

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Maarit Lehtonen

**VANHUSPALVELUIDEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET**

Arvojohtaja asiakkaan asialla

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**Vaasa 2010**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	3
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuskysymykset	9
<b>2. JOHTAMISEN ARVOT JA EETTISYYS</b>	10
2.1. Yhteiskunnalliset perusarvot	10
2.2. Arvot ja moraalinen kehitys	11
2.3. Organisaatioarvot ja eettinen johtaminen	14
2.3.1. Organisaatorakenteet ja arvotekijät	16
2.3.2. Organisaatioiden eettinen johtaminen ja sidosryhmävastuu	18
2.4. Arvojohtajan osaamisvaatimukset	21
2.4.1. Arvojohtajan henkilökohtaiset arvot ja eettisyys	21
2.4.2. Arvojohtajan ihmistenjohtamistaidot	24
2.4.3. Arvojohtaja työhyvinvoinnin ja osaamisen takeena	26
<b>3. ARVOJOHTAMINEN VANHUSPALVELUISSA</b>	33
3.1. Hyvinvointipalveluiden muuttuvat arvot	33
3.2. Kompleksisen vanhushuolijärjestelmän arvot ja arvostukset	35
3.2.1. Valtakunnalliset vanhushuolipoliittiset arvot	37
3.2.2. Kuntien hyvinvointipolitiikan arvot ja resurssointi	39
3.2.3. Vanhushuoluihin osallistuvien asiantuntijoiden yhteistyöarvo	43
3.2.4. Vanhushuoliasiakkaiden ja kansalaisten odotukset ja osallisuus	46
3.3. Yhteenveto arvojohtamisen erityispiirteistä	48

<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	51
4.1. Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus	51
4.2. Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	52
<b>5. VANHUSPALVELUIDEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET</b>	55
5.1. Vanhuspalveluyksiköiden arvojen ja eettisten periaatteiden konkretisointi	56
5.2. Vanhuspalvelujohtajien eettinen esimerkillisyys asiakastyössä	57
5.3. Eettinen johtaja henkilöstön osaamisen ja jaksamisen tukena	62
5.4. Johtamisen haasteet kompleksisen järjestelmän pirullisissa seurauksissa	67
5.4.1. Onnistunutta työn organisointia, mutta unohtuiko asiakas?	68
5.4.2. Paraskaan laatu niukoin resurssein ei aina riitä	71
5.4.3. ”Tehokasta” on, mutta mitä kuuluu asiakkaalle?	72
5.5. Yhteenveto vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteistä	73
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b>	75
<b>LÄHDELUETTELO</b>	84
<b>LIITTEET</b>	95

**KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Ammattieettisen toiminnan osatekijät.	12
Kuvio 2. Kivijalasta viisauteen kehittämisen kehän avulla.	22
Kuvio 3. Yhteenveto arvojohtajan ihmistenjohtamisvaatimuksista.	32
Kuvio 4. Ongelmat helpoista kaoottisiin ongelmiin.	36
Kuvio 5. Eettiset jännitteet sosiaalijohtajan työssä.	40

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Yhteenveto arvojohtamisen erityispiirteistä.	50
Taulukko 2. Yhteenveto vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteistä.	74

**LIITTEET**

LIITE 1. Yhteenveto lääninhallitusten raportoimista vanhustenhuollon kanteluista vuodelta 2007.	95
---	----



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:** Maarit Lehtonen**Pro gradu -tutkielma:** Vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteet: Arvojohtaja asiakkaan asialla.**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Sosiaali- ja terveystieteiden tiede**Työn ohjaaja:** Pirkko Vartiainen**Valmistumisvuosi:** 2010**Sivumäärä:** 95

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa johtamisen vaikutuksesta vanhuspalveluiden laatuun. Aluehallintoviranomaisten kanteluraporttien perusteella vanhustenhuollossa esiintyy epäkohtia, jotka liittyvät sekä henkilöstömitoituksen riittämättömyyteen että hoidossa ja kohtelussa esiintyviin epäinhimillisiin piirteisiin. Epäinhimilliset piirteet, kuten liikkumista rajoittavat menetelmät, ulkoilun puute, aliravitsemus sekä hygieniapuutteet eivät niinkään viittaa hoitotyön teknisiin puutteisiin vaan vanhusten oikeuksia kunnioittavissa arvoissa ja eettisissä toimintaperiaatteissa oleviin puutteisiin.

Tutkimusongelmana on siten tutkia arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden toteutumista eri vanhuspalveluyksiköissä, pääpainon ollessa laadun toteutuksessa ja johtamisessa. Tutkimuksessa selvitetään, mitä arvojohtaminen on, ja mitä sen soveltamisella vanhuspalveluihin voidaan saavuttaa. Toisaalta tarkastellaan, millaisia vaatimuksia arvojohtaminen asettaa johtajalle. Osin yritysmaailmasta nostetut arvojohtajuuden määreet yhdistetään julkisjohtamisen kontekstiin ottamalla huomioon hyvinvointiyhteiskunnan erityisyydet vanhuspalveluiden saajan, toteuttajan sekä järjestäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa on haavoitettu neljän eri tuottajan vanhuspalveluyksikköä sekä haastateltu yksiköiden johtajien lisäksi yhtä vanhuspalveluiden toiminnanjohtajaa.

Arvojohtaminen perustuu johtajan henkilökohtaisiin arvoihin ja vahvaan eettiseen selkärankaan. Arvojohtajan eettinen esimerkillisyys luo pohjan vanhuspalveluyksiköiden yhteisille ja jatkuville arvokeskusteluille, joissa toimintaa ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet konkretisoidaan ja yksityiskohtaistetaan toimintaa ohjaaviksi käytännöiksi. Arvojohtamisen lähtökohta on ymmärrys siitä, ettei organisaatioissa yhteisesti sovittujen arvojen ja eettisten periaatteiden kirjaaminen riitä, vaan niiden näkyminen vanhusta kunnioittavien oikeuksien toteutumisena edellyttävät johtajalta jatkuvia ja rehellisiä dialogisuuteen perustuvia arvokeskusteluja, toimivia palautejärjestelmiä sekä jatkuvia koulutusmahdollisuuksia henkilöstön osaamisen ja jaksamisen turvaamiseksi.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että arvojohtajuudella saadaan aikaan poikkeuksellisen korkeatasoista, yksilöllistä ja asiakaslähtöistä sekä erityisesti asiakkaan oikeuksia kunnioittavaa hoitoa ja kohtelua yhtäläisin niukoin resurssein. Tutkimustulos osoittaa, ettei vanhuspalveluiden laatu edellytä sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksista poikkeavaa lisäresurssointia, vaan entistä näkyvämpää ja rohkeampaa eettistä johtajuutta, jossa ei olla valmiita tekemään kompromisseja asiakkaiden oikeuksista. Tinkimättömyydessä yhdistyvät johtajan korkea moraalinen kehitys vahvaan eettiseen johtamiseen kivijalkaan. Arvojohtajan rekrytointiosaaminen, henkilöstöjohtaminen sekä asiakaslähtöisyyden toteutumisen ehdottomat kriteerit toteutuvat resurssien oikealla kohdentamisella työnsuunnittelun ja organisoinnin kautta asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisiksi.

Tutkimus nostaa esiin myös kompleksiseen vanhuspalvelujärjestelmään liittyvät johtamisen haasteet. Erityisiksi epäkohdiksi osoittautuivat laatua ja hoidon vaikuttavuutta ilmaisevien mittareiden puute, sekä päättäjien osaamattomuus arvioida tarjouskilpailuissa palveluiden laadun merkityksellisyyttä suhteessa hintaan. Lyhyen tähtäimen voittojen tavoittelussa asiakkaiden oikeudet voivat vaarantua sekä hoidon lopulliset kokonaiskustannukset tarpeettomasti kasvaa.

---

**AVAINSANAT:** arvojohtaminen, laatu, vanhustenhuolto, kompleksisuus



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Suomalaisissa vanhuspalveluissa esiintyy epäinhimillisiä piirteitä, jotka aika ajoin nousevat julkiseen keskusteluun. Lääninhallitukset (nykyiset aluehallintoviranomaiset) raportoivat syyskuussa 2009 eduskunnan oikeusasiamiehen Riitta-Leena Paunion selvityspyynnön perusteella vanhusten laitoshoidossa ja asumispalveluissa havaituista puutteista.

Raporttien mukaan vanhustenhuollon epäkohdat koskivat henkilöstömitoituksen riittämättömyyttä, kouluttamattoman henkilökunnan suurta määrää sekä hoidossa ja kohteissa olevia epäinhimillisiä piirteitä. Epäinhimilliset piirteet liittyivät liikkumista rajoittavien menetelmien yleisyyteen, ylilääkitsemiseen, ulkoilun puutteeseen, aliravitsemukseen, hygienian puutteisiin sekä hoito- ja palvelusuunnitelmien seurannan puutteisiin. (Lääninhallitukset 2009.)

Raporttien esittämät puutteet eivät tulleet tutkimuksen tekijälle yllätyksenä vaan ne ovat tunnistettavissa aiempien vuosien omien vanhustyöhön liittyvien kokemusten kautta. Lääninhallitusten kanteluraporttien sisältöä olen tarkastellut myös lähemmin tammi-kuussa 2010 valmistuneessa kandidaatintutkielmassani *Ympärivuorokautisten vanhuspalveluiden kantelut*. Tutkielmani johtopäätösten mukaan vanhustenhuollossa esiintyvät epäkohdat eivät niinkään viitanneet hoitotyön teknisiin puutteisiin vaan vanhusten oikeuksia kunnioittavien arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden puutteisiin.

Vanhuspalveluihin vaikuttavatkin lukuisat erilaiset arvot ja toimintaperiaatteet, jotka voivat olla keskenään myös ristiriitaisia. Tässä eri tekijöistä koostuvassa kompleksisessa toimintaympäristössä huomio kohdistuukin entistä voimakkaammin vanhuspalveluiden johtamiseen. Johtamistoiminnassa tulee tunnistaa ja arvottaa vanhuspalveluiden laatuun vaikuttavien tekijöiden yhteydet ja merkitykset, jotta vanhuspalvelut voitaisiin kokea laadukkaina ja mielekkäinä niin palvelun saajien, palvelun toteuttajien kuin palvelujen järjestämisvastuussa olevien kuntien näkökulmista.



Tämä edellyttää vanhuspalveluiden johtajalta arvojen ja eettisen johtamisen terävöittämistä sekä esimerkillisyyttä, jotka luovat pohjan vanhusyksiköissä toteutuville arvoille ja eettisille toimintaperiaatteille. Arvot ja eettiset periaatteet korostuvat nykyisissä tilanteissa, joissa julkisen vallan niukat resurssit kiristyneine tehokkuusvaatimuksineen yhdistyvät samanaikaisten asiakasvaatimusten jatkuvan kasvun kanssa. Tehokkuusvaatimusten johdosta vanhuspalveluihin ei välttämättä resurssoida tarpeenmukaisia voimavaroja. Palveluiden tehokkuutta mitataan yritystalouden tulostittareilla, jotka eivät nykyisellään näyttäisi huomioivan riittävästi palveluorganisaatioiden laatuvaatimuksia. (ks. lääninhallitukset 2009.)

Laakoli ja Peipponen (2010: 14) ovatkin todenneet, ”*ettei työvoimavaltaisella alalla, kuten vanhuspalveluissa, työn tuottavuutta voi loputtomasti nostaa tuotoksen määrää kasvattamalla. Teknisen tehokkuuden nostaminen voi johtaa hyvinvointituottavuuden heikkenemiseen, jolloin asiakkaan saama laatu kärsii*”. Palveluiden tuottavuutta voidaan kuitenkin parantaa useilla eri keinoilla, kuten kehittämällä työorientaatiota ja johtamista sekä puuttamalla tekijöihin, joiden on todettu vähentävän sairaspotensiaaleja. Erityisen tärkeää on pyrkiä etsimään uusia, luovia ongelmanratkaisutapoja lisäämällä vanhustyöhön osallistuvien tahojen yhteistyötä, osaamista ja oivallusta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on mahdollisimman monitahoisesti esittää vanhuspalveluiden johtamiseen kohdistuvat nykyvaatimukset, joissa korostuvat eettisen johtajuuden näkökulmat yhdistettynä ihmistenjohtamistaitoihin ja toimivien yhteistyösuhteiden rakentamiseen. Eettisen johtamisen avulla on tarkoitus selvittää ja yksityiskohtaisesti palveluiden keskeiset arvot ja eettiset toimintaperiaatteet yhteistyössä palveluun osallistuvien tahojen kanssa.

Organisaation menestymisessä onkin kysymys siitä, miten onnistuneesti organisaatioissa yhdistetään kompleksisen toimintaympäristön vaatimukset laadukkaiksi, asiakkaiden tarpeita vastaaviksi palveluratkaisuiksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa tarkastellaan myös 2000-luvun yritysorganisaatioiden keskeistä viitekehystä, arvojohtamista (*Managing by Values*), ja sen elementtien soveltamismahdollisuuksia vanhuspalveluiden johtamiseen kohti näkyvämpää arvojohtajuutta.

## 1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan vanhushpalveluiden johtamista arvojohtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisissa taustoissa liitetään yritysmaailmassa esiin nostetut arvojohtajuuden määreet julkisjohtamisen kontekstiin huomioimalla hyvinvointiyhteiskunnan velvoittavat erityisyydet vanhushpalveluiden järjestäjän, toteuttajan ja saajan näkökulmista, pääpainon ollessa johtamisessa.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa havainnoidaan neljän eri vanhushpalveluyksikön arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita sekä niiden toteutumista. Yksiköiden valintakriteereinä ovat olleet niiden edustavuudet eri palvelutuottajien kesken. Kunnallisen 28-paikkaisen hoivayksikön lisäksi tutkimuksessa on havainnoitu yhdistyksen 36-paikkaista palvelukotia, eri yhdistyksen 16-paikkaista dementiakotia sekä yrityspohjaisista 28-paikkaista dementiayksikköä. Menetelmänä käytetty osallistuva havainnointi mahdollistaa myös keskustelun vanhusyksiköiden asiakkaiden, työntekijöiden ja omaisten kanssa. Havainnoiteja on erityisesti täydennetty vanhusyksiköiden johtajien syvähaastatteluilla.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin ne vanhushpalveluiden johtamiseen liittyvät erityispiirteet, joita korostamalla saataisiin eettiset periaatteet näkyviksi toiminnan tasolla siten, että lääninhallitusten raportoimat sekä julkiseen keskusteluun nousevat ympärivuorokautisten vanhushpalveluiden puutteet vaihtuisivat luottamukseen palvelun laadusta.

Tutkimuksen konkreettiset kysymykset ovatkin:

1. Mitä arvojohtaminen on, ja mitä sen soveltamisella vanhushpalveluihin voidaan saavuttaa?
2. Millaisia vaatimuksia arvojohtaminen asettaa vanhushpalveluiden johtajalle?

## 2. JOHTAMISEN ARVOT JA EETTISYYS

*”Arvot ilmaisevat, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa. Moraaliajattelu sitä, mikä on oikein.”*

-Schwartz-

### 2.1. Yhteiskunnalliset perusarvot

Israelilainen arvotutkija Shalom Schwartz (2005: 217) on määritellyt arvot tilanteesta toiseen pysyviksi, mutta merkityksiltään vaihteleviksi päämääriksi, jotka ohjaavat ihmisen tai ryhmän toimintaa. Arvot voidaan filosofi Kari E. Turusen (2003: 95, 333.) mukaan jakaa varsinaisiin arvoihin, ihanteisiin, arvostuksiin ja arvokkaisiin kokemuksiin. Varsinaisia arvoja voidaan tavoitella, mutta niitä ei voida koskaan lopullisesti saavuttaa. Tällaisia ovat muun muassa totuus ja hyvyys. Ihanteet puolestaan ovat konkreettisempia kuin arvot.

Ihanteita ovat muun muassa rehellisyys, suvaitsevaisuus ja oikeudenmukaisuus. Ne heijastavat yhteiskunnan kehitystä, ja niiden edellytetään olevan myös työntekijöiden ominaisuuksia. Arvostukset ovat taas niitä, jotka tuntuvat itsestä arvokkailta. Niihin pyritään joko samaistumaan tai sitten ne ovat ihmisen todellisia arvostuksia. Ihmisen todelliset arvostukset paljastuvat kuitenkin Turusen mukaan vasta vaikeiden tai haastavien tilanteiden ratkaisumalleissa. Tärkeimpinä arvoina hän pitää kuitenkin kokemisarvoja, kuten luottamusta, toivoa ja vapautta. Nämä arvot syventynyt ja kehittyvät niissä kohteissa, jotka mahdollistavat niiden kokemisen. (Turunen 2003: 96, 131, 179.)

Schwartz (2005: 217–218) on tutkinut kymmentä eri perusarvoa, jotka on tunnistettu kaikissa yhteiskunnissa. Nämä ovat valta, suoriutuminen, hedonismi (mielihyvä, elämästä nauttiminen), virikkeisyys, itseohjautuvuus, universalismi (sosiaalinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo), hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus sekä turvallisuus. Demokraattisissa yhteiskuntajärjestelmissä arvoista korostuvat yksilön oikeudet, vapaus ja ihmisten tasa-arvo. Näiden yhteiskuntien katsotaan sosiaalistavan jäsenensä pitämään kaikki kansalaiset oikeutettuna samanlaiseen huolenpitoon ja arvostukseen sekä vastustamaan etnisiä, poliittisia tai muita erityisoikeuksia (Etzion 1996: 3–4).

Suomessa demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan keskeiset arvot, periaatteet ja velvoitteet asettavat julkiselle vallankäytölle sitovat eettiset vaatimukset. Lainsäädäntö määrittelee toiminnan vähimmäiskriteerit, joissa korostuvat lojaalisuus poliittiselle päätöksenteolle ja kansalaisten tarpeille. (Salminen 2004: 106.) Lainsäädännön perusta nojaa perustuslakiin, jonka mukaan julkisen vallan on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen, kuten oikeus yhdenvertaisuuteen ja välttämättömään huolenpitoon ja turvallisuuteen.

Jatkuvan keskustelun ja pohdinnan aihe on kuitenkin ollut yksilön ja yhteisön suhde. Mitkä ovat yksilön oikeudet ja asema tai mihin saakka ulottuu yksilön velvollisuudet hyvinvointiyhteiskuntaa kohtaan? Puhutaan arvojen sirpaloitumisesta, minkä katsotaan olleen seurausta arvojen yksilöllistymisestä. Yksilöllistyminen näkyy ihmisten omissa vahvoissa käsityksissä siitä, mikä on tärkeää tai arvokasta. Yksilökeskeisyys on vahvaa anglosaksisissa maissa, kun taas pohjoismaissa korostetaan yhteisöllisiä arvoja. Huolimatta eri maiden välillä olevista korostuseroista yksilöiden omien arvojen ja yhteisöllisten arvojen painotusten välillä, tutkimukset viittaavat julkisen toiminnan arvojen olevan kuitenkin samansuuntaiset eri Euroopan maiden välillä. (Pohjanheimo 2005: 237.)

## 2.2. Arvot ja moraalinen kehitys

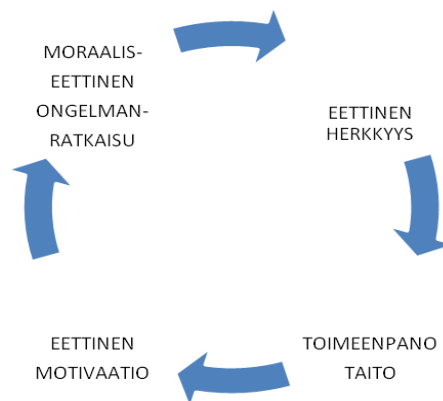
Yhteiskunnallisista arvoista puhuttaessa huomio kiinnittyy moraalisen kehitykseen. Colby (2005: 41–44) esittää Lawrence Kohlbergin tavan hahmottaa ihmisen moraalisen ajattelun kypsymistä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Kohlbergin mukaan oikeudenmukaisuuden ymmärtäminen edellyttää aiheen liittämistä yhteiskunnalliseen kontekstiin, jossa moraalit, politiikka, oikeudet ja yhteiskunnalliset kysymykset kohtaavat. Hän on kuvannut moraalisen ajattelun kypsymisen tapahtuvan viiden eri vaiheen kautta, jossa seuraavan vaiheen kehitys perustuu edellisen vaiheen ymmärtämiselle.

Ensimmäisessä vaiheessa yksilön ajattelu nojaa yksipuoliseen auktoriteettiin, toisessa vaiheessa yksilöiden vastavuoroisuuteen ja kolmannessa vaiheessa opittuihin sosiaalisiin normeihin. Opittu sosiaalinen normisto ja järjestelmä edellyttävät luottamukseen ja sopimukseen perustuvien suhteiden merkitysten ymmärtämistä. Vasta näiden jälkeen yk-

silö oppii arvostamaan mutkikasta yhteiskunnassa vallitsevaa sosiaalista järjestelmää. Moraalikehityksen viimeisessä eli viidennessä vaiheessa yksilöllä on vihdoin mahdollisuus ymmärtää ja kyetä arvioimaan sosiaalista järjestelmää suhteessa oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon ja hyvinvointiin. (Colby 2005: 41–44.)

Restin (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 20–27) mukaan moraalinkehitykseen ei kuitenkaan riitä pelkkä oikeudenmukaisuuden *ymmärtäminen*, vaan sen tulee myös näkyä toiminnan tasolla. Rest jakaa tämän kehityksen neljään eri komponenttiin. Ensinnäkin arvoihin sitoutuminen edellyttää yksilöltä moraalista herkkyyttä havaita ja tulkita tilanteita eri osapuolien oikeuksien ja hyvinvoinnin näkökulmasta ennen kuin hän kykenee punnitsemaan eri toimintavaihtoehtojen välisiä eroja.

Toinen osatekijä perustuu toimintavaihtoehtojen moraaliseen ratkaisuun siitä, mikä vaihtoehdoista olisi oikea tapa toimia eli oikeudenmukaisin. Voidakseen asettaa moraaliset arvot etusijalle muihin arvoihin verrattuna, tulee yksilön kuitenkin olla motivoitunut toimimaan moraalisesti eli sitoutunut ja tuntemaan vastuuta eettisistä toimintatavoista. ”Neljännessä vaiheessa yksilöllä on oltava moraalista selkärankaa, kykyä ja rohkeutta toimia periaatteidensa mukaisesti myös hankalissa tilanteissa.”



Kuvio 1. Ammattieettisen toiminnan osatekijät (Juujärvi ym. 2007: 20).

Oikeudenmukaisuuden ymmärtämisessä on kysymys siten yksilön herkkyydestä ottaa eri tilanteissa eri rooleja, joiden kautta hän kykenee asettumaan toisen asemaan ja kuvittelemaan miltä toisesta tuntuu. Sympatian lisäksi yksilö tarvitsee roolinotossaan tietoja toisen ihmisen persoonasta ja elämänhistoriasta kyetäkseen havainnoimaan toisen tilannetta riittävän tarkasti. Eettisesti onnistunut roolinotto edellyttää sekä kehittyntä huolenpidon ajattelua että kehittyntä oikeudenmukaisuuden ajattelua. (Juujärvi ym. 2005: 88–89.)

Ei siis riitä, että ihmissuhdeammateissa ammattietiikan perusta luodaan pelkästään huolenpidon etiikalle, tarvitaan myös samanaikaista oikeudenmukaisuusajattelun kehittämistä. Lisääntyneet työn vaatimukset, asiakkaiden lisääntyneet tarpeet ja niukkojen resurssien lisäämät kiireet ovatkin tuoneet huolenpidon ja ihmissuhdeammattien etiikan osaksi keskustelua moraaliongelmien ymmärtämisessä. (Juujärvi ym. 2007: 20, 27.) Oikeudenmukaisuusajattelun kehittymisen kautta yksilö kykenee ymmärtämään huolenpidon eettisen toiminnan herkkyytenä toisten tarpeille (eettinen sensitiivisyys), moraaliselle päätöksenteolle, motivaatiolle eli henkilökohtaisille arvoille sekä kyvyille pitää sekä itsestä että toisista huolta (Juujärvi ym. 2005: 88). Yhteiskunnallisen vastuun jakaminen ja vähempiosaisista huolehtiminen edellyttävätkin sitoutumista näihin yleispatettiin arvoihin, joiden lisäksi yksilöillä on aina myös omia arvoja (Viinamäki 2008: 11).

Moraaliprosessin ymmärtämisen lisäksi on hyvä tiedostaa, että pohtivan moraalin lisäksi on olemassa spontaania moraalialia. Siinä arkipäivän moraaliset valinnat ja teot perustuvat vaistomaisiin, yksilön itsensä rehellisiksi kokemiinsa ratkaisuihin, jotka voivat näkyä yksilöiden teoissa myös pinttyneiden tapojen toistamisina. Mizzonin (2010: 5) mukaan eettiset valinnat voivat siten olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. Toisaalta yksilön tulkinta sosiaalisen ympäristön kulttuurin rutiineista vaikuttavat tapaan tulkita moraalialia kysymyksiä. Siten myös tulkinta oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa siihen, millä tavoin yksilö reagoi havaitsemiinsa vääryyksiin. Myös motivaatiolla on merkitystä moraalilinkehityksessä siinä, miten eri arvot ja päämäärät lopulta näyttäytyvät yksilön toiminnassa. (Juujärvi ym. 2005: 53.)

Zhongin, Kun, Lountin ja Murnighanin (2010: 323–328) moraalikäyttäytymistä koskevan tutkimuksen mukaan 24–39-vuotiaiden eettisiin valintoihin vaikuttivat myös heidän

edelliset moraalivalintoihinsa kohdistuneet ratkaisut. Mikäli henkilö oli edellisellä kerralla valinnut eettisesti arveluttavan vaihtoehdon, valitsi hän seuraavalla kerralla eettisesti kestävämmän ratkaisun. Samalla tavoin aiempi eettisesti kestävä päätös ”antoi” mahdollisuuden joustaa seuraavassa moraalisisessa valinnassa. Tämä moraaliseen kasvuun liittyvän vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden uhraukset ja kompromissit kuuluvatkin normaaliin moraalin kehitykseen kaikilla muilla, paitsi ”harvalukuisilla pyhimyksillä”, toteaa Colby (2005: 39).

### 2.3. Organisaatioarvot ja eettinen johtaminen

Yhteiskunnan yleispätevät arvot ovat keskeisiä erityisesti julkisessa toiminnassa, joissa korostuvat yleisen edun vaatimukset. Ne edellyttävät julkiselta hallinnolta luotettavuutta ja avoimuutta, laatua, palveluperiaatetta ja vastuullisuutta (Salminen 2004: 101, 106). Näiden arvojen tulee toimia viitekehyksenä niissä yhteisöllisissä dialogiin perustuvissa prosesseissa, joissa määritellään eri julkisen toiminnan organisaatioiden erityistavoitteet. Tärkeää on varmistua siitä, että valitut yksityiskohtaiset tavoitteet todella ohjaavat organisaation toimintaa vastaamaan ympäristön todellisia tarpeita. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007: 57; Murray ym. 2009: 16.)

Arvojen ”oikeellisuuden” varmistaminen tekee arvokeskustelun välttämättömäksi osaksi hyvää hallintoa (Salminen 2004: 107). Arvoista keskusteleminen ei ole ollut suomalaiselle julkisjohtamiselle kuitenkaan erityisen tyyppillistä. Perinteiset julkisjohtamisen arvot, kuten weberiläiset oikeellisuuden, tasa-arvon ja riskien välttämisen arvot ovat saaneet viime vuosina rinnalleen myös kovemmat managerialistiset uuden julkisjohtamisen (NPM) arvot, kuten tuottavuuden, tehokkuuden, riskinoton, itsenäisyyden ja tilivelvollisuuden arvot. Näiden lisäksi liike-elämän arvoista innovatiivisuutta ja yrittelijäisyyttä on pyritty korostamaan. (Viinamäki 2008: 11; Viitanen ym 2007: 52–58.)

Suomalaisia julkisia ja yksityisiä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtamisosamistutkimuksessa (Ollila 2006: 185) todetaan arvokeskusteluja käydyin ”enemmän ja vähemmän”. Arvot on yleensä kirjattu laatukäsikirjaan, mutta niitä ei välttämättä ole yksityiskohtaistettu yksikkötasolle. Tutkimuksessa mukana olleista kahdestatoista

organisaatiosta vain yhdessä arvot oli työstetty yhdessä ja niihin oltiin sitouduttu henkilökohtaisilla allekirjoituksilla. Arvojen toteutuminen käytännön toiminnassa edellyttäisi kuitenkin niiden liittämistä nykyistä näkyvämmiin organisaatioiden toimintaa ohjaaviin strategioihin ja tavoitteisiin.

