkuvat muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa 	ASIOIDEN JOHTAMISEN EPÄONNISTUMINEN = MA- NAGEMENT	EETTISEN JOHTAMISEN ESTÄVÄT TEKIJÄT

Taulukko 12. Tulokset tutkimuskysymykseen 3: Mitkä tekijät estävät eettisen johtamisen toteutumista?

6 Eettinen johtaminen - pohdintaa

Tässä luvussa kootaan yhteen induktiivisen sisällönanalyysin pääkohdat huomioineen. Luvun lopuksi on kooste eettisen johtamisen keskeisestä sisällöstä graafisena esityksenä. Opinnäytetyötä ja sen raportointia analysoidaan eettisestä näkökulmasta luvussa 7 ja luvussa 8 viitotetaan tietä jatkotutkimuksille.

6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön sisällönanalyysin tuloksena eettistä johtajuutta voidaan edistää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa asianmukaisen esimiestyön profession ja samanaikaisen ihmisten johtamisen eli leadership sekä asioiden johtamisen eli management keinoin.

6.1.1 Eettinen johtaminen johtamisosaamisena

Opinnäytetyön tulosten perusteella valta osa johtajan osaamisesta kuuluu ihmisyyteen liittyvien tekijöiden, kuten esimerkiksi hyvä ihmistuntemus, hyvä itsetunto, rehellisyys, rohkeus ja herkkyyys, piirteisiin. Johtajalta edellytetään myös auktoriteettia sopivassa määrin, hyvät sosiaaliset taidot ja kehittymiskykyä. Tiedon konstruoinnissa johtajalta edellytetään kokonaisuuksien ja eri osa-alueiden hyvää hallintaa ja hyviä delegointi ja priorisointitaitoja. Taito-osaamisessa edellytetään niin talouden kuin muutoksen johtamisen osaamista. Johtajan eettisiin arvoihin sitoutuminen on työyhteisön hyvinvoinnin perusta. Älykkäässä organisaatiossa johtajan profession asettamat vaatimukset tulevat esiin hyvinvoinnin, tehokkuuden ja osaamisen näkökulmista. Tiedon johtaminen, suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat johtajan osaamisen ydintä johtajuudessa. (Sydänmaanlakka 2004: 101.)

Johtajuuden kokonaisuus sisältää aina inhimillisiä tekijöitä. Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että eettisessä johtamisessa on arvioitava omaa linjaansa erityisesti muutostilanteissa rehellisyyden, luottamuksen, avoimuuden, erilaisuuden hyväksymisen ja luovuuden merkityksen korostuessa. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 123.) Opinnäytetyön tulokset löytyvät myös Sydänmaanlakan (2004) johtajuuden puusta, jossa vuorovaikutusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen, ammattiosaaminen ja johtamisosaaminen luovat eettisen johtamisen perustan. (Sydänmaanlakka 2004: 149.)

Suomessa hallintolaki (2003/434) säättää hyvän hallinnon periaatteet. Tämä laki edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Lakia sovelletaan muun muassa sosiaali- ja terveysalan organisaatioon, koska kyseessä on julkisen vallan käyttäminen asiakasta kohtaan. Tämän vuoksi hyvä hallinto perustuu arvoihin, joiden mukaan toiminta on eettistä. (Hallintolaki 6.6.2003/434; Salminen 2004: 12 – 16.)

6.1.2 Eettisen johtamisen edistävät tekijät

Opinnäytetyössä tulokset puhuvat sen puolesta, että eettisellä johtamisella tiedostetaan henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen organisaation ja asiakkaiden parhaaksi. Henkilökunnan osaamisen on tultava esiin organisaation jokaisella tasolla tuottavuutena, luovuutena ja innovatiivisuutena. (Vist 2004: 12.)

Eettinen johtaminen syntyy työyhteisön kokonaisuuden hallinnasta, henkilökunnan sitoutumisesta, kritiikin sallimisesta, hyvästä ilmapiiristä, yhdessä tekemisestä, kaksisuuntaisesta dialogista ja eettisyyden harjoittamisesta. Eettinen johtajuus on parhaimmillaan yhteiskuntavastuun kantamista eettisessä toimintakulttuurissa. Eettisellä johtamisella pyritään varmistamaan hyvä tulos ja laatu organisaation toiminnassa. Opinnäytetyön tulokset kuvaavat hyvin sen, miten eettinen johtajuus luo reunaehdoja, joita ei saa rikkoa silloinkaan, kun tavoitellaan tuloksia. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 122.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan eettinen johtajuus on ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamista. Kostamo – Jokinen – Jäntti (2006: 10) tuovat esiin myös, että hyvässä johtamisessa tulee ottaa huomioon niin ihmisten johtaminen kuin asioiden johtaminen. Opinnäytetyön tulosten eettisestä johtajuudesta voidaan käyttää myös nimitystä älykäs johtajuus, joka ulottuu yksilön tasolta tiimeihin, organisaation tasolta yhteiskuntaan. Tässä opinnäytetyön tulokset puhuvat vahvasti eettisen johtajuuden puolesta, koska emme voi käyttää enää ongelmien ratkaisemiseksi kaksisataa vuotta vanhaa teollista viitekehystä johtamisessa. Eettinen johtajuus syntyy jälkiteollisen viitekehäyksen vaikutuksesta, jossa yksilöitä autetaan kehittymään ja otetaan huomioon ihmisinä. (Sydänmaanlakka 2004: 214.) Henkilöstön merkitys organisaation tuloksen ja asiakkaiden hyvinvoinnin kannalta on suuri.

