

Kaisla Vesikko

# **ESIHENKILÖN EETTINEN JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI HYVINVOINTIALUEILLA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Tammikuu 2026



# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Microsoft Co-pilot, Teams

Käyttötarkoitus: Co-pilot on ollut käytössä tutkimuksen aiheen ideoimisessa. Teams -sovellusta on käytetty haastattelun automaattiseen litterointiin, jota on käytetty apuna litteroinnin puhtaaksi kirjoittamiseen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: 3. aineiston analyysi

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>2</b>
2.1 EETTINEN JOHTAMINEN .....	3
2.2 EETTINEN KUORMITUS .....	4
2.3 EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI .....	4
2.4 EETTISET HYVEET-MALLI .....	5
<b>3 AINEISTO JA MENETELMÄT</b> .....	<b>7</b>
3.1 AINEISTO .....	7
3.2 ANALYYSIMENETELMÄ .....	7
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>9</b>
4.1 EETTINEN KUORMITUS .....	9
4.2 EETTISET HYVEET .....	10
4.3 EETTINEN JOHTAMINEN .....	12
4.4 LUOKKIEN KYTKEYTYNEISYYS .....	13
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>14</b>
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>17</b>
6.1 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	17
6.2 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....	18
<b>7 LÄHTEET</b> .....	<b>19</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>22</b>
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	22

# 1 JOHDANTO

Hyvinvointialueet muodostuivat soteuudistuksen myötä 1.1.2023, kun sosiaali-, terveyspalvelut ja pelastustoimen tehtävät siirtyivät pois kunnilta ja kuntayhtymiltä. Uudistus on vaatinut uusia hallinnollisia muutoksia lakivelvoitteisten tehtävien järjestämiseksi. Uudistuksen tavoitteena on hillitä kustannuksia, yhdenvertaistaa palvelut ja kaventaa terveys-, sekä hyvinvointieroja. Hyvinvointialueet ovat julkisrahoitteisia, eli alueet saavat rahoituksensa Suomen valtiolta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025.)

Julkisen talouden säästötoimet näkyvät hyvinvointialueiden resursseissa muun muassa henkilöstömitoituksen kaventumisena (Tehy, 2025). Usealla hyvinvointialueella, kuten Etelä-karjalan ja Lapin hyvinvointialueilla pyritään säästämään yhteistoimintaneuvotteluilla (Lapha 2025; Ekhva 2025). Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyn mukaan yksi neljästä sote-alan työntekijästä joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti päivittäin ja kohtaamaan eettisesti haastavia tilanteita viikoittain tai päivittäin vuonna 2022 (Laitinen & Korhokangas, 2022). Henkilöstöressurssien puutteellisuus vaikuttaa eettisiin valintoihin, kun työntekijä ei voi hoitaa työtehtäväänsä niin hyvin kuin mahdollista (Lehtonen, Saarni ja Kinnunen, 2023).

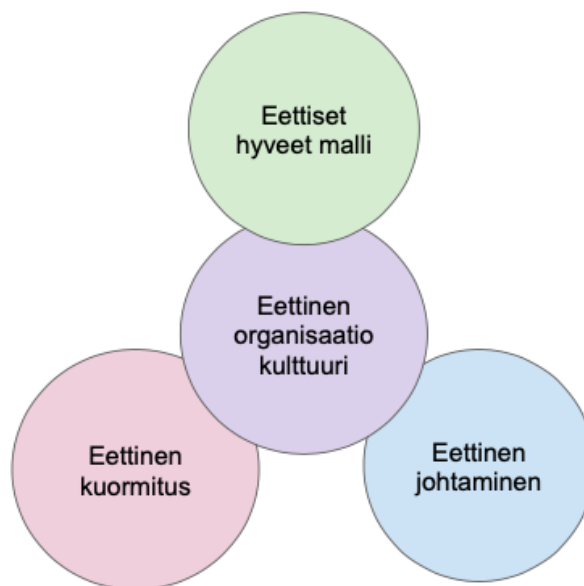
Eettiseen organisaatiokulttuuriin kuuluvat työntekijöiden jakamat käsitykset oikeasta ja väärästä, sekä miten organisaation normit, toimintaperiaatteet ja arvot estävät tai edistävät toimintaa ja päätöksentekoa (Treviño, 1986; Treviño, 1990; Treviño & Weaver, 2003). Terveystieteiden alalla eettisyys ilmenee myös työnkuvassa. Terveystieteiden ammattiryhmillä on erilaisia eettisiä ohjeistuksia, joiden perusarvot ovat samat (ETENE 2011.)

Tutkimukseni tavoite on ymmärtää, miten hoitajat kokevat esihenkilön eettisen johtamisen jalkautuneen osaksi organisaatiokulttuuria hyvinvointialueen yksiköissä. Tutkimuskysymykseni on: ”Miten esihenkilön eettinen johtaminen vaikuttaa hoitajien kokemukseen yksikön eettisestä organisaatiokulttuurista hyvinvointialueilla?” Pyrin selvittämään millaisena hoitajat kokevat esihenkilön johtamisen eettisyyden, ja miten se näyttäytyy yksikön eettisen organisaatiokulttuurin kokemuksessa, kun hoitajilla esiintyy eettistä kuormitusta. Koska eettisen johtamisen tutkimus on melko vähäistä (Northouse, 2024, 469), lisää se tutkittavuuden tarpeellisuutta.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen eettistä organisaatiokulttuuria, ja sen toteutumista määrittelevää eettiset hyveet mallia. Lisäksi käsittelen eettisen johtamisen ja eettisen kuormituksen käsitteitä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään eettinen johtaminen, jonka jälkeen eettinen kuormitus. Kolmannessa luvussa esitellään eettinen organisaatiokulttuuri ja viimeisenä eettiset hyveet malli.