Ollilan (2006: 184–189) tutkimuksen mukaan julkisten palveluorganisaatioiden tärkeimmiksi arvoiksi valikoituivat asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, suunnitelmallisuus ja laadullisuus. Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien tärkeimmät arvot olivat toiminnan laadullisuus, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus ja yksilöllisyys. Tärkeimmiksi johtajien valitsemiksi arvoiksi valikoituivat aineettomat arvot. Muiksi arvoiksi valikoituivat melko yhtäläisesti taloudellisuus, tehokkuus, yhteisöllisyys, luotettavuus ja avoimuus.

Murray (2009: 16) toteaa myös yritysorganisaatioiden huomanneen yritysten todellisen varallisuuden muodostuvan aineellisen varallisuuden sijaan aineettomista arvoista, jotka organisaation perustehtävän mukaisesti saadaan toiminnan kautta luoduksi ja toimitetuksi. Nämä aineettomat arvot, kuten tiedot, taidot ja asenteet erityisesti julkisen sektorin työntekijöiden motivaation perustaksi palvelutyön yhteisiin päämääriin sitoutumisessa ilman henkilökohtaisiin palkkioihin perustuvia kannusteita ovat Brewerin ja Lamin (2009: 2) mukaan perinteisesti liitetty.

Enää mitattavat aineelliset tuottavuuden ja tehokkuuden arvot eivät kuitenkaan riitä vastaamaan niihin yhteiskunnan haasteisiin, joissa tällä hetkellä elämme. Tehokkuuden vaatimukset ja lyhyen tähtäimen voitot ovat lisänneet eettisesti ja moraalisesti arveluttavia virheitä, kun sekä yksityisissä (ks. Murray ym. 2009: 16) että julkisissa organisaatioissa (ks. Lääninhallitukset 2009) on pyritty saavuttamaan nopeita ja tuottavia ratkaisuja helpolla.

Samanaikaisesti globalisaatio ja nopea tiedonkulku ovat tehneet virheistä julkisia ja anteeksiantamattomia. Selviytyäkseen organisaatioiden on kirkastettava toimintaansa ohjaavien arvojen kriteeristöä luomalla strategiansa ja toimintansa tavoitteet läpinäkyviksi ja avoimiksi sekä korostamalla organisaation perustehtävän tarkoituksenmukaisuutta ja jatkuvuutta. (Dolan, Richley, Carcia & Lingham 2008: 34–36; Murray ym. 2009: 16.)



Aikaisemmin organisaatioiden toiminnassa riitti, että tehtiin oikeita asioita. Nyt on myös huolehdittava siitä, että oikeat asiat tehdään oikeilla tavoilla. Menestyvien organisaatioiden perusta luodaankin huomioille, etteivät tuloksellisuuden tavoittelut missään tilanteissa riko laillisia, moraalisia tai eettisiä rajoja. (Murray ym. 2009: 16.)

Pastin (1990: 625) korosti jo kaksikymmentä vuotta sitten organisaatioiden voiton tavoittelun ja eettisesti kestäväen toiminnan välistä suhdetta. Hänen mukaansa organisaatioilla on mahdollisuudet saavuttaa suurimmat voittonsa vain silloin, jos niiden toiminta perustuu kaikissa tilanteissa yhteiskunnallisesti hyväksyttäviin perusarvoihin. Toisaalta yritykset eivät myöskään ole eettisiä, elleivät ne huolehdi liiketoimintansa kannattavuudesta. Sen sijaan hänen huolensa epäeettisesti toimivista suurista voittoja tavoittelevista yrityksistä ovat käyneet useaan kertaan toteen.

Nämä julkisuuteen nousseet esimerkit epäeettisesti toimineista organisaatioista ovat saaneetkin yhä useammat organisaatioissa toimivat ymmärtämään, etteivät huoneentauluiksi asetetut yleisesti hyväksytyt ydinarvot, kuten rehellisyys, tuloksellisuus ja asiakaskeisyys yksistään riitä. Organisaatioiden tulee yksityiskohtaistaa yleiset arvonsa omaan toimintaympäristöönsä siten, että organisaatiossa toimivilla ihmisillä on myös todellisuudessa mahdollisuus liittää ne osaksi omaa toimintaansa. Vasta sitten organisaatioarvojen voidaan odottaa heijastuvan ihmisten käyttäytymiseen ilmentäen tiettyjen arvojen ensisijaisuutta suhteessa muihin arvoihin. (Blanchard 2001: 18; Viinamäki 2008: 11.)

### 2.3.1. Organisaatorakenteet ja arvotekijät

Arvokeskusteluissa huomio tulisikin kohdistaa organisaatioissa niihin arvoihin, joiden ymmärtämisellä on ratkaiseva vaikutus ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Eurooppalaisiin yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa pyrittiin löytämään arvotekijöitä, jotka eniten näyttäisivät vaikuttavan sekä ihmisten toimintaan että organisaation menestymiseen. Tutkimustulosten mukaan tekijät voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, joita ovat ihmisten tunteisiin liittyvät tekijät, eettis-sosiaaliset tekijät sekä taloudellisuustekijät. (Dolan ym. 2008: 37.)

Talouteen liittyvät arvot ovat välttämättömiä organisaation ylläpidon ja toiminnan kannalta. Talousarvot yhdistyvät toiminnan vaikuttavuuteen ja työn suorittamistapoihin, ohjaten suunnittelua, laadunvarmistusta ja taloushallintoa. Eettiset arvot ohjaavat puolestaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Ne ilmentävät ihmisten tapaa toimia julkisuudessa, työssä ja ihmissuhteissa. Eettiset arvot yhdistyvät yleisesti yhteiskunnassa hyväksytyihin sosiaalisiin arvoihin, joita ovat rehellisyys, kunnioitus, yhdenmukaisuus ja lojaalisuus. (Emt. 37–38.)

Tutkimuksen mukaan organisaatiotasolla ihmisten eettiset arvot yhdessä emotionaalisten arvojen kanssa vaikuttavat siihen, kuinka he käyttäytyvät suhteessa organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Erityisesti emotionaaliset arvot, kuten luottamus, vapaus ja onnellisuus, todettiin välttämättömiksi arvoiksi organisaation uusien toimintatapojen luomisen mahdollistajina. Niiden kautta määrittyy ihmisten itsensä toteuttamisen, sopeutumiskyvyn ja joustavuuden määreet organisaation toiminnan muutoksissa ja kehityksessä. (Dolan ym. 37–38.)

Näiden tekijöiden toteutumisen mahdollisuudet näyttäisivät olevan myös riippuvaisia organisaatioiden rakenteista. Erityisesti hierarkisten organisaatioiden monitasoiset suhteet, tarpeet ja intressit hankaloittavat organisaatioiden arvokeskusteluja, arvojen yhdenmukaistamispyrkimyksiä sekä niihin sitoutumista. (Weber 2000: 975; Jin & Drozdenko 2010: 345.)

Jin ym. (2010: 348) ovat vertailleet eri tavoin organisoitujen teknologiayritysten arvoja, ja todenneet hierarkisten organisaatorakenteiden mahdollistavan keskeisiksi arvoikseen ohjauksen, sääntelyn, kaavamaisuuden, järjestäytyneisyyden ja hierarkisuuden arvot. Matalien organisaatioiden teknologiayrityksissä sen sijaan näkyvimmin toteutuivat yrittäjyys, luovuus, innostavuus, haasteellisuus ja rohkaisu. Heikoiten hierarkisissa organisaatioissa toteutuivat puolestaan yrittäjyys, innostavuus, luovuus, luottamus sekä rohkaisu. Edelleen vastaavat heikoiten näkyvät arvot matalissa organisaatioissa olivat kaavamaisuus, valtaorientoitunut toimintatapa, sääntely, varovaisuus sekä viimeisenä hierarkisuus.

Tutkimustulos antaa pohdinnan aiheita niille organisaatioille, joilla on edelleen tiukka hierarkinen järjestelmä, mutta toiminnan keskeisiksi arvoiksi on valittu matalissa organisaatorakenteissa mahdollistuvat arvot. Näin voidaan ajatella olevan myös suomalaisissa hyvinvointipalveluissa, joissa julkisen sektorin johtaminen perustuu vahvaan hierarkisuuteen, mutta uuden julkisjohtamisreformin arvot korostavat yrittäjyyttä, luovuutta, innostavuutta, luottamusta ja rohkaisua. (ks. Viinamäki 2008: 11; Viitanen ym. 2007: 52–58.)

Kauppinen (2002: 40) esittääkin ratkaisuksi hierarkisten organisaatorajojen hämärtämistä prosessin kaltaisiin kokonaisuuksiin, jotka lisääisivät sekä yhteistyötä että tehostaisivat organisaatioiden resurssien käyttöä. Samalla hierarkisuuteen liittyvät omien etujen puolustamisen rajaviivat hämärtyisivät, jolloin lisääntynyt yhteistoiminta mahdollistaisi myös nykyistä paremmat edellytykset ymmärtää ja oivaltaa eri arvojen vaikutusten merkitykset organisaation toiminnan lopputuloksiin (Dolan ym. 2008: 37).

### 2.3.2. Organisaatioiden eettinen johtaminen ja sidosryhmävastuu

Aito yhteistoiminnan lisääminen edellyttää entistä laajempaa sidosryhmätoimintaa (Heiskanen ym. 2008: 55). Nykyisin taitavasti johdettuina yrityksinä pidetäänkin niitä, jotka jo etukäteen kykenevät reagoimaan yhteiskunnallisiin aiheisiin ja toimintaympäristön vaatimuksiin. (Könnölä & Rinne 2001: 21–27).

Sidosryhmillä (*stakeholder*) tarkoitetaan niitä, joilla on organisaatioon liittyviä intressejä, moraalisia tai laillisia oikeuksia tai omistusta (Könnölä ym. 2001: 14–21). Julkisissa organisaatioissa sidosryhmiksi katsotaan ne ryhmät, joilla on erilaisia tarpeita, toiveita, odotuksia ja toimintaperiaatteita suhteessa organisaatioon (Vartiainen 2003: 9).

Sidosryhmien erilaisista kiinnostuksista voidaan laatia arvokeskustelujen pohjaksi matriisi, josta eri arvojen painotuserot ilmenevät. Matriisi mahdollistaa rakentavan viitekehysten arvojen yksityiskohtaistamispyrkimyksille. Yritysjohtajien oman organisaation (*Caux Round Table*) mukaan yritystoiminnan sidosryhmäprosesseilla pyritään turvaamaan taloudelliset edellytykset huomioimalla kestävän kehityksen periaatteet. Vastuul-

lisen yrityksen arvoissa painottuvat siten yhteiskunnalliset arvot, jotka ilmenevät työllisyytenä ja laadukkaina palveluina. Työntekijöihin liittyvien huomioiden lisäksi yrityksen vastuuna on jakaa varallisuutta asiakkaille ja omistajille, sekä toimia rehellisesti, avoimesti ja lupauksensa pitäen yhteisön kehittäjänä ihmisoikeuksien, koulutusten ja hyvinvoinnin edistäjinä. (Könnölä ym. 2001: 28–30.)

Sidosryhmätoiminnassa ja yritystoiminnan vaikutusten arvioinnissa tulee huomioida, etteivät lakienkaan mukaiset toiminnot välttämättä tarkoita sitä, ettei organisaation toiminnalla voisi olla vahingollisia vaikutuksia. Yritystoiminnan vaikutusten arvioinnin tuleekin perustua yhteisölliseen vastuullisuuteen, jossa myös sidosryhmien eri näkökulmat tulevat huomioiduksi omistajien näkökulman lisäksi. (Pastin 1990: 626–628; Könnölä ym. 2001: 28–30.) Organisaatioiden yhteiskuntavastuuohjelmat ovat nostaneetkin eettisyyden yhdeksi konkreettiseksi arviointikohteeksi suhteessa ympäristön-, sosiaalisen- ja taloudellisen tuloksellisuuden vastuun alueilla. Yksi tällaisista raportointimalleista on *Global Reporting Initiative (GRI)*. (Heiskanen & Salo 2008: 39–44.)

Organisaatioiden ydinkysymys onkin eettisen johtamisen kautta vastuullisen toiminnan varmistaminen. Erityinen huomio yhteiskuntavastuun lisäksi tulee kiinnittää asiakkaisiin, joihin kohdistuneiden virheiden myöntäminen ja korjaaminen on organisaation luottamuksellisuuden perusedellytys. Virheiden vähättelyn ja vastuun pakoilun on sanottukin olevan varmin tapa saada organisaation asiakas tyytymättömäksi. (Heiskanen ym. 2008: 164.)

Eettinen toiminta tarkoittaa avointa tiedonkulkua organisaation sisä- ja ulkopuolella, koskien asiakkaiden lisäksi henkilöstöä, osakkaita, kumppaneita, rahoittajia kuin yhteisöä, jossa organisaatio toimii. Organisaation eettinen toiminta kulminoituu johtajaan, jonka henkilökohtaiset arvot ja esimerkillisyys vaikuttavat siihen, miten organisaatio huomioi eri osapuolet käytännön toiminnassa ja miten arvot lopulta näyttäytyvät yhteisöjen tasolla. (Blanchard 2001: 18; Kauppinen 2002: 176; Viitanen ym. 2007: 57; Dolan ym. 2008: 35-36; Murray ym. 2009: 16; Viinamäki ym. 2009: 26–27.)

Eettinen organisaatiotoiminta on luotettavaa ja läpinäkyvää, jossa virheet on pyritty minimoimaan ja toimintaan liittyvät riskit ennakoimaan. Riskien ennakointi on tasapainoi-

lua eri vaihtoehtojen välillä. Toisaalta riskinotot voivat johtaa menetyksiin ja katastrofeihin, toisaalta niissä nähdään mahdollisuus organisaatioiden luovuuteen ja menestykseen. Viime kädessä kysymys on organisaatioiden johdon kyvystä tehdä päätöksiä ja hallita riskejä siten, että niissä onnistutaan yhdistämään kansalaisten taloudelliset ja sosiaaliset tarpeet unohtamatta kestäväen kehityksen näkökulmia. Yhä useammin organisaatiot pyrkivät vahvistamaan erityisesti kansalaisnäkökulmaa, jotta siitä tulisi sekä pysyvä että normaali osa organisaatioiden ”bisnesajattelua”. (Ericson & Leslie 2008: 616; Jamieson 2008: 24.)

Organisaatioiden toimintakulttuurin muuttaminen on kuitenkin pitkä prosessi, jossa ei jaeta nopeita voittoja (Zhang ym. 2008: 1009). Tärkeää on myös tunnustaa, etteivät parhaimmatkaan organisaatioissa valitut arvot voi koskaan täydellisesti ottaa huomioon kaikkia ympäristön vaatimuksia, vaan ne ovat aina eri näkökulmien välisiä kompromisseja (Jemsek 2008: 21–22).

Organisaatioiden toiminnan eettisyydessä ja arvojen kehityksessä olennaista onkin se, miten erilaiset arvomaailmat tärkeillä alueilla kommunikoivat, vaikka arvot eivät kaikilta osin olisikaan yhteneväiset (Liukkonen 2008: 63–64). Onnistuneena arvojen yhteensovittamisena pidetään organisaatioita, jotka toiminnassaan huomioivat työntekijöiden hyvinvoinnin, asiakkaiden saaman palvelunlaadun sekä organisaation aseman ja jatkuvuuden omassa toimintaympäristössään (Blanchard 2001: 18).

Sidosryhmätoiminnan kautta luodut arvot ovatkin organisaatioille elintärkeitä, koska niiden menestymisen ja maineen katsotaan olevan riippuvainen juuri siitä, miten onnistuneesti näiden eri tahojen arvot ja odotukset saadaan yhteensovitettua. (Könnölä ym. 2001: 14–21, 41–49; Kujala & Kuvaja 2002: 161–163.) Organisaation toiminnassa vastuullisuuden, laatuvaatimusten ja asiakaskeskeisyyden toteutumisen takeena ovat johtajat, joiden ihmistenjohtamistaidot ja eettinen selkäranka testataan käytännön johtamistoiminnassa (Dolan ym. 2008: 34–36).

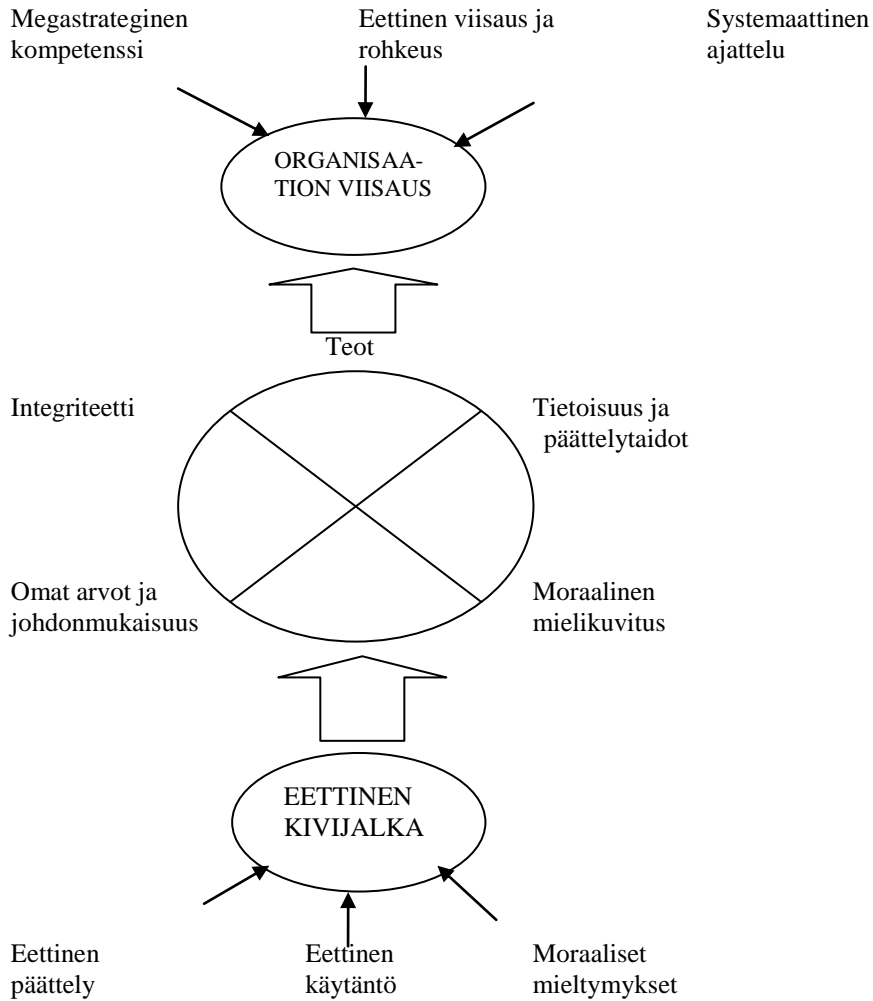
## 2.4. Arvojohtajan osaamisvaatimukset

Arvoista ja eettisestä johtamisesta on tullutkin keskeinen johtamisen 2000-luvun teema. Aikaisemmin arvoja pidettiin liian pehmeinä johtamisen työkaluina, mutta yhä kompleksisemmän ja turbulentin ympäristön lisääntyneiden vaatimusten myötä asenteet arvoja kohtaan ovat muuttuneet. Johtamiselta edellytetään aiempaa enemmän kompleksisuuden hallintaa ja inhimillisyyttä korostavia arvoja. Arvojohtajien osaamisvaatimuksissa korostuvat esimerkillisyys ja johtajien ilmentämät uskomukset, asenteet ja tunteet suhteessa työntekijöihin, asiakkaisiin, laatuun, eettisyyteen, rehellisyyteen ja vastuullisuuteen liittyviin arvoihin. (Blanchard 2001: 18; Viinämäki 2008: 11.)

### 2.4.1. Arvojohtajan henkilökohtaiset arvot ja eettisyys

Johtajan eettisyys ei tarkoita pelkästään johtajan hyvää luonnetta ja arvoja vaan hyväksyttävää roolimallia omassa yhteisössään. Hyväksyttävyyys tulee johtajan perustelluista päätöksenteoista ja osaamisesta sitouttaa yhteisesti määritellyt arvot yhä syvemmälle organisaation toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Erityisinä eettisyyttä osoittavina johtajan piirteinä pidetään rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Systemaattinen rehellisyys tarkoittaa myös vaikeista asioista puhumista. Se rohkaisee myös työntekijöitä avoimuuteen, mikä on seurausta eettisestä ja luottamusta herättävästä johtamisesta. (Blanchard 2001: 18; Dadhinc & Bhal 2008: 16; Jimena 2009: 11; Murray ym. 2009: 16; Viinämäki & Ikola 2009: 16–17.) ”*On tärkeämpää olla systemaattisesti rehellinen kuin antaa miellyttämisen halussa ymmärtää jotakin, mikä ei ole totta,*” toteavat Heiskanen ym. (2008: 45).

Organisaation johtajan eettistä kompetenssia voidaan myös mitata arviointityökaluilla, joista muun muassa *Leadership Ethical Action Profile (LEAP)* -malli pyrkii arvioimaan johtajan eettistä päättelyä, moraalisia mieltymyksiä ja eettisiä käytäntöjä. Seuraavassa kuviossa 2 Heiskanen ja Salo (2008: 49–55) ovat kuvanneet eettisen johtamisen kehän, jossa johtajan eettinen kivijalka mahdollistaa organisaation eettisyyden tietoisemmän vahvistamisen. Kehittymisen tavoitteena on luoda organisaation toimintaan viisautta, jossa asioita kyetään hahmottamaan laajoiksi kokonaisuuksiksi käyttämällä moraalista mielikuvitusta ja hyödyntämällä näin syntyneet uudet ratkaisutavat ongelmien kohtaamisessa.



Kuvio 2. Kivijalasta viisauteen kehittämisen kehän avulla (Heiskanen & Salo 2008: 56).

Johtajan eettinen päättelykyky tarkoittaa asioiden välisten yhteyksien ja vaikuttimien moninaisuuden ymmärtämistä, joiden kautta johtajalla on mahdollisuus ennakoida omien toimien ratkaisujen ulottuvuuksia ja seurauksia eri tahoilla. Moraalisilla mieltymyksillä viitataan puolestaan johtajan omien henkilökohtaisten periaatteiden tinkimättömyyteen ja ammatilliseen sitoutumiseen. Eettiset käytännöt ovat vastuullisia toimintatapoja, joita ohjaavat toimintaan liittyvien osapuolten oikeudet ja niiden kunnioittaminen käytännön valinnoissa. (Heiskanen & Salo 2008: 39–55.)

Eettisen johtamisen kehä muodostuu viidestä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa korostuvat johtajan tietoisuus ja päättelytaidot eri arvovalintavaihtoehtojen seurauksista. Toisessa vaiheessa puhutaan johtajan moraalista mielikuvituksesta, jossa johtaja pun-

nitsee ja näkee asioiden laajemmat yhteydet, eikä tyydy vain näkyvissä olevien vaihtoehtojen valintoihin. Tämän jälkeen johtaja terävöittää omia arvojaan ja johtamislinjojaan korostaen johdonmukaisuutta ja päätösten linjakasta perustelemista. Tämä puolestaan vahvistaa johtajan integriteettiä, selkärankaa ja lahjomattomuutta, jonka jälkeen johtaja on edennyt viimeiseen vaiheeseen. Viidennessä vaiheessa johtaja osoittaa toiminnallaan eettisen johtamisen esimerkillisyyttä. (Emt. 57–60.)

Amerikkalainen yritysjohtajien seurantalutkimus (Posner 2010: 457–465) vahvistaa johtamisen eettisyyden ja perusarvojen olevan nykyisin kirkkaampia kuin vielä viisi vuotta sitten. Organisaation sydämenä pidetään johtajien henkilökohtaisia arvoja, jotka luovat ilmaston organisaation eettiselle toiminnalle. Johtajien arvojen todetaan olevan yhdistelmä henkilökohtaisia arvoja, ammatillisia arvoja, organisaation arvoja ja yhteiskunnallisia arvoja. Aiemmin voiton tavoittelua pidettiin tärkeimpänä organisaation arvona, mutta nyt johtamisessa korostuvat tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtaminen, tehokkuus ja korkea moraalit.

Tutkimuksesta käy myös ilmi, etteivät johtajat pidä enää omaa asemaansa organisaation tärkeimpänä tekijänä vaan asiakkaat, yhteistyökumppanit ja työntekijät menevät johtajan omien intressien edelle. Mitä korkeammassa asemassa johtaja organisaatiossa oli, sitä tietoisempi hän oli omien arvojensa merkityksestä organisaation toiminnalle. Sen sijaan tutkimuksen huolestuttavin tieto liittyi lähiesimiehiin, jotka eivät luottaneet omiin arvojohtamistaitoihinsa. (Posner 2010: 457–460.)

Multanen (2010: 18) toteaaakin nykyjohtajan osaamisvaatimusten olevan synteesi länsimaista pragmatismia, pohjoismaista rationalismia, itämaista holismia ja etelän humanismia. Hänen mukaansa johtajalta vaaditaan ”käden, pään, sydämen ja sielun älykkyyttä”, joiden kautta muotoutuu johtajan sosiaaliset, kulttuuriset ja retoriset taidot.

Johtajan henkilökohtaisten arvojen vaikutusta organisaation eettisen toiminnan edellytyksenä ei voida ylikorostaa. Johtajan arvojen vaikutusten on todettu olevan suuremmat kuin johtajan iän, virka-aseman, kokemuksen tai koulutustason vaikutukset. Vaikutus perustuu johtajan arvoihin ja eettisyyteen palvellessaan organisaation tavoitteita ja tarpeita omalla esimerkillään. (Lichtenstein 2007: 16.) Megatrends 2010:ssa Patricia Aburdene



ennustaakin (Heiskanen ym. 2008: 185) tulevaisuuden johtajien olevan ”tavallisia johtajia”, jotka saavat aikaan organisaatioiden arvoissa pysyviä muutoksia omien arvojensa ja moraalisten arvovalintojensa kautta.

#### 2.4.2. Arvojohtajan ihmistenjohtamistaidot

*”Kun et ole vielä johtaja, menestys edellyttää vain sitä, että kehityt itse. Kun sinusta tulee johtaja, menestys edellyttää, että saat muut kehittymään” (Welch ym. 2006: 65).*

Gray (1997: 195) on todennut henkilöstöjohtamisen tavoitteena olevan yksilöiden kompetenssin aktivoimisen organisaation toiminnan hyödyksi. Kompetenssin hyödyntäminen vaatii kuitenkin yksilöiltä motivaatiota ja sitoutumista sekä työtä haittaavien tekijöiden ylittämistä ennen kuin heidän toimintansa voi näkyä korkeana laatuna.

Griseri (1998: 179) korostaa johtajan tehtävää innostaa ja viestiä työntekijöille heidän työnsä tärkeyttä ja sen merkitystä tavoiteltuun lopputulokseen. Arvojohtaja korostaa työyhteisön eettisyyttä luomalla oppivan organisaation mahdollisuudet, jossa työntekijöille kehittyy kyky ottaa vastuuta omasta toiminnastaan refleктоimalla oman toiminnan vaikutuksia organisaation toiminnan lopputulokseen.

Johtajien tärkeimpiä tehtäviä onkin varmistaa, että organisaatiossa toimivat henkilöt todella toimivat ja tekevät valintoja yhdessä sovittujen organisaatioarvojen mukaisesti. Ilman työntekijöiden sitoutumista, asetetut organisaatioarvot ovat vain toivelista ilman toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Yhdessä sovitut arvot mahdollistavat johtajan vaikuttamisen yksilöiden tapaan tehdä työtä ilman pakottamista, tiukkoja ohjeita tai autoritaaris-ta otetta. (Blanchard 2001: 18; Viinamäki & Juppo 2009: 16–17.)

Niiden sijasta johtaja arvioi, valmentaa, ohjaa sekä jakaa runsaasti tunnustusta ja rohkaisuja sekä luo luottamuksellisuuden ilmapiirin (Laaksonen 2008: 220–224). Kysymys on johtajan asenteesta nähdä haasteet mahdollisuuksinaan ja innostamiskyvystä saada työntekijät toimimaan esimerkkinsä tavoin. Parhaat johtajat erottuvatkin heikoista siinä, että he välittävät toden teolla alaisistaan, heidän kasvustaan ja menestyksestään. Parhai-

den johtajien tunnusmerkkejä ovat suorapuheisuus, moraalinen selkäranka, optimismi ja inhimillisyys. Heissä korostuvat myönteinen energia, innostamiskyky, uskallus sekä vahva toteuttamiskyky. (Welch 2006: 69–92, 136–142.)

Rohkaisun ja kannustuksen lisäksi johtajan tulee tukea työntekijöitä hankalien tehtävien hoitamisessa, jotta heillä olisi mahdollisuus parantaa osaamistaan. Palautteen ansiosta työntekijät tietävät osaavansa ja tekevänsä työnsä hyvin, jolloin heidän itseluottamuksensa on mahdollista kasvaa. Sen sijaan itselleen ihailua kaipaavalla johtajalla ei ole mahdollisuutta onnistua tehtävässään, koska pyrkimys yliverlaiseen osaamiseen johtaa helposti tiedon panttaamiseen estäen oppivan organisaation perusedellytykset ja organisaation menestymisen. (Mattila 2007: 81–83.)