6.1.3 Eettisen johtamisen estävät tekijät

Opinnäytetyön tulokset kertovat, että ristiriidat ja kritiikkttömyys työyhteisöissä edellyttävät johtajalta arvojen ja eettisyyden oivaltamista vastavoimana epäeettisyydelle. Johtajan tulee sisällyttää eettisten periaatteiden ja arvojen mukaisen toiminnan organisaation johtamiseen. Esimerkiksi moninaiset toimintaympäristöt ja vaatimusten ristiriitaisuus, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon ristiriidat tai rooliristiriidat, työyhteisöissä syntyneet vinoumat tai organisaation ja johtajan edut ovat ristiriidassa joutuu johtaja ottamaan näihin asioihin kantaa johtamisen eettisyyden toteutumiseksi. (Niiranen - Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2011: 122 – 123.)

Tulosten perusteella kriittisyyttä vältellään epäeettisessä johtajuudessa, johdettaviin suhtautuminen on kielteistä, kommunikaatio on suljettua ja vision kehittäminen on johtajan oman vision varassa, niin kuin Yukl (2009: 350) on myös tuonut esiin epäeettisen johtajuuden keskeisimmissä piirteissä.

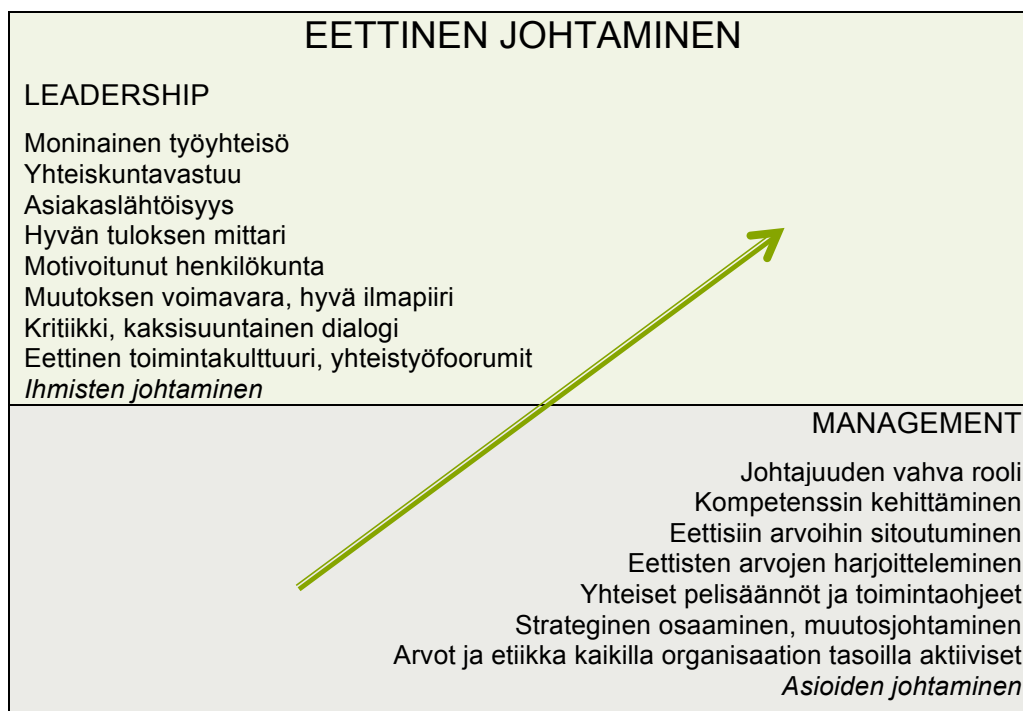
Asiajohtaminen mahdollistaa budjettikurin noudattamisen työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvoinnin kustannuksella. Epäeettinen johtaminen ei ota huomioon inhimillisiä tekijöitä organisaation toiminnoissa, jonka seurauksena asiakaslähtöisyyden edistäminen ja toteuttaminen estyvät. Organisaation strategian ja johtamisen välillä pitäisi kuitenkin löytyä positiivinen korrelaatio työhyvinvoinnin ja asiakkaiden hyvinvoinnin toteuttamiseksi. Johtajalla tulisi olla etiikka ja moraalikäsitteet kunnossa toteavat (Kujala – Kuvaja 2002: 29).

6.1.4 Yhteenveto tuloksista

Tässä yhteenvetoluvussa johtamisen moninaisuus voidaan todeta vastaavanlaiseksi kuin luonnon biodiversiteetti eli luonnon moninaisuus. Yhtään palasta ei voi ottaa pois ilman, että kokonaisuus kärsisi.

Työelämää tulee tutkia ja kehittää, koska kolmasosa ihmisten käyttämästä ajasta kuluu työssä. Työelämän laatu vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, ihmisten arkielämään ja tällä on takaisinvaikutus työelämän laatuun. Hyvällä johtajuudella pystytään vaikuttamaan ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja myös perheiden sekä yhteiskunnan hyvinvointiin. (Markkula 2011: 178.) Tulosten näkökulmasta erityisesti johtamisella tiedostetaan työntekijöiden osaaminen, jota pyritään hyödyntämään organisaation resurssina kaikilla organisaation tasoilla (Vist 2004: 12).