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka aiemman tutkimuksen perusteella eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä muihin tutkimukseni teoreettisen viitekehysten osa-alueisiin, jossa eettinen organisaatiokulttuuri toimii muita teoreettisen viitekehysten osa-alueita yhdistävänä käsitteenä. Eettiseen organisaatiokulttuuriin lukeutuu jäsenten jaetut kokemukset hyväksyttävästä toiminnasta (Treviño, 1986; Treviño, 1990; Treviño & Weaver, 2003). Eettinen johtaminen on yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin, sillä työntekijät ottavat johtajastaan mallia (Kuenzi, Mayer & Greenbaum, 2019). Eettisen kuormituksen kokemus on yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin, sillä eettisenä koettu organisaatiokulttuuri kytkeytyy vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen, 2013). Kapteinin (2008) kehittämä eettiset hyveet malli taas pyrkii selvittämään, miten eettinen organisaatiokulttuuri toteutuu.



*Kuvio 1: Kuvio teoreettisen viitekehysten kytkeytyneisyydestä*

## 2.1 Eettinen johtaminen

Eettinen johtaminen käsitteenä ei ole yksiselitteinen, vaan laaja-alainen kokonaisuus, joka muodostuu useista eri ulottuvuuksista. Tämä tutkimusalue on verrattain uusi, jonka takia aiheesta ei ole kertynyt laajaa empiiristä näyttöä (Northouse, 2024, 469). Useissa kansainvälisissä artikkeleissa eettinen johtaminen käsitetään Brownin, Treviñon & Harrisonin (2005, 120) määritelmän avulla. Brown ym. (2005, 120) määrittelevät käsitteen kahteen osaan, joista ensimmäinen on normatiivisesti asianmukainen käyttäytyminen, joka näkyy henkilökohtaisten tekojen ja ihmissuhteiden välityksellä. Toinen osa käsittää tällaisen käyttäytymisen edistämisen seuraajille kaksisuuntaisen viestinnän avulla (Brown ym. 2005, em)

Ensimmäisellä osalla viitataan niihin toimijoihin, joita pidetään eettisinä johtajina, ja heidän käytökseensä, joka on seuraajien mielestä esimerkillistä ja normatiivisesti sopivaa. Nämä tekevät johtajasta legitiimin ja roolimallin. Normatiivisesti sopiva on tarkoituksenmukaisesti laaja käsite, sillä konteksti muuttaa sen, mikä on normatiivisesti sopivaa. Esimerkiksi kulttuuri muovaa sitä, mikä on normatiivisesti sopivaa. Toinen osa koostuu siitä, että johtajat tuovat etiikan näkyvästi esille työpaikalla, antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja luovat oikeudenmukaisen käytännön päätöksien reilusta käsittelystä. Määritelmässä vahvistamisella viitataan eettisen toiminnan palkitsemiseen ja epäeettisen toiminnan ilmetessä siihen puuttumiseen. Päätöksenteossa johtajat ottavat huomioon päätösten eettiset seuraukset ja tekevät päätöksiä periaatteiden ja oikeudenmukaisuuden pohjalta, mitä työntekijät voivat seurata ja omaksua esimerkillisenä käytöksenä (Brown ym. 2005, 120.)

Heiskanen ja Salo (2008, 16, 47) taas määrittelevät eettisen johtamisen olevan reilua, tuloksellista ja oikeudenmukaista johtamista, joka edellyttää laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä ja ajattelua. Yukl, Mahsud, Hassan ja Prussia (2011) esittävät eettisen johtamisen rakentuvan rehellisyyden, vilpittömyyden, oikeudenmukaisuuden, eettisten arvojen viestinnän ja niiden yhdenmukaisesti toimimisen, eettisen ohjaamisen ja altruismin pohjalta.

Northouse (2024, 488) ehdottaa eettisen johtamisen koostuvan kunnioittamisesta, palvelemisesta, oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä ja yhteisöllisyydestä. Eettiset johtajat palvelevat työntekijöitään pyrkimyksenä edistää yhteistä hyvää. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, että johtajan tulee olla reilu päätöksenteossa ja ottaa työntekijät huomioon yksilöinä, sekä huomioida

yhteisön yhteiset edut. Valehtelu tai totuuden esittely tavalla, joka on tuhoisa tai vastoin tarkoitusta, ei kuulu eettiseen johtamiseen. Viimeisenä johtajat sitoutuvat rakentamaan yhteisön, jolle etsitään yhteiset ja yhteensopivat tavoitteet työntekijöiden ja yhteiskunnan kanssa (Northouse, 2024, 488.) Hyödynnän tutkimuksessani Northousen (2024) eettisen johtamisen määritelmää sen ollessa ajankohtaisin.

## **2.2 Eettinen kuormitus**

Eettinen kuormitus on kuormittuneisuuden ja stressin kokemuksia, jotka aiheutuvat eettisistä haasteista. Eettiseen kuormitukseen vaikuttavat omien arvojen vastainen toiminta ja epä tietoisuus, jolloin työntekijä ei tunnista oikeaa tapaa toimia. Omien arvojen vastaisessa toiminnassa työntekijä tunnistaa miten tulisi toimia, mutta työn rakenteet tai reunaehdot, kuten resurssien puute eivät mahdollista eettistä toimintaa (Huhtala, 2021.)

Pihlajasaaren, Feldtin, Lämsän, Huhtalan ja Tolvasen (2013) tutkimuksessa sosiaali- ja terveystalveissa resurssit ja toimivalta koettiin riittämättömiksi ja johdon toiminnan ei koettu vastaavan eettisiä normeja. Eniten eettistä kuormittuneisuutta kokivat tutkimuksen mukaan hoitohenkilöstö ja sosiaalityöntekijät (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen, 2013).

## **2.3 Eettinen organisaatiokulttuuri**

Eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jaettuja näkemyksiä siitä, millainen toiminta on hyväksyttävää. Se kattaa myös käsitykset organisaation arvoista, toimintaperiaatteista ja normeista, sekä miten ne edistävät tai mahdollisesti estävät eettistä päätöksentekoa (Treviño, 1986; Treviño, 1990; Treviño & Weaver, 2003.) Organisaation eettinen kulttuuri on moniulotteinen. Se kytkeytyy muodollisiin ja epämuodollisiin kontrollijärjestelmiin, jotka voivat tukea työntekijöiden eettistä käyttäytymistä. Muodollisiin kontrollijärjestelmiin kuuluu esimerkiksi julkilausutut arvot, eettiset ohjeistukset ja palkitsemiskriteerit. Epämuodollisiin taas kuuluu muun muassa roolimallit, normit ja auktoriteettirakenteet (Pihlajasaari, 2015, 17.)