Arvojohtaja kykenee uskottavasti perustelemaan organisaation vision ja mission mielekkyyden sekä kykenee juurruttamaan työntekijöihin ylpeyden niiden toteuttamisesta. Visiolta edellytetään selkeyttä ja johdonmukaisuutta, jotta työntekijät voivat ja haluavat muuttaa työtapojaan tehdäkseen visiosta totta. (Dadhinc & Bhal 2008: 18.)

Welchin (2006: 71–73) esimerkki selkeästä visiosta ”*erinomaista hoitoa – potilaan näkökulmasta*” pitää sisällään myös yksityiskohtan, jossa potilaan kysyessä tietä, hänet tulee ohjata perille neuvon sijaan. Vision ja arvojen avulla pyritään juuri pilkkomaan organisaation toimintaan liittyvät tehtävät yksityiskohtaisesti, jotta ne todella ohjaisivat työntekijöiden käyttäytymistä ja mahdollistaisivat energioiden kohdentamisen organisaation arvotavoitteiden mukaisesti. (Zhang, Austin, Glass & Mills 2008: 1009.)

Johtajan esimerkillisyys, maine ja uskottavuus punnitaan juuri kyvyssä ”kävellä siten kuin puhua”, koska ympäristön toleranssi sietää toiminnan ja puheen välistä eroa on hyvin pieni (Murray ym. 2009: 16). Ei siis riitä, että johtajilla on oikeat arvot, jos heillä ei ole epäaitoutensa takia mahdollisuus luoda yhteyttä alaisiinsa. (Blanchard 2001: 18; Jimena 2009: 11.)

Tämän yhteyden luomisen tärkeys nousee esiin myös Viitasen ym. (2007: 45–46) sosi-aali- ja terveysjohtajan osaamistutkimuksesta, joka korostaa henkilöstöjohtamisen tärkeyttä työntekijöiden motivoinnin ja kehittämismahdollisuuksien takaajana. Kommuni-

kaation tulee perustua avoimeen tiedonkulkuun, jossa johtajan arvostus ja tuki perustuvat kuuntelemiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus näyttäytyy johtajan tasavertaisena kohteluna ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisena. Näissä johtajan osaamisalueissa näyttäisi kuitenkin olevan juuri suurimmat puutteet sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.

Laaksosen (2008: 219–232) tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikköjen johtamisen kehittämistarpeista nostivatkin esiin johtajan roolin tärkeyden valmentajana ja tukijana. Tällöin johtamisessa korostuisivat nykyistä enemmän tavoitteellisuus, kehittäminen, rohkaisu ja huolehtiminen. Nämä tekijät pitävät sisällään palautteenantotaitojen kehittämisen, yksiköiden taloudellisten resurssien turvaamisen sekä esimiestaitojen kehittämisen. Erityisesti yksiköiden henkilöstö toivoi esimiesten kiinnittävän huomiota rekrytointiin, perehdytykseen, koulutuksesta huolehtimiseen, työyhteisön kehittämiseen sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan lisäämiseen.

Näiden tekijöiden ajateltiin lisäävän työntekijöiden työn mielekkyyttä, vastuullisuutta, osaamista sekä kehittämisorientaatiota (Laaksonen 2008: 230). Tärkeää on kuitenkin huomata, etteivät mitkään yli-inhimilliset johtajan taidot yksistään riitä hyvään johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Hyviin tuloksiin on mahdollista päästä vain yhteistyöllä, jossa myös työntekijät ovat huomioineet omaan alaisosaamiseensa liittyvän vastuullisuuden. (Multanen 2010: 18.)

Seuraavassa on pyritty kokoamaan keskeisiä henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä huomioita, joilla on lopulta suuri merkitys arvojen mukaisen toiminnan varmistamiseksi niin henkilöstön, johtamisen kuin asiakkaan oikeuksien toteutumisen näkökulmista.

#### 2.4.3. Arvojohtaja työhyvinvoinnin ja osaamisen takeena

Johtamisen keskeisiksi haasteiksi ovat nousseetkin organisaatioissa toimivien työntekijöiden työelämän kehittäminen ja työkyvyn edistäminen. Halutaan tietää, mitkä tekijät

luovat menestystä ja innovaatioita, jotta niitä voidaan riittävästi tukea. (Liukkonen 2008: 57–60.)

Jatkuvien muutosten ja tuottavuustavoitteiden myötä (Multanen 2010: 18) työssä uudistuminen on välttämätöntä. Työhyvinvointitutkimusta on kehitettykin vastaamaan jatkuvien muutosten aiheuttamiin haasteisiin. Perinteisissä malleissa korostettiin työolosuhteiden suotuisuuden tutkimista, kun uusi tutkimus korostaa yhteisen työn tarkoituksesta syntyvää ”henkilökohtaista työn mielekkyyden tarkastelua”. Aikaisemmilla tutkimuksilla ei saatu riittävästi tietoa siitä, mikä muuttuvassa työssä työntekijöitä todella kuormittaa ja mikä edistää hyvinvointia. Olennaista onkin tunnistaa muuttuneen työn mielekkyydet, jotta työntekijöillä on mahdollisuus motivoida itseään sitoutumaan niihin. Ratkaisevassa roolissa työn mielekkyyksien tunnistamisessa on johtajan tuki ja ohjaus. (Kauppinen 2002: 27; Liukkonen 2008: 82–84.)

Jatkuvat muutokset aiheuttavat myös häiriöitä työn sujuvuuteen, joita on alettu tutkia uutena työnkuormituksen muotona. Näitä ovat työmäärän lisääntymiset, kiireet ja virheet sekä pelko työn laadun ja tuloksen heikkenemisestä. (Liukkonen 2008: 82–84.) Eriytisesti lisääntynyt kiire on ollut organisaatioiden keskeinen puheenaihe. Kiireessä on kysymys aikaresurssista, jota ei voi hyödyntää uudelleen eikä varastoida, eikä siinä tehtyä valintaa, palvelua ja laatua voida enää muuttaa jälkikäteen vaan se jää tapahtuneeksi ja pysyväksi (Murray ym. 2009: 16).

Ellei kiireeseen puututa, työyhteisö alkaa pitää sitä normaalina tilanteena. Kiireeseen voidaan kuitenkin vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työn suunnitteluun ja organisointiin keskittämällä toiminta työn lopputuloksen kannalta olennaisiin ja vaikuttaviin keinoihin. Johtajan tehtävänä on tunnistaa ongelmakohdat ja auttaa työntekijöitä muuttamaan työtään siten, että heidän työhyvinvointinsa ja työssä onnistumisen kokemukset mahdollistuvat. (Murray ym. 2009: 16.)

Työn häiriötekijöihin huomion kiinnittäminen on merkityksellistä sekä kansantaloudellisesti että yksilön hyvinvoinnin kannalta. Asiakasvaatimusten jatkuvan kasvun, väestön ikääntymisen ja työvoiman saatavuuden heikkenemisen lisäksi työympäristön lisääntyneiden psyykkisten kuormitustekijöiden on todettu lisäävän mielenterveysongelmia, ku-

ten työuupumusta, alkoholiriippuvuutta sekä ennen aikaista työeläkkeelle siirtymistä. (Ojala 2003: 7–14.)

Olellista onkin nähdä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden molemminpuolinen ja keskinäinen riippuvuussuhde, jossa työhyvinvoinnin parantumisen on todettu lisäävän tuottavuutta ja tuottavuuden parantumisen lisäävän puolestaan työhyvinvointia. Tehokas tapa lisätä tuottavuutta on panostaa niihin tekijöihin, joiden on todettu vähentävän merkittävästi sairauspoissaoloja. Näitä ovat tutkimuksen mukaan organisaatioiden tiedotuksen ja yhteistoiminnan parantamistoimet, henkilöstöjohtamiseen panostaminen, hyvät työterveys- ja työsuojelukäytännöt sekä esimiesvalmennus. (Salojärvi 2010: 14).

#### *Sitoutumista vahvistavat kannusteet*

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa useilla eri tavoilla. Merkittävin niistä on johtajan oma esimerkki, jolla on todettu olevan suora yhteys siihen, mitä työntekijät ajattelevat työstään ja omasta organisaatiostaan. Työntekijöiden sitoutumiseen ja halukkuuteen panostaa oman organisaationsa menestymiseen, vaikuttavat organisaation tavoitteiden ja arvojen uskottavuus ja hyväksyttävyyttä. Halukkuus ponnistella organisaation puolesta on yhteydessä myös työntekijöiden toiveisiin säilyttää paikkansa organisaatioissa. Mikäli johtajan toiminnassa korostuvat edellä mainitut piirteet, myös työntekijät ovat tutkimuksen mukaan halukkaampia sitoutumaan niihin. (Dadhinc ym. 2008: 18.)

Sitoutumista voidaan pyrkiä myös vahvistamaan eri kannusteilla, jotka voidaan jakaa taloudellisiin kannusteisiin, vuorovaikutuskannusteisiin ja tehtäväkannusteisiin (Kauhanen 2003: 110–132.) Erityisesti yritysorganisaatioissa sanallisten kannusteiden lisäksi rahalliset kannusteet on nähty tärkeinä yksilön toimintaa ohjaavana tekijöinä. (Welch ym. 2006: 110; Murray ym. 2009: 16.)

Myös julkisissa organisaatioissa on siirrytty yhä useammin rahallisten kannusteiden käyttämiseen erityisesti palkkausjärjestelmiä uudistettaessa. Uudet järjestelmät kuitenkin edellyttävät esimiehiltä kykyä jakaa suoritusten mukaiset palkkiot oikeudenmukai-

sesti. Vain sillä tavoin palkkausjärjestelmät todella ohjaavat työntekijöiden toimintaa organisaatioita hyödyntävällä tavalla. Merkittävää onkin, että uusiin palkkausjärjestelmiin ollaan oltu tyytyväisempiä niissä julkisissa organisaatioissa, joissa palkkausjärjestelmä on ollut vasta tulossa, kuin niissä, joissa se on ollut jo käytössä. (Valtionvarainministeriö 2005: 42–43.)

Olenneisinta kannusteissa on niiden perustuminen jatkuvaan arviointiin ja palautteisiin, ei vain osaksi kerran vuodessa tapahtuvaa kehityskeskustelua (Lähdesmäki 2006: 100). Erityisesti tulisi huomioida työntekijöiden arvostavan koulutusmahdollisuuksia merkittävänä osana omaan työhön sitoutumisessa. (Welch ym. 2006: 110; Viitanen ym. Murray ym. 2009: 16.)

#### *Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja yhteistyö*

Organisaatioissa yhdessä päätettyjen arvojen tehokas levittäytyminen edellyttää johtajalta myös kykyä löytää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. Rekrytointitilanteissa työntekijöiden ominaisuusvaatimuksissa näyttäisivätkin korostuvan yhä useammin erityisesti rehellisyys, älykkyys, myönteinen energia ja innostuneisuus osaamisen jatkuvaan parantamiseen. (Blanchard 2001: 18; Welch ym. 2006: 87–88; Murray ym. 2009: 16.) Koska näihin ominaisuuksiin ei välttämättä voida vaikuttaa koulutuksilla, niitä pidetään jopa olennaisempina ominaisuuksina uusia henkilöitä palkatessa kuin sen hetkisen kokemuksen tai taitojen arviointia (Jimena 2009: 11).

Welch (2006: 49–52) on mennyt työntekijöiden ominaisuuksien arvioinneissa vielä pidemmälle jakaen organisaatioissa toimivat ihmiset kolmeen eri luokkaan. Heistä 20 prosenttia kuuluu ”parhaimpaan” ryhmään, ”keskimmäiseen” ryhmään kuuluu 70 prosenttia ja ”heikoimman” ryhmän muodostavat loput 10 prosenttia. Organisaatioissa ”parhaimpaan” ryhmään kuuluvat saavat ylennysten lisäksi eniten koulutusta, bonuksia ja ylistystä.

Keskimmäisen (70 prosentin) ryhmän panos on kuitenkin yritykselle erityisen merkittävä. Ilman heidän taitojaan, energiaansa ja sitoutumistaan yrityksellä ei ole mahdollisuut-

ta menestyä. Siten näiden ihmisten onnistunut johtaminen nousee erityisen ratkaisevaan rooliin tavoiteltaessa organisaation onnistumista ja hyvää mainetta. Tämän ryhmän koulutusmahdollisuuksiin ja myönteisiin palautteisiin on siten kiinnitettävä erityistä huomiota. (Welch 2006: 49–52.)

Lopuista 10 prosentista Welch (2006: 58–59) toteaa, että he hyötyisivät enemmän toisenlaisesta työstä, jossa heidän luontaiset kykynsä tulisivat paremmin esille. Luokittelu on herättänyt kritiikkiä, mutta Welch toteaa, ettei organisaatioilla ole mahdollisuutta menestyä, ellei niissä oteta huomioon ihmisten luontaista sopivuutta ja soveltuvuutta työtehtävään.

Samansuuntaiseen soveltuvuuden arviointiin pyritään myös vakituisten työntekijöiden palkkaamisen liittyvillä kuukausien koeaikamenettelyillä. Työyhteisön yhteisöllisyyttä tarkastellessa on voitu myös todeta yhteisöllisyyden kohonneen korkealle tilanteissa, joissa työyhteisön pelisääntöihin sopeutumaton työntekijä oli lähtenyt työpaikasta. Huomion johdosta työyhteisössä tulisikin käydä avointa keskustelua yhteisten pelisääntöjen tärkeydestä ja niiden merkityksestä työyhteisön hyvinvoinnille. (Pyykkö, Heiskanen & Himanen 2003: 19–20.)

Yhteisten pelisääntöjen sopimiseen näyttäisi liittyvän myös runsaasti haasteita. Heikkojen kommunikaatiotaitojen ja niihin liittyvien väärinymmärrysten lisäksi yhteistyön esteenä on nähty johtajien heikkoa delegointikykyä sekä autoritääristä johtamistyyliä, jotka puolestaan ovat esteenä avoimelle tiedonkululle ja aidoille vaikuttamismahdollisuuksille. Myös työntekijöiden epäselvät roolit ja työnkuvat, kannusteiden ja rohkaisun puute sekä yhteisöissä esiintyvä syrjintä ja negatiiviset asenteet estävät toimivan yhteistyön toteutumisen. (Srivastava 2005: 201–202.)

Welch (2006: 33–39) pitää toimivan yhteistyön erityisenä esteenä suorapuheisuuden puuttumista. Suorapuheisuuden puutteen johdosta organisaatioissa ei käydä todellista keskustelua ideoista tai mielipiteistä, vaan asioista vaietaan välttyäkseen ristiriidoilta. Asioiden salailu ja tietojen panttaaminen kuitenkin vahvistavat entisestään käsityksiä byrokratian raskaudesta, politikoinnista ja vääränlaisesta kohteliaisuudesta. Lukemattomat byrokratiakerrokset ja traditionaaliset sosiaaliset käyttäytymissäännöt johtavat pa-

kotettuun kohteliaisuuteen ja virallisuuteen, jossa aloitteellisia ja rohkeita keskustelunavaajia pidetään helposti häiriköinä. Welch korostaakin organisaatioissa toimivien ihmisten haluavan käydä tosiasioihin nojaavaa, aitoa ja avointa keskustelua eri näkemyksistä ja näkökulmista, jotka siten helpottaisivat ja nopeuttaisivat myös pakollisiin muutoksiin sopeutumista. Sen sijaan avoimen keskustelun välttäminen johtaa väistämättä luottamuspulaan, jota hän pitääkin organisaatioiden pahimpana vihollisena.

Muutosten onnistunut toteuttaminen edellyttääkin työyhteisöiltä dialogisuutta, jota voidaan pyrkiä kehittämään erilaisin menetelmin, kuten työnohjauksella, palavereilla, koulutuksilla sekä vuosittaisilla workshop-prosesseilla. (mm. Kauppinen 2002: 23–25.) Workshop-prosessi voi olla oman johtajan tai ulkopuolisen henkilön ohjaama. Workshop-työskentelyssä arvoja työstetään käytännön esimerkeillä, jotka mahdollistavat niiden sisäistämisen ja ymmärtämisen organisaation omassa kontekstissa. Työskentely perustuu vapaisiin mielipiteiden esittämisiin, joissa jokaisen henkilökohtaisia arvoja kunnioitetaan, mutta lopulta sitoudutaan yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. (Zhang ym. 2008: 1009, 1022.)

William Isaac (Aaltonen ym. 2003: 68–69) on korostanut arvokeskusteluihin liittyvien eri tunneilmapiirein hyväksymisen osaksi työyhteisöjen ideoiden jalostumista. Kohtelias ja korrekti ilmapiiri luo organisaation keskusteluille turvallisuutta ja luottamusta, mutta prosessi sisältää usein myös kriisivaiheen väittelyineen ja erilaisine argumentteineen. Kriisivaiheessa toisten viestit tulkitaan omien tunteiden kautta, eikä kompromisseja olla valmiita tekemään. Kriisivaihetta seuraa kriisi-kaaosvaihe, jossa keskustelu kehittyy ja toisten mielipiteitä aletaan pitää tärkeinä.

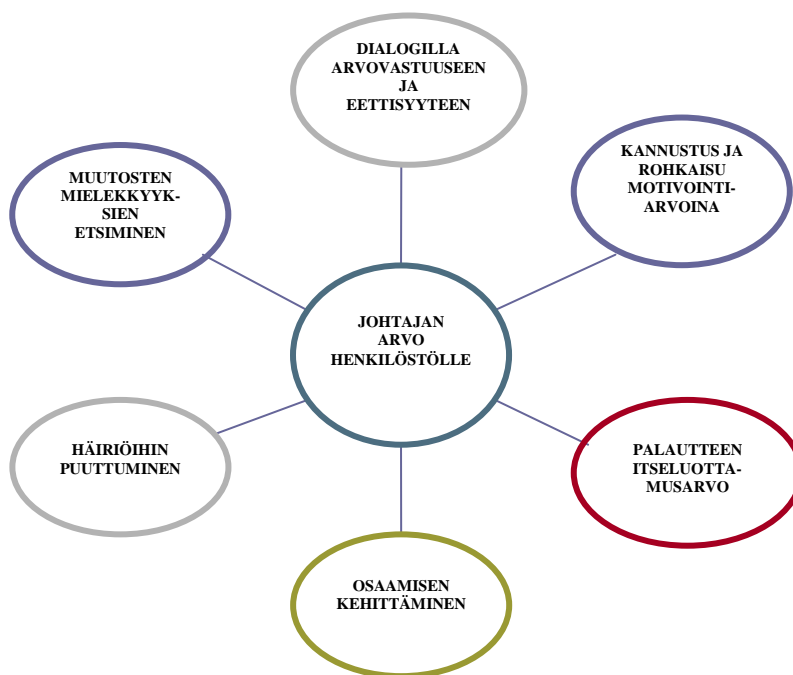
Keskustelujen kautta mahdollistuu arvojen ja muutosten mielekkyyksien liittäminen yksilöiden omiin periaatteisiin. Arvo- ja muutoskeskusteluiden vakuuttavuus syntyykin keskustelun syvyydestä, siihen käytetystä ajasta, sen vaikeudesta, mutta ennen kaikkea keskustelun tuloksena syntyneiden arvojen hyödyllisyydestä ja konkreettisuudesta. Mielipiteiden keräämisen, arvioinnin ja määrittelyjen kautta on mahdollista saavuttaa keskustelujen viimeinen vaihe, jota kutsutaan luovaksi virtaukseksi, flow-vaiheeksi. Flow mahdollistaa uudet innovatiiviset ideat ja uudenlaisen tiedostamisen tason, mutta siihen



pääseminen edellyttää ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä. (Aaltonen ym. 2003: 69–72, lainaten Isaac.)

Työyhteisöjen kehittämisen tuleekin perustua jokaisen työntekijän osallistumismahdollisuuksiin. Kehittämistyötä vahvistaa johdon selkeä tuki ehdotusten huomioimisesta. Esimerkkinä Welch (2006: 59–62) mainitsee johdon välittömän ”kyllä” tai ”ei”-vastauksen perusteluineen 75-prosenttiin kehittämisehdotuksista, ja tekemään lopuista 25 prosentista päätöksen kuukauden sisällä. Kehittämisprosessien hyödyllisyyttä perustellen Welch toteaaakin erään työntekijän maininneen ”*olette maksaneet käsistäni 25 vuotta, kun olisitte saaneet aivonikin -ilmaiseksi.*”

Seuraavassa kuviossa 3 on pyritty yhteenvedona kokoamaan inhimillisten resurssien johtamiseen liittyviä keskeisiä osaamisalueita, joilla on merkitystä henkilöstön sitoutumisen, sisäisen motivaation ja ammatillisen pätevyyden kehittämisessä.



Kuvio 3. Yhteenvedo arvojohtajan ihmistenjohtamisvaatimuksista.

### 3. ARVOJOHTAMINEN VANHUSPALVELUISSA

Aikaisemmassa osiossa arvoja ja eettisyyttä tarkasteltiin organisaatiokulttuurin, johtamisen ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Osin yritysmaailmasta nostetut esimerkit pyrkivät painottamaan universaaleja johtamiseen ja arvoihin liittyviä tekijöitä, jotka suurelta osin ovat siirrettävissä tai sovellettavissa myös palveluorganisaatioihin.

Julkisten organisaatioiden toiminnassa on kuitenkin myös tekijöitä, jotka poikkeavat yksityisten yritysten toimintaympäristöstä. Seuraavassa pyritään esittelemään niitä erityispiirteitä, joiden huomioiminen on välttämätöntä pohdittaessa hyvinvointipalveluiden johtamista, arvoja ja eettisten toimintaperiaatteiden toteutumista käytännön tasoilla.

#### 3.1. Hyvinvointipalveluiden muuttuvat arvot

Hyvinvointiyhteiskunnissa on pyritty viime vuosikymmeninä voimakkaasti vahvistamaan liike-elämän arvoja osana julkisen sektorin toimintaa. Yhteistä näille eri johtamismalleille on ollut niiden markkinaperusteinen ideologia, joka painottaa yksityisten yritysten ylivertaisuutta suhteessa julkisiin palveluihin. Poikkeukset näissä malleissa julkiset palvelut esitetään matalan laatutason ja heikon johtamisen kulttuureina. (Hunter 2008: 10–11.)

Erityisesti uuden julkisjohtamisen (NPM) arvot ovat levinneet ympäri maailmaa ”globaalien prosessien” tavoin. Ilmiötä ovat voimistaneet kansainvälisesti yhteneväiset julkisjohtamisen haasteet, joista merkittävimmät liittyvät hyvinvointipalveluiden rahoitusvaikeuksiin, asiakkaiden lisääntyneisiin vaatimuksiin sekä toisaalta kansainvälisten reformien sisältämien ideoiden edistämispaineisiin. Kansainvälistyminen on merkinnyt myös uusien johtamismallien leviämistä ilman, että niissä olisi otettu riittävästi huomioon eri maiden omia kansallisia piirteitä, perinteitä ja historiaa. (Hunter 2008: 10–11.)

Suomalaiset hyvinvointipalvelut ovat nojanneet pohjoismaisen regiimin (ks. Esping-Anderssen 1999: 78–81) mukaisesti julkisen toiminnan vahvoihin moraalisiin traditioi-

hin (Weber 2000: 977–978). Näiden eettisten standardien tarkoituksena on ollut taata julkisella rahoituksella harvaan asutun ja pienten markkinoiden alueilla yhteneväiset palvelut kaikille kansalaisille. (Aronen 1994: 67; Ikäheimo 2008: 18–19.)

Suomessa uuden julkisjohtamisen keskeiset pyrkimykset tuottavuuden, tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen ovat kuitenkin voimistuneet erityisesti 1990-luvun laman jälkeen (Julkunen 2008: 186–188). Julkisten resurssien niukkuuden vuoksi palveluja on yksityistetty ja liikelaitostettu. Yksityistämistä on myös kritisoitu, koska yritysorganisaatioiden lähtökohtana ei ole pidetty niinkään yhteiskunnallista vaikuttamista vaan liiketoiminnan edistäminen. (Könnölä ym. 2001: 14–21; ks. Ikäheimo 2008: 14–15.)

Liiketoiminnan edistämisideologiaan kohdistuvaa kritiikkiä ei suunnata niinkään pieniin hoivayrittäjiin vaan suuriin yrityksiin, joissa yritysjohton motiiveina nähdään enemmän oman edun tavoittelut kuin pyrkimykset toteuttaa asiakkaan sosiaalisia oikeuksia. (ks. Ikäheimo 2008: 14–15.)

Rendtorff (2007:9–12) pitää edellä kuvattua ajattelumallia vahingollisena, koska ihmisten kohtaamisen tulee perustua kaikilla palveluiden eri osa-alueilla samoihin periaatteisiin riippumatta siitä, onko palveluntarjoaja julkinen vai yksityinen organisaatio. Hänen mielestään taloudellisia näkökulmia painottava yrittäjäyys täyttää eettisyyden kriteerit, koska toiminnan perusedellytyksenä on joka tapauksessa laillisuuteen ja vastuullisuuteen perustuva toimintaideologia asiakkaista ja työntekijöistä.

Tutkimus hoivayrittäjyyden johtamisesta (Hujala 2008: 115) tukee Rendtorffin näkemystä. Tutkimuksessa todettiin yksityisten palveluorganisaatioiden toiminnan olevan sekä suunnitelmallista että rationaalista, joissa suunnitelmat oli objektoitu konkreettisiksi tavoitteiksi, joita työntekijät olivat sitoutuneet seuraamaan. Sitoutumista edesauttoivat erityisesti laatutyöhön panostaminen, jossa vuorovaikutus salli moniäänisyyden sekä kehityskeskusteluissa että yrityksen palaverissa. Tutkimustulos on yhteneväinen Ollilan (2006: 184) johtamisosaamistutkimuksen kanssa, jossa yksityisten palveluorganisaatioiden laadullisuus todettiin kaiken palvelutoiminnan perustaksi.

Weber (2000: 977–978) osallistuu keskusteluun todeten hyvinvointiyrittäjyyden olevan eettisesti kestävä, ”mikäli yrittäjyys on enemmän sosiaalista yrittäjyyttä liiketalousperiaatteet huomioiden kuin sosiaalisiin tarpeisiin perustuvaa liiketalousajattelua.”

Julkunen (2008: 186–188) näkee nämä kovemmat managerialistiset tehokkuusarvot myös kritiikkinä perinteisille politiikan, byrokratian ja professionalismien omien etujen tavoitteluille. Julkusen mukaan tehostamistarpeita on perusteltu myös kansalaisten vallinnanvapauden ja osallisuuden lisääntymisellä. Saavutuksissa ei kuitenkaan ole päästy asetettuihin tavoitteisiin, koska toiminnan tehostamiseen pyrkivät strategiat ja hankkeet ovat painottaneet ”tulosten ja vaikuttavuuksien todentamisen rituaaleja”, sen sijaan, että itse palvelutyön todellista sisällön kehittämisenäkökulmaa olisi otettu huomion keskipisteeksi.

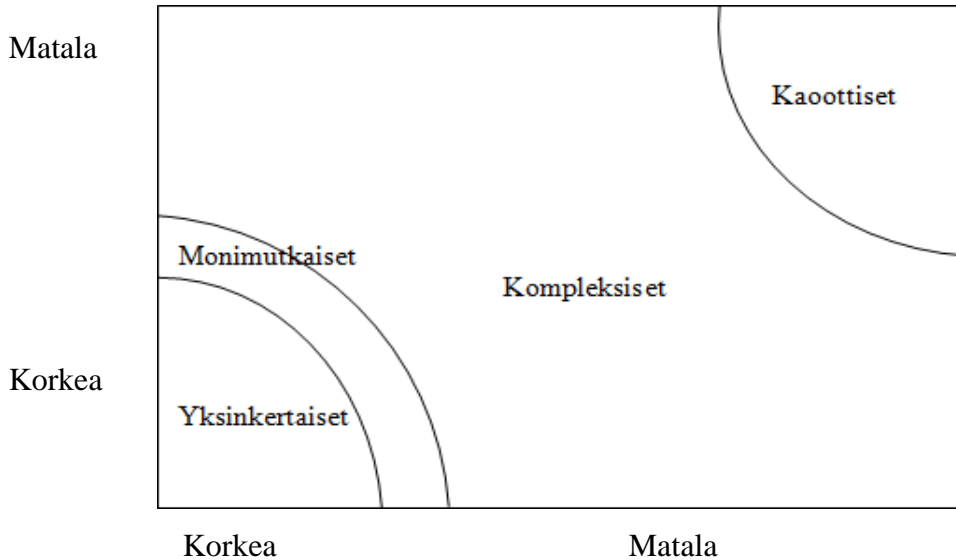
### 3.2. Kompleksisen vanhuspalvelujärjestelmän arvot ja arvostukset

Nykyisessä julkishallinnon tehokkuuskeskustelussa korostuvat siten keinot itseisarvoinen sijaan, että keskityttäisiin ratkaisemaan tavoitteiden sisällön ongelmaa. Julkiseen palvelutuotantoon liittyvien monitulkintaisten elementtien, kompleksisuuden, johdosta perinteiset rationaaliset ja yksiselitteiset tehokkuusperiaatteet olisikin syytä unohtaa, ja keskittyä tarkastelemaan sitä, miten julkisen toiminnan tehokkuutta ylipäänsä voidaan toiminnan avulla nykyisestä parantaa. (Vakkuri 2009: 206.)