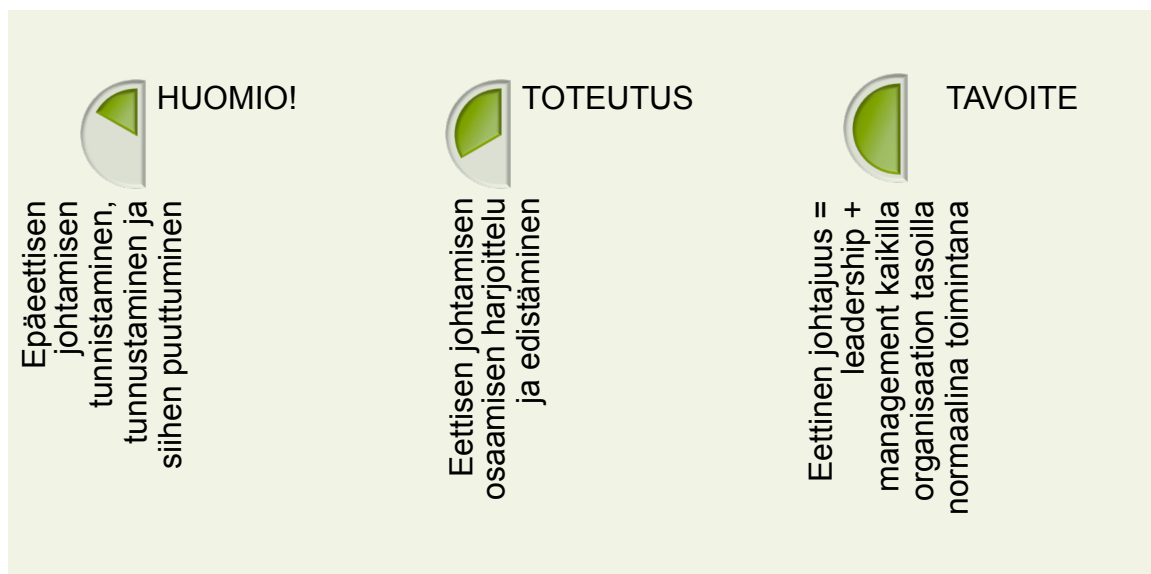
Seuraava kuvio 8 kertoo tutkimustehtävien kautta saatujen tulosten yhteenvedon eettisestä johtamisesta. Kuvioon on koottu keskeisimmät eettisen johtamisen piirteet tai osa-alueet.



Kuvio 8. Eettisen johtajuuden tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että eettinen johtaminen on organisaation tuloksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä herätellä henkiin normaaliksi toiminnaksi. Eettisen johtamisen rakenne muodostuu eettisyydestä, taloudesta ja lainsäädännöstä. Näiden kolmen synergia on välttämätöntä hyvän eettisen johtamisen toteuttamiseksi sosiaali- ja terveysalalla. Yhtäkään näistä osioista ei voi jättää pois ilman, että kokonaisuus ei kärsisi. Eettisen johtajuuden keskiössä ovat työntekijät, jotka ovat sosiaali- ja terveysalan suurin pääoma. Henkilöstön voidessa hyvin on toiminta vahvasti asiakaslähtöistä ja toiminta on tuloksellista. Suurimmat kansantaloudelliset säästöt saadaan aikaiseksi eettisellä johtajuudella.

Seuraavassa kuviossa 9 on esitetty ympyräkaavioprosessi tämän kirjallisuuskatsauksen lopputulosten perusteella tehdyistä toimenpiteistä, jotka kuvaavat miten voidaan edistää eettistä johtajuutta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.



Kuvio 9. Eettisen johtajuuden edistämisen keinot prosessina

Eettisen johtamisen tarve tulee esiin erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaation muutoksen keskellä. Johtajien arvokäsitykset ja intressinsä vaikuttavat niin työntekijöiden kuin koko organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan ja monimuotoisuuteen Northousen (2004: 306) mukaan. New Public Managementtiin perustuen ja yhteiskuntavastuun toteuttamisen yhtälössä tarvitaan eettistä johtajuutta, joka toimii vain ihmisten ja asioiden yhteisjohtamisessa. Aikaisempien tieteellisten tutkimusten mukaan Piirainen (2013: 36) on myös samoilla jäljillä tutkimuksessaan, että ihmisten johtaminen koettiin eettisessä johtamisessa keskeiseksi.

Työelämässä tarvitaan eettistä johtamista, joka voidaan ymmärtää yhdeksi osa-alueeksi moninaisuuden johtamisessa. Vistin (2004) mukaan mosaiikkitutkimuksessa moninaisuusjohtamisen ja -osaamisen kehittäminen työyhteisöissä mahdollistaa paremman organisaation tuloksen ja kilpailukyvyn henkilöstön työhyvinvoinnin toteutumisen kautta (Vist 2004: 43). Opinnäytetyön tuloksien valossa epäeettinen johtaminen kuormitti työyhteisöä ja heikensi työhön sitoutumista. Tämä heijastui myös työntekijöiden asiakastyön tekemiseen. Hyvällä eettisellä johtajuudella voidaan sosiaali- ja terveysalan organisaation työyhteisön hyvinvointia edistää ja rakentaa sitä aidosti moninaiseksi. Vist (2004: 43) tuo myös esiin, että moninaisuusosaaminen on suoraan yhteydessä organisaation hyvään ilmapiiriin ja työyhteisön hyvinvointiin. Opinnäytetyön tulosten mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaation hyvän tuloksen, työhyvinvoinnin ja asiakaslähtöisyyden toteutumisessa kysymys on johtamisen onnistumisesta. Johtajuus mahdollistaa ja antaa hyväksyntää eettisen toimintakulttuurin toteutumiselle.

