

Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat

Merja Sinkkonen: YTT, HTM, erikoistutkija, Suomen Akatemian WORK-tutkimusohjelma, konsortio Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet

Sanna Laulainen: YTM, yliopisto-opettaja, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto
merja.sinkkonen@uef.fi; sanna.laulainen@uef.fi

Janus vol. 18 (3) 2010 225–242

Janus

Tiivistelmä

Sosiaaliala on eettisesti herkkää. Aina ei ole löydettävissä kaikille hyvää ratkaisua, ja tällöin ratkaisujen perustelut tulevat entistä tärkeämmiksi. Artikkelit osoittaa, kuinka hyvin sosiaalialan johtajat kokevat voivansa noudattaa omaa työtään ohjaavia ammattieettisiä ja virkamieseettisiä toimintaperiaatteita. Lisäksi artikkelissa kuvataan, millaisia eettisiä ristiriitoja sosiaalialan johtajat työssään kohtaavat ja miten he pyrkivät niitä ratkaisemaan. Teoreettisesti artikkeli kytkeytyy keskusteluun eettisestä johtamisesta ja päätöksenteosta, eettisistä ristiriidoista ja eettisistä toimintaohjeista. Artikkelin empiirinen aineisto on kerätty Suomen kuntien sosiaalialan johtajilta lomakekyselyinä (N=209). Aineiston määrällisestä osuudesta muodostettiin summamuuttujat faktorianalyysin avulla ja laadullinen aineisto analysoitiin osin teoria- ja osin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Artikkelin pohjalta voidaan todeta, että sosiaalialan ja virkamieseetiikan eettiset toimintaohjeet ovat relevantteja ja tarpeellisia apuvälineitä sosiaalialan johtajien arkityössä. Eettiset kysymykset ovat sosiaalialalla aina läsnä ja sosiaalialan eettinen johtaminen vaatii toteutuakseen paljon muutakin kuin eettiset toimintaohjeet.

Tämän artikkelin tarkoituksena on osoittaa, kuinka hyvin kuntien sosiaalialan johtajat kokevat voivansa noudattaa omaa työtään ohjaavia virkamieseettisiä ja sosiaalialan ammattieettisiä toimintaperiaatteita. Artikkelissa kuvataan sosiaalialan johtajien kohtaamien eettisten ristiriitojen yhteys heidän työtään ohjaaviin ammattieettisiin toimintaperiaatteisiin ja sitä, miten he pyrkivät näitä ristiriitoja ratkaisemaan. Sosiaalialan johtajien kuvaamat ratkaisut esitettiin ristiriitoihin luokitellaan aineistolähtöisesti. Saatua tutkimustuloksia heijastetaan teoreettiseen keskusteluun eettisestä johtamisesta ja päätöksenteosta, eettisistä ristiriidoista ja eettisistä toimintaohjeista. Artikkelin lähtökohtana on, että eettisten ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää sosiaalialan johtajilta eettistä herkkyyttä sekä tietoisia eettisiä ja arvoihin perustuvia valintoja.

Työ sosiaalialalla on ammatillisesti erittäin herkkää – aina ei ole olemassa "hyvää" ratkaisua, vaan joudutaan tasapainoilemaan sen suhteen mikä ja keiden osalta ratkaisu on riittävän hyvä. Keskeistä silloin on, mihin näissä ratkaisuissa eettisesti nojataan. Arvot ja eettiset toimintaohjeet ovat erityisen merkityksellisiä silloin, kun ne ovat julkilausuttuja ja vaikuttavat toimintaan. Se edellyttää eettisten aspektien tiedostamista ja kykyä nähdä toimintaa edeltävä mahdollinen eettinen dilemma. (Manning 1997, 225–227.) Koska eettiset ongelmat usein osoittavat eettisten periaatteiden ja käytännön toiminnan välisen ristiriidan (ks. sosiaalityön osalta Ylinen 2008, 119), on niiden tiedostaminen, tunnistaminen ja tutkiminen tärkeää (vrt. Ikonen-Varila 2005). Se on merkittävää sosiaalialan ja sen toimijoiden eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden

kannalta sekä yleisemmin arvotyön ylläpitäjänä (jälkimmäisestä ks. Viinamäki 2008, 111).

Arvoiksi kutsutaan yleisesti niitä päämääriä, joita ihmiset asettavat toiminnalleen ja joiden perusteella he arvioivat toimintaansa. Arvovalinnat kertovat, millaiseen järjestykseen erilaiset hyvinä pidettävät asiat laitetaan. Arvot ilmaisevat myös sen, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa, kun taas moraalijajattelu ilmaisee sen, mikä on oikein. (Pirttilä-Backman et. al. 2005, 7.) Eettinen toimintaohje ankkuroituu aina ammattiryhmän tai organisaation yhteisiin arvoihin. Paitsi sosiaalialalla, myös julkisella sektorilla yleisemminkin on erityisiä ominaisuuksia, jotka edellyttävät eettisten vaatimusten täyttämistä. Salminen (2004, 101) mainitsee tällaisina ominaisuuksina mahdollisuuden yksipuoliseen vallankäyttöön ja monopoliasemaan tiettyjen, joskin yhä harvempien, palveluiden tuottajana.

Sosiaalialan johtamisen haasteet ovat monin tavoin eettisesti latauneita. Sosiaalialan johtajat törmäävät työssään paitsi yhteiskunnassa vallitseviin eettisiin näkemyksiin sosiaalipalveluiden perusteista ja tavoitteista, myös eri ammattiryhmien erilaisiin eettisiin toimintaohjeisiin, asiakastyön mukanaan tuomiin eettisiin ristiriitoihin ja itse johtamistyöhön liittyviin eettisiin kysymyksiin. Sosiaalialalla eettistä johtamista ei ole toistaiseksi Suomessa juuri tutkittu, vaikka monissa sosiaalialan tutkimuksissa työpaikan eettisten ristiriitojen käsittelemisellä tai käsittelemättä jättämisellä on todettu olevan huomattava vaikutus työhyvinvointiin. (ks. esim. Ylinen 2008; Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006; Laulainen 2005). Kansainvälisissä tutkimuksissa erityisesti sosiaalityön eettisten ristiriitojen on todettu liittyvän ihmisoikeuksiin, hyvinvointipalveluiden tavoitteisiin, tasa-arvoisuuteen ja sosiaalityöntekijöiden ammattirooliin (Banks 2006; Banks & Williams 2005).

Teoreettiset lähtökohdat

Eettinen johtaminen ja eettinen päätöksenteko

Eettinen pohdinta ja erilaiset eettiset dilemmat kiinnostivat filosofeja jo antiikin ajoilla ja edelleen Aristoteleen muotoilema hyve-etiikka on seuraus- ja velvollisuusetiikan ohella tunnetuimpia etiikan suuntauksia. Myös johtamisen etiikkaa on pohdittu normatiivisesta näkökulmasta filosofien ja teologien tahoilla jo vuosisatoja. Uudempaa on johtamisen etiikan empiirinen tutkimus, joka keskittyy kuvaamaan eettisen johtamisen edellytyksiä, tunnusmerkkejä ja seureauuksia. (Ciulla 2004; Brown & Trevino 2006.) Eettisen johtamisen empiirinen tutkimus on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvun alussa ja julkaisujen määrä on noussut erityisesti vuodesta 2005 eteenpäin (Sinkkonen 2009).

Brown, Treviño ja Harrison (2005, 120) määrittelevät eettisen johtamisen seuraavasti: se on "normatiivisesti hyväksytyin toiminnan osoittamista henkilökohtaisten toimien ja vuorovaikutussuhteiden kautta ja työntekijöiden vastaavaa käytöksen edistämistä käyttämällä kaksisuuntaista viestintää, vahvistamista ja päätöksentekoa". He korostavat eettisen johtamisen olevan vahvassa yhteydessä myös työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Eettisen johtamisen tunnusmerkeistä rehellisyys, lahjomattomuus ja luotettavuus ovat heidän mukaansa vahvasti yhteydessä johtamisen tehokkuuteen. Eettistä johtamista luonnehtii lisäksi reiluus ja esimerkillisyys. (Brown & Treviño 2006, 596–597; ks. myös Yukl 2002, 404–405.) Ne ovat myös yleisiä hyvän organisaation jäsenen tunnuspiirteitä (esim. Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006).

Johtajan tehtävänä on havaita työntekijöiden vahvuudet ja edistää heidän ammatillista kehitymistään sekä tukea työntekijöitä tekemään moraalisesti oikeita ratkaisuja. Lisäksi epäeetti-

seen toimintaan on puututtava ajoissa. Johtajan julkilausumien tavoitteiden ja toiminnan eettisyyden ja niiden välisen harmonian lisäksi eettiseen johtamiseen vaikuttavat tilannekohtaiset ja kulttuurisidonnaiset tekijät sekä johtajan oma persoonallisuus ja moraalisen kehityksen taso (Yukl 2002, 409–410; moraalisesta kehityksestä ks. Kohlberg 1984). Toisaalta eettisen johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi Burns (1978) näkee eettisen tietoisuuden lisäämisen työyhteisössä ja toisaalta työntekijöiden tukemisen eettisissä ristiriitatilanteissa.