## 2.4 Eettiset hyveet-malli

Hyödynnän näkökulmana Kapteinin (2008) kehittämää organisaation kulttuurin eettisyyden tutkimisen mallia, joka jakautuu kahdeksaan eri hyveeseen. Malli pohjautuu Solomonin hyvepohjaiseen teoriaan, jonka mukaan organisaation tulee omata hyveitä ja niiden ilmeneminen ylläpitää organisaatiokulttuuria ja edistää eettistä käyttäytymistä (Solomon, 2004). Eettiset hyveet-mallilla (Corporate Ethical Virtues model, CEV) voidaan selvittää organisaatiokulttuurin eettisyys, joka määräytyy hyveiden toteutumisena. Hyveisiin kuuluu selkeys, esihenkilön ja ylimmän johdon esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset.

Ensimmäinen hyve on selkeys ja sillä tarkoitetaan organisaation jäsenien kokemusta heihin kohdistuvista eettisistä periaatteista, sekä normatiivisista odotuksista. Erityisesti kuinka kattavina, ymmärrettävinä ja konkreettisina nämä ilmenevät jäsenille. Terveyspalveluissa tämä näkyy esimerkiksi potilaiden kiireellisyyspäätöksissä. Selkeyden puutteellisuus nostaa organisaatiossa epäeettisen käyttäytymisen riskiä, koska työntekijät joutuvat tukeutumaan omaan intuitioonsa päätöksenteossa. Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden piiloutua eettisissä haasteissa välinpitämättömyyden tai tietämättömyyden taakse (Kaptein, 2008.)

Toinen ja kolmas hyve ovat esihenkilön ja ylimmän johdon esimerkillisyyden hyveet keskittyvät johtajien esimerkilliseen toimintaan. Hyveissä keskitytään siihen, miten lähiesihenkilöt ja ylimmän johdon toiminta on linjassa organisaation eettisten odotusten ja sääntöjen kanssa (Kaptein, 2008). Johtajien noudattaessa organisaation eettisiä linjauksia ja periaatteita käytös vahvistaa organisaation työntekijöiden eettisyyttä (Solomon, 2004). Neljäs hyve, toteutettavuus kertoo henkilöstön mahdollisuuksista toteuttaa työtään eettisesti. Tämä kattaa muun muassa resurssien sekä toimintavallan riittävyyden, jotka mahdollistavat normatiivisten odotusten toteutumisen (Kaptein, 2008). Näiden puuttuessa epäeettisen toiminnan riski lisääntyy (Kaptein, 1998, 2011; Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004).

Viides hyve on organisaation tuki ja sillä tarkoitetaan organisaation antamaa tukea työntekijöille eettiseen käyttäytymiseen kannustamalla sitoutumaan ja samaistumaan normatiivisiin odotuksiin (Kaptein, 2008). Kuudes hyve, läpinäkyvyys selvittää eettisen ja epäeettisen käyttäytymisen avoimesta näkyvyydestä (Kaptein, 2008). Läpinäkyvyydellä voidaan selvittää, onko henkilöstöllä mahdollisuutta havainnoida johdon ja muiden työntekijöiden eettistä tai epäeettistä toimintaa ja sen

seurauksia. Hyveen toteutuessa työntekijät pystyvät antamaan palautetta toisilleen ja parantamaan eettistä toimintaa (Kaptein, 2008.)

Keskusteltavuus on seitsemäs hyve, joka kertoo kuinka avoimesti työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään, tuoda epäilyksensä epäeettisestä toiminnasta, keskustella eettisistä dilemmoista ja kyvystä reagoida epäeettiseen toimintaan (Kaptein, 2008). Viimeinen hyve on toiminnan seuraukset, sillä viitataan, miten organisaatiossa vahvistetaan eettistä tai epäeettistä toimintaa (Kaptein, 2008). Eettisen toiminnan tunnustuksen puuttuminen aiheuttaa epäeettisten valintojen riskin nousun, koska työntekijät eivät koe eettisyyden olevan tavoiteltavaa. Epäeettisen toiminnan rankaisematta jättäminen antaa työntekijöiden ymmärtää eettisten rikkomusten olevan sallittuja, sillä se heikentää sääntöjen vaikutusta (Pihlajasaari, 2015.) CEV-malli täten olettaa, että hyveet voidaan jalkauttaa osaksi organisaation rakenteita, jonka jälkeen eettinen organisaatiokulttuuri toteutuu.

### **3 AINEISTO JA MENETELMÄT**

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen, sillä haluan kerätä aineistoa henkilökohtaisista kokemuksista monipuolisesti ja laajasti. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan vaikutti myös menetelmän vähäisyys eettistä johtamista tutkiessa (Ko, Ma, Bartnik, Haney & Kang, 2018). Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuukin parhaiten, kun halutaan ihmislähtöistä tietoa ja henkilökohtaisia näkökulmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, 164).

#### **3.1 Aineisto**

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluna, joka suoritettiin korkeakoulutetuille hoitoalanammattilaisille. Yhteyttä haastateltaviin otettiin viestinvälityksellä annettujen suositusten avulla. Haastateltavia aineistoon kertyi neljä. Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli työkokemus hoitoalan työtehtävissä hyvinvointialueella. Kyselylomake voisi rajoittaa vastausten laajuutta ja siten myös tulosten tulkintaa, jolloin päädyin valitsemaan teemahaastattelun, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavat.

Tutkimuksen kannalta en koe rajausta yhteen yksikköön tarpeellisenä, sillä en ole tutkimuksessani kiinnostunut työnkuvasta, vaan siitä millaisena he kokevat esihenkilön eettisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin eettisyyden. Tutkimuksessani olen myös kiinnostunut hoitajien eettisestä kuormituksesta, sillä eettinen kuormitus on yhteydessä organisaatiokulttuuriin (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen, 2013). Tutkimukseni aineisto ei ole rajattu vain yhteen hyvinvointialueeseen, eikä hyvinvointialueita ole nimetty, sillä tutkimukseni keskittyy hoitajien henkilökohtaisiin kokemuksiin. Hyvinvointialueen ja yksikön nimeäminen tutkimuksessani voisi myös vaarantaa hoitajien anonymiteetin, sekä niiden nimeäminen ei ole tutkimuksen kannalta oleellista, kun tutkimuksen kohteena ovat kokemukset.