Hyvinvointipalveluiden kompleksisuus on seurausta palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvistä useista tekijöistä, jotka tunnistamisen kautta tulisi kuvata ja selittää. Riippuvuuksien ymmärtäminen mahdollistaisi uusien ja luovien ongelmanratkaisuvaihtoehtojen löytymisen perinteisten ajattelu- ja johtamismallien sijaan. (Anderson & Reuben 2000: 84; Viitanen ym. 2007: 11; Raisio 2008: 33–34; Vartiainen 2008: 41–43; Vartiainen 2009: 184.)

Kompleksisuusajattelussa ongelmat voidaan jakaa helppoihin, monimutkaisiin, kompleksisiin ja kaoottisiin ongelmiin. Seuraava kuvio 4 *Stacey Diagram* (Gonnering 2010: 8) havainnollistaa eriasteisten ongelmien jatkumon. Kuvion alaosa määrittelee ongel-

mien vastausmahdollisuuksien löytymisen todennäköisyydet ja vasen sivu yksimieli-  
syyden ongelman ratkaisuvaihtoehdoista.



Kuvio 4. Ongelmien jatkumo helpoista aina kaoottisiin ongelmiin. Alkuper. *Stacey Diagram: Demonstrating continuum from simple to chaotic* (Gonnering 2010: 8).

Helpot ja monimutkaiset ongelmat (*tame problem*) ovat yksinkertaisesti ratkaistavissa, ja niihin voi löytyä analysointien jälkeen useita hyviä ratkaisuvaihtoehtoja. Sen sijaan kompleksiset ja kaoottiset ongelmat ovat pirullisia ongelmia (*wicked problem*), koska niille ei ole olemassa mitään valmiita perinteisiä ongelmanratkaisuvaihtoehtoja, eikä välttämättä edes mahdollisuuksia niitä ratkaista. Kaoottisia ongelmia ei voi edes määrittellä, joten ainoa vaihtoehto on pyrkiä toiminnan kautta niistä selviämään. Kompleksissa ongelmissa ongelmien syyt ja seuraukset nähdään vain kokeilun kautta, ja ratkaisut ilmestyvät, jos ovat ilmestyäkseen. (Gonnering 2010: 8.)

Kompleksisuutta aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kognitiivisiin, strategisiin ja institutionaalisiin epävarmuustekijöihin. Kognitiivisilla epävarmuustekijöillä tarkoitetaan epä-tietoisuutta ongelman luonteesta, sen aiheuttajasta tai ratkaisuvaihtoehdoista. Strategisillä epävarmuustekijöillä viitataan puolestaan ratkaisuprosessiin liittyvien asianomaisten

suureen määrään ja institutionaalisilla epävarmuustekijöillä päätöksenteon monitasoisuuteen, joka on seurausta paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten poliittisten päätöksentekijöiden suuresta määrästä. (Raisio 2008: 37, lainaus Van Bueren, Klijn ja Koppenjan 2003: 193.) Tämä yhä laajempi asioiden ja ilmiöiden muodostama kokonaisuus on yhteydessä samanaikaisesti keskenään ja vaikuttaa siihen, etteivät perinteiset ongelmanratkaisumenetelmät aina toimi. (Anderson & Reuben 2000: 84; Viitanen ym. 2007: 11; Vartiainen 2008: 43.)

Seuraavassa pyritään kuvaamaan vanhuspalveluiden kompleksisuutta siihen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden kautta. Kuvaamisella tavoitellaan oivallusta huomata nykyisen järjestelmän riittämättömyys vastata tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kansalaisten todellisiin tarpeisiin. Palveluiden kompleksisuuden ymmärtämisen kautta olisi mahdollista vaikuttaa aineellisten ja aineettomien voimavarojen kohdentamiseen luovuutta mahdollistavia tekijöitä tukemalla. Kontrollonin tehtäväksi jäisi vain varmistaminen, ettei luovuus ajautuisi missään tilanteissa kaaokseen. (Alaa 2009: 23.)

### 3.2.1. Valtakunnalliset vanhuspoliittiset arvot

Vanhuspalveluiden yhteiskunnallisesti hyväksytyihin arvoihin ja arvostuksiin pyritään vaikuttamaan hoivapolitiikalla (*care policy*), jolla viitataan julkisen vallan, valtion ja kuntien harjoittamaan politiikkaan, joiden kautta määritellään vanhuspalveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvät resursoinnit. Hoivapolitiikka laajemmassa merkityksessä (*care politics*) pitää sisällään myös erilaiset ohjelmat, hankkeet ja kehittämistoimenpiteet sekä julkisen keskustelun, jotka osaltaan erilaisin ideologioin pyrkivät vaikuttamaan vanhusten hoidon nykyisiin ja tulevaisuuden suuntaviivoihin. (vrt. Harisalo & Stenvall 2003: 916–917; Anttonen 2009: 54.)

Ideologiaa edustavien vaaleilla valittujen poliitikkojen mielipiteiden lisäksi uudistusohjelmien sisällöt ovat kuitenkin aina myös kompromisseja pysyvyyttä edustavien eri hallinnonalojen virkamiesten osin ristiriitaistenkin näkökulmien kanssa (Hill 2004: 76). Reformeissa usein ajatellaan yhteiskunnallisten ongelmien ja haasteiden olevan yksittäisiä ja kesyjä, reformeilla helposti ja nopeasti ratkaistavissa olevia ongelmia. Päättäjien

asenne ja kyky nähdä hyvinvointipalveluihin liittyvät ongelmat pirullisina ongelmina on heikkoa, jolloin myös ongelmien rationaaliset ratkaisuyritykset tuottavat usein vain lyhytaikaisia hyötyjä. (Raisio 2008: 39; Vartiainen 2008: 42.)

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on pyrkinyt vastaamaan vanhuspoliittisilla linjauksillaan ja lainsäädännöllään vanhustenhuollon välttämättömiin kehittämishaasteisiin. Erityisesti sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt vanhuspalveluihin liittyvät keskeiset arvot ja eettiset periaatteet ikäihmisten laatusuosituksissa (vuonna 2001 ja 2008) yhteistyössä Suomen kuntaliiton sekä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa. Keskeiset strategiset linjaukset ovat liittyneet laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen, joilla on haluttu korostaa erityisesti vanhusten hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä, tarkoituksenmukaisen palvelurakenteen kehittämistä, henkilöstömitoituksen riittävyyttä sekä johtamisen terävöittämistä. (STM 2008)

Laatusuosituksissa asetettuja tavoitteita ei ole kuitenkaan yhdenmukaisesti saavutettu. Näistä osoituksina lääninhallitusten raportoimat epäkohdat henkilöstömitoituksen riittämättömyydestä sekä hoidossa esiintyvistä epäinhimillisistä piirteistä (Liite 1). Nämä ”tehokkuuspolitiikkojen” asettamien tavoitteiden ja todellisuuden erot ovat selitettävissä juuri kompleksisen toimintaympäristön kautta (ks. Vakkuri 2009: 206–208). Komplexisuus edellyttääkin perinteisten missioiden ja visioiden sijaan (Vartiainen), uudenlaisien toimintatapojen kehittämistä ikääntyneiden kasvaviin palvelutarpeisiin (Pyykkö, Heiskanen & Sipilä 2008) sekä toisaalta vanhustyön yksikkötasolla arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden voimakasta kirkastamista (Noel 2001: 299).

Valtakunnallisten hyvinvointipoliittisten tavoitteiden ja toimenpideohjelmien lisäksi vanhuspalveluiden järjestämiseen vaikuttavat erityisesti kuntien hyvinvointipolitiikat, jotka itsehallinnollisten periaatteidensa mukaisesti voivat varsin itsenäisesti päättää palveluiden järjestämisestä, niiden tuottamisesta sekä voimavarojen jakamisesta. Kuntien toimintaperiaatteissa on viime vuosina korostuneet talouden tehostamispyrkimykset, jotka painottavat sekä julkisten palvelutuotantojen yksityistämistä että julkisen palvelutuotannon pyrkimyksiä muuttaa logiikkaansa yksityisen sektorin mukaisiksi. (ks. Anttonen, Sointu, Valokivi & Zechner 2009: 249).

### 3.2.2. Kuntien hyvinvointipolitiikan arvot ja resurssointi

Yritysorganisaatioiden talousajattelun mukaisesti myös kunnat pyrkivät järjestämään mahdollisimman laadukkaat hyvinvointipalvelut asukkailleen mahdollisimman pienin kustannuksin. Erityisen merkittävä oli vuoden 1997 kirjanpituudistus, joka toi kuntien tehokkuusvaatimusten seurantaan tuloslaskelmat, jotka osoittavat kunnan talouden joko ali- tai ylijäämäiseksi. Liikemaailman mallin mukainen tasapainomittari pyrkii kuvaamaan kuntien taloutta, taloudellista tulosta ja rahoituksen tarvetta sekä mahdollistamaan kuntien välisen vertailtavuuden. Keskeisinä käsitteinä esiintyy tuloksellisuus, joka määrittellään taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden kautta. (Sinervo 2009: 152–167.)

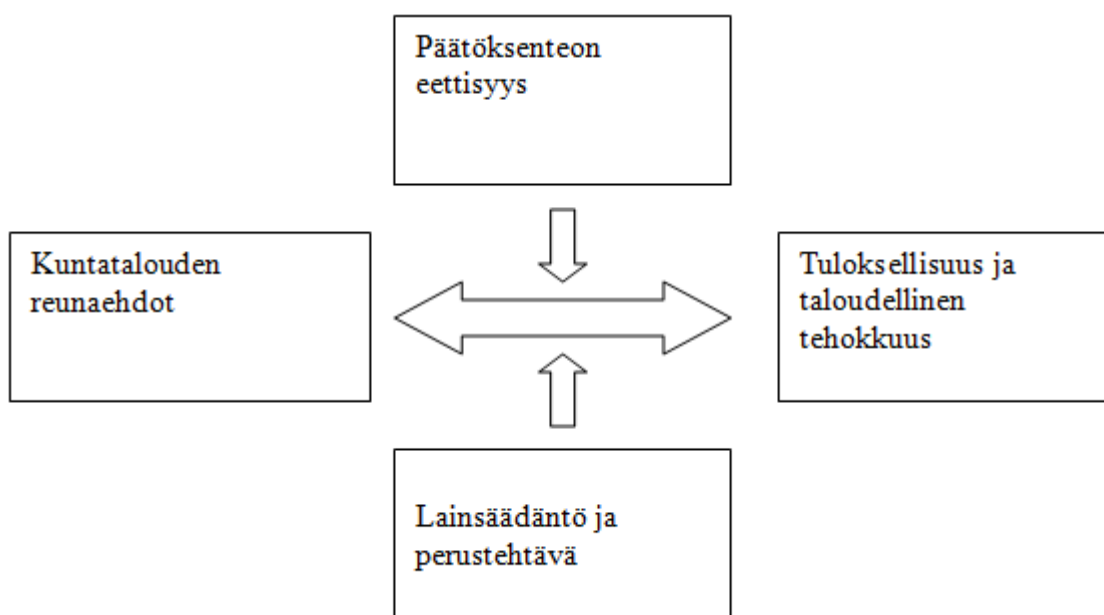
Kuntatalouden tavoitteena olisikin löytää tasapaino tulojen (rahoituksen) ja menojen (tehtävien) välille siten, että kuntalaisten oikeudet ja oikeudenmukaisuus palveluihin toteutuvat (Emt. 152–167). Käytännössä kustannustehokkuusvaatimus tarkoittaa (vanhus)palveluiden tuottamista minimikustannuksin ilman, että hyvinvointituottavuuden laskua eli palvelunlaadun heikkenemistä osattaisiin riittävästi huomioida, mitata tai tulkita (Laakoli ym. 2010: 14).

Kunnat toteuttavat minimivaatimusta erilaisilla hyvinvointipolitiikoillaan (ks. Julkunen 2006: 263–264), jonka johdosta kuntien palveluiden välillä on todettu sekä huomattavia kustannustehokkuus- että laatueroja (ks. Risikko 2009). Eroja on perusteltu tekijöillä, jotka voivat liittyä kuntien virkamieshallinnon ja poliittisten päätöksentekijöiden omiin intresseihin sekä valtionapujärjestelmään, joka on erilaisten kannusteiden kautta ohjannut kuntien resurssien jakamista (Loikkanen & Susiluoto 2005: 16, 80).

Erot voivat myös johtua erilaisista tavoista hahmottaa kunnassa asuvien tarpeita, jotka voivat perustua päättäjien tuntemuksiin, havaintoihin tai asukkaiden todellisiin tarpeisiin (Huxham 1996: 137). Tähän viittaavat myös Kuopion yliopiston tutkijat (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006: 50–51), jotka ovat todenneet kunnallisen hyvinvointipolitiittisen päätöksenteon perustuvan sosiaalijohdon ammatillisten ja eettisten periaatteiden lisäksi erityisesti muun hallinnon ja viime kädessä luottamusmiesten demokraattisiin menettelytapoihin.



Demokraattisilla menettelytavoilla viitataan juuri hyvinvointipalveluiden politisoitumiseen, jossa kunnan asukkaiden hyvinvointitarpeita määritellään hyvinkin erilaisten näkökulmien kautta. Seuraavassa kuviossa 5 on esitettykin kunnalliseen päätöksentekoon liittyviä erilaisia jännitteitä, jotka muodostuvat päätöksenteon eettisyydestä, tuloksellisuuden ja taloudellisen tehokkuuden määrittelystä, perustehtävän lainsäädäntövaatimuksesta sekä mahdollisista muista kuntatalouden reunaehdoista. (Emt. 51).



Kuvio 5. Eettiset jännitteet sosiaalijohtajan työssä (Sinkkonen-Tolppi ym. 2006: 51).

Hyvinvointipalveluiden politisoitumisen myötä aiempaa erilaisempia arvoja nostetaan päätöksenteon perustaksi (Pohjanheimo 2005: 237–238), jotka yhdistettynä kuntien virkamieshallinnon osaamiseen, aiheuttavat lisähaasteita kuntien hyvinvointipalveluiden yhdenvertaistamispyrkimyksille.

Tämä nousee esille myös Poikajärven ja Perttilän (2006: 25–28) kunnanjohtajille suunnatusta kyselystä, jossa kartoitettiin väestön hyvinvointiin liittyviä johtamishaasteita. Vastaukset vaihtelivat ”väestön hyvinvoinnin merkitystä, vaikuttavuutta ja ehkäisevän työn merkitystä tulee korostaa kunnan ylimmälle johdolle” mielipiteeseen ”melko outo

*käsite koko hyvinvointi kunnan johdolle. Ei hyvinvointitehtävää ole mielletty kunnan toimialaan kuuluvaksi. On vain erilaisia palveluja, joita tuotetaan.”*

Kunnanjohtajien näkemyserot kuvastavat hyvinvointipalveluiden johtamiseen ja koordinointiin liittyviä haasteita, kun tosiasiaassa väestön hyvinvointi koskettaa kaikkia kunnan toimialoja. Kuntien tavoitteellinen hyvinvoinnin edistäminen ja tarkoituksenmukaisen palvelujärjestelmän luominen ja ylläpito edellyttävät kuitenkin poikkihallinnollista päätöksentekoa ja yhteisvastuuta kaikilla politiikkalohkoilla. (Poikajärvi ym. 2006: 43.)

Koska kunnalliset palvelusektorit eivät ole toisistaan riippumattomia, yksittäisten sektoreiden resurssointi vaikuttaa aina kaikkien muidenkin sektoreiden päätöksentekoon ja toimintaympäristöön. Lyhyen- ja pitkántähtäimen tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä kiristyneet tehokkuusvaatimukset vaativatkin kunnilta varsin monipuolista johtamisosaamista (Loikkanen ym. 2005: 16, 80), jotta ei päädytä Welchin (2006: 48) mainitsemaan rahanjakopolitiikkaan, jossa ”*sodankäynnin välttämiseksi jokaiselle annetaan pieni siivu ja toivotaan parasta*”.

Osaamistarpeisiin viittaa myös Jylhäsaaren (2009: 68–69, 167–174) kuntien perusterveydenhuollon johtamista koskeva tutkimus, jossa vahvan strategisen johtamisen todetaan olevan yhteydessä kunnan vahvaan talouteen. Muita keskeisiä arvoja olivat markkinaehtoisuus, ohjattavuus ja tuloksellisuus. Markkinaehtoisuus näyttäytyy tilaaja-tuottajamallien sovelluksena, joista puhtain muoto on yksityistäminen. Väliin jäävät ostopalvelut ja ulkoistaminen sekä yksityisen sektorin kanssa toteutetut kumppanuus- ja elinkaarimallit. Ohjattavuuden keskeiset kehittämistarpeet näyttäisivät liittyvän yhteistyön ja hallinnon kehittämiseen, kun taas tuloksellisuudessa painottuivat tehokkuus ja toiminnan valvonta.

Tämän hetken toimintamallit ja reformiajattelut eivät riitä varmentamaan 25 %:n vuosivauhtia kasvavien vanhuspalvelumarkkinoiden kansalaisten tarpeisiin perustuvia tarkoituksenmukaisia palveluratkaisuja. Vanhuspalveluiden järjestämisvastuussa olevilta kunnilta vaaditaankin uudenlaista osaamista sekä suurten ja monikansallisten hoivayritysten kilpailuttamisprosesseissa että näiden eri toimintalogiikkojen yhteensovittamisessa. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008: 15; Pyykkö ym. 2008:24.)

Ilman uudenlaista suunnittelua kansalliset tavoitteet laitoshoidon vähentämisestä ja kotiinnon annettavien palvelujen lisäämisestä näyttäytyvät muuten Anni Vilkon (Anttonen 2009: 251) ennustein, joissa palvelua tarvitsevien vanhusten kodit ”politisoituvat” markkinaehtoisuuteen liittyvän sopimuskulttuurin myötä. Sopimuskulttuurin vuoksi vanhusten eri avuntarpeet pilkotaan eri palveluntuottajien kanssa sillä seurauksella, että pahimmillaan erilaiset sosiaaliset innovaatiot tuottavat lukuisan joukon kustannustehokkaita teknologisia (epäsosiaalisia) innovaatioita, jotka lopulta estävät asiakkaan kasvokkain kohtaamisen ja aidon välittämisen (Ikäheimo 2008: 16–19).

Kotihoitoa korostava ja laitoshoidon viimesijaistava politiikka tekee vanhusten kodeista erilaisia ”julkisten ja yksityisten toimijoiden ja teknologioiden kohtaamispaikkoja”, mutta samalla myös laitoshoidosta arveluttavaa, jota julkisuuteen aika ajoin nousevat epäkohdat osaltaan ruokkivat. Tämä asettaa vanhusten hoitoon osallistuvat henkilöt, kuten omaiset ja laitoshoidon osallistuvat ammattilaiset haasteelliseen asemaan. (ks. Anttonen ym. 2009: 251–252.)

Näistä monensuuntaisista haasteista ja palveluiden kehittämistarpeista johtuen kunnat tarvitsevat uudenlaista osaamista perinteisten vanhuspalveluiden järjestämispolitiikoinnin sijaan. Yhteistoiminnan perusedellytys on uudenlainen ajattelutapa, jossa organisaatioiden menestys ei tule ”sotataktiikoina” vaan kyvykkyytenä hahmottaa monimutkaiset tilanteet useiden tekijöiden näkökulmista. (Heiskanen ym. 2008:55). Blakemore ja Griggs (2007: 265) ovatkin ehdottaneet nykyisten hyvinvointiyhteiskuntajärjestelmien näkemistä enemmän agentteina etsittäessä palveluiden tehostamistarpeisiin mahdollisimman hyviä ratkaisuja eri palveluntuottajien keskuudessa.

Yhdeksi vanhuspalveluiden yhteistoiminnan kehittämismalliksi on ehdotettu verkostomallia. Mallissa (Sipilä 2009: 1–5) kuntien tilaaja-osaaminen olisi keskitetty ”Care Park”-avaintoimijoista koostuvaan liiketoimintamalliin, jossa huomioitaisiin nykyistä paremmin palveluiden järjestämisessä suurten yritysten tuoteistettujen palvelujen lisäksi myös pienet yritykset ja kolmannen sektorin sisältämät mahdollisuudet ja osaaminen. Yhteistoiminnan toimivuus edellyttäisi nykyistä yhtenäisempiä laatujärjestelmiä, teknologian parempaa hyödyntämistä sekä uusien toimintamallien luomista (Pyykkö ym. 2008: 24).

Myös Raisio (2008: 40) ja Vartiainen (2008: 42) ehdottavat hyvinvointipalveluiden suunnitteluun ja päätöksentekoon mukaan nykyistä enemmän myös ulkopuolisia organisaatioita, jotka mahdollistaisivat nykyisten ratkaisutapojen kyseenalaistamisen. Yhteensuhteelliset liittyvät toisiinsa mukaan uusia näkökulmia ja erilaista tieteellistä ajattelua, jonka tuloksena voisi syntyä uudenlaisia innovaatioita ja intuitioiden vahvistumista palveluiden tavoitteiden toteuttamispyrkimyksissä.

Päävastuu palveluiden järjestämisessä ja niiden koordinoinnissa tulee kuitenkin säilyttää julkisella vallalla, koska ei voida lähteä siitä oletuksesta, että eri tavoin hoitoa tarvitsevat kansalaiset, kuten huonokuntoiset iäkkäät vanhukset, kykenisivät ”shoppailemaan” kulloiseenkin tilanteeseen itselleen juuri sopivia palveluja monenkirjavasta palvelu- kentästä. (Anttonen ym. 2009: 248–254.)

Viime kädessä palveluiden toimivuudessa on kysymys vanhuspalveluihin osallistuvien asiantuntijoiden osaamisesta ja heidän yhteistyötaitoistaan toteuttaa laadukkaita ja vanhusten tarpeita vastaavia vanhuspalveluita. Eettinen johtaja pyrkii omalla esimerkillään luomaan organisaatiokulttuuriin todellisuutta hahmottavaa systeemistä ajattelua, jossa ymmärretään asioiden olevan linkittyneinä toisiinsa. ”*Maailma on kuin hämähäkinseitti, jossa kaikki langat ovat kiinni toisissaan. Kun yhdestä kohtaa nykii, kaikki seitin kohdat liikkuvat*”, kuvailevat Heiskanen ym. (2008: 52) inhimilliseen toimintaan liittyvien tekosten laajoja seuraussuhteita.

### 3.2.3. Vanhuspalveluihin osallistuvien asiantuntijoiden yhteistyöarvo

Vanhuspalveluissa eettisen johtajuuden ja esimerkillisyyden korostaminen on erityisen tärkeää, koska toiminta perustuu aineettoman, inhimillisen pääoman suureen osuuteen. Palvelujen järjestämistä ja saatavuutta pyritään lisäksi säätelemään lainsäädännöllä, vanhuspalveluja ohjaavilla suosituksilla sekä ammattikuntaa sitovien ammatillisten ja eettisten periaatteiden kautta. (Ojala 2003: 7–12; Vaarama & Pieper 2005: 8; Ojala 2008: 29–31.)

Vanhuspalveluiden asiantuntijoiden eettisten periaatteiden mukainen toiminta pitää sisällään korkealuokkaisen ammattitaidon, jossa huomio kohdistuu vanhusasiakkaiden tarpeiden oikeisiin diagnosointeihin, lääkityksen sopivuuteen sekä vanhusten tarpeita vastaavien valintojen tekemiseen ja oikea-aikaisen avun antamiseen. Vanhusasiakkaiden itsemääräämisoikeuden, yksilöllisyyden, koskemattomuuden ja haavoittuvuuden vuoksi hoidossa ja kohtaamisessa tulisi korostua kaavamaisten menettelytapojen sijaan luovuus, mielikuvitus, intuitio sekä reflektio. (Bray & Preston-Shoot 2003: 123–124.)

Vanhuspalveluiden johtajien tehtävänä on varmistaa näiden tavoitteiden toteutuminen. Onnistuneet vanhuspalvelut edellyttävät siten johtajalta eettisyyttä ja arvoja korostavaa johtajuutta, ihmistenjohtamistaitoja sekä erityisesti vanhuspalveluihin osallistuvien ammatti- ja organisaatiokulttuurien välisen saumattoman yhteistyön luomista, joka erityisesti edellyttää nykyistä tehokkaampaa kommunikaatiota. (Bennett, Lance & Woehr 2005: 205–206; vrt. Srivastava 2005: 201–202; vrt. Heiskanen 2008: 50.)

Tehokas kommunikointi vaatii johtajalta kykyä liittää yhteen palvelujärjestelmien professiot, kompleksisen toimintaympäristön sekä kansalaisten tarpeet. Näiden eri sidosryhmien tavoitteiden, kulttuurien ja arvojen osin ristiriitaistenkin vaatimusten ympäristössä vanhuspalveluiden johtajien olisi nykyisin kyettävä toimimaan ilman hierarkisesta organisaatiokulttuurista johtuvaa merkittävää johtamisautonomiamia. (Vaarama ym. 2005: 10; Brewer & Lam 2009: 1–2.)

Eurooppalaisen vanhustutkimuksen (Vaarama ym. 2005: 9–14) mukaan vanhuspalveluiden johtajat eivät kuitenkaan ole motivoituneita pitämään säännöllistä yhteyttä oman organisaationsa ulkopuolisten tahojen kanssa. Perinteet korostavat tiukkoja rajoja päätöksentekijöiden, virkamiesten, professioiden, yritysten, kolmannen sektorin ja kansalaisten välillä. Palvelujärjestelmien monimutkaistumisen ja markkinoistumisen myötä johtajilta kuitenkin edellytetään yhä enemmän yhteiskuntaosaamista sekä avointa kommunikaatiota ja dialogisuutta kaikkien toimintaan liittyvien sidosryhmien kanssa. (Evers 2005: 738).

Hierarkisten rakenteiden ja tiukan kontrollin lisäksi yhteistyöhalukkuuteen voi vaikuttaa myös julkisten palveluorganisaatioiden perinteet painottaen johtamisvalinnoissa enem-

män asiantuntijaosaamista kuin riittävää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja korostavia ihmistenjohtamistaitoja (ks. Viitanen ym. 2007: 45–46).

Tehokkaan yhteistyön tavoittelu on kuitenkin ainoa vaihtoehto selvitä hyvinvointiyhteiskunnan ikääntymiseen liittyvistä haasteista. Palveluiden järjestämisessä on luotettava siihen, että toimiminen rohkeasti organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa yhteistyössä mahdollistavat kehittymisen ja lopulta aina paremman tavan tehdä asioita. (vrt. Raisio 2008: 37–40; Vartiainen 2008: 42–43.)

Toimiva yhteistyö tarkoittaa verkostojen luomista, jossa sääntely perustuu yhteisesti sovituille arvoille ja eettisille periaatteille (Evers 2005: 737). Verkostotyössä jokaisen yksittäisen tekijän käyttäytymisellä ja vuorovaikutuksella ymmärretään olevan merkitystä koko toimintaympäristön viitekehykseen (Potgieter, April, Cooke ja Osunmakinde 2009: 69–83). Verkostoitumista kannattaa tavoitella, koska sen on todettu mahdollistavan sekä aineettoman että aineellisten resurssien vaihdon, tiedon lisääntymisen, rajojen hämärtyminen yhteisen päämäärän hyväksi sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisen (Shimazu 2007: 41).

Yhteenkuuluvuuden tunne ei ole kuitenkaan mahdollista ilman luottamusta, joka on puolestaan seurausta sosiaalisesta kanssakäymisestä. Harisalon ja Stenvallin (2003: 915–919) ministereitä koskevassa tutkimuksessa todetaan luottamuksen joko vahvistavan tai heikentävän organisaatioiden toimintamahdollisuuksia, ja voi myös selittää sen, miksi samanlaisista organisaatioista vain toinen menestyy. Organisaatio ei voi menestyä, jos se on sisältä pirstaloitunut ja kinaava, eivätkä työntekijät ole sitoutuneita yhteisiin mielenkiinnon kohteisiin.