Eettisen päätöksenteon voidaan katsoa sisältävän neljä elementtiä (Rest 1986; ks. myös O’Fallon & Butterfield 2005):

1. Moraalinen herkkyys eli tilanteen määrittely ja ongelman tulkinta moraaliseksi ongelmaksi.
2. Moraalinen ajattelu ja päätöksenteko eli oikeudenmukaisimman vaihtoehdon valitseminen.
3. Moraalisten arvojen asettaminen muiden edelle (vrt. ammattieettiset toimintaohjeet).
4. Moraalinen selkäranka eli taito ja rohkeus toimia eettisten periaatteiden mukaisesti (eettinen toimeenpanotaito).

Restin malli ei ole lineaarinen ja se tuo hyvin esille eettisen päätöksenteon monimutkaisuuden. Mallin jokaista osatekijää kuitenkin tarvitaan eettisen toiminnan aikaansaamiseksi. Tässä artikkelissa heijastamme sosiaalialan johtajien kohtaamia eettisiä ristiriitoja ja niiden ratkaisemista erityisesti Restin malliin.

Jones (1991, 370) on puolestaan tehnyt synteesiä, myös Restiin monien muiden joukossa viitaten, ennen vuotta 1991 ilmestyneistä eettisen päätöksenteon malleista. Hänen esittämänsä päätöksenteon neljä vaihetta ovat moraalikysymyksen tunnistaminen, kysymyksen tai teon moraalinen arviointi, moraalisen aikeen muodostaminen ja moraaliseen käytökseen sitou-

tuminen. Jones korostaa myös moraalista herkkyttä sekä tilannekohtaisia tekijöitä ja yksilön ominaisuuksia.

Suomalaisista tutkijoista Viinämäki (2009) kuvaa eettisen johtajuuden rakentumista, myös Restiin viitaten, neljävaiheisen ideaalimallin kautta. Eettisen johtajuuden tekijöinä hän näkee 1) eettisen herkkyuden, 2) arvotietoisuuden, 3) eettisen kompetenssin ja näiden tuloksena 4) eettisen johtajuuden. Myös Viinämäen mukaan kolmen ensimmäisen vaiheen toteutuminen mahdollistaa eettisen johtamisen.

Johtajat pystyvät varsin hyvin erottamaan eettistä harkintaa vaativat päätökset ei-eettisistä (Dukerich et al. 2000). He ovat kykeneviä luokittelemaan päätökset eettisiin ja ei-eettisiin, ja heidän käyttämänsä termit eroavat heidän kuvatessaan eettisiä ja ei-eettisiä ongelmia. Tällä luokittelukyvyllä on varmasti vaikutuksia myös ongelmien ratkaisussa – voidaanhan se nähdä eettisen päätöksenteon ensimmäisenä vaiheena.

Eettiset toimintaohjeet

Eettinen toimintaohje on aina julkinen, kirjallinen dokumentti, joka ei suinkaan kata kaikkia etiikan piiriin kuuluvia asioita. Etiikkaa ei voida kokonaisuudessaan purkaa yhtenäiseksi ohjeistoksi, joka kertoisi, miten pitäisi toimia: elämä on liian moninainen tällaisen ohjeiston kehittämiseen (Aaltonen & Junkkari 2003). Jos eettinen toimintaohje jää vain toteutumattomaksi toimintaohjeeksi eikä toiminta noudata ohjeistuksen viitoittamaa suuntaa, on eettisen koodin vaikutus työyhteisöön negatiivinen. Luottamus vähenee ja räikeät ristiriidat voivat vähentää johtamisen uskottavuutta (Viinämäki 2008).

Eettisiä toimintaohjeita on paitsi eri työyhteisöissä ja organisaatioissa niin myös eri ammattiryhmillä. Ammattieettisiä toimintaohjeita on perinteisesti ollut vapailla ammatinharjoittajilla

kuten lääkäreillä ja lakimiehillä. Heidän lisäksi ammattieettisiä ohjeita ovat Suomessa laatineet muun muassa sosiaalityöntekijät, sairaanhoitajat, papit, psykologit, sotilaat ja insinöörit. Useimmissa tapauksissa ammattieettiset toimintaohjeet on julkaistu ammattijärjestön aloitteesta. Eri ammattiryhmien eettisten toimintaohjeiden tarkoituksena on paitsi ohjata ja yhtenäistää ammattikunnan jäsenten toimintaa niin myös selkeyttää ammattikunnan rajoja (Marsh 2003, 6).

Sosiaalialan johtajat ovat Suomessa, julkisella sektorilla toimiessaan, ainakin kahden erilaisen ammattieettisen ohjeiston piirissä; sosiaalialan ammattilaisten eettisten ohjeiden ja virkamiesetiikan. Sosiaalityöhön laadittiin ensimmäiset ammattieettiset toimintaohjeet 1920-luvulla USA:ssa ja Suomessa vuonna 1969 (Lingäs 1993, 40–42). Uusimmat Sosiaalityöntekijöiden eettiset ohjeet "Ethics in Social Work, Statement of Principles" hyväksyttiin International Federation of Social Workers (IFSW) ja International Association of Schools of Social Workin yleiskokouksessa 2004. Suomessa sosiaalialan ammattieettisiä toimintaohjeita (Arki, arvot, elämä, etiikka 2005) julkaisee nykyään Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Sosiaalialan eettisiä periaatteita ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämän hallinta, syrjäytymisen poistaminen, syrjinnän vastustaminen, väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen, asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus sekä henkilökohtainen vastuu.

Kuntien sosiaalialan johtoa koskettavat paitsi edellä mainitut sosiaalialan eettiset ohjeet niin myös virkamiehille suunnattu eettinen ohjeistus. Virkamiehen eettiset ohjeet on julkaistu Suomessa valtion työmarkkinalaitoksen toimesta, valtiovarainministeriön aloitteesta vuonna 2005 nimellä "Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja." Erityisesti johtajiin kohdistuvia toimintaohjeita ovat julkaisussa ainakin valtionhallinnossa ylimmille johtajille ase-

tetut tavanomaista suuremmat luotettavuuden vaatimukset, vaatimus kohdella henkilöstöä tasapuolisesti, vaatimus suoda jokaiselle vapaus liittyä tai olla liittymättä yhdistykseen taikka erota siitä, vaatimus huolehtia siitä, että jokainen saa palvelusuhteesta johtuvat edut ja oikeudet sellaisina kuin ne hänelle kuuluvat sekä vaatimus huolehtia siitä, että työpaikan työturvallisuus ja työsuojelu toimivat asianmukaisesti. Lisäksi johdon esimerkki todetaan toimintaohjeissa tärkeimmäksi yksittäiseksi keinoksi vaikuttaa virkamiesetiikkaan.

Virkamiesten kohtaamat eettisesti arveluttavat ilmiöt liittyvät intressikonflikteihin (henkilökoh-taisiin ja kollektiivisiin), virkamiesten poliittiseen toimintaan, luottamuksellisuuskysymyksiin, lojailisuuskonflikteihin, virkavaltaisuuteen, työyksiköiden työmoraalin ongelmiin sekä yhteiskunnallisten arvojen välisiin konflikteihin (Vartola & af Ursin 1987; Salminen 2004). Eettisten periaatteiden julkilausuttuna tavoitteena on virkamiesten toiminnan yhdenmukaistaminen, toiminnan ennustettavuuden ja avoimuuden lisääminen sekä kansalaisten ja muiden sidosryhmien luottamuksen säilyttäminen valtionhallinnon toimintaa kohtaan (Arvot virkamiehen arjessa 2007, 23).

Eettiset ristiriidat

Sosiaalialan johtajat ja työntekijät joutuvat työssään päivittäin tekemisiin erilaisten eettisten kysymysten kanssa. Lain määrätessä toiminnan rajat, resurssit ja eettiset toimintaperiaatteet määrittävät toiminnan ja päätösten tarkemman sisällön. Eettiset tilanteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Banks 2006, 12–13). Ensimmäisen ryhmän muodostavat eettiset aihealueet, joissa työntekijä toteuttaa lain määräämiä tai yhteiskunnassa vallitsevien eettisten näkemysten mukaisia toimintoja tai päätöksiä ilman ristiriitaa. Toisen ryhmän muodostavat eettiset ongelmat, joissa ristiriita ilmenee työntekijän omien eettisten näkemysten ja yleisesti hyväksytyjen

toimintaohjeiden välillä. Työntekijä ei yksilönä voi toimia niin kuin näkisi oikeaksi. Kolmannen ryhmän muodostavat eettiset dilemmat, pulmatilanteet, joissa molemmat ratkaisuvaihtoehdot sisältävät joidenkin eettisten periaatteiden loukkaamista. Usein vastakkain ovat tällöin yksilön etu ja yleinen etu.

Tyypillisiä ristiriitatilanteita sosiaalialalla aiheuttavat tilanteet, joissa asiakkaan etu on ristiriidassa taloudellisten resurssien kanssa ja tilanteet, joissa asiakasryhmän etu on ristiriidassa organisaation toimintatapojen kanssa. Myös työskentelyolosuhteet voivat vaikeuttaa eettisesti kestävästä työskentelystä.

Aineisto ja menetelmät

Artikkelin tutkimusaineisto kerättiin vuosien 2007 ja 2008 vaihteessa osana Suomen kuntien sosiaalialan johtajille suunnattua Sosiaalijohto Suomessa -kyselyä. Kyselylomakkeet (n = 375) postitettiin kaikille suomenkielisten kuntien sosiaalipalveluista vastaaville ylimmille johtajille sekä yli 50 000 asukkaan kunnissa tai kuntayhtymissä (joita tutkimuksessa on mukana 17 kappaletta) myös keskijohdolle. Lomakkeita palautui avoimattomina lähinnä kuntien yhdistymisten takia kuusi ja hyväksyttävästi täytettyinä 209 eli kyselyn vastausprosentiksi tuli 57¹.