#### **3.2 Analyysimenetelmä**

Analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä teoreettinen viitekehys tai teoria ohjaa analyysiä. Aineistosta etsitään teorian avulla aineistoa, jota verrataan aiempaan tutkimukseen. Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin, sillä sitä hyödynnetään, kun teorian paikkansapitävyyttä halutaan tutkia uudenlaisesta näkökulmasta. (Hakala, 2024.) Tutkielmassani haastatteluiden tarkoitus on ymmärtää hoitajien kokemuksia esihenkilön johtamisen eettisyydestä ja yksikön eettisestä organisaatiokulttuurista.

Analyysiprosessi aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla, jonka jälkeen litteraateista poimittiin alkuperäisilmauksia. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi selittämään miten eettinen kuorma, eettiset hyveet ja eettinen johtaminen toteutuu hyvinvointialueen yksiköissä. Taulukossa 1 esitetään esimerkki, kuinka analyysin luokittelu on muodostettu vaiheittain alkuperäisilmaisusta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
“Haluaisi tehdä paremmin ja haluaisi keskittyä niinku. Niihin potilaisiin enemmän ja haluaisi antaa aikaa, mutta sitten ei pysty jos on hirveästi potilaita ei pysty tekemään niin hyvin kuin haluaisi ja sitten jää sellainen olo että ei niinku riitä tai vähän semmoinen riittämättömyyden tunne.”	Kiireen vaikutus työntekoon	Arvojen vastainen toiminta	Eettinen kuormitus	Hoitajien kokemukset
“Mun mielestä kertoo kyllä hyvin suoraan ja sitten myös perustelut myös sille, että miksi asiat on niin kuin ne on. Että mitään ei huvikseen keksitä siellä.”	Esihenkilö kertoo asioista suoraan	Rehellisyys	Eettinen johtaminen	
“Sairaanhoitajille on todellakin enemmän tarvetta. Lääkäri puolella on sama pula, mikä sitten tota vaikuttaa siihen koko toimintaan että kyllä siihen niinku henkilöstön määrään pitää mun mielestä laittaa enemmän resursseja.”	Henkilöstöön lisää resursseja, jotta toiminta voi toteutua	Toteutettavuus	Eettiset hyveet	

*Taulukko 1: Esimerkki analyysin luokittelusta*

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa tutkimusaineiston analyysin luokkien kautta ensin yksitellen ja viimeisessä kappaleessa käsitellään niiden välinen kytkeytyneisyys. Tutkimustulokset on koottu yhdeksi aineistoksi, jossa käsitellään useita eri kokemuksia. Tuloksissa esitellään ensin eettisen kuormituksen ilmeneminen. Seuraavana CEV-mallin hyveiden toteutuminen ja sitten esihenkilön eettisen johtamisen kokemukset, eri hyvinvointialueiden yksiköissä. Analyysin pääluokat eivät esiinny tuloksissa pelkästään toisistaan erillisinä, vaan aineiston mukaan vaikuttavat keskenään osa-alueiden toteutumisessa. Kuvio 2 kuvaa sitä, mistä haastateltavien kokemukset syntyivät.



*Kuvio 2: Pääluokat*

### 4.1 Eettinen kuormitus

Eettinen kuormitus nousi aineistossa yhdenmukaisesti esiin. Merkittävin eettistä kuormitusta aiheuttava tekijä aineistossa oli henkilöstön puutteellisuuden kokemus, joka aiheutti kokemuksen aikapaineesta ja työtehtävien lisääntymisestä. Aikapaine ilmeni aineistossa vaikuttavan myös arvojen vastaiseen toimintaan, sillä koettiin että työtehtäviin ei pystynyt käyttämään siihen vaadittavaa aikaa, jolloin ilmeni tunne riittämättömyyden kokemuksesta. Henkilöstön puutteellisuus ja aikapaine johti myös vähäiseen työntauottamiseen, jolloin lyhyempiä virkistystaukoja, ruokatauon lisäksi ei ole mahdollista pitää. Työn teko koettiin yleisesti fyysisesti ja psyykkisesti raskaana.

Eettisen kuormituksen hallitsemiseksi tärkeinä keinoina koettiin yhteistyö ja kommunikointi yhdessä kollegoiden kanssa. Kokemus työn mielekkyydestä vaikutti myös eettisestä kuormasta selviytymiseen. Lisäksi työvuorojen suunnittelu ja ennakointi työtehtävissä auttoi eettisen kuorman hallitsemisessa. Aineistossa esiintyi myös luottamus kollegoiden päätöksiin, työrauhan ylläpitäminen ja rauhallisena pysyminen. Kaikkeen ei kuitenkaan aineiston mukaan varautua, jolloin aineistosta ilmeni kokemus, ettei kaikkea eettistä kuormaa pysty itse hallitsemaan.

## 4.2 Eettiset hyveet

Tässä luvussa käsittelen, miten eettiset hyveet esiintyivät aineistossa. Hyveet avataan tässä luvussa yksitellen seuraavassa järjestyksessä; selkeys, johdon ja esihenkilön esimerkillinen toiminta, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset.

Mallin ensimmäisen hyveen eli **selkeyden** koettiin toteutuvan pääsääntöisesti hyvin tai melko hyvin. Selkeäksi koettiin lainsäädännölliset ja ammatilliset ohjeistukset. Ohjeiden määrää kuvailtiin monissa yksiköissä kattavina. Aineistosta paljastui kuitenkin, että yksiköissä esiintyi myös jonkin verran hiljaista tietoa ja ohjeiden tulkinnanvaraisuutta. Ohjeistuksissa tuli myös ilmi kokemus niissä esiintyvistä virheistä ja puutteista.