Luottamusta voi kuitenkin lisätä kehittämällä työnjakoa ja kohentamalla työolosuhteita. Luottamukseen perustuva ilmapiiri lisää myös ihmisten halukkuutta palvella luottamuksellisesti, työskennellä tuottavasti ja kunnioittaa demokraattisesti valittuja arvoja ja periaatteita. Yhteisillä käyttäytymisnormeilla saavutetaan luottamus, jossa jaetaan ideoita, tietoa ja tunnustusta. Näin ollaan kiinnostuneempia yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta kuin omien intressien ja henkilökohtaisten voittojen varmistamisesta. (Harisalo ym. 2003: 916, 919.)

Eriäviä mielipiteitä salliva avoin ilmapiiri mahdollistaa perinteisten vahvojen olettamusten kyseenalaistamisen kautta uudet, innovatiiviset ja paremmat ratkaisut. Asiantuntijoiden ja päättäjien omien intressien sijaan vanhuspalveluiden ongelmanratkaisuvaihtoehtoja etsittäessä huomion keskipisteenä tulee olla kansalaisten arvot, tarpeet ja odotukset. (Vaarama ym. 2005: 10; Vartiainen 2009: 179.)

### 3.2.4. Vanhusasiakkaiden ja kansalaisten odotukset ja osallisuus

Kansalaisten osallisuutta on pyritty vahvistamaan lainsäädännöllä ja useilla hankkeilla, mutta niiden toteutumista ovat haitanneet sekä hierarkiset vahvat perinteet että eri ryhmien omat sosiaalis-kulttuuriset intressit odotuksista, tarpeista ja toiveista. Jotta palveluilla pystyttäisiin vastaamaan kansalaisten tarpeisiin ja arvostuksiin entistä vaikuttavammin, tulee pyrkiä yhä sinnikkäämmin lisäämään kansalaisten osallisuutta mahdollistavia toimintamalleja ja vaikutusmahdollisuuksia myös todellisuudessa. (Vartiainen 2009: 179–181.)

Kananoja, Niiranen ja Jokiranta (2008: 201–205) toteavatkin kansalaisyhteisöajattelun poikkeavan logiikaltaan julkishallinnon ja markkinoiden logiikasta, jolloin paikallisyhteisöjen sisältämä energia voi jäädä käyttämättä. On olemassa kuitenkin useita erilaisia paikallisia kansalaisyhteisöjä, joiden erilaiset näkökulmat, roolit ja toimintatavat mahdollistaisivat kansalaisten paremman osallisuuden (deliberalisaation). Näitä erilaisia tarpeita ja arvoja edustavia yhteisöjä ovat muun muassa asukasyhdistykset, valtakunnallisten järjestöjen paikalliset osastot, erilaiset kansalaisliikkeet, verkostot sekä media.

Lisäksi on mahdollista järjestää kansalaisraateja (*Citizens' Jury*), joiden tavoitteena on kaventaa poliittisten päätöksentekijöiden ja kansalaisten välillä olevaa kuilua sekä kartoittaa kansalaisten tarpeita päätöksenteon pohjaksi. Kansalaisjärjestelmiin osallistuminen voidaan toteuttaa satunnaisotannalla tai kaikille halukkaille avoimina keskustelu- ja kyselytilaisuuksina. Kansalaisjärjestelmien toimivuus edellyttää todellisten vaikutusmahdollisuuksien toteutumista esimerkiksi palveluiden järjestämisen tai suunnitteluvaihtoehtoja punnittaessa.

Suomessa mallilla olisi mahdollisuus lisätä kansalaisten luottamusta poliittiseen päätöksentekoon osallistamalla kansalaiset kiinteäksi osaksi demokraattista päätöksentekoa. Malli parantaisi kansalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia vahvistaen samalla paikallisten alueiden sosiaalista pääomaa. (Vartiainen 2009: 181–185.)

Salmisen ja Ikolan (2009: 128–139) tutkimus kertookin kansalaisten ”luottamuspulasta” hyvinvointipalveluiden arvojen toteutumista kohtaan. Tutkimuksessa tiedusteltiin kansalaisten mielipiteitä asiakaslähtöisyyden, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon, rehellisyyden, kansalaisten tarpeisiin vastaamisen, palveluiden laadun turvaamisen sekä keskinäisen luottamuksen toteutumista asiakkaan ja palveluntuottajan välillä.

Tutkimustulosten mukaan mikään eettisistä arvoista ei toteutunut hyvin. Parhaiten toteutuivat rehellisyys, keskinäinen luottamus sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Sen sijaan heikot toteutuivat kansalaisten tarpeisiin vastaaminen, palveluiden laadun turvaaminen sekä asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Asiakaslähtöisyyttä saatettiin myös kiittää, mutta toisaalta virkailijoiden todettiin hoitavan tehtäviään vain omista lähtökohdistaan käsin. Erityisenä kehittämiskohteena kansalaiset pitivät resurssien lisäämistä sosiaali- ja terveystalouteen, jotta palveluiden laatu voitaisiin turvata. (Emt. 128–139.)

Kansalaiskyselyn tutkimustulosten mukaan hallintoon liittyvät eettiset uhkakuvat ja heikkoudet kertovat kokemuksista epäoikeudenmukaisista kohteluista, vastuunkannon heikkouksista, hallinnon jäykkyydestä ja lupauksen pitämättömyydestä. Muina uhkakuvin mainitaan annetun palautteen heikko huomiointi, kansalaisten todellisten tarpeiden heikko tunnistaminen, luottamuspula politiikkaan sekä palveluissa koettu epätasa-arvo. (Salminen ym. 2009: 168.)

Syyt tutkimustulokseen voivat olla sekä johtajien toiminnassa, mutta myös hallinnon toimintavoissa määrittää ja asettaa arvot. Mikäli asetetut arvot ja todellinen toiminta ovat ristiriidassa, on se riski johtajan uskottavuudelle ja organisaation toiminnalle. Julkisen johtamisen organisaatiot ovatkin erityinen haaste arvojen ja toiminnan yhdenmukaisuudelle, koska laillisuusnäkökulman lisäksi sitä rajaavat julkinen intressi ja julkisorganisaatioiden mahdollisuudet yksipuoliseen vallankäyttöön. (Salminen 2004: 101; Viinamäki 2008: 10.)



Eettisyyden puutteet ovatkin seurausta organisaatioiden mission ja arvojen välisistä ristiriidoista, vaikka niiden tulisi vahvistaa toisiaan (vrt. Welch 2006: 29). Eettisellä johtamisella ja arvokeskusteluilla pyritäänkin juuri vaikuttamaan organisaatioissa toimivien yksilöiden erilaisiin eettisiin periaatteisiin (Griseri 1998: 179) siten, että organisaatiolle hyödyttömistä ja arvottomista (jopa vahingollisista) arvoista voidaan luopua. Arvot ovat tilannesidonnaisia, jonka johdosta ne tulee kyseenalaistaa ja uudelleen arvioida ennen kuin ne voidaan ottaa osaksi organisaation toimintaympäristöä, koska ”*jokaisella kohteella on oma elämänsä*”. (Engeström 2005: 326.)

### 3.3. Yhteenveto arvojohtamisen erityispiirteistä

Suomalaisessa vanhustenhuollossakaan ei aina päästä toivottujen laadullisten tavoitteiden tasolle. Tästä esimerkkeinä lääninhallitusten (liite 1) kanteluraportit sekä toistuvat nimettömät lehtikirjoittelut havaituista epäkohdista ja puutteista. Johtamisen terävöittämisellä ja arvojen yksityiskohtaistamisella pyritään kohdentamaan hoitohenkilökunnan mahdollisuuksia tuottaa entistä laadukkaampaa vanhustenhoitoa. Henkilöstön jaksaminen, motivointi ja työhyvinvoinnin ylläpito edellyttävät erityisesti lähijohdon johtamismenetelmien kehittämistä ja vahvistamista (Viitanen ym. 2007: 13).

Vanhustenhuollon laadun arvioiminen edellyttää kolmen eri näkökulman huomioimista, joita ovat asiakkaan näkökulmat tarpeineen ja preferensseineen, ammattilaisten näkökulmat palveluiden tarjoajana sekä vuorovaikutuksen luojana sekä johtamisen näkökulma tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden takaajana. Kaikkien edellä mainittujen näkökulmien yläpuolelle nousevat hoidon eettisyyteen liittyvät vaatimukset. Asiakkaan näkökulmasta se tarkoittaa riittävää ja ammattitaitoista henkilöstöä ja välineitä, joiden avulla prosessitasolla turvataan kohtelias ja ystävällinen kohtelu sekä riittävä ja oikea-aikainen asiakkaan saama tieto ja hoito. Hoidon tavoitteena on aina asiakkaan tyytyväisyys ja mahdollisimman hyvä elämänlaatu. (Vaarama ym. 2005: 9.)

Vanhustyö onkin ”*tasapainoilua vanhuksen itsemääräämisoikeuden, hoitajan ammattietiikan ja moraalien, yleisen mielipiteen sekä vanhuksen turvallisuuden välillä*”. Hoidon epäonnistumisessa voi olla myös kysymys hoitajan osaamattomuudesta, tiedonpuut-

teesta, väsymyksestä tai välinpitämättömyydestä. (Lähdesmäki & Vornanen 2009: 249–251).

Lääninhallitusten raportoimat epäinhimillistä hoitoa ja kohtelua koskevat puutteet perustuvat vuoden 2007 kanteluissa ja tarkastustoiminnassa havaittuihin epäkohtiin. Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut yhteistyössä Suomen kuntaliiton ja Stakesin (nykyisen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen) kanssa Ikäihmisten laatusuositukset sekä vuonna 2001 että 2008. Lääninhallitusten raporttien sisällöt kuitenkin osoittavat, ettei vanhustenhuollon laatuongelmia ole voitu yksistään ratkaista perinteisillä hyvinvointiohjelmilla ja laatusuosituksilla.

Kompleksisuusajattelun kautta on mahdollisuus ymmärtää, miksi asetettuja tavoitteita ei aina saavuteta. Universaalit tehokkuusvaatimukset vaativat hyvinvointipalveluilta entistä enemmän laatua ja vaikuttavuutta. Palvelut on voitava toteuttaa edullisesti, joka mahdollistuu tekemällä oikeita asioita entistä paremmin. Palveluista aiheutuneet haitalliset ja ennalta arvaamattomat lopputulokset edellyttävät kuitenkin myös uusia ongelmanratkaisutapoja. (Gray 1997: 17–23; Raisio 2008: 37–40; Vartiainen 2008: 42–43.)

Uudet ratkaisutavat edellyttävät organisaation sisäisten ja ulkopuolisten voimavarojen yhdistämistä ja dialogisuutta, jossa organisaatioiden sisäisten arvotaulujen sijaan keskiössä ovat kansalaisten arvot, toiveet ja odotukset. (vrt. Clarke & Stewart 2000: 37–38; Vartiainen 2009: 179.) Nämä edellytykset toteutuvat arvojohtamisessa, jonka erityispiirteitä on tarkasteltu taulukossa 1.

Taulukko 1. Yhteenvedo arvojohtamisen erityispiirteistä.

ARVOJOHTAJAN OSAAMISVAATIMUKSET	Arvot ja eettiset toimintaperiaatteet	Johtamisen erityispiirteet
Johtajan henkilökohtaiset arvot ja eettisyys.	Moraaliset mieltymykset ja sitoutuminen eettisyyteen, vastuullisuuteen ja vilpittömyyteen: eettinen päättelykyky ja käytännön valinnat korostavat muiden osapuolten kunnioittamisen tärkeyttä ja ensisijaisuutta.	Hyväksyttävä roolimalli eettisestä esimerkillisyydestä sekä näkyvästi vahvasta eettisestä selkärangasta luovat ilmaston eettiselle toiminnalle, jossa johtajan eettinen kivijalka mahdollistaa organisaation viisauden.
Johtajan ammatillisten arvojen yhdistyminen organisaation perustehtävään sekä yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.	Johtajan arvot ja moraaliset arvot valinnat luovat perustan organisaation eettiselle toiminnalle, jossa taloudelliset reunaehdot, asiakkaiden tarpeet ja henkilöstön kokemukset rehellisyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta ovat edellytyksenä organisaation menestykselle ja onnistumiselle.	Taloudellisten, eettis-sosiaalisten ja emotionaalisten arvotekijöiden tasapaino, jossa tunnustetaan aineettomien arvojen ensisijaisuus tietojen, taitojen ja asenteiden vaikutuksista suhteessa asiakkaisiin, henkilöstöön ja sidosryhmiin.
Johtajan henkilöstöjohtamistaidot osaamisen ja jaksamisen tukena.	Johtajan suoraus, optimismi ja inhimillisyys heijastuvat työntekijöistä välittämisenä, joka heijastuu johtajan myönteisenä energiana, uskalluksena ja vahvana toteuttamiskykenä henkilöstön rohkaisuun ja valmennukseen.	Luottamuksellisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostava henkilöstön osaamisen parantaminen ja jaksamisen tukeminen yhdistyvät taitavaan työn organisointiin ja suunnitteluun yhteisten ja jatkuvien arvokeskustelujen määrittäessä tavoitteet ja eettisesti kestävä toimintatavat.
Johtajan sidosryhmätoiminta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaat</li> <li>• henkilöstö</li> <li>• asiantuntijat, tutkimuslaitokset, yhteisöt ja järjestöt</li> <li>• muut organisaatiot</li> </ul>	Yhteistyöarvoina korostuvat johtajan ”käden, päään, sydämen ja sielun älykkyys”, josta muodostuvat johtajan sosiaaliset, kulttuuriset ja retoriset taidot.	Organisaation tavoitteet sekä asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppanien tarpeet menevät johtajan omien intressien edelle, jolloin organisaation toiminnassa korostuvat kestävä kehityksen periaatteet yhteisöjen oikeuksien, koulutusten ja hyvinvoinnin edistäjinä.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1. Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus

Tutkimuksessa havainnoitiin neljän eri vanhuspalveluyksikön toimintaa ja johtamista korostaen erityisesti arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden toteutumista. Erityisenä tarkastelun kohteena oli johtamisen tematiikka, jolla tässä tutkimuksessa viitataan yksiköiden toiminnasta vastaavia lähiesimiehiä, joiden nimikkeet vaihtelivat eri yksiköissä osastonhoitajasta palvelutalon johtajaan.

Vanhuspalveluyksiköiden valintakriteereinä olivat niiden edustavuudet eri palvelutuotajien kesken. Kunnallisen 28-paikkaisen hoivayksikön lisäksi tutkimuksessa havainnoitiin yhdistyksen 36-paikkaista palvelukotia, eri yhdistyksen 16-paikkaista dementiakotia sekä yrityspohjaisista 28-paikkaista dementiayksikköä.

Havaintojen kohteena olleen yrityspohjaisen tehostetun palveluasumisyksikön asukkaat olivat lievästi tai keskivaikeasti muistisairaita. Tutkimuksen havainnointiaikoihin omista huoneissaan asuvien asukkaiden keski-ikä oli 83 vuotta, joista nuorin oli 64-vuotias, ja vanhin 93-vuotias.

Kunnallisessa 28-paikkaisessa hoivaosastossa hoidettiin iäkkäitä, 70–100-vuotiaita vanhuksia, joita oli 22 huoneessa yhteensä 29. Heistä oli 20 vuodepotilaina, neljä (4) autettuna liikkuvaa ja viisi (5) itsenäisesti liikkuvaa. Suurimmalla osalla hoivaosaston vanhuksista oli myös muistihäiriöitä.

Yhdistyksen omistama 16-paikkainen muistisairaiden tehostettu palvelukoti korostaa yhdistyksensä toimintafilosofiana yhteisöllisiä arvoja. Yhteisöllisyys näkyi yksikön toimintatavoissa, vaikka jokaisella asukkaalla oli oma huone. Sattumalta kaikissa edellä mainituissa yksiköissä oli suunnilleen sama hoitohenkilökuntamitoitus (noin 0,57).

Neljäntenä havainnointiyksikkönä oli yhdistyksen ylläpitämä tavallinen palvelukoti. Yli 30-paikkaisessa palvelukodissa oli suhteellisen itsenäiseen asumiseen kykenevää ikäihmistä, joista huolehtimassa oli yhteensä viisi (5) hoitajaa.

#### 4.2. Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Siinä pyritään niin hyvin kuin mahdollista ymmärtämään vanhuspalveluiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, joilla näyttäisi olevan erityinen merkitys tavoitellessa vanhusyksiköiden korkeaa laatua ja eettisten toimintaperiaatteiden toteutumista. Tulkintojen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusmenetelminä on käytetty sekä vanhusyksiköiden havainnoiteja että yksiköiden vanhuspalvelujohtajien haastatteluja. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004: 38-39.)

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija havainnoi jokaista tutkimuskohdetta keskimäärin kahdeksan tuntia, jaksottaen havainnot kahteen noin neljän tunnin mittaiseen osioon. Ensimmäiset havainnot toteutettiin 8.1.2010 ja viimeiset 14.3.2010.

Havainnointimenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi mahdollistaa teoreettisella tasolla valinnan neljän erin roolivaihtoehdon välillä (Laitinen 1998: 41, lainaus teoksesta Gold 1958 ja 1969; Junker 1960: 34–40). Valittavina olivat roolit täydellinen havainnoija (*complete observer*); havainnoija, joka osallistuu (*observer-participant*); osallistuja, joka havainnoi (*participant-as-observer*) sekä täydellinen osallistuja (*complete participant*). Tässä tutkimuksessa osallistuvalla havainnoinnilla viitataan osallistujaan, joka havainnoi.

Osallistuva havainnointi on menetelmä, jossa havainnoijalla ei ole asemaa yhteisön jäsenenä, eikä siten mitään havainnoiteja rajoittavia rooliin sidottuja tehtäviä (Laitinen 1998: 37). Osallistuva havainnointi oli systemaattista havainnointia, jossa havainnot kirjoitettiin vihkoon aineiston myöhempää käsittelyä varten. Keskeisimpinä vanhuspalveluiden havainnointien tuottamisessa, yhdistämisessä ja tulkitsemisessä olivat kysymykset *mitä, miten, kuinka ja miksi* (Viikka 2006: 78).

Kaikilta havainnoinnin kohteena olleilta vanhusyksiköiltä oli lupa havainnointien tekemiseen. Henkilöstö oli siten tietoinen havainnoinneista. Havainnot suoritettiin vanhusyksiköiden yleisissä tiloissa, havainnoijan istuessa fyysisesti asukkaiden keskuudessa keskimäärin neljän tunnin ajan kerrallaan.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että havainnoija tuntee kohdeyksikköjen toimintaa ja niiden perustehtävän (ks. Laitinen 1998: 55). Tässä tapauksessa havainnointien tekijä on työskennellyt vanhustenhoitajana kymmenen vuoden ajan useissa eri vanhushuoneyksiköissä, ei kuitenkaan havainnointikohteissa. Havainnoijalla on myös jonkin verran omaa kokemusta vanhusyksikön esimiehenä toimimisesta. Lisäksi havainnoijalla on geronomi (AMK)- ja hallintotieteen kandidaattitutkintojen sekä syventävien sosiaali- ja terveyshallintotieteen opintojen kautta selvä käsitys siitä, mitä laatu, asiakaslähtöisyys ja johtaminen tarkoittavat vanhushuoneiden kontekstissa.

Havainnointilähtökohtana oli etsiä niitä erityispiirteitä, jotka huomioimalla vanhusyksiköissä onnistutaan tuottamaan huolenpitoa ja hoivaa tarvitseville ikäihmisille inhimillistä, laadukasta ja asiakkaiden tarpeiden mukaista palvelua. Varsin nopeasti jo havainnointien alkuvaiheessa huomio kiinnittyi eettisen johtamisen ja korkean palvelulaadun keskinäiseen korrelaatioon. Alustavat havainnointitulokset vaikuttivat siten teorioiden kohdentamiseen, jatkohavainnointien rajaamiseen sekä arvoja ja eettisiä periaatteita koskevien kysymysten esittämiseen muuten strukturoimattomissa vanhushuonejohtajien haastattelutilanteissa.

Osallistuva havainnointi mahdollisti myös vanhusyksiköiden asukkaiden, muiden työntekijöiden tai omaisten mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa tutkimuksen aineiston sisältöön. (ks. Laitinen 1998: 38.) Tutkija on myös aiemmin tehnyt opinnäytetyön demen-toituneiden kommunikaatiosta, käyttäen osallistuvaa havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänään. Aikaisemmasta tutkimuksesta johtuen, tutkija on ollut tietoinen tutkimus-eettisistä ongelmista, jotka liittyvät muistisairaiden asumisympäristöissä tehtyihin havainnointeihin. (ks. Viikka 2006: 64.) Vanhushuoneyksiköiden toimintaa havainnoidessa muistisairaiden kommunikaation erityispiirteiden tunteminen on ollut välttämättömyys heidän omasta aloitteestaan annetun asiakaspalautteen ymmärtämisessä ja tulkinnassa.

Niissä tapauksissa, kun asiakkaan tuntemukset ja sanat näyttivät yksiselitteisesti liittyvän toisiinsa, olen heitä yksittäisessä kohdassa myös jonkin verran yleisellä tasolla nimettömästi siteerannut. Siteeraukset on valittu kuitenkin siten, ettei niissä esiinny muis-

tisairauksiin liittyviä tyypillisiä virheellisiä sananvalintoja tai muita kognitiivisia epä-tarkkuuksia.

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tutkimuksen luotettavuuden ja oikeiden tulkintojen kannalta vanhusyksiköiden johtajien strukturoimattomat haastattelut olivat välttämättömiä. Haastattelut mahdollistivat johtajien omien mielipiteiden ja tehtäväkuvista kertomisen ilman tarkkoja rajauksia. Ainoastaan arvojen ja eettisten periaatteiden merkitystä vanhuspalveluihin kysyttiin kaikilta. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004: 45-46.)

Tutkimusaineiston keruun aikana nousi jo vahvasti esiin eettisen johtamisen ylivertaisuus vanhuspalveluiden yhdenmukaisen laadun takeena. Eettisessä johtamisessa korostui yksittäisen vanhuspalvelujohtajan ja hänen johtamansa yksikön toiminnan esimerkllisyys laadun tuottamisessa. Näitä havaintoja ja tulkintoja syventääkseni ja laajentaakseni haastattelin puhelimitse aiemmista muista yhteyksistäni tuntemaani vanhusten asumispalveluissa toimivaa toiminnanjohtajaa. Hänen arvojohtajanäkemyksensä vahvistivat eettiseen johtamiseen liittyviä havainnoitejani sekä eettistä johtajuutta korostavan vanhuspalvelujohtajan haastatteluaineistoa.

Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi olen perehtynyt jokaisen havaintoyksikön kirjallisessa muodossa olevaan informaatioon, kuten laatukäsikirjoihin, perehdytyskansioihin sekä mahdollisiin Internet-sivustoihin. Tässä tutkimuksessa vanhusyksiköiden kirjallisten dokumenttien käyttö on kuitenkin rajoittunut lähinnä arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita selventävien materiaalien käyttöön, joista otetut mahdolliset lainaukset on merkitty tekstiosuuksiin sitaatteihin, ilman kursivoiteja.

Sen sijaan tulosten esittämisessä on käytetty runsaasti vanhuspalvelujohtajien haastatteluissa esiin nousseita suoria lainauksia, jotka on kursivoitu ja merkitty sitaatteihin. Mahdolliset tutkijan täsmennykset on merkitty sitaatteihin hakasulkein. Tutkimuksen luottamuksellisuuden ja anonymitteen vuoksi tutkimuksessa ei mainita tutkimukseen osallistuvien yksiköiden ja heidän johtajiensa, henkilökunnan eikä asukkaiden nimiä, paikkakuntia eikä muitakaan tietoja. Ainoat tiedot, mitkä tutkimustuloksen kannalta ovat olleet jossain kohdin oleellista ilmaista, ovat liittyneet vanhuspalveluyksiköiden palvelutuottajamallin esiin nostamiseen.

## 5. VANHUSPALVELUIDEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET

Tutkimustuloksissa kuvataan vanhushpalveluiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Tutkimusaineiston perusteella keskeiset piirteet liittyvät vanhusyksiköiden arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden konkretisoinnin välttämättömyyteen sekä vanhushpalvelujohtajien henkilökohtaiseen eettiseen esimerkillisyyteen asiakkaan oikeuksien varmistajana. Tämän lisäksi erityispiirteissä korostuivat eettinen johtajuus henkilöstön osaamisen ja jaksamisen tukena sekä johtajuuden haasteet kompleksisen järjestelmän pirullisissa seurauksissa.

Kokonaisuudessaan tuloksissa korostuvat eettisen johtamisen merkityksellisyys ja ylivoimaisuus asiakaslähtöisyyden, henkilöstön osaamisen ja määrän sekä vanhushpalveluiden todellisen laadun toteutumisen takuuna ja edellytyksenä.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien henkilökohtaisiin arvoihin ja eettisiin periaatteisiin liittyviä suhtautumis- ja korostuseroja olen tässä tutkimuksessa kuvannut luokittamalla vanhusyksiköiden johtajat joko eettisiksi johtajiksi tai asiajohtajiksi. Tutkimuksen tekijänä haluan korostaa luokittelun epävirallisuutta ja sen karkeaa luonnetta. Luokittelu ei tarkoita, ettei eettistä johtajaa voitaisi nähdä asiajohtajana tai päinvastoin. Luokittelu perustuu havaintoihin, johtajien haastatteluihin sekä niiden pohjalta tehtyihin aineistojen analyyseihin, joissa vahva eettinen johtajuus erottuu johtamistyylyltään tässä tutkimuksessa muiden johtajien asiajohtajuutta korostavista tyyleistä.

Tuloksissa on myös nostettu esiin kolmen havaintokohteina olleen vanhusyksikön caset liittyen paikallisen tason tehokkuusvaatimusten seurauksiin yksiköiden toiminnan jatkuvuudessa ja laadun tuottamisessa. Esimerkit ovat vain yksi osoitus siitä, miksi valtakunnallisten vanhushpoliittisten tavoitteiden saavuttaminen yhdenvertaisesti ei aina onnistu kuntien kesken, eikä aina edes saman kunnan alueella toimivien yksiköiden kesken.



### 5.1. Vanhuspalveluyksiköiden arvojen ja eettisten periaatteiden konkretisointi

Jokaisessa vanhuspalveluyksikössä yksikön toimintaa ohjaavat arvot ja eettiset toimintaperiaatteet olivat kirjallisesti dokumentoituina joko laatukäsikirjoissa, perehdytyskansioissa tai toimintafilosofiassa. Osassa havainnointikohteista arvot oli esitetty myös huoneentauluina. Vanhusyksiköiden arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita sisältävät laatukäsikirjat oli tehty 2000-luvun alkupuolen sosiaali- ja terveysministeriön informaatio-ohjaukseen perustuvien laatusuosituksen ohjeiden mukaisesti.

Laatukäsikirjoissa laatu määriteltiin työntekijän vastuulliseksi sitoutumiseksi vanhusryhmän tavoitteisiin ja eettisiin ohjeisiin. Laadun kerrottiin syntyvän ammatillisesta osaamisesta ja tavasta, jolla asukkaat, omaiset ja työtoverit kohtaavat ”jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa.” Vanhusyksiköissä olleiden laatukäsikirjojen mukaan henkilökunta sitoutuu ”jokaisen omalla henkilökohtaisella tavalla hyvään palveluun ja kohtaamiseen.”

Laatukäsikirjoihin valitut arvot korostivat yhteiskunnallisesti keskeisiä vanhuspoliittisia arvoja. Asiakaskeskeisyys, yksilöllisyys, luotettavuus, kunnioitus, omatoimisuus, lämmenhenkisyys, avoimuus ja turvallisuus olivat useimmin toistettuja arvoja. Näiden lisäksi korostettiin ammatillisuutta, kodinomaisuutta, itsemääräämisoikeutta sekä vanhusasiakkaiden omien arvojen ja elämänhistorian tuntemista. Valittujen arvojen tarkoitus oli turvata vanhusasiakkaille yhdenmukaiset oikeudet laadukkaaseen ja inhimilliseen hoitoon ja huolenpitoon.

Asiakaslähtöisyyttä ja ammatillisuutta korostavien arvojen lisäksi vanhusyksiköiden arvoluetteloissa mainittiin yksittäisinä arvoina myös tuloksellisuus ja yhteisöllisyys. Tuloksellisuudella tarkoitettiin tosiseikkojen huomioimista, jota ilman ei ole kasvumahdollisuuksia ja kannattavuutta, eikä siten kestäväää kehitystä eikä tulevaisuudessa työpaikkoja. Vaikkei tuloksellisuutta mainittukaan kuin yhdessä yksikössä osaksi arvoja, tuloksellisuuteen liittyvät tekijät nousevat monella tapaa esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Sen sijaan yhteisöllisyysarvoa korostavassa yksikössä uskottiin vahvasti ”yhteisöllisyyden voimistavaan vaikutukseen”, ja siihen liitettiin läheisesti myös yhdenvertaisuus, henkilökunnan korkea ammattitaito sekä eettiset toimintaperiaatteet. Yhteisölliset arvot korostuivatkin vain poikkeuksellisen korkeaa laatua tuottavassa yksikössä.