Tässä artikkelissa analysoimamme empiirinen tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselyn kahdella kysymyksellä: yhdellä numeerisella ja yhdellä avokysymyksellä. Numeerinen kysymys kuului seuraavasti:

Seuraavassa on lueteltu joukko toimintaperiaatteita. Arvioikaa mahdollisuuttanne noudattaa väittämiä toimiessanne sosiaalialan johtajana. (1=erittäin vaikea noudattaa... 5=erittäin helppo noudattaa)

*Ihmisoikeudet
Demokraattisuus
Itsemääräämisoikeus
Oikeus tulla hyväksytyksi kokonaisvaltaisesti
Osallistumisoikeus
Oikeus yksityisyyteen
Negatiivisen syrjinnän estäminen
Erlaisuuden tunnustaminen
Voimavarojen jakaminen tasapuolisesti
Epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustaminen
Luottamus
Tasa-arvo
Tasapuolisuus
Läpinäkyvyys / avoimuus
Laillisuus
Toiminnan tuloksellisuus
Laatu ja vahva asiantuntemus
Palveluperiaate
Puolueettomuus ja riippumattomuus
Vastuullisuus*

Sosiaalialan johtajille esitetyistä eettisistä periaatteista kymmenen ensimmäistä väittämää perustuivat sosiaalialan ammattilaisten eettisiin ohjeisiin (Arki, arvot, elämä... 2005), viisi viimeistä väittämää perustuivat virkamiehen etiikkaan (Arvot arjessa... 2005) ja näiden välissä esitetyt väittämät löytyivät molemmissa edellä mainituista eettisistä ohjeistoista. Vastauskaala (1–5) mahdollisti toteuttamismahdollisuuksien arvioimisen riittävällä tarkkuudella.

Analysoimme kysymyksen vastaukset SPSS-tilasto-ohjelmalla. Faktorianalyysi on keino muuttajajoukon informaation tiivistämiseen ja muuttajien taustalla olevien latenttien muuttajien löytämiseen. Tässä artikkelissa käytimme faktorianalyysiä uusien yhdistettyjen summamuuttajien muodostamiseen. Summamuuttajien luotettavuuden arvioinnissa käytimme Cronbachin alpha -kerrointa. Näin saadut summamuuttajat toimivat avokysymyksen analyysirunkona.

Tutkimuksen laadullisen aineiston keräsimme seuraavalla avokysymyksellä:

Kuvaillkaa joku omassa työssänne ilmennyt eettinen ristiriita viimeisen vuoden ajalta. Entä miten ratkaisitte sen? (vastaustilaa 7 riviä)

Avokysymyksen muotoilu sisälsi tietoisia valintoja. Kuvailupyynnöllä orientoimme vastaajia laajempaan sanalliseen ilmaisuun – tosin annetun vastaustilan puitteissa. Jätimme vastaajien itsensä päätettäväksi millaisen eettisen ristiriidan he kuvaavat². Ohjeitimme heitä kuitenkin kohdistamalla kuvauspyynnön heidän omassa työssään ilmenneeseen eettiseen ristiriitaan. Henkilökohtaistamisen lisäksi ajankohtaistimme pyynnön koskemaan edellistä vuotta. Se mahdollisti tulkintojen tekemisen ajankohtaisten ilmiöiden ymmärryksen pohjalta. Kuvattavan ristiriidan valintaan pyrimme vaikuttamaan myös viimeisellä erillisellä jatkokysymyksellä. Halusimme sillä ohjata vastaajaa valitsemaan eettisen ristiriidan, joka oli myös ratkaistu. Vastauksia lukiessa tarkoituksemme sai rinnalleen myös toisenlaisen tulkinnan: mahdollisuuden vastata siten, ettei eettistä ristiriitaa oltu ratkaistu. Osa myös jätti kokonaan vastaamatta jälkimmäiseen kysymysosaan, mikä saattoi olla merkki ratkaisun puutteesta. Sitä emme voi kuitenkaan luotettavasti todentaa.

Analysoimme avovastaukset teorialähtöisellä sisällönanalyysillä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002) hyödyntämällä vastausten sisällönanalyysin runkona faktorianalyysin tuloksena syntynyttä eettisten toimintaperiaatteiden jaottelua. Luokittelu perustui näin aineiston toisen kysymyksen tuloksiin ja sisältää siksi myös aineistolähtöisen analyysin piirteitä, vaikkakaan ei perinteisessä sisällönanalyysin mielessä (esim. Tuomi & Sarajärvi 2002). Tarkastelimme analyysissä sitä, millaisia sisällöllisiä ristiriitoja eri tavoin noudatettavissa olevissa eettisissä toimintaperiaatteissa on. Analysoimme erikseen aineistolähtöisesti ongelman ratkaisua toiminnan näkökulmasta.

Avovastausten luotettavuutta on haastavaa arvioida. Niiden pituus vaihteli muutamasta sanasta pienoiskertomuksiin. Vastaukset oli tehty kuvaileviksi, mutta ei aina loogisiksi kokonaisuuksiksi. Osin tiivis kirjoitustyyli, luettelomainen käsittelytapa ja lyhennysten käyttö vaikeuttivat käsiteltävän asian luokittelua tietyn toimintaperiaatteen alle. Sisällöllisesti kysymyksen onnistumisesta kertoo kuitenkin se, että vastaukset on tulkittavissa eettisiksi ristiriidoiksi, vaikka niiden kirjo on laaja. Sisällönanalyysissä jouduimme osin tekemään tulkinnallisia kompromisseja. Tulkintojen luotettavuutta ja sisäistä logiikkaa varmensimme molempien kirjoittajien osallistumisella erikseen ja yhdessä analyysin eri vaiheisiin valintojen kestävyyttä koetellen, tarkistaen ja vahvistaen. Alkuperäisilmausten käytöllä analyysin tulosten tukena tarjoamme lukijalle mahdollisuuden varmistua tulkintojemme luotettavuudesta (ks. esim. Flick 2007). Alkuperäisilmaukset (tässä kokonaisia avovastauksia) erotetaan muusta tekstistä sisennyksellä ja niiden lopussa on kyselylomakkeen tunnusnumero. Alkuperäisilmausten käytössä olemme kiinnittäneet tarpeen mukaan huomiota tunnistettavuuden poistamiseen (Kuula 2006), vaikka laajassa kyselyaineistossa se ei ole yleinen ongelma.

Sosiaalialan johtajien eettiset toimintaperiaatteet

Sosiaalialan johtajille suunnatun lomakkeen eettisten toimintaperiaatteiden määrä oli varsin suuri (n = 20). Tiivistimme tuloksia jatkoanalyysin helpottamiseksi. Uusien muuttujien faktorialaukset, kommunaliteetit ja summamuuttujien alfaat osoittautuivat viiden faktorin ratkaisussa hyviksi ja loivat näin luotettavan pohjan jatkoanalyysille (taulukko 1). Eettisten toimintaperiaatteiden ulottuvuudet tässä faktoriratkaisussa olivat johtajan vastuullisuus virkamiehenä, asiakaslähtöisyys, tasa-arvoinen toimintapa, tulok-

sellisuus ja syrjinnän estäminen. Faktoreiden yhteenlaskettu selitysosuus oli 62,3.

Uusista summamuuttujista "johtajan vastuullisuus virkamiehenä" perustuu täysin virkamiesetiikassa esitettyihin toimintaperiaatteisiin, kun taas "asiakaslähtöisyys", "tasa-arvoinen toimintatapa" ja "syrjinnän estäminen" perustuvat täysin sosiaalialan ammattieettisiin toimintaperiaatteisiin. Summamuuttujassa "tuloksellisuus" taas on eettisiä toimintaperiaatteita molemmista eettisistä toimintaohjeista.

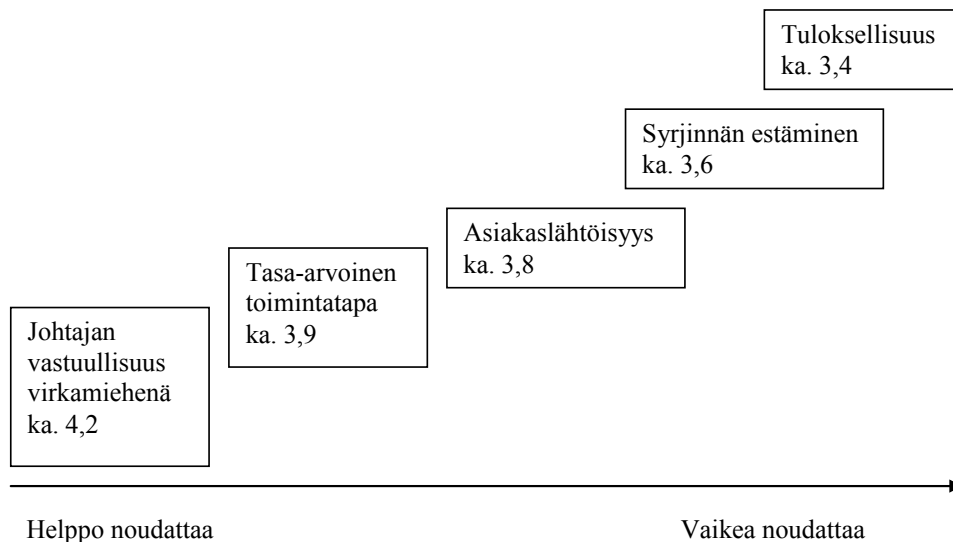
Sosiaalialan johtajien näkemykset siitä, kuinka hyvin he pystyvät noudattamaan esitettyjä eettisiä toimintaperiaatteita vaihtelivat. Parhaiten sosiaalialan johtajat kokivat pystyvänsä noudattamaan virkamiesetiikassa esitettyjä toimintaperiaatteita (johtajan vastuullisuus virkamiehenä) ja vaikeimmiksi he kokivat tuloksellisuutta koskevien periaatteiden noudattamisen (kuva 1).