**Johdon ja esihenkilön esimerkillinen toiminta** toteutui yksiköissä osittain. Yleiseksi kokemukseksi aineistossa ilmeni ylemmän johdon epäeettinen toiminta ja pettymys heidän toimintaansa. Ylempi johto koettiin kaukaiseksi ja viestintä puutteelliseksi. Epäeettisyys ilmenee aineistossa arvostuksen, inhimillisyyden ja resurssien puutteena.

Esihenkilön toiminta koettiin eettisempänä ja parempana, kuin ylemmän johdon. Esihenkilön suoriutuessa hyvin hänen kuvailtiin olevan joustava ja huolehtivainen. Esihenkilön suoriutumisen onnistumista perusteltiin myös yksikön pienemmällä koolla. Kokemus huonosta esihenkilön suoriutumisesta pohjautui suureen määrään alaisia, jolloin esihenkilö koettiin kiireisenä ja kaukaisena. Empatian puuttuminen ja alaisten kuuntelemattomuus heikensivät esihenkilön esimerkillisen suoriutumisen kokemusta.

Työn **toteutettavuutta** heikensi henkilöstön vähäinen määrä. Resursseja kaivattiin lisäämällä työntekijöiden määrää sekä hoitajien, että lääkärien keskuudessa. Sijaisuuksien saaminen koettiin hankalana, eikä sijaisia pääsääntöisesti hankittu yhden päivän takia, ellei työpaikalla ollut pakottava tarve. Tällöin koettiin työmäärän kasaantuvan töissä oleville, joka lisäsi työtehtäviin aikapainetta. Henkilöstön vähäisyys nousi esiin aineistossa myös huolena omasta työssä jaksamisesta. Kokemus puutteellisesta perehdytyksestä laski työn toteutettavuuden kokemusta.

Aineiston mukaan **organisaation tukea** voisi lisätä. Esihenkilö koettiin usein kaukaisena, koska esihenkilö ei osallistunut hoitotyön arkeen. Kaukaisuuteen vaikutti myös toimipisteen fyysinen kaukaisuus, nykyisen hoitotyön kokemuksen puute, sekä kertaluontoiset tapaamiset. Esihenkilön kaivattaisiin tarttuvan ongelmakohtiin tiukemmin. Tuki koettiin riittävänä, kun esihenkilö koettiin läheisenä, johon vaikutti työpisteen läheinen sijainti, sekä päivittäiset kohtaamiset, sekä esihenkilön empaattisuus.

**Läpinäkyvyys** esihenkilön ja hoitajien välillä ei toteutunut yksiköissä. Aineistossa koettiin esihenkilön työnkuva melko epäselkeänä. Tähän vaikutti kokemus esihenkilön fyysisestä kaukaisuudesta, sekä työn arjesta, jolloin hoitajat eivät pystyneet seuraamaan esihenkilön työntekoa. Yksiköissä tapaamiset vaihtelivat päivittäisestä viikoittaiseen. Palautetta esihenkilölle ei juurikaan annettu. Palautteen anto toteutui yksiköissä kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. Työarjessa palautteen kuvailtiin olevan vähäistä ja koostuvan lähinnä esihenkilön satunnaisesta kiittämisestä. Palautteen annon vähäisyys perusteltiin aineistossa tietämättömyytenä siitä, miten esihenkilö voisi työssään parantaa tai pelkona silmätikuksi joutumisesta. Annetun palautteen sisältö keskittyi positiivisen palautteen antamiseen. Palaute annettiin esihenkilölle usein sanallisesti.

**Keskusteltavuus** toteutui aineistossa pääosin, mutta poikkeavia kokemuksia esiintyi myös. Useimmissa yksiköissä koettiin esihenkilön kuuntelevan henkilöstön mielipiteitä ja ehdotuksia. Tällöin kokouksissa asioista päätetään henkilöstön kanssa yhdessä, sekä huomioitiin heidän toiveet. Keskustelevuuden ollessa heikkoa koettiin esihenkilön mielipiteiden olevan merkittävämpiä, kuin henkilöstön omat. Huono keskusteltavuus ilmeni myös estävänä tekijänä keskustelulle epäeettisistä toiminnan epäilyistä esihenkilön kanssa.

**Toiminnan seuraukset** riippuivat toiminnan luonteesta. Virheelliseen toimintaan esihenkilöt suhtautuivat aineiston mukaan hyvin. Suhtautumista kuvailtiin ymmärtäväisenä, lempeänä ja neutraalina. Aineistossa eroavaisuuksia esiintyi siinä, että otettiin virheet käsittelyyn kahden kesken vai kokouksissa yhdessä koko yksikön kanssa. Yhteisissä ja yksittäisissä käsittelyissä ilmapiiri koettiin hyvänä ja käsittelyä miellettiin opetuskokemuksena, eikä syyllistävänä.

Esihenkilöt aineiston mukaan palkitsivat työntekijöitä lähinnä sanallisesti. Mitään konkreettisia esimerkkejä ei aineistossa ilmennyt, siitä miten esihenkilö on sanallisesti palkinnut. Kokemukset koostuivat muistikuvista, joissa ajoittain on keuhuttu tai kiitetty hyvästä työstä. Palkitseminen jollakin konkreettisella asialla esiintyi yhdessä yksikössä, mutta se ei tapahtunut esihenkilön puolesta, vaan palkinnon saaja päätettiin koko yksikön kanssa.

### **4.3 Eettinen johtaminen**

Esihenkilön koettiin pyrkivän edistävän yhteisön toimintaa hänelle annettujen resurssien puitteissa. Esihenkilön kuvataan puuttuvan yksikössä ilmeneviin haasteisiin, mutta kokemukset tilanteiden selvittämisestä erosivat yksikkö kohtaisesti. Aineiston mukaan osa esihenkilöistä ratkaisi ongelmatilanteet ja haasteet tehokkaasti, mutta osalla epäkohtiin puuttuminen koettiin tehottomaksi ja pitkäksi prosessiksi.