Lähes yhdenmukaisista vanhusyksiköiden toimintaa ohjaavista kirjatusta perusarvoista huolimatta, arvojen näkyminen käytäntöjen tasolla ei ollut näin yksinkertaista. Laatuksikirjoihin kirjattujen arvojen ajateltiin toteutuvan itsestään selvästi yksiköiden toiminnan eri tasoilla, eikä arvokeskustelukulttuuria yleisesti tunnistettu tarpeelliseksi. Kirjattujen arvojen ja periaatteiden merkitys näyttäisi korostuvankin lähinnä uusien työntekijöiden perehdytystilanteissa, jolloin heidän odotetaan niihin tutustuvan ja toteuttavan osana omaa työtään.

Eettisyyttä korostavat johtajat ymmärsivätkin, etteivät vanhusyksiköiden kirjatut arvot ja eettiset periaatteet yksin riitä takaamaan vanhusasiakkaille hyvää ja korkealaatuista laatua. Johtamiseen liittyvät erot ja säännöllisten arvokeskustelujen puute heijastuivatkin asiakkaiden saamaan palvelulaatuun näkyen erityisesti asiakaslähtöisyyden toteutuksessa, yhteisöllisyyden kokemisessa sekä eettisten periaatteiden ja arvojen todellisessa näkymisessä arjen toimintojen tasolla.

## 5.2. Vanhuspalvelujohtajien eettinen esimerkillisyys asiakastyössä

Vanhusyksiköitä ohjaavien mittavien arvovaatimusten näkyminen arjen toimintatasoilla edellytti eettisten johtajien mukaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä perusarvojen ymmärtämistä:

*”Jos oikeasti arvostaa vanhustenhuoltoa, eettisyys on kaiken perusta. Muuhun ei ole lupaa, ei missään tapauksessa. Tätä työtä ei tehdä työn itsensä takia, vaan ihmisen takia.”*

Eettisten johtajien henkilökohtaiset arvot ja asenteet heijastuivat työyhteisön eettisistä toimintaperiaatteista keskustelemisessä, yhteisessä sopimisessa ja valvonnassa. Valvon-

nalla viitattiin sekä eettisen toiminnan varmistamiseen että aktiiviseen palautteen antoon kaikissa tilanteissa kaikkien kohdalla:

*”Johtaminen on arjessa näkymistä, väsymättä kulkemista ja jatkuvasti puhumista.”*

Eettisyyttä korostavien vanhuspalvelujohtajien mukaan vanhuspalvelutoiminnan lähtökohtana olivat yhteiset arvokeskustelut, joiden pohjalta henkilöstö oli laatinut toimintafilosofiansa ja sitoutunut henkilökohtaisella allekirjoituksellaan toteuttamaan niitä arjen työssään:

*”Onni oli se, että perustettiin yhteinen koulutusviikko, josta toimintafilosofia. Me laadimme paperille mitä sydän sanoo lujasti.”*

Yhteiset tavoitteelliset arvokeskustelut ja toimintafilosofian laatiminen mahdollistivat työyhteisön jäsenten avoimen keskustelun toimintaa ohjaavista vanhustyön arvoista ja periaatteista. Arvokeskusteluissa arvot laitettiin tärkeysjärjestykseen ja jokaisen tuli niihin sitoutua. Vain sillä tavalla arvojen ja eettisten periaatteiden oli mahdollista näkyä käytännön vanhustyössä:

*”Monessa paikassa laatukäsikirja luodaan toimintaa varten. Meillä laatukäsikirja on tehty käytännöstä. Sillä ei ole merkitystä, jos se tuodaan yksikköön. Onni oli se, että perustettiin yhteinen koulutusviikko, josta toimintafilosofia. Me laadimme paperille mitä sydän sanoo lujasti.”*

Toimintafilosofian tekeminen ymmärrettiin eri arvojen käsitteiden määrittelyksi, jossa asiakkaan oikeudet ja tarpeet olivat kaiken lähtökohta. Toimintafilosofiassa kerran määriteltyjä arvoja ja eettisiä periaatteita myös arvioitiin kaiken aikaa, ja niihin tehtiin tarvittavia muutoksia ja tarkennuksia:

*”Asiakaskeskeisyydessä edetään koko ajan, oivallusten kautta. Kysynkin aina henkilökunnalta, millä tavalla tämä ehdotus hyödyntää asukasta.”*

Toimintafilosofian laadinta ja yhteiset arvokeskustelut koettiin välttämättömiksi tavoitellessa korkeaa ja yhdenmukaisesti toteutuvaa korkeaa laatua. Laadun perusta rakennettiin lainsäädännössä määriteltyjen asiakkaan oikeuksien sekä hoitoa ohjaavien eettisten periaatteiden pohjalle. Toimintafilosofiassa määriteltiin muun muassa asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, itsemääräämisoikeus ja osallisuus. Olennaista oli ymmärtää, ettei perustehtävän kustannuksella voitu tehdä kompromisseja, vaan asiakkaiden oikeudet määrittelevät kaiken muun, mitä tehdään tai mitä ei voida tehdä:

*”Henkilökunta tietää mitkä tehtävät heille kuuluu. On määritelty vastaava hoitaja, omahoitaja. Ei pompottelua, ”ei kuulu minulle” -tyyliin. Wrong answer! Meillä ei kukaan tule sanomaan, kaikki kuuluu kaikille. Pitää ymmärtää, jotta homma pelittää. Vaikka ei kuulu mulle, se kuuluu asiaan!”*

Yhteisten pelisääntöjen rakentamisessa korostuivat eettisten johtajien näkyvät henkilökohtaiset arvot ja vahva eettinen selkäranka, jonka varaan vanhusyksikön eettinen koodisto rakentui. Arvokeskustelun tärkeys ja merkittävyys perustui kuitenkin myös ymmärrykseen siitä, ettei yksipuoliseen, edes eettisesti korkeatasoiseen auktoriteettiin tai työyhteisön opittuun sosiaaliseen normistoon sopeutuminen, ja siitä suoraan oppiminen pelkästään riittänyt:

*”Kun minä en yksin tiedä. Varhaisin viisaus on, ettei kaikki viisaus ole minun päässä. Jos ne (henkilökunta) tuottaa ongelmia, tuovat ne ratkaisujakin.”*

Eettistä pätevyyttä myös harjoitettiin yhteisissä arvokeskusteluissa, ja erityisesti tilanteissa, joissa henkilökunta joutui kukin vuorollaan arvioimaan yksiköissä valittujen sen hetkisten arvojen oikeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta:

*”Ideana on ollut, että jokainen työntekijä tietää missiot ja arvot. Niitä käydään läpi ja päivitetään kaksi kertaa vuodessa. Tärkeää on ollut vertaispalautteen antaminen, miten sinun mielestä arvot toteutuu, palveluiden todellinen laatu.”*

Työyhteisöjen (arviointi)osaaminen perustui omien taitojen tai niiden puutteiden tuntemiselle. Eettiset johtajat toivatkin esille useita keinoja kehittää työntekijöiden itsearvi-

oimistaitoja, joita olivat erilaiset osaamiskartoitukset ja/tai henkilökohtaiseen palkkaukseen liittyvät arvioinnit:

*”Ensimmäisellä kerralla verbaalisesti kerroin mitä se tarkoittaa. Kaikki osoit-tautuivat huippuhyviksi työntekijöiksi. Mutta kun se ei ole totta. Seuraavalla kerralla määrittelin kaikille tarkkaan arvioitavien kohteiden sisällön, mitä se todella tarkoittaa: Tämän tarkoitus on käydä läpi osaamista ja oman ammatti-identiteetin hallintaa ja niin edelleen... Tulokset olivat realistisia. Huipputulokset puuttuivat.”*

Sekä johtajan itsensä, että työntekijöiden itsetuntemuksen kehittyminen edellytti eettisten johtajien mukaan avointa ilmapiiriä, jatkuvaa keskustelua, ”arjessa näkymistä ja väsymättä kulkemista”. Ilman rehellistä vuorovaikutteisuutta sekä avoimen ja suoran palautteen mahdollisuutta, työssä ja ihmisenä kehittyminen voi jättää liikaa tilaa tulkinnolle. Tulkinnat voivat pahimmillaan aiheuttaa väärinkäsityksiä ja rapauttaa työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä:

*”Viimeksi pidettiin tiimipalaveri, jossa puhuttiin niin suoraan kuin ikinä. Piti kertoa, mitä todella ajatteli.”*

Eettisten johtajien mukaan työyhteisön luottamus perustuu siihen, että kaikki tietävät, mitä arvot todella tarkoittavat käytännössä, ja mitä eettiset periaatteet merkitsevät tavassa kohdata asiakkaat, heidän läheisensä, työyhteisön jäsenet jne. ”*Tietynlainen yhtenäisyys, konkretia*” pitää sisällään oletuksen luottamuksellisuuden ehdosta käydä keskustelua rehellisesti, avoimesti ja turvallisesti sallien erilaiset näkökulmat, mutta rajoittaen vaihtoehdot koskettamaan niiden hyväksyttävyyttä työyhteisön toiminnan ja tavoitteiden suhteen.

Konkretian toteutumisessa oli kuitenkin paljon vaihtelua eri yksiköiden sisällä, erityisesti eettisten periaatteiden toteutumisessa. Ongelman ydin näytti liittyvän juuri yhteisten arvokeskustelujen puutteeseen. Arvokeskustelua enemmän vanhusyksiköissä näyttäisi korostuvan sosiaalisen normiston oppimisen tärkeys, jota osaltaan myös perehdytyskansiossa ollut ohje uudelle työntekijälle saattoi viestiä:

”Hakeudu aina kun mahdollista vanhan työntekijän mukaan. Siten opit työt nopeammin.”

”Vanhan” työntekijän mukana kulkeminen on toki tärkeä osa vanhustyöntekijöiden ammatillista kasvua, mutta eettiset johtajat olivat oivaltaneet sen riittämättömäksi eettisyyden ja laadun takaamisessa. Jokainen tutkimukseen osallistunut johtaja piti eettisiä periaatteita ja arvoja tärkeinä, mutta yleisenä ongelmana oli, että ne ymmärrettiin hyvin laajoiksi käsitteiksi, joiden toteutumiseksi ajateltiin riittävän työyhteisön hoitajien ammatillinen pätevyys, yleisesti hyväksytyt käytöstavat sekä virheiden puuttuminen. Oletus viesti johtajien luottamuksellisuutta henkilöstöä kohtaan, mutta ei ottanut huomioon jokaisen työyhteisön jäsenen oman henkilökohtaisen arvomaailman eikä työyhteisön opitun sosiaalisen normiston vaikutusta tavoiteltuun ja saavutettuun laatuun:

*”Luotan henkilökuntaani enkä koe tarvetta ohjailla heidän tekemisiään.”*

Eettisistä periaatteista keskusteleminen saatettiin kokea siis epäluottamuksena henkilöstöä kohtaan. Eettisyyden toteutumiseksi riittikin varsin yleisellä tasolla yhteiskunnallisten periaatteiden ja arvojen toteutumisen linjaukset. Yhtä mieltä kaikki vanhuspalvelujohtajat olivat haastatteluissa siitä, miten tärkeää eettisten periaatteiden näkyminen asiakastyössä oli:

*”Hyvä ihminen asukkaille. Ei me viimeisten oppien mukaan tätä hoitotyötä tehdä. Mä en tällaisista käytöksistä tykkää, että päästä vaippoihin vain...”*

Kuitenkin havaittuihin epäkohtiin oli selvästi helpompi puuttua, mikäli epäeettisesti toimiva henkilö oli sijainen tai työssään vielä koeajalla:

*”Vain kerran on jouduttu koeajan jälkeen purkamaan työsopimus, kun työntekijä ei soveltunut vanhustyöhön.”*

Sen sijaan saattoi olla tavallista, että vakituisen henkilökunnan tyyli puhua asiakkaasta olisi toisessa yksikössä tulkittu epäeettiseksi, mutta juuri siinä työyhteisössä se riitti eettisyyden vaatimustasoksi. Asiakkaasta saatettiin käyttää ”tuo”-sanaa, tai heidän muisti-

sairauksiin liittyviä tyypillisiä piirteitä saatettiin ihmetellä aivan kuin työyhteisön asiakaskunta ei olisi koostunutkaan muistisairaista henkilöistä:

*”Tämä on tätä samaa nohittelemista. On hyvä, ettei joka päivä tarvitse hoitaa samoja ihmisiä, koska jutut eivät juuri etene...”*

### 5.3. Eettinen johtaja henkilöstön osaamisen ja jaksamisen tukena

Vanhusyksiköissä, joissa toiminnan eettisyys oli kaiken perusta, johtajat korostivat myös jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisten arvojen ja eettisten periaatteiden merkitystä. Sen lisäksi, että eettiset johtajat korostivat oman itsetuntemuksensa merkitystä siinä, mihin pystyy ja millaisia tavoitteita voi työlleen asettaa, he painottivat, ettei se yksistään riitä. Myös työntekijöiden oli tunnettava itsensä, ja tunnistettava omat mahdollisuutensa sitoutua työyhteisön eettisiin periaatteisiin. Tämä vaatimus heijastui jo uusien työntekijöiden rekrytointitilanteissa:

*”Mulla oli mahdollisuus valita. Tosi hyviä oli paljon. Heistä löytyi eettinen säteily.”*

Merkittävää johtajan huomiossa oli ”eettisen säteilyn toteutuminen” erityisesti niiden työnhakijoiden kohdalla, jotka olivat kouluttautuneet hoitajiksi oltuaan ensin muunlaisessa palvelutyössä, kuten kampaajina tai työssä kaupan kassalla:

*Kaikki työntekijät ensin satunnaisesti sijaistettu. On hyvä, jos on ollut muuallakin töissä. Erityisesti aiemmin toisenlaisissa palvelutehtävissä erottuvat edukseen. Heille asiakaskeksisyyden toteuttaminen on itsestään selvyyä. Kun he kouluttautuvat uuteen ammattiin, ovat he olleet aarteita.”*

Eettisen säteilyn lisäksi koettiin tärkeäksi palkata työyhteisön uudet työntekijät aluksi määräaikaiseksi sijaiseksi, tai toteuttaa neljän tai kuuden kuukauden koeaikamenettelyä, jonka aikana työntekijän todellista soveltuvuutta vanhustyöhön voitiin arvioida. Soveltuvuutta arvioidessa johtajat kertoivat kuuntelevansa sijaisen tapaa keskustella ja kohda-

ta asiakkaat, mutta myös heidän taitojaan olla työyhteisön jäsenenä. Kukaan tutkimukseen osallistuneista johtajista ei pitänyt kuitenkaan uusien työntekijöiden rekrytointia tällä hetkellä vaikeana, johtuen juuri vuosien saatossa kertyneestä omasta sijaisreservistään:

*”Rekrytointi on vielä helppoa, vaihtuvuus aika pientä ja työmoraali korkea.”*

Rekrytoinnin tavoitteena oli löytää työntekijöitä, jotka täyttävät työyhteisön asettamat perusvaatimukset. Vahvasti ja näkyvästi eettisyyttä korostavissa työyhteisöissä eettistä ja moraalista kypsyä pidettiin henkilön tärkeimpänä piirteenä ammatillisen pätevyyden lisäksi. Eettinen pätevyys nojasi työntekijän ”eettiseen säteilyyn”, jonka lisäksi eettiset johtajat korostivat jatkuvan kouluttautumisen ja uuden tiedon hyödyntämisen tärkeyttä:

*”Koulutusta saa niin paljon kuin haluaa. Ammattikoulutuksesta ei säästetä.”*

Suunnitelmallinen kouluttautuminen perustui johtamisstrategioihin, joissa koulutus nähtiin tärkeänä osana sekä jokaisen hoitajan henkilökohtaista osaamisen parantamista ja työssä jaksamista että osana työyhteisön laadun kehittämistä. Myönteinen koulutusilmapiiri viesti oppivan organisaation periaatteiden välttämättömyyttä korkean palvelulaadun takaajana:

*”Osaava ja jaksava henkilökunta on laadun tärkein tae. Siihen kuuluu tiimin asiantuntijuuden maksimointi ja johtamisen strategiat.”*

Tiimin asiantuntijuuden maksimoinnista kertoo myös eettisen johtajan ongelmanratkaisukyky tilanteessa, jossa oman terveysaseman lääkäripalveluissa olevien puutteiden vuoksi riittävää ja oikea-aikaista lääkäripalvelua ei ollut saatavilla vanhusyksikön asukkailla. Tilanteet liittyivät erityisesti uusien asukkaiden tulotilanteisiin, jolloin heillä useimmin todettiin olevan useita uni- ja psykoosilääkkeitä. Sen sijaan, että johtaja olisi tyytynyt odottamaan paikallisen lääkäritilanteen korjaantumista, hän otti yhteyttä valtakunnantason asiantuntijageriatreihin.



Geriatreja konsultoidessaan hän sai tarkat yksityiskohtaiset ohjeet siitä, miten liikalääkityksen vähentämisessä tuli menetellä, ja mitä asioita huomioida. Tiiviin yhteydenpidon ja tiedonvaihdon kautta työyhteisölle kehittyi ”oma korkeatasoinen asiantuntijuus” liittyen vanhusten lääkehoidon epäkohtien korjaamiseen. Kokemuksen mukaan keskimääräinen aika vanhuksen ”herättämiseksi lääkepötkyrästä” kesti kolmisen kuukautta:

*”Pirstyminen oli todellista ja silmin nähtävää.”*

Eettisen johtajan luova esimerkillisyys ongelmatilanteissa heijastui myös työyhteisön myönteisiin kehittämisasenteisiin. Työyhteisössä pidettiin kerran kolmessa viikossa työyhteisöjen kehittämispäiviä, säännöllisiä kehityskeskusteluja sekä laatutyöryhmiä. Erityisen tärkeiksi koettiin erilaiset palautejärjestelmät, joiden kautta saatiin ajankohtaisia kehittämisehdotuksia asiakkailta, omaisilta ja henkilökunnalta:

*”Rutinoituminen on suurin ongelma. Yritän ravistella asioita, ettei pääse tulemaan rutinoita. Koko ajan pieni kehitys; työyhteisön kehittämispäiviä ja henkilökohtaisia kehityskeskusteluja.”*

Kaikissa vanhusyksiköissä koulutusmahdollisuudet eivät kuitenkaan olleet yhtä hyvät. Epäkohtia koettiin koulutustarjonnan, niiden hinnakkuuden sekä riittävyyden suhteen. Johtajat myös saattoivat arvioida työyhteisön koulutusmahdollisuudet hyviksi, vaikka henkilöstö kertoi kahvipöytäkeskusteluissa havainnointien tekijälle koulutusmahdollisuuksien olevan jopa heikot. Ristiriitaa saattoi syventää myös yksikön johtajan oma pitkäkestoinen koulutus, henkilöstön kokiessa samanaikaisesti omat koulutusmahdollisuutensa riittämättömiksi.

Toisaalta koulutuksiin saattoi päästä, mutta saatavilla ollut koulutustarjonta ei vastannut henkilöstön todellisia ja tarkoituksenmukaisia koulutustarpeita. Koulutusmahdollisuuksia saattoi määritellä enemmän koulutuksen hinta kuin sen sisällön tarkoituksenmukaisuus. Henkilöstölle oli saatettu myös kertoa olemassa olevat koulutusmäärärahat jaettuina tasapuolisesti koko henkilöstön osalta, saaden koulutusmäärärahasi 50e/vuosi/hoitaja. Laskennallinen kustannustenjakko yhdistettynä tavoitteellisen koulu-

tussuunnitelman puuttumiseen johti pahimmillaan siihen, ettei koulutuksiin päässyt kukaan, vaikka usea olisi halunnut.

Tarkoituksenmukaisten koulutusmahdollisuuksien puute on monella tapaa työyhteisöjen ja yksilöiden kannalta ongelmallinen. Koulutuksien mahdollistamien uuden tiedon hyödyntämisen lisäksi eettiset johtajat olivat kokeneet jatkuvan koulutuksen mahdollistavan myös henkilöstön paremman asennoitumisen jatkuviin toimintaympäristöjen muutoksiin. Koulutuksien kautta henkilöstö sai itse olla mukana toteamassa muutosten ja uudistumisten välttämättömyyttä.

Muutosjohtamistilanteissa eettiset johtajat korostivat muutoksiin liittyvien epävarmuuksien sietämistä. Aina ei oltu varmoja, mitä muutokset varmasti tarkoittivat. Siitä huolimatta eettiset johtajat kokivat erittäin tärkeäksi viestiä muutosten välttämättömyyttä omalla esimerkillisellä asennoitumisellaan, joka ei antanut henkilöstölle mahdollisuutta muuta ymmärtää:

*”Isot muutokset, ei aina ihan varma mitä tarkoittaa. Mutta on asennoitava siten, että tiedostaa muutosten välttämättömyyden. Mitähän se oikein on, jos mitään ei tapahdu?”*

Muutoksiin liittyvää muutosvastarintaa pidettiin luonnollisena osana henkilöstön työn uudistumiseen liittyvää epävarmuutta. Muutosvastarintaan suhtautumisessa korostui eettisten johtajien päättäväisyys antaa tilaa keskusteluille, ja muutosten vastustamiselle, mutta yhtä päättäväisesti he joutuivat välttämättömien muutosten edessä myös lopulta suuntaamaan henkilöstön katseet tulevaan:

*”Muutosjohtaminen on uudistamista. Etukäteen miettimistä. Aina on sata syytä, miksi ei onnistu. Lopulta sanon, että pakko toteuttaa.”*

Eettisten johtajien muutoksiin asennoitumisessa korostuivat tulevien muutosten aiheuttamien seurauksien ennakointi ja niihin valmistautuminen. Energioita ei haluttu hukata tilanteisiin, joille ei mitään voitu, vaan aktiivisesti alettiin pohtia sitä, mitä muutokset merkitsevät asiakkaiden, henkilökunnan ja/tai yksikön näkökulmista. Eettiset johtajat

olivat yhtä tinkimättömiä päättäessään selvitä muutostilanteista kuin toteuttaessaan yhdessä henkilöstön kanssa asiakkaille eettisesti korkeatasoista vanhustyön laatua:

*”Haastavinta on ihmisten ja asioiden johtamisen tasapaino. Minun tapa tehdä työtä on ihmisten keskellä.”*

Ihmisten keskellä johtaminen koettiin tärkeäksi työntekijöiden työssä jaksamisen ja tukemisen edellytykseksi. Eettisille johtajille oli itsestään selvää, että työntekijöiden jaksamista tuli edistää kaikin tavoin. Työyhteisölle mahdollistettiin esimerkiksi liikunta- ja virkistysmahdollisuuksia uimahallilipuilla sekä kaksi kertaa kolmessa viikossa työajalla toteutettava liikuntatempauspäivä. Säännöllinen liikuntatempauspäivä mahdollisti jokaisen työntekijän vuorollaan käyttämään tunnin työajastaan lenkkeilyyn ja henkilökohtaisen kunnon ylläpitoon. Työyhteisön työvuorot olivat suunniteltu työn organisoinnin kanssa siten, ettei se vaikuttanut asiakkaiden saamaan palvelulaatuun.

Eettiset johtajat korostivatkin joustavaa, työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioivan työaikasuunnittelun tärkeyttä jaksamisen edistämiseksi. Perheen ja harrastusten merkitys työhyvinvointiin ymmärrettiin, ja sitä haluttiin tukea osana työn suunnittelua. Erityisen tärkeää ja olennaista jaksamisen tukemisessa oli kuitenkin epäkohtiin puuttuminen. Epäkohtien poistaminen edellytti säännöllistä työtehtävien mielekkyyksien ja tarkoituksemukaisuuksien arviointia. Työtehtävien ja ajankäytön havainnointi ja ongelmien ratkaiseminen toivat muutoksia moneen yksikön jaksamisongelmaan:

*”Aiemmin vanhainkodissa hoitajat tulivat hyvissä ajoin. Juoksivat, ja sitten istuivat. Taas juoksivat, ja taas istumaan. Lopputuloksena yhteisessä taukotilassa oli kauhean väsyneitä hoitajia. Aamutoimet piti hoitaa mahdollisimman nopeasti ja kiireesti. Ongelmista vain kasvoi kauhea pallo. Työuupumus oli seurausta vääristä asioista.”*

Kiireen taustat löytyivät 1990-luvun laman ajoista, jolloin hoitohenkilökuntaa vähennettiin mittavasti:

*”Kun Suomeen iski lama 1990-luvulla, kävi sillä tavalla, ettei saanut ottaa sijaisia. Piti tehdä vähemmällä. Mentiin minimiin, ja minimistä tuli normaali(mitoitus).”*

Ennen kuin laman aiheuttamiin muutoksiin oli reagoitu työn uudelleen organisoinnilla ja suunnittelulla, kiireestä oli tullut lähes ilmiö. Kiirettä selitettiin liian niukoilla resursseilla, joka vaikutti jaksamiseen ja lisäsi työuupumusriskiä. Kiireen määrittelyn ja sen takana olevien syiden selvittämisen kautta voidaankin arvioida työyhteisön työtapojen organisointitapoja, henkilökuntamitoituksen riittävyttä sekä viime kädessä työyhteisöjen mahdollisuuksia toteuttaa vanhusasiakkaiden tarpeiden ja oikeuksien mukaista hoitoa ja huolenpitoa. Arvioinneissa yhdistyvät yksittäiset työyhteisöjen eettiset toimintatavat osaksi laajempaa kokonaisuutta, kompleksista vanhustalvvelujärjestelmää.

#### 5.4. Johtamisen haasteet kompleksisen järjestelmän pirullisissa seurauksissa

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksessa esiin tulleiden esimerkkien kautta vanhustalvvelujärjestelmään liittyvää kompleksisuutta. Esitetyt esimerkit kuvataan järjestelmän hyvin yleisellä tasolla, eikä tämä tutkimus anna oikeutta niiden kaikille näkökulmille. Kuitenkin esimerkkitapaukset tuovat varsin selvästi esiin niitä erityispiirteitä, mitkä seikat erottavat vanhustalvvelujärjestelmään liittyvien organisaatioiden toimintalogiikan esimerkiksi yritysorganisaatioiden logiikasta.

Yritysorganisaatioissa asiakkaan tyytyväisyys takaa jatkuvuuden ja menestyksen, samalla kun asiakkaiden tyytymättömyys voi johtaa yrityksen epäonnistumiseen ja ”katoamiseen”. Kompleksisissa hyvinvointitalvvelujärjestelmissä logiikka voi olla aivan toisenlainen, jota seuraavat esimerkit osaltaan ilmentävät.

Kompleksinen vanhustalvvelujärjestelmä nousi esiin tutkimuksessa erityisesti hierarkisuuden, taloudellisen kannattavuuden sekä ostopalvvelusopimukseen liittyvien tekijöiden kautta. Julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteon hierarkisuuteen liittyviä erityispiirteitä kuvasivat molemmilla sektoreilla toimineet vanhustyksiköiden johtajat tyypillisimmin näin:

*”Julkisella puolella (yksiköiden) toiminta perustuu selviin säveliin, jossa päätäjät jäävät kuitenkin helposti kasvottomiksi. Yksityisellä puolella toimitusjohtajat tai toiminnanjohtajat antavat toiminnalle eri tavalla kasvot.”*

Johtajat korostivat molempien sektoreiden johtamisessa olevia hyviä ja huonoja puolia. Julkisella puolella yksikön esimiehen tehtävissä ei korostunut tuloksellisuusvaatimukset eikä toiminnan kannattavuuslaskelmat, koska niistä ”huolehdittiin ylätasolla”. Sen sijaan yksityisellä puolella yksiköiden resurssioptimointiohjelmat ja kannattavuuslaskelmat edellyttivät johtajilta vahvempaa talousosaamista.

Erityisesti huolta tuli pitää kannattavuudesta, joka toistui tilanteissa, joissa vanhusasiakas joutui siirtymään hoitoisuuden lisääntyessä toiseen hoitopaikkaan. Hoitopaikkojen käyttöasteen odotettiin toteutuvan muutoksista huolimatta lähes 100 %:a:

*”Käytännössä yhden huoneen on mahdollista olla tyhjillään, mutta kaks tyhjää huonetta jo vaikuttaisi henkilökunnan määrään.”*

Kannattavuuslaskelmat liittyivät yksityisen palveluntuottajan ja kunnan väliseen ostopalvelusopimukseen. Tavallisemmin ostopalvelusopimukset oli sovittu viideksi vuodeksi kerrallaan, ja niiden kattavuus käsitti käytännössä paria yksityistä hoitopaikkaa lukuun ottamatta yksikön muut paikat. Ostopalvelusopimuksessa määriteltiin myös henkilökuntamitoitus, jonka ”lisätehostaminenkin” näytti olevan mahdollista resurssioptimointiohjelman avulla.