Taulukko 1 Eettiset toimintaperiaatteet, faktorien varimax-rotatoitu latausmatriisi

Faktorit	F1	F2	F3	F4	F5	h ²
<i>"Johtajan vastuullisuus virkamiehenä"</i> (<i>alpha</i> = .79)	.764					.720
Vastuullisuus	.667					.580
Palveluperiaate	.623					.589
Laillisuus	.599					.625
Puolueettomuus ja riippumattomuus						
<i>"Asiakaslähtöisyys"</i> (<i>alpha</i> = .79)		.768				.700
Itsemääräämisoikeus		.665				.551
Osallistumisoikeus		.596				.531
Demokraattisuus		.560				.540
Oikeus yksityisyyteen		.559				.583
Oikeus tulla hyväksytyksi kokonaisvaltaisesti						
<i>"Tasa-arvoinen toimintatapa"</i> (<i>alpha</i> = .79)			.775			.716
Tasa-arvo			.720			.671
Luottamuksellisuus / luottamus			.577			.604
Tasapuolisuus						
Epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustaminen			.528			.538
Ihmisoikeudet			.514			.517
<i>"Tuloksellisuus"</i> (<i>alpha</i> = .74)				.738		.685
Toiminnan tuloksellisuus				.703		.717
Laatu ja vahva asiantuntemus				.577		.620
Voimavarojen jakautuminen tasapuolisesti				.482		.465
Läpinäkyvyys / avoimuus						
<i>"Syrjinnän estäminen"</i> (<i>alpha</i> = .73)					.798	.754
Erilaisuuden tunnustaminen					.792	.762
Negatiivisen syrjinnän estäminen						
Ominaisarvo	7.67	1.40	1.22	1.12	1.06	
Selitysosuus	38.4	7.0	6.1	5.6	5.3	

Faktoreiden kumulatiivinen selitysosuus = 62,3

h² = kommunaliteetti



Kuva 1 Sosiaalialan johtajien kokema mahdollisuus noudattaa eettisiä toimintaperiaatteita

Eettiset ristiriidat sosiaalialan johtajien työssä

Sosiaalialan johtajien työssään kohtaamien eettisten ristiriitojen kirjo oli laaja. He kuvasivat avovastauksissaan sekä suoraan että välillisesti ongelmia omassa asemassaan ja toiminnassaan. Välillisiksi ovat tulkittavissa ne käytännön esimerkit, joissa vastaaja kuvaa muihin ihmisiin, esimerkiksi työntekijöihin, johtajiin, päättäjiin ja asiakkaisiin liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien vaikutuksia johtajan omaan työhön löytyi erityisesti vastaajien esittämistä eettisten ristiriitojen ratkaisusta. Tässä luvussa keskitymme eettisten ristiriitojen sisällölliseen kuvaan, ja seuraavassa luvussa analysoimme vastaajien esittämiä ratkaisuja eettisiin ristiriitatilanteisiin. Tulkintaa tehdessämme olemme hyödyntäneet avovastauksia kokonaisuutena varmistaen sillä luotettavuutta. Olemme valinneet vastauksista tähän aineisto-esimerkkejä, jotka kuvaavat eettisten ristiriitojen sisällöllistä kirjoa edellisen luvun esittämiin faktoreihin perustuen.

Johtajan vastuullisuus virkamiehenä

Eettiset epäkohdat johtajan vastuullisuudessa virkamiehenä (16 avovastausta), joka faktorina sisälsi vastuullisuuden lisäksi myös palveluperiaatteen, laillisuuden sekä puolueettomuuden ja riippumattomuuden, keskittyivät ongelmiin asiakaslähtöisissä palveluprosesseissa. Ongelmia kuvattiin henkilöstön kuormittuneisuuden heijastumana asiakasprosesseihin (esimerkki 1; jatkossa esimerkki lyhennetty E-kirjaimella), henkilöstön epäammattillisena toimintana (E2) sekä lainvastaisena toimintana (E3), jota ei vastauksissa yksilöity. Ongelmana oli siis palveluratkaisujen viivästyminen tai laiminlyönti ja resurssihaasteilla perusteltu huono kohtelu.

(E1) "Vammaispalvelupäätösten viivästyminen: lisättiin suorittavan tason resurssia (siirto), siirrettiin uupunut työntekijä toisiin tehtäviin, käynnistettiin vpl-palvelujen kehittämisprojekti." (366)

(E2) *"Pari vaikeaa asiakastapausta hoidettiin huonosti vähään rahaan vedoten. Kuultuani työntekijöitä / esimiestä, määräsin toimimaan toisin – ystävällisesti."* (056)

(E3) *"– lakisääteisten palvelujen laiminlyönti, ratkaisua ei ole tapahtunut kyseisenä laiminlyönnin ajankohtana."* (098)

Tasa-arvoinen toimintatapa

Keskeisin eettinen ongelma vastausten luokittelussa (vaikka määrälliset erot eivät aineistossa ole suuria eivätkä sisällöllisen tarkastelun näkökulmasta keskeisessä asemassa) oli tasa-arvoinen toimintatapa (25 avovastausta). Tasa-arvoinen toimintatapa sisälsi eettisistä periaatteista tasa-arvon, luottamuksellisuuden, tasapuolisuuden, epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustamisen sekä ihmisoikeudet. Ihmisten erilaisuus toimijoina, toiminnan kokijoina ja palveluiden vastaanottajina tuo siihen keskeisen haasteen, kuten seuraavista aineisto-esimerkeistäkin voi havaita. Ensinnäkin ongelmana on asiakkaiden tasapuolinen kohtelu (E4) myös positiivisen syrjinnän merkityksessä (E5).

(E4) *"Eri alueilla asuvien asiakkaiden palvelujen myöntämisen työntekijäkohtaiset erikoiset kriteerit, uudenlainen työntekijöiden tiimityttäminen, yhteisten pelisääntöjen muodostaminen ja kriteerien tarkistaminen."* (369)

(E5) *"Objektiivinen suhtautuminen nuoreen, pitkäaikaiseen asiakkaaseen. Siirsin päätöksenteon toiselle työntekijälle, koska tunsin, että en pysty objektiivisesti katsomaan hänen asioitaan ja saattaisin tehdä päätöksen jollaista en tekisi jonkun toisen henkilön tilanteessa."* (061)

Myös työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat yksi esitetyistä ongelmista, joka kärjistyy (E6) sosiaalialan johtajan suhteessa omaan lähijohtajaansa. Kuten esimer-

kistä seitsemän voi nähdä, sosiaalijohtaja legitimoitui (kirjoittaessaan työntekijöiden oikeutetusta epätasa-arvon kokemuksista) työntekijöiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja perustelee epäkohtaa itsestä paljon riippumattomilla organisaatiokulttuurisilla tekijöillä.

(E6) *"Törmäyksiä oman esimieheni kanssa. Silloin tällöin joku ihminen / työntekijä ns. ohitetaan, toisia suositaan. Otan asian aina puheeksi, jos huomaan tälläistä. > tästä seuraa aina ylimääräistä työtä, mikä turhauttaa minua - muutakin työtä on ihan tarpeeksi."* (271)

(E7) *"Harkinnanvaraiset palkkaratkaisut on usein menneet siten, että työntekijöillä on oikeutetusti epätasa-arvon kokemuksia. Olen yrittänyt keskusteluttaa johtoryhmää asiasta, usein huonolla menestyksellä. Työntekijöille yritän selittää asiaa organisaatiokulttuurisilla tekijöillä ja pyydän malttia, koska asiat ovat kuitenkin kokonaisuutena menneet parempaan suuntaan."* (181)

Erytynen epäoikeudenmukaisuuden kokemusten esimerkki on seuraava palveluiden väärinkäyttöä koskeva sitaatti (E8). Siinä yhteiskunnan tuki tasa-arvon näkökulmasta voi ääritapauksissa olla epäoikeudenmukaista. Se poikkeaa aineiston muista asiakasviittauksista, joissa asiakas nähdään enemmänkin epäoikeudenmukaisuuden ja eettisten ongelmien uhrina kuin niiden aktiivisena aiheuttajana.

(E8) *"Eettinen ristiriita syntyy siitä, kun näkee epäsosiaalisen, jopa rikollisen aineksen käyttävän hyväkseen yhteiskuntaa, sen varoja, mutta on viety lähes kaikki keinot = työkalut tehdä oikeudenmukaisia toimenpiteitä näiden osalta."* (090)

Poikkeuksellinen esimerkki uhrikuvasta oli myös erään sosiaalialan johtajan kuvaus joutumisesta poliittisten päättäjien henkisen väkivallan kohteeksi (E9). Kun muilta osin aineistosta voi tulki-

ta – ainakin jossain määrin – vastaajien huolen asiakkaiden perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisesta, tämä ääriesimerkki muistuttaa myös organisaation sisällä olevasta mahdollisuudesta vääränlaiseen vallankäyttöön, joka uhkaa sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointia.