Keskeisenä tuloksena tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eettinen johtajuus koetaan aineiston näkökulmasta työyhteisön moninaisuutta ja asiakaslähtöisyyttä edistäväksi. Opinnäytetyön tulokset ovat vastanneet johdannossa esitettyyn kysymykseen hyvin ”Kun astuu sisään työpaikan ovesta, niin kuka ja mitä silloin astuu sisään?”. Työpaikan ovesta siis pitäisi astua sisään eettisesti toimiva ja ajatteleva johtaja, joka monistaa eettistä toimintaa sosiaali- ja terveysalan organisaation jokaiselle tasolle. Älykkään organisaation johtajuus on eettistä, niin kuin Sydänmaanlakan (2004: 101) älykkästä organisaatiokaaviosta teorian viitekehysosioista voidaan todeta.

7 Eettinen näkökulma ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekemisessä tärkeää on se, että noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa ollaan tarkkoja. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuskriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Edelleen tässä opinnäytetyössä kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisella tavalla niin, että viittaukset tehdään oikein ja annetaan tutkijoiden saavutuksille kuuluva arvo ja merkitys. Tämän opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi ja niissä syntyneitä tietoaineistoja käsitellään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkija tässä opinnäytetyössä vastaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa puhutaan uskottavuudesta, vastaavuudesta, siirrettävyydestä, varmuudesta, riippuvuudesta ja vakiintuneisuudesta. Tutkimus on aina johdonmukainen kokonaisuus ja sellaisena myös arvioitava. (Tuomi 2007: 150 – 151.) Hirsjärvi ym. (2009) painottavat totuudenmukaisuutta tutkimuksen tekemisessä. Opinnäytetyön eri vaiheissa ja sen tuloksissa on aineiston annettava kertoa tarinaansa mitään siihen lisäämättä tai mitään siitä poistamatta. Aineisto puhuu ja tutkijan on oltava nöyrä sitä kohtaan. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 232.)

Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa omat sitoumukset tutkijana eli miksi tämä tutkimus on minulle tärkeä, mikä on esiyymmärrys tutkimuksen kannalta ja ovatko ajatukset muuttuneet jne. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140).

Kirjallisuuskatsauksen systemaattisuus luo kriteerit, jotka tuovat tutkimukselle tieteellistä uskottavuutta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytössä yksi tärkeä ulottuvuus on näyttöön perustuva (evidence based) päätöksenteko. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittu tieto tuodaan päätöksenteon tueksi ja sitä varten. (Salminen 2011: 10.) Tämän opinnäytetyön eettisen johtamisen ilmiön tutkimisen kautta saatu tutkittu tieto mahdollistaa lisäarvon tuomisen sosiaali- ja terveysalan organisaation käytettäväksi alan reformistisen vaiheen keskellä.

Hartin (1998) mukaan tärkeimpiä eettisiä sääntöjä hyvän kirjallisuuskatsauksen tekemiseen tarvitaan. On löydettävä ja pohdittava relevantteja alan tutkimuksia, jotka ottaa omaan tutkimukseen mukaan. Kerätyn materiaalin on oltava mahdollisimman tuoretta ja sitä on oltava määrällisesti mahdollisimman paljon. Tutkimustyössä on tarkastettava yksityiskohdat huolellisesti, kuten nimien kirjoittaminen oikein. On oltava reflektioiva, tutki omaa ennakoasennetta ja avoimi kirjoita se raporttiin. Materiaalia on arvioitava kriittisesti ja analyysit näytettävä selkeästi. Tutkimustyössä voi käyttää poimintoja, kuvia ja esimerkkejä oikeuttaakseen omaa analyysia ja argumentointia. Kirjallisuuskatsauksessa on oltava analyttinen, arvioiva ja kriittinen. On osattava hallinnoida sitä informaatiota, mitä kirjallisuuskatsaus tuottaa. Kirjallisuuskatsauksesta on hyvä tehdä mielenkiintoinen, jota kannattaa lukea olemalla selvä, systemaattinen ja koherentti miksi aihe on kiinnostava. (Hart 1998: 219.)

Hart (1998) tuo esiin myös vältettäviä asioita kirjallisuuskatsauksen tekemisessä. Tutkimustyössä ei jätetä pois klassisia töitä tai ydinideoita ilman kunnon viittauksia. Materiaali ei saa olla vanhaa. Tutkimustyössä ei saa kirjoittaa nimiä väärin tai tutkimusten julkaisupäivämääriä. Käsitteiden käyttäminen tutkimustyössä vain vaikutuksen tekemiseen eli rehvasteluun tai jättää käsitteitä ilman määrittelyä ei ole suotavaa. Ammattikielen käyttäminen oikeuttaakseen nurkkakuntaista mielipidettä ei ole suotavaa. Kirjallisuuskatsaus ei ole lista, jota tulee välttää. Kerättyihin tutkimuksiin tulee suhtautua kriittisesti, eikä hyväksyä mitään positiota tai mielipidettä suoraan tai uskoa kaikkeen mikä on kirjoitettu. Myöskään pelkän kuvailun tuottaminen sisällöstä ei palvele kirjallisuuskatsauksen tarkoitusta. Informaation määrä on suuri, joten sen kontrolloiminen on tärkeää. Raportissa tulee käyttää hyvää ja virheetöntä kieltä. (Hart 1998: 219.)

Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa Tuomen – Sarajärven (2009) mukaan, että tutkimuksen raportointi on koottu ja analysoitu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja raportista löytyvät kaikki sen edellyttämät asiat ja kohdat, kuten mm. aineiston keruu, tutkimuksen kesto ja analyysi. Opinnäytetyön tekijä on velkaa uskottavan selityksen aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tutkimustuloksista saadaan selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä, kun tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisen tarkkaan. Tämä on tärkeää, jotta tutkimuksen lukijat saavat riittävästi tietoa, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Raportissa on oltava myös selkeästi kuvattu tutkittu ilmiö ja tutkimusprosessi. Tämä laadullinen raportti kuvaa hyvin kirjallisuuskatsauksen keinoin kerättyä aineistoa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 141, 161.)

Tämä tutkimus edustaa laadullisen tutkimuksen kenttää, jossa paradigmana naturalistisen suunnan tutkimuksessa uskotaan, että todellisuus on monitasoinen ja subjektiivinen, yksilöiden mentaalisten prosessien luoma. Tästä ontologisesta näkökulmasta todellisuus ei tarkoita tässä koko todellisuutta, vaan juuri sitä todellisuutta, joka koostuu ihmisten luomista merkityksistä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista tutkia sitä, miksi esimerkiksi eettistä johtamista ei toteuteta tai miksi sitä toteutetaan. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 165 – 165.)

Opinnäytetyön koko prosessi on edennyt tutkimusasetelman mukaisesti, jossa suurin työ on ollut induktiivisen sisällönanalyysin tekemisessä. Opinnäytetyön tekijänä omista lähtökohdista käsin olen onnistunut luotettavasti kuvaamaan induktiivisesti aineistosta tutkimuskysymyksille oleellimmat tulokset. Induktiivisessa sisällönanalyysissä aineisto puhuu, jonka tulosten peilaaminen opinnäytetyön teorian viitekehukseen on antanut luotettavuutta ja tulosten asettumista suurempaan kokonaisuuteen.

8 Eettinen johtaminen - jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että jatkotutkimusta edellyttää eettisen johtajuuden käytäntöihin saattamisen vahvistaminen. Erityisesti huomiota vaatii se, että eettistä johtajuutta toteutetaan nimenomaan ihmisten ja asioiden johtamisen yhdistelmän keinoin. Asioiden johtaminen on tullut nyky-yhteiskunnassamme tiensä päähän, eikä sillä enää ole mahdollista saavuttaa riittäviä tuloksia. Tarvitaan mukaan ihmisten

johtaminen, joka tuo tarvittavat tulokset niin organisaation tuloksien kuin henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Konkreettinen esimerkki jatkotutkimusehdotuksesta voi olla työyhteisössä eettisen johtajuuden toteutumisen tutkimus osana moninaisuuden johtamista. Miten työntekijät kokevat eettisen johtajuuden toteutuvan ja miten he ymmärtävät eettisen johtajuuden merkityksen. Miten työntekijät kokevat moninaisuusjohtamisen ja eettisen johtamisen käsitteet. Eettinen johtaminen on työyhteisön moninaisuutta ja luo parhaimmillaan tasa-arvoa organisaation käyttöön.

Eettisen johtamisen näkökulmasta on mielekästä tutkia myös työyhteisön ilmapiiriä, miten sitä voisi kehittää erilaisuutta arvostavammaksi kohti eettisempää toimintakulttuuria.

Lähteet

Aristoteles 1989. Nikomakhoksen etiikka. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Erhola, Marina – Vaarama, Marja – Pekurinen, Markku – Jonsson, Pia Maria – Junnila, Maijaliisa – Hämäläinen, Päivi – Nykänen, Eeva –Linnosmaa, Ismo 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Raportti. 14/2014. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla myös sähköisesti
 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115008/URN_ISBN_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1> Luettu 16.2.2015.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos (1. p. 1998). Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hallintolaki 434/2003. Annettu Helsingissä 6.6.2003.

Hart, Chris 1998. Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination. 1. painos. Reprinted 2000, 2001, 2002, 2003 (twice), 2005 (twice), 2006, 2007. Saatavilla myös sähköisesti
 <<http://www.slideshare.net/Amoytotso/hart-1998-doing-a-literature-review>>. Luettu 29.1.2015.

Heiskanen, Erika – Salo, Jari 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. 2. painos. Helsinki: Karisto Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Härkänen, Pirkko 2011. Eettisen johtamisen dilemmat osastonhoitajien kokemana. Pro gradu –tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Ikola-Norrbacka, Rinna 2009. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavana myös sähköisesti
 <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf> Luettu 20.2.2015.