#### 5.4.1. Onnistunutta työn organisointia, mutta unohtuiko asiakas?

Resurssioptimointiohjelma liittyi henkilökuntamitoituksen suunnitteluun ja resurssien tarkkaan kohdentamiseen. Sattumalta tutkimukseen osallistuneissa kolmessa yksikössä hoitohenkilökuntamitoitus oli sama, noin 0,57 (tarkoittaen 28-paikkaisen yksikön kohdalla noin 16 kolmivuorotyötä tekevää hoitajaa). Mitoitusten yhtäläisyys perustui sosi-aali- ja terveysministeriön laatusuositusmitoituksiin, joiden pohjalta yksiköiden ostopalvelusopimukset kuntien kanssa oli laadittu.

Yksikkö, jossa resurssioptimointiohjelma oli käytössä, toteutti samalla henkilökuntamitoituksella yli 300 tuntia vähemmän työtunteja kuukaudessa kuin vastaavalla mitoituksella olevassa toisessa vanhusyksikössä toteutettiin.

Tämän mahdollisti aluehallintoviranomaisten tulkinta kokopäivätyöntekijäksi hyväksymisestä 30 tunnin viikkotyöajalla. Työehtosopimusten mukainen normaali kokopäivätyöaika vuonna 2010 oli 37,25 tuntia viikossa. Resurssioptimointiohjelmassa yksikön työaikakeskiarvoksi laskettiin 30 tuntia/hoitaja/viikko. Kokopäivätyöntekijöiden työajan vähennysten jälkeen osa-aikatyötä tekevien tunnit oli sovitettu siten, että keskiarvoksi saatiin 30 tuntia/hoitaja. Käytännössä ”puuttuvat” tunnit kohdennettiin iltapäiviin.

Resurssioptimointiohjelmalla saatu kustannussäästö viestii kahdesta seikasta. Toisaalta yksikkö oli onnistunut tehostamaan työvoimavaltaisella alalla varsin vaikeasti toteutettavaa tuottavuutta. Toisaalta tehostamisen mahdollisuus osoittaa henkilöstömitoituksen riittävyyttä, joskin tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollisuutta osoittaa mitattavasti tehokkuuden nostamisen vaikutusta asiakkaiden todelliseen hyvinvointituottavuuteen.

Työt oli kuitenkin onnistuttu organisoimaan siten, ettei kiirettä ollut. Ongelmallisena voitaneen kuitenkin pitää resurssioptimoinnin seurausta, jossa jäljelle jäävä aika koettiin ”ylimääräisenä” aikana sen sijaan, että aikaresurssi olisi hyödynnetty asiakastyöhön, lisäarvoksi asiakkaille. Toimintamalli heijastaakin varsin yleistä vanhustyön sisälön ongelmaa, jossa asiakkaiden hyvinvointitarpeita ei välttämättä tunnisteta riittävän laaja-alaisesti henkilöstömitoitusta optimoidessa tai työn organisointia suunniteltaessa.

Muistisairaita hoitavien vanhusyksiköiden tunnelmat olivat levollisia ja rauhallisia. Pääsääntöisesti muistisairaatt asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä ja kertoivat saavansa hyvää hoitoa. Hoitajia pidettiin ystävällisinä ja yksikköjä turvallisina. Ongelmana olivat kuitenkin palautteet, jotka viestivät asiakkaiden kokemuksia tylsyydestä ja tekemisen puutteesta:

*”Tuossa on yksi mamma, ja tuolla viimeisessä yksi mamma. Ja kaikki muut yrittävät pysyä tuolissa, nukkuvat ja ovat väsyksissä”.*

Muistisairaiden asiakkaiden antamissa spontaaneissa palautteissa oli toki huomattavissa sairauksiin liittyviä epätarkkuuksia ja muistivirheitäkin, mutta olennaisempaa olisi niiden sisältämien tunteiden todesta ottaminen. Vaikka he eivät muistaneet hoitajien pikaisia tervehdyskäyntejä, ja siten heidän palautteensa oli ajoittain epäreilu, viestii palautteiden sisältö kuitenkin heidän tosiasiallisia tuntemuksia toimettomuudesta:

*”Ei täällä näy emäntiä koskaan. Niillä on omat huoneet missä nautiskella... Sen kyllä sanon kaikille, ettei tänne kannata tulla. Täältä ei pääse pois, eikä ole muuta kuin sohvalla istumista. Ikinä ei muuta touhuta... Ne ei päästä pois, kun on hirveän kallista.”*

*”Me ollaan tultu virkistymään, mutta kaikkea kanssa. On vähä pitkä matka lähteä kotiin lehteä lukemaan...”*

Tutkija ei esittänyt asiakkaille kysymyksiä, mutta osallistui kyllä arkisiin keskusteluihin heidän kanssaan. Poikkeuksen muodosti kuitenkin edellä olevien palautteiden antajien puheet, joihin tutkija reagoi tekemällä lisäkysymyksen:

Tutkija: *”Mitä te tekisitte, jos olisitte nyt kotona?”*

Toinen palautteen antajista: *”Keittäisin vaikka naapurille kahvia tai lähtisin tansseihin.”*

Muistisairaiden asiakkaiden antamat palautteet heijastavat vanhustyön ongelmaa, jossa vanhusasiakkaiden hyvinvointitarpeiden ajatellaan rajoittuvan pääsääntöisesti perushoittoon. Asiakkaan arkielämän oikeuksien ja osallisuuden turvaaminen lakien sisältämien eettisten periaatteiden mukaisesti näyttäisi yhä edelleen olevan vaikeaa toteuttaa. Vanhustyöyksiköiden toimintojen havainnoinnit tukevat asiakkaiden antamaa palautetta. Virheitä ei tehdä, hoito on hyvää, mutta samalla jotenkin ”tylsää”. Kuntouttava työote, osallisuuden tukeminen ja asiakaslähtöisyyden toteuttamisen todellinen toiminta rajoittuu valitettavan usein yksiköiden toimintaa ohjaavien laatukäsikirjojen kansien väliin. Aivan kuin ikäihmisten omien voimavarojen aktiivista tukemista korostavien laatusuosituksen ei ajateltaisi koskevan enää muistisairaita, heikkokuntoisia vanhuksia.

Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen ja asiakkaan tarpeiden todesta ottaminen ei myöskään näyttäisi laatusuosituksen mukaisilla mitoituksilla vaativan lisäresursseja vaan asiakkaiden osallistumisen mahdollistamisen oivaltamista. Asiakkaiden oikeuksien kunnioittaminen edellyttää vahvempaa yhteisöllisyyttä, innovatiivisia ja luovia, mutta varsin yksinkertaisia ratkaisuja resurssien kohdentamiseksi asiakkaille merkityksellisten toiveiden, tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. Erityisesti se edellyttäisi eettisen johtamisen kirkastamista ja yhteisten arvokeskustelujen mahdollistamista.

Epäkohta sen sijaan on, ettei tutkimuksen eettistä johtajuutta korostavissa yksiköissä näiden tavoitteiden saavuttaminenkaan näyttäisi aina riittävän turvaamaan korkealaatuisten palveluiden jatkuvuutta asiakkaiden, omaisten ja palvelua tuottavien yksiköiden toiveista ja odotuksista huolimatta.

#### 5.4.2. Paraskaan laatu niukoin resurssein ei aina riitä

Eettisiä periaatteita korostavassa yksikössä toteutettiin korkealaatuista vanhustenhoitoa laatusuosituksen mukaisin kriteerein. Tinkimättömiä eettisiä periaatteita ja laadun toteutumista vahvistivat myös säännöllisesti toteutetut asiakas-, omais- ja henkilöstöpalautejärjestelmät.

Kompleksisen vanhuspalvelujärjestelmän pirullisuutta kuvaakin tämän yksittäisen valtakunnallisten laatutavoitteiden mukaista hoitoa ja huolenpitoa asiakkailleen tarjoaman hoitopaikan ostopalvelusopimuksen päättyminen. Ostopalvelusopimusten kilpailutuksesta huolehtivat paikalliset päättäjät tunsivat yksikön hyvän maineen ja onnistumisen laadukkaiden asiakaspalvelujen tuottajana. Paikallisen tason päättäjien kilpailuttamisosaamistaitoja ja -tietoja kuvaakin johtajan toteamus:

*”Se (häviäminen) oli yllätys myös kunnalle.”*

Tarjouskilpailuihin liittyvä osaaminen tai sen puute, näyttelevät yhä suurempaa roolia asiakkaiden oikeuksien ja asiakasnäkökulman toteutumisessa. Kuntapäättäjien tehokkuusvaatimukset näyttäisivät korostavan yksiselitteisesti lyhyen tähtäimen taloudellisia



voittoja, kun ei ole olemassa riittäviä vaikuttavuusmittareita osoittamaan korkeatasoisen laadun pitkän tähtäimen edullisuutta vanhusasiakkaiden hyvinvointituottavuuteen suhteessa heikomman laadun seurausten kustannusvaikutuksiin.

Ongelmaa lisää se, ettei tasaisen ja yhdenmukaisen laadun tuottaminen näyttäisi olevan yksiselitteinen tai helposti saavutettava taso. Kuitenkin, kun työyhteisö eettisen johtajan esimerkillä kykenee tuottamaan lähes poikkeuksellisesti valtakunnallisesti asetettujen tavoitteiden mukaista hoitoa siten, että siinä toteutuvat asiakkaiden, heidän läheistensä sekä henkilöstön tarpeet, jättää päättäjien toiminta kilpailutusprosessioppimisista vielä paljon toivomisenvaraa.

Sen sijaan, että asiakkaiden oikeuksia kunnioittavien yksiköiden toiminta ”onnistutaan” lopettamaan, tulisi paikallisen tason päättäjien etsiä keinoja siihen, miten ratkaistaan niiden vanhusyksiköiden ongelmia, joissa vanhusasiakkaiden oikeuksien toteutumisessa näyttäisi olevan selviä puutteita tai epäkohtia.

#### 5.4.3. ”Tehokasta” on, mutta mitä kuuluu asiakkaalle?

Kuntatalouden tehokkuusvaatimukset eivät sisältäneet pelkästään riskiä mahdollisesta palveluiden laadun heikkenemisestä palvelun tuottajien vaihtuessa ostopalvelusopimusten kilpailutustilanteissa. Samanaikaisesti toisaalla eri kunnassa tehokkuusvaatimukset jo hipoivat, elleivät peräti ylittäneet vanhuspalvelua saavien asiakkaiden moraalisia, eettisiä ja laillisia oikeuksia saada hyvinvointia edistäviä palveluita.

Kysymys oli kunnan ja yhdistyksen välisestä kumppanuussopimuksesta, joka oli laadittu 1990-luvun puolivälissä. Sopimuksessa oli määritelty henkilöstömitoituksen perusteella määrittyvä kunnan rahallinen osuus palvelun tuottamisessa. Yli 30-paikkaisessa suhteellisen itsenäisesti selviytyvien ikäihmisten vanhusyksikössä hoitajavahvuudeksi oli määritelty viisi (5) kaksivuorotyötä tekevää hoitajaa. Yöhoito oli korvattu turvapuhe-  
linpäivystyksellä.

Nyt, lähes 20 vuotta myöhemmin, vanhusyksikössä olevat ikäihmiset olivat kotona asumista korostavien suositusten johdosta keskimääräisesti huomattavasti huonompi-kuntoisempia kuin aiempina vuosina. Ikäihmisten lisääntyneet tarpeet olivat havaittavissa sekä keskustelujen että havaintojen perusteella. Kunta on kuitenkin halunnut pitää henkilöstömitoituksen ennallaan ”*toistaiseksi voimassa*” olevaan sopimukseen vedoten.

Ongelma on kuitenkin ristiriidassa kunnan toimintaa velvoittavien lainsäädäntöjen kanssa. Kunnan asukkaiden, eli asiakkaiden näkökulmasta, tämän hetkinen sopimus ei mahdollista riittävää avunsaantia ja asiakkaiden oikeuksien toteutumista. Mitoituksen epäkohdat kohdistuivat sekä päivävuoroon että yövalvonnan hoitamiseen turvapuhelinpäivystyksenä. Turvapuhelinpäivystys sinänsä ei ole epäkohta, vaan epäkohta liittyy muun muassa muutaman asukkaan mahdollisuuksiin saada tarvitsemaansa apua öiseen aikaan tapahtuvissa wc-käynteissä. Havainnointien tekijälle jäi avoimeksi heidän mahdollisuutensa hoitaa tarpeitansa yöaikaan, kun paikalla ei yövalvonnan puuttumisen takia ollut hoitajia. Sen lisäksi tutkija jäi ihmettelemään vanhusyksikön mahdollisuuksia tarjota asukkailleen huoneiden siivousta ja vuodevaatteiden vaihtoja vain viiden viikon välein.

Vanhusyksikön johtaja tiedosti heikon tilanteen, mutta kertoi samalla toistaiseksi voimassa olevan kumppanuussopimuksen tarkoittavan sitä, että siihen tulevat muutosvaatimukset edellyttäisivät uutta kilpailutusta. Kilpailutukseen päätyminen voisi kuitenkin merkitä yhdistyksen toiminnan loppumista. Pirullista, eikö totta?

##### 5.5. Yhteenveto vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteistä.

Vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteissä korostuivat johtajan henkilökohtaisten, ammatillisten sekä vanhuspalveluyksiköiden arvojen lisäksi hyvinvointiyhteiskunnan huolenpitoa korostavat arvot ja eettiset periaatteet nostoen toiminnan keskiöön vanhusasiakkaiden oikeudet, tarpeet ja odotukset. Seuraavassa taulukossa 2 on koottu tutkimuksen empiriassa esiin nousseet arvojohtamisen erityispiirteet vanhuspalveluissa.

Taulukko 2. Yhteenveto vanhuspalveluiden johtamisen erityispiirteistä.

VANHUSPALVELUJOHTAJAN OSAAMISVAATIMUKSET	Arvot ja eettiset toimintaperiaatteet	Johtamisen erityispiirteet
Johtajan henkilökohtaiset arvot ja eettisyys.	Moraaliset mieltymykset ja sitoutuminen eettisyyteen, vastuullisuuteen ja vilpittömyyteen: eettinen päättelykyky ja käytännön valinnat korostavat muiden osapuolten kunnioittamisen tärkeyttä ja ensisijaisuutta.	Johtamisen ydin on eettinen esimerkillisyys vanhuspalveluiden arvostamisessa, jossa vanhusyksiköiden eettinen viisaus perustuu johtajan eettisyyteen ”arjessa näkymiseen, väsymättä kulkemiseen ja jatkuvasti puhumiseen”.
Johtajan ammatillisten arvojen yhdistyminen organisaation perustehtävään sekä yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.	Johtajan arvot ja moraaliset arvovallinnat luovat perustan organisaation eettiselle toiminnalle, jossa taloudelliset reunaehdot, asiakkaiden tarpeet ja henkilöstön kokemukset rehellisyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta ovat edellytyksenä organisaation menestykselle ja onnistumiselle.	Asiakkaiden oikeudet ja tarpeet muodostavat yksityiskohtaisen ja konkretisoidun eettisen koodiston, joka luodaan ja arvioidaan dialogiin perustuvissa jatkuvissa arvokeskusteluissa. Niukat resurssit määrittelevät taloudelliset reunaehdot, jotka työn suunnittelun ja johtamisstrategioiden kautta kohdennetaan asiakkaille merkityksellisiin asioihin, unohtamatta henkilöstön osaamisen ja jaksamisen varmistamisen vaatimusta.
Johtajan henkilöstöjohtamistaidot osaamisen ja jaksamisen tukena.	Johtajan suorapuheisuus, optimismi ja inhimillisyys heijastuvat työntekijöistä välittämisenä, jossa korostuvat johtajan myönteinen energia, uskallus ja vahva toteuttamiskyky aina rekrytoinnista henkilöstön rohkaisuun ja valmennukseen.	”Eettisen säteilyn vaatimus” rekrytoinnissa. Luottamuksellisuuden ja rehellisyyden perustuvat palaute- ja arviointikeskustelut mahdollistavat henkilöstön itsearviointitaitojen, moraalien kehityksen ja eettisyyden. Koulutusmahdollisuudet takaavat uuden tiedon, lisäävät ymmärrystä muutosten välttämättömyyksistä sekä tukevat jaksamista ja työhyvinvointia.
Johtajan sidosryhmätoiminta/kompleksisuuden hallinta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaat</li> <li>• henkilöstö</li> <li>• asiantuntijat, tutkimuslaitokset, yhteisöt ja järjestöt</li> <li>• muut organisaatiot</li> </ul>	Yhteistyöarvoina korostuvat johtajan ”käden, pään, sydämen ja sielun älykkyys”, josta muodostuu johtajan sosiaaliset, kulttuuriset ja retoriset taidot.	Hyvinvointiyhteiskunnan lainsäädäntö ja suositukset muodostavat raamit yhteisille arvokeskusteluille, joissa vanhusten oikeuksien toteuttaminen on hyvän hoidon ja arvokkaan kohtelun ehdoton lähtökohta ja edellytys.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja tarkastella arvojohtajuuteen liittyvien keskeisten elementtien soveltamismahdollisuuksia ja toteutumista vanhushpalveluissa. Arvojohtamisen tematiikalla tavoitellaan palveluja, joissa koetut epäkohdat ja puutteet vaihtuisivat luottamukseen palveluiden yhdenvertaisesta, korkeatasoisesta ja virheettömästä laadusta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi esitettiin tutkimuksen johdanto-osuudessa kaksi kysymystä, joihin seuraavaksi vastataan. Kysymykset olivat 1) Mitä arvojohtaminen on, ja mitä sen soveltamisella vanhushpalveluihin voidaan saavuttaa? sekä 2) Millaisia vaatimuksia arvojohtaminen asettaa vanhushpalveluiden johtajalle?

Tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin arvojohtamisen olevan tämän päivän tärkein viitekehys, jossa organisaation johtajan henkilökohtaisilla arvoilla ja eettisellä selkärangalla on erityinen merkitys organisaation maineenhallinnan, henkilöstön suorituskyvyn, markkina-aseman sekä eettisten koodistojen ja yhteisten pelisääntöjen luomisessa (ks. Heiskanen & Salo 2008: 21).

Arvojohtajan henkilökohtaiset arvot ja arvostukset heijastavat tutkimuksen mukaan johtajan moraalista herkkyyttä tulkita ja havaita yhteiskunnallisia ja poliittisia kysymyksiä oikeuksista ja oikeudenmukaisuudesta. Arvojohtajuus on näiden eri tekijöiden arvottamista ja organisaation toiminnan lopputuloksen kannalta olennaisten arvojen tärkeysjärjestykseen laittamista. Keskeistä arvojohtamisessa on huomioida, ettei organisaatioiden tehokkuusajattelu missään tilanteissa johda laillisten, eettisten tai moraalisten rajojen rikkomiseen (ks. Murray & Lesley 2009: 18). Nämä rajat muodostavat arvojohtajan eettisen koodiston reunaehdot, joiden varaan arvojohtajuuteen kuuluvien välttämättömien yhteisten arvokeskustelujen tulee nojata.

Tutkimuksen mukaan yhteisiin arvoihin ja eettisiin toimintaperiaatteisiin perustuvat arvokeskustelut ovat välttämättömiä, jotta yhdessä sovitut arvot voivat näkyä myös käytännössä organisaation toiminnassa. Yhteisillä arvokeskusteluilla luodaan organisaatioon luottamuksen ilmapiiri, joka perustuu jatkuvaan vuorovaikutteisuuteen, rehellisyyteen ja toisten ihmisten kunnioittamiseen. Arvojohtamisessa ymmärretään, ettei yleisesti

määriteltyjen arvojen dokumentointi yksistään riittä, vaan todellinen sitoutuminen edellyttää arvojen yhdessä läpikäymisen lisäksi niiden yksityiskohtaistamista ja toimintojen tasolle konkretisoimista.

Onnistunut arvojen konkretisointi edellyttää johtajalta henkilökohtaista esimerkillisyyttä ja erityistä eettistä selkärangaa. Vanhuspalvelujohtajien eettisessä selkärangassa yhdistyikin huolenpitotyön moraalien kehitys vahvaan eettisen johtamisen kivijalkaan (ks. Heiskanen ym. 2008: 56). Tutkimuksen havainnot tukevat teoriaa, jonka mukaan eettisen johtamisen kivijalka koostuu johtajan moraalisisista mieltymyksistä, eettisestä päättelykyvystä ja eettisistä käytännöistä. Moraaliset mieltymykset tulivat erityisesti esiin eettisen johtajan tinkimättömyytenä työyhteisössä yhteisesti sovittujen eettisten periaatteiden toteutumisen varmistamisessa.

Eettinen päättelykyky mahdollisti vanhuspalveluihin liittyvien keskeisten tekijöiden välisten riippuvuussuhteiden ymmärtämisen ja niiden vaikutusten arvioinnin. Tämä näkyi erityisesti vanhuspalveluasiakkaiden oikeuksien, tarpeiden ja odotusten todesta ottamisena, johon vahvasti yhdistyivät arvojohtajan tietoisuus henkilöstön osaamisen jatkuvan parantamisen välttämättömyydestä sekä jaksamisen tukemisen tärkeydestä.

Johtajan eettinen päättelykyky näkyi myös tavassa ratkoa erilaisia ongelmatilanteita. Vanhusasiakkaiden liikalääkitykseen liittyvän ongelman ratkaisuesimerkki osoitti, millaisiin tuloksiin on mahdollista päästä, kun etsitään perinteisten toimintatapojen sijaan aktiivisesti uusia menetelmiä ja yhteistyötahoja, tavoitellessa eettisesti kestäviä ja hyvinvointia edistäviä ratkaisuja. Arvojohtajuudessa korostuikin päättäväisyys, rohkeus ja luottamuksellisuus ihmisen ja yhteisön kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Eettisen johtamisen ja jatkuvien arvokeskustelujen kautta vanhusyksiköiden toiminnassa saavutettiin viisaus, joka näkyi laadukkaana, yhdenvertaisesti toteutuvana vanhusten hyvänä hoitona ja arvokkaana kohteluna. Organisaation viisaus edellytti kuitenkin arvojohtajalta kykyä ja rohkeutta toimia periaatteidensa mukaisesti myös hankalissa tilanteissa. Johdonmukaisuus eettisyyden vaatimuksissa näkyi vanhusyksiköiden toiminnassa johtajan suorapuheisuutena ja esimerkillisyytenä siten, että jokainen työyhteisön jä-

sen tiesi, ettei heillä ollut lupaa toimia yhteisesti sovittujen arvojen ja eettisten periaatteiden vastaisesti. Johtajan suorapuheisuus vähensi virheiden mahdollisuutta, koska aktiivisen vuorovaikutuksen johdosta yhteisiin pelisääntöihin sitoutumisen tulkintavaihtelut jäivät vähäisiksi.

Vanhuspalveluiden johtamisessa universaalit arvojohtamisen piirteet kulkivat käsi kädessä eettisen johtamisen erityispiirteiden ja vaatimusten kanssa. Arvojohtamisen keskeisiksi tekijöiksi teoriaosuudessa osoittautuneet taloudelliset, eettis-sosiaaliset sekä emotionaaliset tekijät toteutuivat ja vaikuttivat hyvin monella tavalla myös vanhuspalveluiden johtamisen kontekstissa. Taloudellisten tekijöiden ymmärtämisen välttämättömyys tarkoitti laadunvarmennusta, työhyvinvoinnista huolehtimista sekä tarkoituksenmukaisten johtamisen strategioiden kehittämistä ja hyödyntämistä. Eettis-sosiaaliset tekijät viittasivat vanhusyksiköiden välttämättömiin yhteisiin pelisääntöihin, joiden tarkoituksena oli turvata yhteisössä asuvien vanhusasiakkaiden oikeudet hyvään ja arvokkaaseen hoitoon. Vanhusasiakkaiden oikeuksien toteutumisen takeena olivat kuitenkin henkilöstön kokemat emotionaaliset arvot, kuten kunnioituksen, luottamuksen ja joustavuuden määreet työyhteisön jäsenenä.

Erityisesti on huomioitava, ettei eettistä johtajuutta korostavissa yksiköissä vanhusasiakkaan asemasta ja oikeuksista ei oltu valmiita tekemään missään tilanteissa kompromisseja. Kaikki yksiköiden toiminta liittyi siihen, mitkä ratkaisut tukivat asiakkaan selviytymistä ja edistivät hänen hyvinvointiaan. Asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, itsemääräämisoikeus ja osallisuus määriteltiin työyhteisön arvokeskusteluissa, konkreettisten ja yksityiskohtaisten vanhusyksiköiden toimintaan takaamaan yhdenvertaisen ja tasaisen palvelulaadun kaikissa tilanteissa.

Asiakastyössä onnistuminen edellytti johtamisen strategioita, jotka korostivat henkilöstön jatkuvan koulutuksen ja uuden tiedon hyödyntämisen olennaisuutta. Tärkeää oli tiedostaa koulutuksen mahdollistavan sekä osaamisen jatkuvan parantumisen että sen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen sekä heidän asennoitumiseensa välttämättömien muutosten ymmärtämisessä. Erityisen tärkeäksi johtajat kokivat oman esimerkkinsä etsiessään eri muutostilanteisiin ratkaisuja, tai edes parasta mahdollista tapaa selviytyä.

Muutostilanteissa arvojohtajan henkilökohtaiset arvot ja esimerkillisyys korostuivat, vaikka johtaja itsekään ei aina olisi ollut varma siitä, mitä muutokset lopulta tarkoittivat. Tärkeintä oli asenne, jossa ymmärrettiin etsiä jokaisen muutoksen mielekkyys asiakasta hyödyntävien näkökulmien kautta. Hyödynnettävyyttä arvioitiin jatkuvasti asiakkailta, omaisilta ja henkilöstöltä itseltään saadun palautteen perusteella, joka mahdollisti työssä kehittymisen sekä siinä onnistumisen kokemukset. Mielekkyyden tarkastelun kautta työtä oli suunniteltu ja organisoitu uudelleen, jolloin myös kiireestä oli päästy eroon.

Erityisen tärkeänä eettiset johtajat pitivät myös onnistunutta rekrytointia, jossa päähuomio oli työnhakijan eettisessä säteilyssä. Johtajien huomio eettisen säteilyn korostumisesta aiemmin erilaisissa asiakastöissä olleiden kampaajien tai kaupan kassoina olleiden kohdalla antaakin aiheita pohtia sitä, mistä eettisen säteilyn eroista asiassa voi olla kyse.

Eettisen säteilyn puute heijastuu keskeisesti myös vanhustenhuollon kanteluissa (liite 1), joissa asiakkaan oikeuksien, tarpeiden ja toiveiden todesta ottaminen ei aina näyttäisi toteutuvan edes lainsäädäntöjen eikä asiakaslähtöisyyttä korostavien suositusten mukaisesti.

Todennäköisiä syitä toistuville epäkohdille on varmasti useita, mutta osasyinä voivat olla arvokeskustelukulttuurien puuttuminen, alalle sopeutumattomat työntekijät tai jopa hoitotyöntekijöiden ammattipätevyyteen liittyvät tulkinnat. Ammattipätevyys saatetaan ymmärtää vanhuspalveluissa liian laaja-alaisesti tarkoittavan ammattitaitoa tietää ja päättää asiakkaan/potilaan puolesta silloinkin, kun asiakkaalla itsellään olisi parempi tieto ja asiantuntemus omista tarpeistaan, toiveistaan ja tahdostaan, myös heikkokuntoisena muistisairaana vanhusasiakkaana ollessaan.

Asiakkaiden itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta korostavien eettisten periaatteiden näkyminen käytäntöjen tasolla on välttämätöntä myös vanhuspalveluiden kontekstissa. Palveluammattiin liittyvä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan mielipiteiden kuunteleminen on kuitenkin kaiken palvelutoiminnan ehdoton edellytys. (Vai mitä tapahtuisi, jos kertoisimme kampaajalle haluavamme mustat hiukset, ja hän värjäisikin ne vaaleiksi, toden ettemme kait oikeasti luulleet mustan sopivan paremmin kuin vaalean.) Todennäköi-

sesti emme palaisi tämän ammattilaisen työn äärelle enää toistamiseen, mutta vanhusasiakkailtamme näitä valinnanvaihtoehtoja ei edelleenkään juuri ole.

Tämän hyvin karrikoidun esimerkin tarkoituksena oli osoittaa, miten lopulta pienistä ja yksinkertaisista, mutta asiakkaan kannalta hyvin merkityksellisistä tekijöistä laatu syntyy. Vanhuspalveluiden asiakaslähtöisyyden toteutuksessa ja laadun varmistamisessa tulisikin huomioida, ettei monen tunnin odottelemisen ja tuoleissa nuokkumisen vastaa nykykäsitystä asukkaiden oikeuksista kuntouttavaan hoitoon ja huolenpitoon. Toiminnan tulisi perustua todellisiin, yksilöllisiin hyvinvoinnin edistämisen suunnitelmiin, joissa vanhusasiakkaiden tarpeista määritellyt tavoitteet ohjaavat toimintaa, eivätkä jää vain pyrkimyksiksi ulkoiluun, kuntoutukseen ja virikkeelliseen elämään.