(E9) ”– Kunnanhallituksen eräiden henkilöiden toistuva psyykkisen väkivalta minua ja muitakin johtavia viranhaltijoita kohtaan.” (089)

Aineistossa on mielenkiintoista, että kysymys luottamuksesta ei noussut ristiriitatilanteissa esille ongelmana, ja sen noudattamisenkin toimintaperiaatteena katsottiin olleen suhteellisen helppoa. Ainoastaan luottamushenkilöiden salassapitoepäily tuli aineistossa esille eettisiä ristiriitoja aiheuttavana tilanteena (E10). Se voi olla käänteisesti tulkittuna merkki siitä, että sosiaalialan ammatillisuuteen kuuluu vahvasti luottamuksellisuuden periaate osana hyvän julkisen palvelun eetosta (ks. myös Quill 2009, 216).

(E10) ”– jatkuva ongelma: miten varmistaa, etteivät luottamushenkilöt ”vuoda” salassapidettäviä asioita => määräajoin muistutus, tiedotus ja koulutus kokouksissa.” (112)

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys sisälsi eettisistä periaatteista itsemääräämisoikeuden, osallistumisoikeuden, demokraattisuuden, oikeuden yksityisyyteen ja oikeuden tulla hyväksytyksi kokonaisvaltaisesti. Aineistossa korostuu asiakkaan asema eettisissä ongelmakohtissa (14 avovastausta) ja se välittää jo edellä todettua uhrikuvaa. Ongelmana asiakaslähtöisyyden kannalta ovat sekä puutteet palveluissa ja palvelurakenteissa että myös asenteelliset kysymykset. Seuraavissa aineistoesimerkeissä hahmottuvat kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun puute (E11), palvelurakenteelliset vääristymät (E12) ja työntekijöiden asenteiden vaikutus asiakkaan kohtaamisessa (E13).

(E11) ”Henkilö käyttänyt aiemmin päihteitä. Toimintakyky alentunut > tarvitsee hoivaa tai palveluasumista. Ei meinaa onnistua kun palotellaan päihdehuollon ja koti- ja laitoshuollon välillä. Onnistuu taistelulla ja vanhan esimiehen tuella.” (367)

(E12) ”Työkyvyttömiä henkilöiden roikottaminen työttöminä työntekijöinä.” (073)

(E13) ”Sosiaalityöntekijä ei mielestäni kuullut aidosti asiakasta ja siirsi asiakasta koskevan ennakkoluuloa myös minulle, asian ratkaisun lisäksi. Tapasin asiakkaan ja pyysin lisäselvityksiä pääsimme asiakasta tyydyttävään yksilölliseen ratkaisuun. Sosiaalityöntekijän [kanssa] en käynyt asiaa läpi, mikä olisi tullut tehdä.” (252)

Syrjinnän estäminen

Syrjinnän estäminen sisälsi sekä erilaisuuden tunnustamisen että negatiivisen syrjinnän estämisen ja tähän luokkaan ryhmittyi kahdeksan avovastausta. Jo edellisissä ryhmässä mainitut esimerkit, vaikka ne ovatkin siis tässä tulkittu asiakaslähtöisyyden faktorin mukaan, voivat sisältää asiakasta syrjiviä piirteitä. Esimerkiksi päihteiden käyttäjät ovat yksi sosiaalipalveluiden erityisryhmä, jonka on monissa eri yhteyksissä todettu olevan varsin stigmatisoiva määre palvelutarpeita kartoitettaessa kokonaisvaltaisesti myös eri toimialojen kesken. Muutamat vastaajat nostivat aineistossa eettiseksi ongelmaksi heikommasa asemassa olevien marginaaliasiakasryhmien asiat. Ongelmaksi määritellään yleiset asenteet (E14) ja viranomaisten asenteet (E15).

(E14) ”Pienessä superköyhässä kunnassa vaatii todella kovaa ”pääätä” pitää yleensäkin syrjäytyneiden / köyhien / mustalaisten oikeuksista kiinni. Yleinen painostus on kovaa koko ajan ja joka hallinnon tasolla sekä kuntalaisten puheissa / juoruissa. Kollegiaalinen tuki on oleellista ja tärkeää, koulutus antaa uskoa

oikeaan toimintaan, työnohjaus voimaannuttaa. Toisaalta siinä on tämän yhteiskunnallisen tehtävän pointti ja tähän tehtävään sitä on alunpitäenkin lähdetty. Toivoisi vaan, että itse jaksaisi uupumatta tämän uransa loppuun.” (147)

(E15) ”Vähemmistöön kuuluva henkilö haki asuntoa kunnalta, asuntoviranomainen suhtautui hyvin kielteisesti -> lopputulos sos. toimen ”painostuksen” ansiosta, että ko. hlö sai asunnon.” (172)

Asiakkaiden eriarvoisuutta korostavan syrjinnän lisäksi aineistossa on yksittäinen esimerkki myös ammattikunnan sisällä vallitsevasta syrjinnästä, joka perustuu erilaisiin koulutustaustoihin tuloksellisesta yhteistyöstä huolimatta (E16). Siihen kulminoituu kysymys sosiaalityöntekijöiden pätevyysvaatimuksista ja sen yhteydestä ammatilliseen statukseen. Kyseessä on asia, johon on kohdistunut muutospaineita viime vuosina.

(E16) ”Joidenkin akateemisen loppututkinnon suorittaneiden, kelpoisuusehdot täyttävien sosiaalityöntekijöiden syrjivä asenne siirtymäsäännösten perusteella pätevinä sosiaalityöntekijöinä toimivia kohtaan, vaikka työtä on tehty rintarinnan jo yli 10 vuotta onnistuneesti ja menestyksekkäästi.” (012)

Tuloksellisuus

Aineistossa on mielenkiintoista se, että toiseksi eniten (20 vastausta) sosiaalialan johtajien kuvaamista eettisistä ongelmista koski tuloksellisuutta eli vaikeimmin noudatettavissa olevaa eettistä toimintaperiaatetta. Se kertoo osaltaan siitä, että vastaajat eivät valinneet esimerkeiksi vain helpoimmin noudatettavia periaatteita, mutta eivät myöskään tuottaneet vastauksillaan niin sanottua yleistä kurjuuspuhetta sosiaalialan epäkohdista. Tuloksellisuus-faktori sisälsi toiminnan tuloksellisuuden, laadun ja vahvan asiantun-

temuksen, voimavarojen jakautumisen tasapuolisesti sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden.

Tuloksellisuutta koskevat eettiset ongelmat on jaettavissa toiminnan tuloksellisuuden, resurssien tehostamisvaatimusten sekä voimavarojen epätasaisen jakautumisen alle. Sen sijaan laatua ja vahvaa asiantuntemusta uhkaavia esimerkkejä tai läpinäkyvyyden ja avoimuuden ongelmien kuvauksia ei aineistossa ollut lainkaan. Resurssien kohtuuttomiltakin vaikuttavista tehostamisvaateista ovat esimerkit 17 ja 18. Niiden perusteella johtajat asetetaan lähes mahdottomaan tilanteeseen priorisointipakon edessä. Vaikka sosiaalialan johtajat kirjoittavat esimerkeissään ongelmista omasta positiostaan, myös sosiaalityöntekijät toimiessaan riittämättömien palveluresurssien paineessa joutuvat eettisten periaatteidensa ja käytännön realiteettien väliseen ristiriitaan (Ylinen 2008, 122).

(E17) ”Henkilöstön yhä tehokkaamman käytön vaatimus, vaikka tuntuu, että kaikki on jo rutistettu. Töiden uudelleen järjestely taas kerran. Pohdinta, muka on ydintä, minkä voi (?) jättää vähemmälle.” (021)

(E18) ”Eettinen ristiriita liittyy siihen, että joudumme supistamaan toimintaa jollain taholla, jotta sitä voidaan toisaalla lisätä. Mistä leikata, jotta sen haitat vähäisimmät. Esimerkiksi tehostaminen ulkoistuksen kautta tukipalveluissa tapahtuu työntekijöiden kustannuksella > ratkaisuna on ollut ulkoistaa joka tapauksessa, sillä työntekijöiden työn köyhtyminen on ollut vähäinen haitta verrattuna esim. irtisanomisiin.” (025)

Kun edelliset esimerkit korostavat johtajan omaa ongelmallista tilannetta priorisointipakon edessä, seuraavat kuvaavat voimavarojen epätasaista jakautumista ja osoittavat ongelman olevan päättäjien käsissä ja erityisesti heidän asenteissaan ja arvostuksissaan. Ongelmana ovat tasavertaisuuden puute eri palvelualueiden välillä

(E19), ennalta ehkäisevän työn arvostuksen puute resursointiratkaisuissa (E20) ja lain velvoittamien palveluiden vajaarahoitus (E21).