Juntunen, Pekka – Leinonen, Jaana – Oulasvirta, Lasse – Stenvall, Jari – Syväjärvi, Antti – Tiilikainen, Aaro ja Vakkala, Hanna 2009. Parasta nyt –Kunta- ja palvelurakennuudistuksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi. Valtiovarainministeriö. Julkaisuja 11/2009. Helsinki: Edita Prima Oy.
 < http://tampereenseutu-fi-bin.aldone.fi/@Bin/8838af591df7e5f8da4506b07f19189f/1429112982/application/pdf/1995448/Palaute_Paras_kaupunkiseutusunnitelma_2009.pdf>. Luettu 30.1.2015.

Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavana myös sähköisesti
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1>>
Luettu 22.2.2015.

Kontio, E – Johansson, K 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksien laatuun. Teoksessa Johansson, K – Axelin, A – Stolt, M – Ääri, R (toim.): Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto. Hoitotieteellisen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A: 51/2007. 101 – 108.

Kostamo, Eero – Jokinen Juhani – Jäntti, Jarmo 2006. Johtamisen taskuopas. 4. painos. Espoo: Johtamisvoima Oy.

Kujala, Johanna – Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen. Jyväskylä: Talentum Oyj.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1). 3 - 12.

Niiranen, Vuokko – Seppänen-Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nissinen, Vesa – Anttalainen, Jarno – Kauppinen, Risto 2008. Sovella syväjohtamista: huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Northous, Peter G. 2004. Leadership theory and practice. (3rd ed.). California: Thousand Oaks.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

Peltoniemi, Juha 2014. Luovan tutkimustyön johtamisen teorit. Pro gradu –tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Johtaminen. Saatavana myös sähköisesti
<<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97349/Peltoniemi.Juha.pdf?sequence=2>>

Piirainen, Meeri 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Hoitotiede. Hoitotyön johtaminen.

Salminen, Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, Ari 2010. Julkisen johtamisen etiikka. 3. uudistettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Julkisojohtaminen 3. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavana myös sähköisesti <

Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Saatavana myös sähköisesti
<http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf>. Luettu 18.12.2014.

Shackleton, Vivian – Wale, Peter 2000. Leadership & management. Teoksessa Chmiel Nik (toim.): Introduction to work and organizational psychology. Blackwell Publishers, UK.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Teikari, Martti – Roine, Risto 2007. Tiedon tulkinta ja raportointi. Teoksessa Mäkelä, Marjukka – Kaila, Minna – Lampe, Kristian – Teikari, Martti (toim.): Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino. 126 – 143.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomola, Tarita 2015. Luento. Metropolia. Verkkodokumentti. <<http://www.metropolia.fi/>>. Luettu 16.4.2015.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Saatavana myös sähköisesti <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 30.1.2015.

Törrönen, Minna - Lämsä, Anna-Maija 2000. Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Julkaisu 219/2000. Jyväskylä.

Viinamäki, Olli-Pekka 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/09. 163 – 175. Luettavissa myös sähköisesti <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1501743>> Luettu 20.2.2015.

Vist, Annaliisa 2004. MOSAIKKI – erilaisuus vahvuudeksi – Diversity for Strength. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Saatavana myös sähköisesti <<http://www.mosaiikki.org/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>> Luettu 22.2.2015.

Yukl, G 2009. Leadership in Organization. Seventh edition, Global edition. New Jersey: Upper Saddle River.

Integroitu kirjallisuuskatsaus

Aineiston ja tekijän nimi	Aineiston tarkoitus	Aineiston tavoitteet	Menetelmät	Tulokset	Vastaus tutkimuskysymyksiin
1. Ala-aho, Birkitta – Tuori, Sanna 2010. Sosiaalitoimen keskijohdon metaforinen näkemys johtamisesta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa.	Selvittää sosiaalitoimen keskijohdon näkemykset johtamisesta organisaation rakenteellisessa muutostilanteessa ja tarkastella johtamisen erityispiirteitä.	Analysoidaan sosiaalitoimen johtamista johtamisen teorioiden viitekehyksen kautta.	Aineistolähtöinen. Eläytymismenetelmä. Tutkimus koostuu tarinoista, narratiiveista ja niissä esiintyvistä metaforista.	Yhteistä oli ”vaikeuksien kautta voittoon” – tarina. Muutoksen johtaminen koettiin haastavaksi prosessiksi.	Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen nousee esiin. Muutoksen johtaminen kulminoituu oppivan organisaation periaatteisiin.
2. Frisch, Colina – Huppenbauer, Markus 2013. New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders.	Selvittää mitkä muut osapuolet ovat tärkeitä eettiselle johtajalle ja minkä tyyppistä eettistä käytäytymistä johtajalla on heitä kohtaan.	Selvittää avainhenkilöt, joihin johtaja kohdistaa huomion.	Kvalitatiivinen tutkimus. Sisällönanalyysi. Puolistrukturoituja haastatteluja. 18 toimitusjohtajaa eri businessyrityksistä, joista 17 vastasi. Sveitsiläisiä ja saksalaisia.	Eettinen johtaja välittää myös asiakkaista, yhteistyökumppaneista, ympäristöstä ja yhteiskunnasta henkilöstön lisäksi.	Missä määrin olen eettinen johtaja. Johtajuus ei ole digitaalinen asia. Eettisyyttä voidaan harjaanuttaa.
3. Hallamaa, Taru 2010. Eettinen ja arvojohtaminen johtamisessa.	Selvittää, mitä on eettinen johtaminen ja arvojohtaminen, ja miten ne liittyvät aikaisempiin johtamiskäsityksiin ja –menetelmiin.	Saada selville, miten eettistä ja arvojohtamista voidaan käyttää arkipäivän johtamisessa hyväksi ja miten nämä voidaan ottaa käyttöön yksittäisessä organisaatiossa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Teoreettinen kirjoituspöytä-tutkimus käyttämällä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.	Eettinen ja arvojohtaminen ei pitäisi olla erillinen projekti, vaan jokapäiväinen normaali osa johtamista.	Eettinen ja arvoeettinen johtaminen vaikuttaa alaisten hyvinvointiin, henkiseen ja fyysiseen terveyteen, sekä eettisten arvojen mukaisesti tehtyihin päätöksiin.