Yksilöinä esihenkilö huomioi työntekijät vaihtelevasti. Aineistossa yleisin esimerkki yksilötasoisesta huomioimisesta oli vuosittaiset kehityskeskustelut. Esihenkilöä pidettiin pääosin helposti lähestyttävänä ja hänen koettiin ottavan yksilöt huomioon esimerkiksi lomatoiveiden toteuttamisen suhteen. Työsuhteen muodon koettiin vaikuttavan siihen, kuinka työntekijä otettiin yksilönä huomioon. Vakituudessa suhteessa huomiointi koettiin kokonaisvaltaisempaan, kuin määräaikaisissa suhteissa. Vakituudessa työsuhteessa otettiin huomioon työntekijän kehittyminen kokonaisvaltaisesti työtehtävissä, sekä työssä jaksamisessa. Aineistossa ilmeni myös kokemuksia työntekijöihin kohdistuvista ennakkoluuloista perehdyttämisen aikana. Perehdytyksessä ei otettu huomioon yksilöllisiä eroja oppimisessa, jolloin työntekijä sijoitettiin työtehtäviin, joihin koki tarvitsevansa lisää perehtymistä.

Yhteisönä esihenkilö huomioi työyhteisöä aineiston mukaan yhteisillä kokouksilla. Yhteisien kokouksien määrät vaihtelivat viikoittaisista kuukausittaisiin tapaamisiin. Tämän lisäksi hänen

koettiin huolehtivan tasa-arvon toteutumisesta työntekijöiden välillä, esimerkiksi lomatoiveiden toteutumisen ja jatkokoulutus mahdollisuuksien kautta. Yhteisöä otettiin aineiston mukaan huomioon myös päätöksiä tehdessä, jolloin työntekijöitä kuullaan, sekä mielipiteet ja ehdotukset otetaan huomioon ennen päätöksen tekemistä.

Esihenkilön ilmoittaessa henkilöstölle uutisista, kertoi hän aineiston mukaan perustelut päätökselle, sekä usein myös oman mielipiteensä asiaan. Aineistossa ilmeni, että esihenkilö pyrki kertomaan asioista empaattisesti henkilöstölle, sen vaikuttaessa henkilöstöön ikävästi, esimerkiksi resurssieihin kohdistuvat leikkaukset. Esihenkilöitä kuvailtiin rehellisinä, mutta kokemuksissa ilmeni myös asioiden kertomisessa totuuden ”pehmittelyä” ja kiertelyä. Kokemus myös totuuden esittämisestä tavalla, joka on vastoin tarkoitusta, ilmeni aineistosta. Tällöin esihenkilön koettiin kuvaavan henkilöstölle uusia työtehtäviä kokeiluina, vaikka ne otettiin viralliseksi toimintamalliksi

Aineistossa vaihteli kokemus yksikön yhteisistä tavoitteista ja säännöistä. Yksiköissä, joissa esiintyi yhteisiä tavoitteita ja sääntöjä, olivat ne mietitty yksikön henkilöstön kanssa yhdessä. Tavoitteet keskittyivät muun muassa tiedottamiseen, ilmapiiriin ja tasapuoliseen kouluttautumiseen. Säännöt keskittyivät työn sujuvoittamiseen. Yksiköt, joissa ei työyhteisöt eivät olleet sopineet tavoitteista yksikön sisällä tunnistivat hyvinvointialueen yhteiset tavoitteet. Sääntöjen ei koettu olevan yksikköjen sisäisiä, vaan noudattavan yleisiä ammatillisohjeistuksia.

#### **4.4 Luokkien kytkeytyneisyys**

Eettiset hyveet selittivät aineistossa eettisen kuorman esiintymistä. Eettisen kuorman vaikuttaa myös esihenkilön eettisen johtamisen kokemus, joka heijastui kuormitusta vähentävänä tai lisäävänä tekijänä. Esimerkiksi eettistä kuormitusta aiheuttava omien arvojen vastainen toiminta oli yhteydessä toteutettavuuden hyveen toteutumiseen.

Toteutettavuuteen vaikutti henkilöstöresurssit, jotka koettiin liian pieninä, joka taas aiheutti työmäärän lisääntymistä, jolloin omien arvojen vastaista toimintaa jouduttiin toteuttamaan. Eettinen johtaminen on tähän yhteydessä yhteisön palvelemisen kautta. Esihenkilön palvellessa alaisiaan, vaikutti se eettisen kuormituksen kokemukseen. Kun taas esihenkilöä ei koettu yksikköä palvelevana, johti se korkeamman eettisen kuormituksen kokemukseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia, miten hoitajat kokevat esihenkilön eettisen johtamisen olevan yhteydessä eettiseen organisaatiokulttuuriin hyvinvointialueen yksiköissä. Kokemukset hoitajien välillä vaihtelivat melko paljon. Eettinen kuormitus esiintyi kuitenkin aineistossa yhteneväisesti, ja sen koettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen. Eettiseen kuormitukseen löytyi keinoja sen hallitsemiseen, mutta esihenkilöön tukeutuminen ei juurikaan aineistossa esiintynyt. Kuormituksen kokemukseen vaikuttivat hyvinvointialueen vähäiset resurssit, kuten kokemus henkilöstömitoituksen vajeesta, mikä aiheutti eettisten ristiriitaisuuksien ilmenemistä hoitotyössä. Tämä tukee työterveyslaitoksen, sekä Lehtonen, ym. (2023) tutkimuksien tuloksia.

Yksiköissä, joissa esihenkilön johtaminen koettiin eettisenä, noudattivat ne Northousen (2024, 488) eettisen johtamisen käsitteen ominaisuuksia, joihin kuuluivat rehellisyys, kunnioittaminen, palveleminen, oikeudenmukaisuus ja yhteisöllisyys. Lisäksi Northousen (2024) määritelmään aineisto ehdotti siihen kuuluvan myös johtajan perehtyneisyyden alaisten työnkuvaan. Johdon läheisyys koettiin eettistä johtamista vahvistavana, jonka voisi yhdistää eettisen johtamisen yhteisöllisyyden osa-alueeseen.