(E19) "Kun päivähoito palvelee elinkeinoelämää, sen resursointia sitä kohdellaan poliittisessa päätöksenteossa ja kunnan ylimmässä johdossa huomattavasti ymmärtäväisemmin kuin muuta sosiaalihuoltoa. Ratkaisua tähän pulmaan ei ole löytynyt." (266)

(E20) "Olen usein joutunut puolustamaan varhaisen tuen puuttumisen resursointia ja että se on kaikkein kestävämpi ja vaikuttavinta toimintaa ja että väestöryhmästä riippumatta sitä olisi käytettävä. Ratkaisu; perustelemisen yhä uudelleen ja uudelleen sekä vaihtoehtolaskelmien myös talouden lukuina osoitettava." (351)

(E21) "Omaishoidon tuen vapaapäivien järjestämät vammaisten lasten perheiden tilapäinen hoito lain edellyttämällä tavalla > rahaa budjetoitu liian vähän, vaihtoehtoja suppeasti ja organisaatiosta kävin suunnitellusti > asiakkaan ääni ei kuulu + tarpeet eivät tule näkyviin > selvitys nykytilasta lautakunnalle + ohjeiden päivitys + uusien mallien hakeminen + pidemmän aikavälin suunnitelma." (359)

Eettisten ristiriitojen ratkaiseminen

Edellä kuvattujen sosiaalialan johtajien omassa työssään kohtaamien eettisten ristiriitojen ratkaisuja on mahdollista tarkastella monin eri tavoin. Johtajan toiminnan ja vallan ja vastuunkannon näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella ratkaisujen toiminnallisuuden muotoa ja astetta. Myös ratkaisun kohdistaminen tuo lisävalaistusta eettisten ristiriitojen hallintaan. Luokittelimme sosiaalialan johtajien tavat ratkaista ristiriitoja seuraavasti: ratkaisun siirtäminen asiakkaalle, informoiva ja neuvotteleva puhe ja yhteistyö, velvoittava puhe sekä toiminta ja teot.

Kaikkiin esittämiinsä eettisiin ristiriitoihin sosiaalialan johtajat eivät olleet löytäneet ratkaisua.

Ei ratkaisua

Kaikissa eettisen ristiriidan kuvauksen sisältäneissä vastauksissa ei siis mainittu sen ratkaisemista. Onko kyse silloin ongelmasta, joka on vaikea ratkaista, on kuitenkin mahdoton luotettavasti arvioida. Joitakin esimerkkejä aineistosta löytyi siitä, että sosiaalialan johtaja korosti ratkaisun puuttumista joko yleisesti (kuten E22) tai oman vaikutusmahdollisuuden puuttumista (E23).

(E22) "Saamelaisilla vanhuksilla oli oma, laaja-alaisesti työskentelevä kotivastaja erityisvaltion avustuksella mutta lakkautti sen, tilanne oli vaikea työntekijän kannaltakin, en pystynyt ratkaisemaan mitenkään." (014)

*(E23) "Ristiriita ihmisen tarpeen ja budjettikurin välillä.
* jäi ratkaisematta" (041)*

Ratkaisun siirtäminen asiakkaalle

Yksi aineistossa vähemmän esiintynyt ongelman ratkaisuvaihtoehto on ratkaisun siirtäminen pois itseltä (E24). Se eroaa edellisestä siinä, että sosiaalialan johtaja toteuttaa tässä asiakkaan itsemäärämisoikeuden periaatteen noudattamista antamalla päätösvallan asiakkaalle. Se ei esimerkin mukaisesti tarkoita kuitenkaan asiakkaan heitteillejättöä, vaan palveluja tarjotaan tarpeiden mukaan ja odotetaan asiakkaan tarttuvan niihin myöhemmin oman itsenäisen ratkaisunsa pohjalta.

(E24) "Lapsen edun harkinta / vanhempien "edut" esim. ikäihmisen ehdottomasti halutesa sairaalasta kotiin, jossa ei ole sähköjohtoja ja sitä mm. jääkaappia sähköhellasta, mikrota puhumattakaan, ulko wc ja toisaalta pesutilat saunassa ainakin 20 m. päässä. Mitkään

tarjotut hoitopaikat eivät kelvanneet rollaattorilla liikkuvalla asiakkaalle. Lopulta asiakas kotiutettiin ja yritetty palveluja järjestää sinne kotiin. Mutta esim. asunnonmuutostöitä asiakas ei ole halunnut, mutta ehkä lumen tultua voi harkita palveluasuntoon muuttamista.” (302)

Seuraavat eettisten ristiriitojen ratkaisuesimerkit eroavat edellisistä niiden aktiivisemmän luonteen perusteella. Olemme jaotelleet ne puheeseen ja toimintaan.

Informoiva ja neuvotteleva puhe sekä yhteistyö

Ensimmäinen luokittelemamme ongelmanratkaisupuheen muoto on säilytään tiedottava ja keskustelevalta, yhteistyötä korostava sekä vakuuttava. Tiedottamisfunktio korostuu esimerkissä 25 ja sen muoto on varsin yleinen virkamiehen rooliin sisältyvä velvoite ilman varsinaista ongelmanpoiston tavoitetta. Esimerkki sisältää sen lisäksi myös toisenlaisen reaktion, passiivisen hyväksynnän, joka näkyy myös lopussa esitettynä lojaaliutena (ks. myös Quill 2009, 216).

(E25) ”Vuosia sitten hyväksyty hanke ei ole ensi(?) perusteltu. Mutta kun päätös on joskus tehty, se toteutetaan. Virkamiehen roolina on antaa mahdollisimman monipuolista tietoa asiasta. Päätös on mikä on ja sen mukaan eletään ts. pulinat pois.” (070)

Neuvottelupuhe (E26) tähtää tavoiteltuun lopputulokseen, kuten tässä tasapuoliseen huomiointiin. Siinä mielessä se on hyvin lähellä yhteistyötä korostavaa puhetta (E27), joka tässä tapauksessa yhteydenpidonmaisena voi sisältää molempia puolia.

(E26) ”Vähemmistöön kuuluvan perheen huomiointi tasapuolisesti. Neuvottelemalla muiden toimialojen kanssa.” (255)

(E27) ”Vähemmistöihin kohdistuvaa syrjintää asunnon vuokraajan taholta. Yhteys vähemmistövaltuutettuun.” (247)

Esimerkki tavoitteellisesta puheesta on myös vakuuttavaksi puheeksi kutsumamme ratkaisuyritys (E7). Sitä vahvemman sävyn saa seuraava esimerkki (E28) informoivasta puheesta, jonka pommittamismetaphora on tulkittavissa luonteeltaan asianajotoiminnaksi asiakkaiden ja heidän palveluidensa puolestapuhujina. Sosiaalityöntekijöitä onkin kutsuttu tietynlaisiksi asiakkaiden oikeuksien vapaustaistelijoiksi (Ylinen 2008, 121) heidän toteuttaessaan moraalista kansalaisuuttaan käytännössä (ks. Manning 1997).

(E28) ”Kun näkee tarvittavan palvelutarpeen esim. vanhushuollossa, mutta ei saa tarpeeksi rahaa = voimavaroja toteuttaa tarvittavia palveluita. On vain pommittettava päätöksentekijöitä ja tehtävä esityksiä tilanteen parantamiseksi.” (090)

Velvoittava puhe

Vahvin puheen muoto eettisen ongelman ratkaisuna on velvoittava puhe. Se sisältää vaatimuksen toimia toisin asianomaisen johtajan edellyttämällä tavalla. Johtajan esittämä määräys (E2) ja vaatimus (E29) perustuvat vallitsevaan hierarkkiseen suhteeseen hänen ja lähijohtajan sekä työntekijöiden välillä, ja se legitimoit johtajan vallankäytön.

(E29) ”Asiakkaan (vanhuksen) ohi ja yli puhuminen hänen asioissaan.

-> Otin asian puheeksi työyhteisön esimiehen kanssa ja vaadin muutosta ja työntek. puhuttelua + koulutusta. Puhuin myös itse eettisyydestä.” (161)

Eriävä mielipide

Viimeinen puheen muoto eroaa edellisistä johtajan vaikutusmahdollisuuksia pääosin korostavista esimerkeistä siinä, että se on tulkittavissa vahvimaksi sanalliseksi (sekä suullisesti että kirjallisesti ilmaistuksi) puheeksi silloin, kun sosiaalialan johtajalla ei ole varsinaista mahdollisuutta vaikuttaa eettiseen ongelmaan. Oman eriävän kantansa esittäminen julkisesti on keino osoittaa epäkohdan olemassa olo (E30).

(E30) "Puolueen jäsen saa saman puolueen lautakunnan edustajan huomion ja tuen asiassa joka sotii lakia ja oik. mukaisuutta vastaan. Ratkaisu: eriävä mielipide. Muu ei mahdollista – valitettavasti." (137)

Toiminta ja teot

Sosiaalialan johtajien aineistossa on esimerkkejä aktiivisista asiakaslähtöisistä palveluratkaisuista (kuten E31), joita on tehty edistämään asiakkaan etua eettisesti ongelmallisessa tilanteessa.

(E31) "– Asunnottoman alkoholistin pomputelu paikasta toiseen eri viranomaisten välillä. – Sijoitettiin päihdekuntoutuksen kautta laitospaikalle." (219)

Asiakaslähtöisyys voi myös tarkoittaa asiakkaan tahdon vastaista ratkaisua (E32), mikä ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei asiakasta kuultaisi ja ettei ratkaisua edeltäisi yhteinen neuvottelu. Esimerkki osoittaa, että eettisesti ongelmallisissa tilanteissa on ammattilaisen tukeuduttava ammatillisuuteensa ja tehtävä tarvittaessa sen pohjalta paras ratkaisu.