Asiakaslähtöisyyden eettiseen toteutumiseen liittyvien ongelmien lisäksi itse vanhuspalvelujärjestelmässä on myös ongelmia, jotka ovat osoittautuneet vaikeaksi, tai jopa mahdottomiksi, ratkaista. Siitä osoituksena vanhuspalveluiden johtamisen haasteet liittyen hyvinvointipalveluidemme kompleksisen palvelujärjestelmän toimintaan, joissa tulisi korostua yhteiskunnalliset yleisen edun vaatimukset ja arvot, kuten luotettavuus, avoimuus, laatu, palveluperiaate ja vastuullisuus (ks. Salminen 2004: 101, 106).

Näiden perinteisten julkisjohtamisarvojen rinnalle on viime vuosina noussut yhä vahvemmin markkinaperustainen ideologia, joka yhdessä kuntien rahoitusvaikeuksien kautta heijastuu palveluiden kiristyneinä tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksina aiheuttaen sekä palvelujärjestelmän asiakkaille että palveluiden tuottajille epäinhimillisiäkin seurauksia.

Seurauksissa on kysymys paikallisen tason päätöksentekijöiden kilpailusosaamisesta tai paremminkin sen puutteista. Osaamisen puutteesta kertoo hinnan liian suuri painoarvo suhteessa tuotettuun ja todettuunkin laatuun. Poikkeuksellisen korkeaa laatua lähes vakioituilla sosiaali- ja terveysministeriön laatusuositusmitoituksilla tuottavan yksikön häviäminen tarjouskilpailuissa viestii olemassa olevasta epäkohdasta. Kilpailutuksen tulisi mahdollistaa laaja-alaisemmin uusien ja erilaisten palvelutuottajien toimintamahdollisuudet, mutta erityisesti taata jo laatua tuottavien yksiköiden toiminnan jatkuvuus, jol-



loin myös vanhusasiakkaiden elämään liittyvät inhimilliset näkökulmat tulisivat huomioiduksi.

Kuntapäättäjien lyhytnäköisyys ja osaamattomuus näkyi myös kumppanuussopimusten kohdalla, jotka eivät asiakkaiden tarpeiden ja hoitoisuuksien lisääntyessä mahdollistaneet henkilöstömitoitusten vahvistamista ilman kilpailutustilanteeseen asettamista. Vanhusasiakkaiden oikeuksien kustannuksilla tehdyt kustannustehokkuusratkaisut kyseenalaistivat sekä kunnan maineen että paikallisen tason poliittis-hallinnollisten päätöksentekijöiden eettiset toimintaperiaatteet.

Vanhuspalveluiden perimmäinen tarkoitus, huolenpito heikommista, on saanut siten tehokkuuden nimissä piirteitä, joiden ei pitäisi kuulua sivistyneen yhteiskunnan arvomaailmoihin. Kansalaisten hyvinvointitarpeiden toteutumiseen eivät riitä vanhusyksiköiden sinänsä erinomaiset eettiset toimintaperiaatteet ja arvoluettelot, jos palvelujärjestelmässä olevat puutteet eivät mahdollista niiden tarkoituksenmukaista jatkuvuutta. Erityisesti tehokkuusvaatimukseen liittyvä ymmärrys ja osaaminen näyttävät tutkimustulosten mukaan kaipaavan yhä enemmän päätöksenteon tueksi selkeitä ja yhdenmukaisia toimintaa kuvaavia vaikuttavuus- ja laatumittareita ratkaisujen todellisista kustannusseurauksista.

Lisäksi kompleksinen toimintajärjestelmä edellyttäisi arvokeskustelujen laajentamista vanhusyksiköiden sisältä myös sidosryhmätöimintaan. Ostopalvelu- ja kumppanuussopimusten on perustuttava yhteiskunnallisesti kestäviin yhteisiin tavoitteisiin ja yhdessä valittuihin arvoihin, eivätkä tuloksellisuuden tavoittelut tai päätöksentekoon liittyvät poliittis-hallinnolliset seikat, voi missään tilanteissa rikkoa vanhuspalveluille asetettuja laillisia, eettisiä tai moraalisia rajoja.

Edellä esitettyjen puutteiden johdosta kansalaisten laatuodotukset, vanhuspoliittiset reformit ja paikallisen tason päätöksentekijät eivät puhu yhteistä kieltä lukuisista toimintaan ja palveluihin vaikuttavista erillisistä arvoista johtuen. Päätöksenteko perustuu lyhyen tähtäimen voitontavoitteluihin tiedostamatta päätöksien todellisia kustannusvaikutuksia asiakkaille tai kunnan taloudelle.

Vanhuspalveluiden korkeasta laadusta ja hoidossa olevien vanhusasiakkaiden oikeudesta yhdenvertaiseen hoitoon ja hyvään kohteluun voidaan puhua vasta tilanteessa, kun päätöksenteon käytännöt ja ratkaisut mahdollistavat sen. Ongelman ydin on tämän hetkinen todellisuus, jossa poliittisilla päätöksentekijöillä on kunnan asukkaiden äänioikeus, mutta ei tietoa heidän todellisista tarpeistaan tai odotuksistaan. Onnistumisistakin huolimatta eettisesti kestäväksi järjestelmäksi sitä ei mielestäni kuitenkaan voida kuva-  
ta.

Vanhuspalveluiden järjestämiseen vaikuttavatkin valtakunnalliset vanhuspoliittiset tavoitteet ja arvot, kuntien hyvinvointipolitiikka resurssien allokoimisessa, eri tavalla tuotettujen vanhuspalveluyksiköiden toimintaperiaatteet ja osaaminen sekä ensisijaisesti vanhusasiakkaiden eli kansalaisten tarpeet ja odotukset. Keskeistä olisi kyetä ymmärtämään näiden tekijöiden vaikutukset siten, että kansalaisten laatuodotukset palveluja kohtaan vastaisivat myös heidän kokemuksiinsa palveluiden käyttäjinä. Kompleksisuusajattelussa ymmärretäänkin, etteivät strategiset linjaukset itsessään sanele niihin sisältyviä arvoja vaan arvotyö ja arvojen määrittelyt vaativat erityishuomiota. (ks. Viinamäki 2008.)

#### Yhteenveto

Laadukkaat vanhuspalvelut edellyttävät vanhusten oikeuksia kunnioittavien arvojen ja eettisten periaatteiden tunnistamista. Pelkkä arvojen tunnistaminen ja kirjaaminen eivät kuitenkaan riitä, vaan arvoja täytyy myös johtaa, jotta ne näkyisivät yhdenvertaisena laatuna kaikilla toiminnan tasoilla, jokaisen vanhuksen kohdalla.

Tutkimus osoittaa, ettei arvojohtamisessa ole kysymys pehmeästä tavasta johtaa. Se on vaativaa, erityistä päättäväisyyttä ja tinkimättömyyttä eettisten periaatteiden ja arvojen mukaisen toiminnan varmistamista. Arvojohtamisen ajankohtaisuus korostuuikin ajassamme, jossa niukat resurssit yhdistyvät työn vaatimusten ja asiakkaiden tarpeiden jatkuvan kasvun kanssa. Arvojohtaminen on tasapainoilua asioiden ja ihmisten johtamisen välimaastossa, ihmisten kesellä. Arvojohtajuudessa huomio keskitetään aineellisten ar-

vojen sijaan aineettomien arvojen, kuten tietojen, taitojen ja asenteiden sisältämään varallisuuteen.

Arvojohtamisen viisaus vanhushpalveluissa perustuu arvojen tärkeysjärjestykseen laittamiseen, jossa vanhusasiakkaan oikeuksista ei tehdä kompromisseja. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, ei arvoista säännöllisesti keskusteleminen ollut kuitenkaan erityisen tyypillistä. Sen sijaan eettisesti johdetuissa vanhusyksiköissä, eettisen toiminnan varmistaminen perustui yhteisille arvokeskusteluille. Dialogiin perustuvien arvokeskustelujen kautta organisaation arvot määriteltiin yksityiskohtaisesti, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä oli mahdollisuus kohdentaa toimintaenergiansa yhteisesti päätettyjen eettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Arvojohtajuudessa asiakkaan oikeudet sekä henkilöstön osaamisen ja jaksamisen turvaaminen ovat toiminnan lähtökohtia, joiden mukaan sekä resurssit kohdennetaan että muut arvot suhteutetaan.

Onnistuneessa vanhusten hoidon laadussa on kysymys arvojohtajuustematiikan lisäksi kompleksisen vanhushpalvelujärjestelmän hallinnasta. Kompleksisuuden johdosta palveluorganisaatioiden toimintalogiikka poikkeaa yritysorganisaatioista, mikä edellytti vanhushpalveluiden johtajilta erityistä sopeutumiskykyä ja luovien ratkaisutapojen etsimisiä.

Vaikuttamisessa tulisi korostua johtamisstrategiat, joissa taloudelliset tehokkuusarvot eivät ilmenisi itseisarvoina. Vanhushpalveluissa hyvinvointipalveluiden taloudellisuusajattelu perustuu niukkojen resurssien reunaehtoihin, joissa sosiaali- ja terveysministeriön henkilöstömitoitussuosituksien määrittelevät rakenteet, mutta joiden sisältö rakentuu arvojen ja eettisten periaatteiden johtamisen kautta onnistuneeseen laadun toteutukseen ja sen mitattavuuteen.

Laaduntuottamisessa onnistumisen ehdoton edellytys liittyy tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön ”eettiseen säteilyyn”. Erityisen tärkeääkin olisi kiinnittää jatkossa huomiota myös vanhushpalvelujohtajien rekrytointikvalifikaatioihin, joissa eettisyyden vaatimukset tulisi näkyä nykyistä voimakkaammin, koska ilman näkyvää arvojohtajuutta korkeatasoinen eettinen hoitotyö toteutui ja vaihteli hoitohenkilökunnan yksilöllisten arvojen ja arvostusten mukaan. Yksityiskohtaisten pelisääntöjen puuttuessa yhteisöissä toimitaan

opittujen sosiaalisten normistojen mukaan enemmän kuin yhteisesti laadittujen ehdotomien arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden mukaan.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät korkealaatuisten vanhuspalveluiden arvot ja johtamisen erityispiirteet liittyivät siten näkyvään ja vahvaan arvojohtajuuteen. Kaiken toiminnan lähtökohtana olivat asiakkaan oikeudet ja todelliset tarpeet, yhteisöllisyyden toteuttaminen sekä henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Työhyvinvoinnista huolehtimisessa korostuivat tavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen jatkuva kouluttautuminen, työn joustavuutta lisäävät elementit sekä työntekijöiden jaksamista tukeva, oikeudenmukaiseksi ja rehelliseksi koettu johtaminen.

Vanhuspalveluiden arvojohtajuustutkimusta olisikin mielekästä laajentaa tuomalla esiin tätä tutkimusta konkreettisemmin palveluihin liittyvien eri osapuolien näkökulmat, ja tarkastella niiden välisten suhteiden merkityksellisyyksiä tavoitellessa laadukkaita ja yhdenvertaisesti toteutuvia vanhuspalveluita. Se edellyttäisi todellisia yhteisiä arvokeskusteluja, jossa asiakkaiden ja kansalaisten odotukset, tarpeet ja oikeudet määriteltäisiin suhteessa olemassa oleviin resursseihin, vanhusten oikeuksia kunnioittavien arvojen ja eettisten toimintaperiaatteiden ollessa kaiken hyvinvointitoiminnan lähtökohtana.

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, Tapio, Erika Heiskanen & Pekka Himanen (2003). Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Alaa, Ghada (2009). Derivation of Factors Facilitating Organizational Emergence Based On Complex Adaptive Systems and Social Autopoiesis Theories. *Emergence: Complexity & Organization* 11:1, 19–34.

Anderson, Ruth A. & Reuben R. McDaniel, Jr. (2000). Managing Health Care Organizations: Where Professionalism Meets Complexity Science. *Health Care Management* 25:1, 83–92.

Anttonen, Anneli, Heli Valokivi & Minna Zechner (2009). Hoiva: Tutkimus, politiikka ja arki. Tallinna: Vastapaino.

Aronen, Kauko (1994). Kova hyvinvointiyhteiskunta – arvokeskustelun aineksia. Helsinki: Kuntaliiton Painatuskeskus.

Bennett, Winston Jr., Charles E. Lance & David J. Woehr (2005). *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*. USA.

Blakemore, Ken & Edwin Griggs (2007). *Social Policy an introduction*. Poland: OZ Graf. S.A.

Blanchard, Ken (2001). Managing by Values. *Executive Excellence* 18:5, 18.

Braye, Suzy & Michael Preston-Shoot (1995). *Empowering Practice in Social Care*. Great Britain: Bell & Bain Ltd., Glasgow.

Brewer, Brian & Gilbert K.Y Lam (2009). Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison. *Public Personnel Management* 38:3, 1–14.

- Clarke, M & J. Stewart (2000). Handling the Wicked Issues. Changing Practice in Health and Social Care, 377–386. Ed. Celia Davis, Linda Finlay and Anne Bullman. UK: The Cromwell Press Ltd.
- Colby, Anne (2005). Moraali- ja kansalaiskehityksen ulottuvuudet. Teoksessa: Arvot, moraali ja yhteiskunta, 37–69. Toim. Pirttilä-Backman Anna-Maija, Marja Ahokas, Leena Myyry & Susanna Lähteenoja.
- Dadhich, Anubha & Kanika T. Bhal (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *Vikalpa* 33:4, 15–25.
- Dolan, Simon L., Bonnie A. Richley, Salvador Carcia & Tony Lingham (2008). Managing by Values. *European Business Forum* 32, 34–39.
- Engeström, Yrjö (2005). Mistä arvot tulevat ja mihin ne menevät: toiminnan näkökulma. Teoksessa: Arvot, moraali ja yhteiskunta, 325–344. Toim. Pirttilä-Backman Anna-Maija, Marja Ahokas, Leena Myyry & Susanna Lähteenoja.
- Ericson, Richard & Myles Leslie (2008). The Architecture of Risk Management: Review Article. *Economy and Society* 37:4, 613–624.
- Esping-Anderssen, Gosta (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Etzioni, Amitai (1996). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*. USA.
- Evers, Adalbert (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration* 28:9/10, 737–748.
- Gonnering, Russell S (2010). The Future Demands Complex Leadership. *Physician Executive* 36:2, 6–10.

- Grey, Mair. J.A (1997). Evidence-Based Healthcare: How to Make Health Policy and Management Decisions. UK: Bell & Bain Ltd.
- Griseri, Paul (1998). Managing Values: Ethical Change in Organizations. GB: Anthony Rowe Ltd.
- Harisalo, Risto & Jari Stenvall (2003). Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management System. International Journal of Public Administration 26:8/9, 915-940.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2008). Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Karisto Oy.
- Hill, Michael (2004). Understanding Social Policy. UK: MPG Books Ltd.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hujala, Anneli (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kopijyvä.
- Hunter, David J. (2008). The Health Debate. Great Britain: Creative Print & Design.
- Huxham, Chris (1996). Creating Collaborative Advantage. UK: Redwood Books.
- Ikäheimo, Heikki (2008). Sosiaalisuus ja epäsosiaalisuus sosiaalityössä. Teoksessa: Sosiaalialan normatiivinen perusta. Toim. Petteri Niemi ja Tuija Kotiranta. Tampere: Painopaikka Esa Print.
- Isaac, Williams (1999). Dialogue and the Art of Thinking Together. USA.

- Jamieson, Dale (2008). *Ethics and the Environment: An Introduction*. UK: University Press, Cambridge.
- Jemsek, Greg (2008). Vulnerability and Shifting Leadership Values. *Reflections* 8:4, 20–29.
- Jimena, Jacqueline (2009). How to Create Value through Ethical Leadership. *Canadian Mining Journal* 130:2, 11.
- Jin, Gregory K. & Ronald G. Drozdenko (2010). Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals. *Journal of Business Ethics* 92, 341–359.
- Julkunen, Raija (2006). *Kuka vastaa: Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.
- Julkunen, Raija (2008). Teoksessa: *Sosiaalialan normatiivinen perusta*. Toim. Petteri Niemi ja Tuija Kotiranta. Tampere: Painopaikka Esa Print.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2005). *Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). *Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jylhäsaari, Jussi (2009). Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatiossa: Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? *Acta Wasaensia* No 212. *Hallintotiede* 13. Universitas Wasaensis.
- Kananoja, Aulikki, Vuokko Niiranen & Harri Jokiranta (2008). *Kunnallinen sosiaalipolitiikka: Osallisuutta ja yhteistä vastuuta*. Juva: Bookwell Oy.



Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, Tero J. (2002). Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kujala, Johanna & Sari Kuvaja (2002). Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Könnölä, Totti & Pasi Rinne (2001). Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laakoli, Kari & Arja Peiponen (2010). Myös hoivapalvelujen tuottavuutta voi mitata. Talouselämä 26.03.2010, 14.

Laaksonen, Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Acta Wasaensia, No 187, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Laitinen, Hanne (1998). Havainnointitutkimuksen perinteiset koulukunnat. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 56. Kuopio.

Lehtonen, Maarit (2010). Ympäri vuorokautisten vanhuspalveluiden kantelut. Kandidaattitutkielma. Julkaisematon lähde: Vaasan yliopisto.

Lichtenstein, Scott (2007). The Shareholder Value Chain: Values, Vision and Shareholder Value Creation. Journal of General Management 33:1, 15–31.

Loikkanen, Heikki A. & Ilkka Susiluoto (2005). Paljonko verorahoilla saa? Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

- Liukkonen, Paula (2008). Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Lähdesmäki, Kirsi (2006). ”Lupa olla esimies”: Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. Vaasan yliopiston tutkimuksia 272.
- Lähdesmäki, Leena & Liisa Voranen (2009). Vanhuksen parhaaksi: Hoitaja toimintakyvyn tukijana. Helsinki: Edita Prima.
- Lääninhallitukset (2009). Viitataan yhteisesti Etelä-Suomen-, Itä-Suomen-, Lapin-, Länsi-Suomen ja Oulun lääninhallitusten vastauksiin Eduskunnan oikeusasiamiehen selvityspyyntöön 25.3.2009, Dnro 213/2/09: Ympäri vuorokautisessa hoidossa olevien vanhusten hoidon valvonta 2009. Julkaisematon lähde: EOA.
- Mattila, Kati-Pupita (2007). Arvostava kohtaaminen: Arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: Boowell Oy.
- Mizzioni, John (2010). Ethics The Basics. Singapore: Ho Printing Singapore Pte Ltd.
- Multanen, Timo (2010). Johtamisesta. Management 2010, 18. Calcus Kustannus Oy.
- Murray, Art & Jeff Leshner (2009). The Future of the Future: Core Values Steady the Course in a Volatile World. KMworld Magazine 18:9, 16.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjuksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia, No 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo.
- Pastin, Mark (1990). Lessons from High-Profit, High-Ethics Companies: An agenda for Managerial Action. Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality,

624–634. Eds. Hoffman, Michael W. & Jennifer Mills More USA: R.R Donnelley & Sons Company.

Pohjanheimo, Esa (2005). Pysyvää ja eriytyvää: Arvomuutoksia Suomessa 1970-luvulta nykypäivään. Teoksessa: Arvot, moraalit ja yhteiskunta, artikkelikokoelma, 237–257. Toim. Pirttilä-Backman Anna-Maija, Marja Ahokas, Leena Myyry & Susanna Lähteenoja. Tampere: Tammer-Paino.

Poikajärvi, Kristiina & Kerttu Perttilä (2006). Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa: Raportti kunnanjohtajien ja luottamushenkilöiden kyselystä 2004. Stakes: työpapereita 4/2006. Helsinki.

Posner, B.Z (2010). Values and the American Manager: A Three –Decade Perspective. *Journal of Business Ethics* 91, 457–465.

Potgieter, Anet, Kurt A. April, Richard J.E Cooke & Isaac O. Osunmakinde (2009). Temporality in Link Prediction: Understanding Social Complexity. *Emergence: Complexity & Organization* 11:1, 69–83.

Puohiniemi, Martti (2003). Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa: Painopaikka Dark Oy.

Pyykkö, Virpi, Upi Heinonen & Petri Sipilä (2008). Pienten palvelutuottajien verkostoitumismahdollisuudet ja palvelujen tilaajaintressit ikääntyvien henkilöiden sosiaali- ja terveystaloudessa. Palveluverkkojen kehitys: esiselvitys osa A. Saatavissa 25.03.2010:  
[http://www.hyvinvointiklusteri.fi/tiedostot/File/Esiselvitys\\_20080128\\_paivitetty.pdf](http://www.hyvinvointiklusteri.fi/tiedostot/File/Esiselvitys_20080128_paivitetty.pdf)

Raisio, Harri (2008). Wicked-problematiikan käsitteellinen tarkastelu: Uusia näkökulmia terveydenhuollon johtamiseen. *Premissi* 1/2008.

- Raisio, Harri (2009). Pirulliset ongelmat terveydenhuollossa- esimerkkeinä Kansallinen terveyshanke ja hoitotakuu-uudistus. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto, artikkelikokoelma 73–91. Toim. Jarmo Vakkuri. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2009). Basic Ethical Principles Applied to Service Industries. *The Service Industries Journal* 29:1, 9–19.
- Risikko, Paula (2009). Vastaus välikysymykseen vanhusten hoidon ja oikeuksien turvaamisesta VK 3/2009 (Tarja Filatov /sd ym.) 29.9.2009. Saatavissa 28.10.2009: <http://www.vn.fi/toiminta/valikysymykset/valikysymysvastaukset/fi.jsp?oid=271487>.
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima oy.
- Salminen, Ari (2008). Evaluating the New Governance of the Welfare State in Finland. *Journal of Public Administration* 31, 1243-1258.
- Salminen, Ari & Riina Ikola (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Tutkimuksia 288. *Hallintotiede* 37. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Salojärvi, Sari (2010). Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. *Talouselämä* 05.03.2010, 14.
- Schwartz, Shalom H. (2005). Universalismi-arvot ja moraalisen universumimme laajuus. Teoksessa: Arvot, moraalit ja yhteiskunta, artikkelikokoelma, 216–236. Toim. Pirttilä-Backman Anna-Maija, Marja Ahokas, Leena Myyry & Susanna Lähteenoja. Tampere: Tammer-Paino.
- Shimazu, Nozomu (2007). A Discussion about the Network of Health and Social Care by Some Organization Theories. *Refurbishing Elderly Care: Strategy of Cost Efficiency in Theory and Practice*. Ed. Helena Erjanti. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Sinervo, Lotta-Maria (2009). Monitulkintaisuus ja kuntatalouden tasapaino. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto, artikkelikokoelma 152–171. Toim. Jarmo Vakkuri. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Vuokko Niiranen (2006). Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa: Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimissa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Sipilä, Petri (2009). Palvelutuottajien verkottaminen. Kuvaesite. Service Park Provider Oy. Saatavissa 30.03.2010: <http://www.spp-finland.fi/esittelyt/kuvaesite.pdf>
- Srivastava, Dinesh K. (2005). Strategies for Performance Management. New Delhi: Excel Printers.
- Stakes (2006). Oikeus ja kohtuus: Arvioita ja ehdotuksia yksityisestä ja julkisesta hyvinvointivastuusta. Hyvinvointivaltion rajat –hanke. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2008a). Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Julkaisu 2008:3. Saatavissa 28.10.2009: <http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/julkaisu/1063089#fi>.
- Turunen, Kari E. (1997). Halut, arvot ja valta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vaarama, Marja & Richard Pieper (2005). Managing Integrated Care for Older Persons: European Perspectives and Good Practices. Saarijärvi: Gummerus Printing.
- Vadi, Maaja & Krista Jaakson (2006). The Importance of Value Honesty: Determining Factors and Some Hints to Ethics. Working Paper Series 43/2006. University of Tartu.
- Vakkuri, Jarmo (2009). Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana – käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto, artikkelikokoelma 11–31. Toim. Jarmo Vakkuri. Tallinna: Raamatutrukikoda.

- Vakkuri, Jarmo (2009). Kohti parasta mahdollista – Miksi esteitä ei voi ylittää? Miten niiden kanssa voi elää? Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto, artikkelikokoelma 206–210. Toim. Jarmo Vakkuri. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Valtionvarainministeriö (2005). Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste: Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi. Tutkimukset ja selvitykset 4. Saatavissa 20.03.2010: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/95454/95452\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/95454/95452_fi.pdf)
- Vartiainen, Pirkko (2003). The Substance of Stakeholders Evaluation: Methodological Discussion. *International Journal of Public Administration* 26:1, 1–18.
- Vartiainen, Pirkko (2008). Health Care Management in Finland: An Analysis of the Wickedness of Selected Reforms. *Review of Business* 28:2, 41–55.
- Vartiainen, Pirkko (2009). Kansalaiset terveydenhuollon uudistajina. Teoksessa: Paras mahdollinen julkishallinto, artikkelikokoelma 172–185. Toim. Jarmo Vakkuri. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston tutkimuksia 283.
- Viinamäki, Olli-Pekka & Virpi Juppola (2009). Esimiesvalmiudet ja organisaatioarvoilla johtaminen yliopistosektorilla. Vaasan yliopiston selvityksiä ja raportteja 154.
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu Nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Viikka, Hanna (2006). Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Weber, Leonard J. (2000). Health Care Management Ethics: Business Ethics with a Difference. *Business Ethics Quarterly* 10:4, 975–982.

Welch, Jack & Suzy Welch (2006). *Voittajaksi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

William, Isaac (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. USA: Currency.

Zhang, Xiaoxing, Simon Austin, Jacqueline Glass & Grant Mills (2008). Toward Collective Organizational Values: A Case Study in UK Construction. *Construction Management and Economics* 26, 1009–1028.

Zhong, Chen-Bo, Gillian Ku, Robert Lount & J. Murnighan (2010). Compensatory Ethics. *Journal of Business Ethics* 92:3, 323-339.

LIITE 1. Yhteenveto lääninhallitusten raportoimista kanteluista vuodelta 2007 (Lääninhallitukset 2009). Taulukkoon on lisätty keskeisiä lainsäädäntöjä ja suosituksia sekä pyritty esittämään kanteluihin liittyviä johtopäätöksiä. (Lehtonen 2010.)

KANTELUN AIHE	Yksityiskohtaisia huomioita aiheesta.	Oikeuksia/suosituksia, joihin tulisi kiinnittää huomiota.	Johtopäätöksiä.
Hoitohenkilökunnan riittämättömyys/ kouluttamattoman henkilökunnan käyttö hoitotyössä.	Voimavarojen resurssointi sekä osaa- misesta huolehtiminen riittämätöntä.	Laatusuositusten vähimmäismäärät eivät edelleenkään kaikissa yksiköissä toteudu.	Paikallistason hyvinvointipolitiikat eivät mahdollista laadultaan ja saatavuudeltaan yhdenvertaisia vanhuspalveluita.
Liikkumisrajoitteet -eristäminen -sitominen	Geriatrisessa tuolissa istuttaminen, huoneeseen lukitseminen.	Laitosasiakkaan ihmisoikeudet ja tarkoitussidonnaisuusperiaatteet eivät aina toteudu.	Eristämistä ja sitomista perustellaan vanhusten turvallisuudella, eikä sitä aina tunnisteta pakon käytöksi.
Ylilääkitseminen	Erityisesti uni- ja rauhoittavien lääkkeiden osuus. Vaikea osoittaa.	Lääkitseminen yhteydessä hoidon laatuun ja inhimilliseen kohteluun.	Vanhusten lääkehoidon erityispiirteitä ei riittävästi huomioida.
Hygienian puutteet	Wc-käyntejä korvataan vaipoilla.	Vastoin ihmisoikeuksia ja itsemääräämisoikeutta.	Epäinhimillistä, loukkaa perustarpeita.
Ravitsemuksen puutteet	Aliravitsemusta. Pitkiä ruokailutaukoja.	Vastoin ihmisoikeuksia. Käytännöt vanhusten tarpeista lähteviksi.	Perustehtävänä huolehtia perustarpeista.
Ulkoilun vähäisyys	Ulkoilu onnistuu niissä yksiköissä, missä se on otettu arjen käytäntöihin.	Ulkoilusta huolehtiminen on osa kuntoutusta.	Ulkoilua ei nähdä hyvinvointitarpeena, vaan sen puutetta perustellaan vanhusten haluttomuudella.
Hoito- ja palvelusuunnitelmien puutteet	Puutteita yhteistyössä ja tavoitteiden seurannassa.	Vastoin asiakaslakia sekä vanhusten osallisuusperiaatetta.	Tavoitteellinen hoito huomioi kuntoutuksen ja yksilölliset tarpeet.