Eettisen kuormituksen esiintyessä olivat ne yhteydessä heikosti toteutuviin CEV-mallin hyveisiin, joka vahvistaa aiempia tuloksia eettisen kuormituksen yhteydestä eettiseen organisaatiokulttuuriin (Pihlajasaari, ym. 2013). CEV-mallin hyveet täyttyivät pääsääntöisesti, kun esihenkilö koettiin täyttävän Northousen (2024) eettisen johtamisen määritelmät. Keskusteltavuus oli ainoa hyve, joka ei toteutunut, jos esihenkilö koettiin eettisenä johtajana. Tähän voisi vaikuttaa esimerkiksi kulttuuriset normit tai tottumukset, jolloin palautteen antamista ei koeta osana työn arkea.

Yhtenä vaikuttavana tekijänä positiiviseen kokemukseen esihenkilöstä vaikutti se, kuinka läheisenä häntä pidettiin. Esihenkilön fyysinen työpiste, sekä säännölliset tapaamiset olivat yhteydessä kokemukseen. Näiden toteutuessa koettiin esihenkilö läheisenä ja tuttavana. Tämä antoi myös kokemuksen siitä, että esihenkilöä voi lähestyä eri tilanteissa. Kaukaisuuden kokemus oli myös yhteydessä CEV-mallin (Kaptein, 2008) organisaation tuen hyveen heikompaan toteutumiseen.

Kokemus esihenkilön ja alaisen välisestä suhteesta vaikutti esihenkilön eettisen johtamisen kokemukseen. Suhteen muodostumiselle ilmeni ulkoisia esteitä, sekä esihenkilöllä esiintyviä puutteita vuorovaikutuksessa alaisten välillä. Suhteet vaihtelivat aineistossa läheisistä kaukaisiin ja tämän koettiin olevan yhteydessä kokemukseen esihenkilöstä.

Esihenkilöstä riippumattomiin haasteisiin kuului resurssit, työsuhteen luonne, esihenkilön fyysinen työpiste ja esihenkilön valvontajänne eli alaisten määrä. Hyvinvointialueen resurssit nähtiin selittäväenä tekijänä esihenkilön toiminnan mahdollisuuksille, jolloin osa hänen toiminnastaan koettiin oikeutettuna, vaikka sitä ei koettu eettisenä. Tällöin Kapteinin (2008) toteutettavuuden hyveen heikon toteutumisen taustalla ymmärrettiin olevan esihenkilöstä riippumaton. Työsuhteen luonteella aineistossa tarkoitettiin, oliko kyseessä vakituinen- vai määräaikainen työsuhde. Vakituudessa työsuhteessa koettiin suhteen esihenkilöön olevan syvempi, kuin määräaikaisessa, koska vakituudessa työsuhteessa koettiin esihenkilön olevan kiinnostunut työssäjaksamisesta kokonaisvaltaisesti.

Esihenkilön työpisteen sijoittelu vaikutti esihenkilön arkisiin kohtaamisiin ja myös suhteen rakentumiseen. Työpisteen ollessa kaukainen koettiin esihenkilö myös kaukaisena. Esihenkilön valvontajänne eli alaisten määrä vaikutti suhteen muodostumiseen. Pienessä yksikössä esihenkilö koettiin tuttavallisena, lähestyttävänä, sekä saavutettavissa olevana. Alaisten määrän koostuessa useammasta yksiköstä aiheutti kokemuksen kaukaisemmasta esihenkilöstä, joka ei kuulunut osaksi työarkea esimerkiksi kiireellisyyden takia. Tämä vähensi esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta, sekä rajoitti suhteen muodostumista. Eettisen johtamisen toteutumista tuki esihenkilön läheisyys, jolloin hänet koettiin yksikköä Northousen (2023) määritelmän mukaisesti palvelevana ja yhteisöllisyyttä rakentavana.

Aineistossa esiintyi myös, millainen esihenkilön tulisi olla. Esihenkilöltä aineiston mukaan vaaditaan olevan rehellinen, kuuntelevainen, empaattinen, hyvästä työstä palkitseva, perehtynyt yksikön työarkeen ja ratkaisee yksikössä esiintyviä ongelmia tehokkaasti. Rehellisyys, hyvät kuuntelutaidot ja empaattisuus heijastuivat esihenkilön lähestyttävyyden kokemukseen. Hyvästä työstä kehuminen koettiin työmotivaatiota kohottavana ja sitä olisi aineiston mukaan kaivattu enemmän. Tämä voisi lukeutua Northousen (2023) kunnioittamisen osa-alueeseen.

Esihenkilön kokemuksen puute työntekijöiden työkuvasta, koettiin heikentävän esihenkilön ymmärrystä työn vaativuudesta, jolloin tukea ei haettu esihenkilöltä, vaan esimerkiksi apulaisosastonhoitajalta. Esihenkilöltä kaivataan kykyä ratkaista vaikeitakin asioita. Tämän puuttuessa sen koettiin sen heikentävän muun muassa keskusteleavuuden hyvettä esihenkilön ja alaisten välillä. Esihenkilön ominaisuudet, joita kaivattiin, olivat melko samankaltaisia, joita Northousen (2024) määritelmässäkkin esiintyy. Tulokset kuitenkin painottavat erityisesti Northousen (2024) määritelmän alaisten palveleminen osa-alueetta.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni tarve esihenkilölle olla lähempänä hoitajien työnarkea. Esihenkilön ymmärtäessä työn luonteen, sekä hoitajien konkreettiset tehtävät, voisi parantaa kokemusta eettisestä johtamisesta, eettisestä organisaatiokulttuurista ja täten myös vähentää hoitajien eettistä kuormitusta. Esihenkilön tuntiessa hoitajien työn arjen, pystyisi hän palvelemaan alaisiaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, joka voisi näkyä muun muassa yksikön mahdollisten ongelmien ja haasteiden tehokkaana ratkaisemisena. Tämä voisi johtaa parempiin työn tuloksiin hyvinvointialueilla, kun kokemus eettisestä kuormituksesta olisi alhaisempi. Täten alhainen eettisen kuormituksen kokemus saattaisi olla yhteydessä korkeampaan työhyvinvointiin.

Esihenkilön eettisen johtamisen kokemusta lisäsi fyysisen toimipisteen läheisyys hoitajien kanssa. Aineistossa ilmenevä, ylempään johtoon pettymisen kokemus voitaisiin luoda positiivisemmaksi tuomalla ylempi johto lähemmäksi hoitajien työnarkea, esimerkiksi fyysisten työpisteiden sijainnin avulla. Aihetta tulisi kuitenkin tutkia siihen tarkentuvalla näkökulmalla, koska tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat hyvinvointialueiden esihenkilöt.