(E32) "Huostaanoton (tahdonvastainen) valmistelu ja päätöksenteko. Mikä on lapsen paras? Pitäisikö vanhemmille vielä kerran antaa mahdollisuus muuttua. > kuulimme kokouksessa vanhempia ja heidän edustajaansa mutta keskustelun jälkeen päädyttiin huos-

taanottoon ja sijoitukseen kodin ulkopuolelle." 026

Asiakaslähtöisten palveluratkaisujen lisäksi on myös esimerkkejä (kuten 33), joissa toiminnallinen ratkaisu on vastatoimi vallitsevaa päätöksentekoa ja taloudellisia, muualta annettuja määräyksiä vastaan. Esimerkissä 34 aktiivinen toimi ulottuu myös johtajan esittämään henkilökohtaiseen asemaan perustuvaan vastuunkantoon.

(E33) "Asiakas (mielent. kuntoutuja) haki asumismahdollisuutta palveluasumiseen. Hakijalla ei subjektiivista oikeutta ja budjetissa ei määrärahoja.

Asiakkaalle myönnettiin palv. asumispaikka. Talousarvio ylitettiin." (044)

(E34) "Lastensuojelun sijaishuollon sijoitukset, vaikka olisi pitänyt pysyä määrärahojen puitteissa.

Ylitimme määrärahat, kun lastensuojelulliset tarpeet sitä vaativat ja otin vastaan ryöpytykset hallituksen ja valtuuston taholta määrärahojen ylityksistä." (129)

Näissä esimerkeissä toiminnallisuus ulottuu palveluratkaisuihin ja resurssikysymyksiin. Sen sijaan henkilökohtaiseen työuraan tai työhyvinvointiin liittyviä ratkaisuja ei juuri esiintynyt. Poikkeuksena olivat esimerkiksi 14 vastaajan esittämä toivepuhe selviytymisestäään vaikeassa tehtävässä, joka ei sinällään sisältänyt toiminnallisuutta vaan enemmän pientä selviytymiseen painottuvaa toimijuutta, sekä seuraava (E35) ääriesimerkki viimeisestä mahdollisuudesta vastustaa eettisesti arveluttavaksi koettua tilannetta johtajana – liittyä organisaation jättäneiden aktiiviseen joukkoon.

(E35) "– Palkat määrittää kamreeri ja henkilöstöjaosto / Kriteerein, jotka eivät ole kaikille tiedossa ja kestävästi perusteltuja.

- Silti pitäisi vastata 110 % oman alueen toiminnassa eli viisas hakeutuu muualle / Jatkuva henkilöstö pako.

Ratkaisu: Lähdin itsekin!" (140)

Epäeettiset ratkaisut

Olemme edellä analysoineet esimerkkejä eettisten ongelmien ratkaisemisesta sosiaalialan johtajan työssä niiden aktiivisuusasteen suhteen. Ne ovat lähtökohtaisesti tulkittavissa positiiviseksi, vaikka joidenkin vastatoimien tulkinnassa on myös mahdollista pohtia niiden sisältämiä ja tuottamia negatiivisiakin tarkoituksiperiä ja vaikutuksia. Sen sijaan varsinaisesti epäeettisiä ratkaisuja ei aineistossa juurikaan esiintynyt. Siksi aineistositaatti (E36) "En kerro kaikista mahd. palveluista, jotta niitä ei vaadittaisi" (212) on kokonaisuudessa poikkeuksellinen tuodessaan tunnustuksellisesti julki samalla sekä eettisen epäkohdan että oman epäeettisen keinon sen hallintaan, joka tässä tarkoittaa virkamiehen palveluperiaatteen rikkomista.

Sosiaalialan johtajat kokivat, että esitetyistä eettisistä toimintaperiaatteista oli helpoin toteuttaa "johtajan vastuullisuutta virkamiehenä". Tälle aihealueelle sijoittuvat ristiriidat sosiaalialan johtajat ratkaisivat pääosin omalla aktiivisella toiminnallaan. Vaikeinta oli sosiaalialan johtajien mielestä toteuttaa "tuloksellisuus"-faktorille sijoittuneet eettiset toimintaperiaatteet ja näiden ratkaisutavat vaihtelivatkin suuresti. Esitetyt ratkaisut jakautuivat varsin tasaisesti neuvottelevan ja informoivan puheen, tekojen (tyyliin "ylitetään budjetti") ja toteaman "ratkaisua ei ole löytenyt" kesken. Tasa-arvoisen toimintatavan, asiakaslähtöisyyden ja syrjinnän estämisen alueelle sijoittuvat ristiriidat sosiaalialan johtajat ratkaisivat tai pyrkivät ratkaisemaan toisaalta passiivisella sovittavalla puheella ja toisaalta omilla aktiivisilla teoillaan. Asiakaslähtöisyyteen liittyvien eettisten ristiriitojen ratkaisuna esitettiin lisäksi päätöksen siirtäminen asiakkaalle.

Lopuksi

Artikkelin tarkoituksena oli tutkia, kuinka hyvin sosiaalialan johtajat kokevat voivansa noudattaa omaa työtään ohjaavia virkamieseettisiä ja ammattieettisiä toimintaperiaatteita sekä kuvata sitä, millaisia eettisiä ristiriitoja sosiaalialan johtajat työssään kohtaavat ja miten he pyrkivät niitä ratkaisemaan. Sosiaalialan johtajiin kohdistuvista eettisistä toimintaperiaatteista löysimme faktorianalyysin avulla viisi ulottuvuutta: johtajan vastuullisuus virkamiehenä, tasa-arvoisen toimintatapa, asiakaslähtöisyys, syrjinnän estäminen ja tuloksellisuus. Näistä ulottuvuuksista sosiaalialan johtajat kokivat helpoimmaksi noudattaa johtajan vastuullisuuden virkamiehenä ja vaikeimmaksi tuloksellisuuden. Sosiaalialan johtajien esille tuomat eettiset ristiriitatilanteet kohdistuivat eettisten toimintaperiaatteiden kanssa samalle kentälle ja ne voitiin tyhjentävästi luokitella faktorianalyysin avulla luotujen ulottuvuuksien mukaisesti. Määrällisesti sosiaalialan johtajien kuvaamissa ristiriitatilanteissa korostuivat muita hieman enemmän tasa-arvoiseen toimintatapaan ja tuloksellisuuteen liittyvät ristiriitatilanteet.

Ristiriitojen ratkaisemistavat luokittelimme johtajan aktiivisuuden ja toimivallan rajojen näkökulmasta. Sosiaalialan johtajien tavat ratkaista ristiriitoja määrittelimme seuraavasti: ratkaisun siirtäminen asiakkaalle, informoiva ja neuvotteleva puhe sekä yhteistyö, velvoittava puhe, eriävä mielipide sekä toiminta ja teot. Kaikkiin esittämiinsä eettisiin ristiriitoihin sosiaalialan johtajat eivät olleet löytäneet mitään ratkaisua. Sosiaalialan johtajien näkemysten mukaan helpoiten noudatettavissa olevaan "johtajan vastuullisuus virkamiehenä" -ryhmään sijoittuvat ristiriitatilanteet johtajat kertoivat ratkaisevansa lähinnä omalla aktiivisella toiminnallaan. Vaikeinta oli sosiaalialan johtajien mielestä toteuttaa "tuloksellisuus"-faktorille sijoittuvia eettisiä toimintaperiaatteita, ja tuloksellisuuteen liittyvien eettisten ristiriitojen ratkaisutavat vaihtelivatkin

suuresti. Esitetyt ratkaisut jakautuivat varsin ta-
saisesti neuvottelevan ja informoivan puheen
sekä tekojen kesken. Tuloksellisuuteen liittyvien
ristiriitatilanteiden kohdalla korostui myös näke-
mys siitä, että ratkaisua ristiriitaan ei ole.

Laadullisen aineiston perusteella eettiset kysy-
mykset kohdistuivat erityisesti eettisiin ongel-
miin (esim. käytännön asiakasratkaisut), mutta
myös eettisiä dilemmoja ristiriitakuvauksiin si-
sälyti (vrt. Banks 2006). Sen sijaan eettisiä kysy-
myksiä ilman ristiriitaa ei juurikaan esitetty
(tosin kysymysasettelumme ohjasi pohtimaan
erityisesti eettistä ristiriitatilannetta).

Tässä artikkelissa heijastimme sosiaalialan am-
mattietikassa ja virkamiesetiikassa esitettyjä
toimintaperiaatteita sosiaalialan johtajien työs-
sään kohtaamiin ristiriitatilanteisiin. Eettisten
toimintaperiaatteiden tarkoitus ei kuitenkaan
ole vain auttaa yksittäisissä ristiriitatilanteissa,
vaan tukea koko työyhteisön hyvinvointia (ks.
esim. Cook 2006, 2). Tämän artikkelin pohjalta
voimme todeta, että sosiaalialan ja virkamiese-
tiikan eettiset toimintaohjeet ovat relevantteja
apuvälineitä sosiaalialan johtajien arkityössä ja
eettiset ohjeet ovat näin tarpeellisia. Eettisistä
koodeista on apua myös lainsäädännön uusimis-
essa (Cook 2006, 13), toimivathan eettiset toi-
mintaohjeet ikään kuin siltana yksilön eettisten
näkemysten ja lainsäädännön välillä. Eettinen
johtaminen vaatii kuitenkin mahdollistukseen
paljon muitakin kuin eettiset toimintaohjeet.