4. Hoogh, Annebel H.B. – Hartog, Deanne N. Den. 2008. The Leadership Quarterly 19, 297-311. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study.	Tutkia johtajan sosiaalisen vastuun suhdetta eettiseen johtajuuteen.	Selvittää johtoryhmän tehokkuutta ja henkilöstön optimismia.	Kvantitatiivinen tutkimus. Haastatteluja (N=73). Kyselylomakkeella arvioitiin (n130) toimitusjohtajaa. Faktorianalyysi ja regressioanalyysi. Eri alojen organisaatioita Hollannista.	Tuloksena oli, että eettinen johtajuus korreloi positiivisesti alaisten optimismiin ja tiimien tehokkuuteen.	Mitä eettisempi johtaja sitä hyvinvoivampi henkilöstö.
5. Laaksonen, Mikko 2014. Eettinen johtaminen osana johtamistyötä. Opinnäytetyö.	Selvittää, mitä on eettinen johtaminen.	Kerätä tietoa johtajilta, miten he toteuttavat käytännön johtamisen ja millaisena he näkevät eettisen johtamisen.	Kvalitatiivinen tutkimus. Teema-haastattelu. Neljä johtoasemassa olevaa.	Johtajat näkevät eettisen johtamisen tärkeänä ja hyödyllisenä osana johtamistaan.	Johtaminen on kokonaisuus, jonka yhtenä elementtinä on eettisyys. Toteutustapoja ovat: ihmisten kuuntelu, huomioon ottaminen ja kannustaminen.
6. Mahrberg, Karoliina 2014. Varhaiskasvatuksen arjen johtaminen. Päivähoitoyksikön johtajien kokemuksia.	Tutkia, toteutuuko varhaiskasvatuksen johtaminen Espoossa.	Selvitettiin johtamisen kokemuksia, miten johtamisen periaatteet toteutuvat heidän omassa työssään.	Laadullinen tutkimus. Strukturoitu kyselylomake, jossa avoin kysymys. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.	Tulosten mukaan päiväkodin johtajat toimivat ammatillisesti, sitoutuneesti ja vastuullisesti.	Johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, joka muodostuu pedagogisesta, hallinnollisesta johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Toimiminen hajautetussa organisaatiossa, riittämättömät resurssit ja henkilöstön sitoutumattomuus koettiin haastavana.

7. Markkanen, Leena 2010. Ihmisyys johtamisessa – dialoginen lähestymistapa ja sen merkitys muutostilanteessa.	Tutkia dialogia arvostavan kohtaamisen mahdollistajana ihmisten johtamisessa sosiaalipsykologian näkökulmasta.	Selvittää mikä merkitys ihmissläheisellä johtamisella on työntekijöiden motivaatioon muutostilanteissa.	Laadullinen tutkimus. Teemahaastattelu.	Tulokset vahvistivat käsityksiä dialogisen lähestymistavan vaikutusmahdollisuuksista tuoda työyhteisöihin vastavuoroisuutta ja yhteistä ymmärrystä.	Dialoginen asenne synnyttää toista kunnioittavaa vuorovaikutusta ja rakentaa innostavaa ilmapiiriä. Hyvät vaikutukset työhyvinvointiin.
8. Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaation toiminnan kulmakivet.	Tarkastellaan johtamisajattelua ja sen merkitystä organisaatioiden tehokkuuden lisäämisessä ja työelämän laadun parantamisessa.	Hyvän työelämän teoreettisen mallin rakentaminen.	Väitöskirja. Monografia. Teoreettinen ja empiirinen tutkimus.	Johtamisajattelun integraatiolla näyttää olevan suuri merkitys työelämän laadun parantamisessa ja tehokkuuden lisäämisessä.	Johtamisessa korostettiin erityisesti johtajuuden, markkina-aseman, asiakasnäkökulman, yhteistyön, osallistumisen ja vahvan sitoutumisen merkitystä.
9. Härkänen, Pirkko 2011. Eettisen johtamisen dilemmat osastonhoitajien kokemana.	Lisätä ymmärrystä eettisestä johtamisesta ja edesauttaa johtamiskäytäntöjen kehittämistyötä terveydenhuollossa.	Kuvata minkälaista on eettinen johtaminen terveydenhuollossa ja minkälaisia johtamistilanteita työssä kohdetaan.	Kvalitatiivinen tutkimus. Deduktiivinen sisällönanalyysi.	Johtamisen eettisesti kuormittavat tilanteet ovat jokapäiväisiä esimiestyön ja johtamisen ongelmia.	Johtamisen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaikeudet painottuivat sekä rooliristiriidat. Eettiset dilemmat.
10. Pynnönen, Anu 2012. Tunnistettu vaan ei tunnustettu - huonon johtajan etsintä teoriasta ja diskurssista.	Selittää huonon johtamisen osatekijöitä johtajan itseensä liittyvien elementtien näkökulmista.	Esitellä huonon johtamisen viitekehystä.	Laadullinen tutkimus. Kirjallisuuskatsaus ja empiirinen osa. Sisällönanalyysi.	Huono johtaminen ja huono johtaja tunnustetaan piirteineen, mutta niitä ei tunnusteta.	Huono johtaja on toissijainen ja vaiettu ilmiö, hyvän johtajan vertailukohta ja korostaja. Huonosta johtamisesta vaikeutuminen on ilmiön marginalisointi ovat vallankäyttöä, jolla johtamista selitetään.

11. Pölkki, Mari 2014. Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa.	Selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia eettisestä johtajuudesta haastavissa johtamistilanteissa.	Eettisen johtajuuden määrittäminen organisaatioissa ja ongelmien kompleksisuuden selvittäminen kesyjien ja pirulisten ongelmien näkökulmista.	Laadullinen tutkimus. Teemahaastattelu. Analyysi: fenomenologishermeneuttinen tutkimus.	Työntekijät ja esimiehet ovat kokeneet useita eettisesti haastavia ristiriitaitilanteita työyhteisössään.	Työpaikkojen epävarmuus, irtisanomiset, organisaatiomuutokset kulttuurin ja toimintaympäristön haasteet. Arvoristiriidat, epäoikeudenmukaisuus, resurssien vähäisyys, työuupumus, vuorovaikutukseen liittyvät ristiriidat.
12. Seppänen, Katja 2014. Lähiesimiesten kokemuksia eettisesti kestävästä johtamisesta hyvinvointineuvoloissa.	Selvittää eri sosiaali- ja terveydenhuollon ja sivistys- ja kulttuuritoimen hallinnon aloilla toimivien palveluesimiesten kokemuksia lähijohtamiseen liittyviä vuorovaikutustilanteita.	Tuottaa tietoa palveluesimiesten vuorovaikutuskäytänteistä.	Laadullinen tutkimus. Teemahaastattelu. Eksistentiaalinen fenomenologia dialoginen filosofia.	Kaikki palveluesimiehet kokivat vuorovaikutuksen omien työntekijöiden kanssa myönteisenä ja dialogisena. Kokemukset sektorien sisäisestä ja sektorien välisestä vuorovaikutuksesta toisten esimiesten kanssa ja ylemmän johdon kanssa poikkesivat.	Vuorovaikutus ei aina yltänyt dialogiselle tasolle. Vanhat sektorikohtaiset toimintamallit, nopeat organisaatiomuutokset ja ylemmän tason kielteinen johtamiskulttuuri olivat haasteina.
13. Sinkkonen, Merja – Laulainen, Sanna 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Artikkelit: Janus vol. 18 (3) 2010.	Osoittaa, kuinka hyvin kuntien sosiaalialan johtajat kokevat voivansa noudattaa omaa työtään ohjaavia virkamieseettisiä ja am-	Kuvataan sosiaalialan johtajien kohtaamien eettisten ristiriitojen yhteyttä heidän työtään ohjaaviin ammattieettisiin toimintaperiaatteisiin ja ristiriitojen ratkai-	Kvantitatiivinen tutkimus. Lomakekysely (n=20). Analyysi SPSS.	Parhaiten pystyttiin noudattamaan virkamiesetiikkaa. Eettiset ristiriidat työntekijöihin, johtajiin, päättäjiin ja asiakkaisiin sisälsivät ongelmia.	Johtajat kokivat helpoimmaksi noudattaa johtajan vastuullisuutta virkamiehenä ja vaikeimmaksi tuloksellisuuden. Eettinen päätöksenteko tarvit-

225-242.	mattieettisiä toimintaperiaatteita.	semista.			see eettistä herkkyyttä, moraalista ajattelua ja arvotietoisuutta.
14. Viinamäki, Olli-Pekka 2008. Julkisen sektorin arvo- ympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä.	Analysoidaan julkisen sektorin arvoja ja arvoilla johtamista.	Tutkimus tuo esiin arvoilla johtamisen kompleksisuuden.	Kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus.	Vahva arvojohtajuus: arvoja sovelletaan ja niihin sitoudutaan omalla esimerkillä, johtajan ja organisaation arvot ovat yhtenevät. Ajelehtiva arvojohtaminen: arvot otetaan esiin tarpeen mukaan/hyöty. Heikko arvojohtaminen: arvoilla ei ole yhteyttä arkiseen johtamiseen.	Johtaminen on päivittäistä selviämistä ja visionääristä otetta ei näy.
15. Wright, Carol S. 2013. Journal of Human Values 19(1) 29-38. Developing Ethical Leaders: Is There Inconsistency between Theory and Practice?	Osoittaa, miten eettinen harjoittelu on puutteellista siirryttäessä koulusta käytäntöön.	Näyttää, että jatkuva eettinen harjoittelu on tarpeellista.	Laadullinen tutkimus. Kirjallisuuskatsaus.	Tuloksena oli, että vahva eettinen organisaatiokulttuuri synnyttää eettisen ympäristön.	Eettistä harjoittelua pitää jatkaa vaikka olisi lukenut sitä koulussa. Johtajat kohtaavat eettisiä dilemmoja päivittäin. Tarvitaan kannatteleva ja tukeva ympäristö.