Eettisellä herkkyydellä tarkoitetaan yleensä eet-
tisen johtamisen ensimmäistä vaihetta, jossa tie-
dostetaan ratkaisua vaativa asia ja todetaan sen
edellyttävän eettisten periaatteiden punnintaa
(Wittmer 2000, 181–188; ks. myös Viinämäki
2009, 167–168). Tässä tutkimuksessa mukana
olleista sosiaalialan johtajista 13 ilmoitti, ettei
heille tullut mieleen yhtään eettistä ristiriitatilan-
netta työssään viimeisen vuoden aikana. Kun ot-
taa huomioon sosiaalialan toiminnan luonteen,
eettisten ristiriitojen totaalinen puuttuminen on

tulkintamme mukaan viesti eettisen herkkyyden
puutteellisuudesta.

Restin (1986) eettisen päätöksenteon mukaan
eettinen päätöksenteko ja näin myös eettinen
johtaminen vaativat jo lähtökohtaisesti mo-
raalista herkkyyttä, jolla on kytkentä eettisten
ongelmien tiedostamiseen ja näin mahdollisuu-
teen toimia/tehdä ratkaisuja tietoisesti eettisesti
kestävällä tavalla. Käytännössä toiminta ja ratkai-
sujen teko edellyttävät eettistä ajattelua ja pää-
töksentekoa tasapainoiltaessa erilaisten vaihto-
ehtojen välillä – toisinaan hyviä vaihtoehtoja ei
edes ole. Se edellyttää halua toimia eettisesti
oikein jopa muiden arvojen tai tavoitteiden kus-
tannuksella. Mutta pelkkä eettisten ongelmien
tiedostaminen, vaihtoehtojen punninta ja moti-
vaatio eivät riitä, vaan viime kädessä sosiaalialan
johtajan eettisyyttä koetellaan hänen taidois-
saan ja rohkeudessaan toimia edellisten eettis-
ten periaatteiden mukaisesti. Häneltä vaaditaan
siis moraalista selkärankaa toteuttaa eettisyyttä
pätöksenteossa käytännön tasolla. Tästä löytyi
esimerkkejä myös omasta empiirisestä aineis-
tostamme.

Eettistä johtamista on sosiaalialalla tutkittu hyvin
vähän huolimatta ammattialan eettisestä luon-
teesta. Tutkimusta kuitenkin tarvitaan. Se auttaa
selkeyttämään eettisiä kysymyksiä ja ulottu-
vuuksia työyhteisössä ja lisäksi etiikkaa käsitte-
levä koulutus auttaa ohjaamaan työntekijöiden
toimintaa ja johtamistyötä. Herkkyys havaita
ympäristössä moraalisia ristiriitoja, kyky tehdä
oikeudenmukaisia moraalisia ratkaisuja, sitoutu-
minen moraalisiin arvoihin ja halu toimia niiden
mukaisesti sekä rohkeus tarvittaessa vastustaa
ympäristön paineita ja sosiaalisia normeja ovat
kaikki alueita, joita tehokkaan ammattietiikan
opetuksen tulisi kattaa (Juujärvi & Myyry 2005,
80). Koulutus on myös keino lisätä koko työyh-
teisön eettistä tietoisuutta ja antaa valmiuksia
johtajalle tukea työntekijöitä eettisissä ongelma-
tilanteissa arjen päätöksenteossa (Burns 1978;
Brown & Treviño 2006, 609).

Onnistuakseen eettinen päätöksenteko tarvitsee tässä artikkelissa esillä olleen Restin (1986) jaottelun mukaisesti eettistä herkkyyttä, moraalista ajattelua ja arvotietoisuutta sekä moraalista selkärankaa. Viinamäen (2009) vastaavaa, eettistä johtamista koskevaa jaottelua mukailen eettisen herkkyyden puuttuminen johtaa tiedostamattomaan eettiseen johtamiseen, arvotietoisuuden puuttuminen ajelehtivaan eettiseen johtamiseen ja eettisen kompetenssin puuttuminen operatiivisesti epäonnistuneeseen johtamiseen. Eettiset kysymykset ja ristiriidat ovat sosiaalialalla aina läsnä ja niiden pohtiminen ja ratkaiseminen on välttämätöntä, myös sosiaalialan johtamisessa.

Viitteet

¹ Kyselyn toteuttamisesta ja vastaajaryhmästä tarkemmin Niiranen & Hänninen 2010.

² Tässä käsiteltävän avokysymyksen edellä lomakkeessa oli kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin kolmea pahinta epäeettisen toiminnan muotoa sosiaalialalla. Se on voinut ohjata myös tähän kysymyksen vastaamista.

Kirjallisuus

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari (2003) Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.

Arvot, arki, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet (2005) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, ammattieettinen lautakunta. Helsinki.

Arvot arjessa – virkamiehen etiikka (2005) Valtionhallinnon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Banks, Sarah & Williams, Robin (2005) Accounting for Ethical Difficulties in Social Welfare Work: Issues, Problems and Dilemmas. *British Journal of Social Work* 35 (7), 1005-1022.

Brown, Michael E. & Trevino, Linda K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595-616.

Brown, Michael E. & Trevino, Linda K. & Harrison David (2005) Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2), 117-134.

Burns, James M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Ciulla, Joanne B. (ed.) (1998) *Ethics. The Heart of Leadership*. London: Praeger.

Cook, Michael (2006) Professional Ethics and Practice in Archives and Records management in Human Rights Context. *Journal of Society Archivists* 27 (1), 1-15.

Dukerich, Janet M. & Waller, Mary J. & George, Elizabeth & Huber, George P. (2000) Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics* 24 (1), 29-38.

Flick, Uwe (2007) *Managing Quality in Qualitative Research*. The SAGE Qualitative Research Kit. London: SAGE Publications.

Ikonen-Varila, Merja (2005) Muuttaako työelämä moraalilla vai moraalilla työelämää? Teoksessa Anna-Majja Pirttilä-Backman & Marja Ahokas & Liisa Myrsky & Susanna Lähteenoja (toim.) *Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Helsinki: Gaudeamus, 95-114.

Juujärvi, Soile & Myrsky, Liisa (2005) Ammatillisen moraalijattelun kehitys: oikeudenmukaisuudesta huolenpitoon? Teoksessa Anna-Majja Pirttilä-Backman & Marja Ahokas & Liisa Myrsky & Susanna Lähteenoja (toim.) *Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Helsinki: Gaudeamus, 70-94.

Kuula, Arja (2006) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Laulainen, Sanna (2005) *Ilkääntyneen parhaaksi yhteisin voimavaroin. Tuloksellisuuden arviointi Kajaanin vanhuspalveluissa. OSAATKO – KARTUKE – hankkeen julkaisu* 5. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Lingås, Lars Gunnar (1993) *Aktivoituvan ammattietiikan*. Teoksessa Synnöve Karvinen (toim.) *Sosiaalityön eettiset jännitteet. Sosiaalityön vuosikirja 1993*. Helsinki: Sosiaalityöntekijöiden liitto ry.

Manning, Susan S. (1997) *The Social Worker as Moral*

- Citizen: Ethics in Action. *Social Work* 42 (3), 223-230.
- Marsh, Jeanne C. (2003) To Thine Own Ethics Code Be True. *Social Work* 48 (1), 5-7.
- Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.) Sosiaalitoimen johtajat kunnassa. Suomen kuntaliitto ja Itä-Suomen yliopisto Acta-sarjan julkaisu. Ilmestyy 2010.
- O'Fallon, Michael J. & Butterfield, Kenneth D. (2005) A review of the empirical ethical decision making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics* 59 (4), 375-413.
- Organ, Dennis W. & Podsakoff, Philip M. & MacKenzie Scott B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Palidaukaite, Jolanta (2005) Codes of Ethics in Transitional Democracies. A Comparative Perspective. *Public Integrity* 8 (1), 35-48.
- Pirttilä-Backman, Anna-Maija & Ahokas, Marja & Myyry, Liisa & Lähteenoja, Susanna (toim.) (2005) Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Quill, Lawrence (2009) *Ethical Conduct and Public Service. Loyalty Intelligently Bestowed*. The American Review of Public Administration 39 (3), 215-224.
- Rest, James E. (1986) *Moral Development. Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Salminen, Ari (2004) Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 245, Hallintotiede 29. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen, Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. OSAATKO – KARTUKE –hankkeen julkaisu 7. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Sinkkonen, Merja (2009) Eettinen johtaminen keinona lisätä työyhteisöön kiinnittymistä. Teoksessa Pentti Arajärvi & Anne Korhonen (toim.) *Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet – aiheen kartoitusta*. Joensuun yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja 24, Joensuu.
- Sinkkonen, Merja (2010) *Epäeettinen toiminta sosiaalialalla*. Käsikirjoitus 2010.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vartola, Juha & af Ursin, Klaus (1987) *Hallintovirkamieskunta Suomessa*. Julkishallinnon julkaisusarja A, numero 2. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viinämäki, Olli-Pekka (2008) *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus*. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viinämäki, Olli-Pekka (2009) *Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2009, 163-175.
- Wittmer, Dennis P. (2000) *Ethical Sensitivity in Management Decisions: Developing and Testing a Perceptual Measure among Management and Professional Student Groups*. *Teaching Business Ethics* 4 (2), 181-205.
- Ylinen, Satu (2008) *Eettiset ongelmat gerontologisen sosiaalityön "välitiloissa"*. *Janus* 16 (2), 112-126.
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.