Tutkimuksen tulokset heikosta toteutettavuudesta ovat huolestuttavia, sillä monilla hyvinvointialueilla resursseista leikataan entisestään, esimerkiksi Lapin ja Etelä-Karjalan hyvinvointialueiden yhteistoimintaneuvottelut (Lapha 2025; Ekhva 2025). Hoitajien kokemukset resurssien puutteellisuudesta, kun leikkaukset ovat vasta suunnitteluvaiheessa, vaikuttavat melko haasteelliselta ongelmalta Kapteinin (2008) toteutettavuuden hyveen kannalta. Kapteinin (2008) toteutettavuuden hyveen toteutumista edellyttää riittävät resurssit ja toimintavalta työntekijöille, sillä niiden puute lisää riskiä epäeettisestä toiminnasta.

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus noudattaa Hyvä tieteellinen käytäntö -ohjeita (TENK). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje painottaa vastuuta toimia kaikissa tutkimusprosessien vaiheissa läpinäkyvästi, rehellisesti, sekä huolellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei kuitenkaan voi tehdä havaintoja täysin objektiivisesti, sillä tutkija toimii tulkinnanvaraisesti, sekä on luonut tutkimusasetelman. (Tuomi & Sarasjärvi, 2018, luku 5.3, 6.1.) Tavoitteena tutkimuksessani ei ole yleistää siinä ilmeneviä tuloksia, sillä kyseessä ovat kokemukset, jotka ovat yksilöllisiä. Kokemuksien ollessa yksilöllisiä tutkimuksen

tulosten toistettavuus voi vaihdella. Tutkimuksen pieni otoksen takia tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää.

Kappaleessa 3.1 Aineisto kerrotaan haastateltavien valintaprosessista ja kappaleessa 3.2, miten sisällönanalyysi on suoritettu. Haastatteluvaiheessa haastateltaville on annettu käsitys tutkimuksen tarkoituksesta ja miten aineistonkeruuprosessi toteutetaan. Haastateltavat suostuivat tapaamisen nauhoitukseen ja Teams-sovelluksen automaattiseen litterointiin, jota käytin apuna litteroinnin tekemisessä. Ennen haastattelutilannetta on käyty läpi haastateltavan oikeudet kieltäytyä haastattelusta vaiheesta riippumatta. Haastatteluihin osallistuttiin yksityishenkilöinä, sekä osallistuminen tapahtui vapaaehtoisesti. Aineistoa käsiteltiin yksityisyyttä suojellen, jotta haastateltavien yksityisyys säilyy. Tällöin haastateltavia tai hyvinvointialueita ei voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista, sekä alkuperäiset haastattelujen tallennukset poistettiin, kun aineisto oli litteroitu.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen otoksen ollessa melko pieni, olisi hyödyllistä tutkia laajempaa joukkoa. Tutkimusta voisi toteuttaa myös kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jotta vastauksia saataisiin kerättyä laajemmin ja Kapteinin (2008) eettiset hyveet mallille suunnitellusti. Kapteinin (2008) CEV-mallin perustuessa kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, voi se rajoittaa tutkimuksen tuloksien paikkansa pitävyyttä, sillä kysymykset ovat muotoiltu hyveiden pohjalta. Kysymykset voitaisiin tällöin muotoilla myös eri tavoin, jolloin vastaukset voisivat myös sisällöllisesti myös muuttua.

Mielekästä olisi tutkia esihenkilötasoa, sillä esihenkilöt toimivat kahden eri ryhmän välissä, jotka täytyy ottaa huomioda omassa toiminnassaan. Ylemmän johdon kokemuksia olisi myös mielekästä selvittää, ovatko ne ristiriidassa hoitajien kanssa. Hoitajien kokemuksia ylemmän johdon eettisestä toiminnasta olisi myös mielenkiintoista selvittää ja miten se vaikuttaa koko organisaation eettiseen organisaatiokulttuurin toteutumiseen. Pettymys ylempään johtoon nousi aineistossa vahvasti esille, jolloin aihealuetta olisi mielekästä tutkia.

## 7 LÄHTEET

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. Saatavilla: <<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.00>>
- Etelä-Karjalan hyvinvointialue (Ekhva) (2025). Aluehallitus hyväksyi pitkän pohdinnan jälkeen yt-neuvotteluiden käynnistämisen. Saatavilla; <<https://www.ekhva.fi/2025/10/aluehallitus-hyvaksyi-pitkan-pohdinnan-jalkeen-yt-neuvottelujen-kaynnistamisen/>> Viitattu: 6.10.2025.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G., (2011). An improved measure of ethical leadership. Sage Journals. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Hakala, J., (1962) Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus Teksti: 2024
- Hankonen, R., (2025). Hyvinvointialueet käyvät yhteistoimintaneuvottelut toisensa perään – tälle vuodelle tulossa KT:n mukaan poikkeuksellisen paljon lomautuksia. Tehy. Saatavilla <<https://www.tehylehti.fi/fi/uutinen/hyvinvointialueet-kayvat-yhteistoimintaneuvottelut-toisensa-peraan-talle-vuodelle-tulossa-ktn-mukaan-poikkeuksellisen-paljon-lomautuksia>> Viitattu 25.9.2025.
- Heiskanen, E & Salo, J. (2008) *Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huhtala, M. (2021). *Eettinen kuormitus työssä*. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: <<https://tkk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Eettinen-kuormitus-tyossa.pdf>> Viitattu: 25.9.2025.

- Laitinen, J. & Korhonen, E. (2022) Eettinen kuormitus keskusteluun sote-alalla. Työterveyslaitos. Saatavilla: <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/eettinen-kuormitus-keskusteluun-sote-alalla>> Viitattu: 29.9.2025.
- Lapin hyvinvointialue (Lapha) (2025). Aluehallituksen kokoustiedote 29.9. pidetystä kokouksesta. Saatavilla; <<https://lapha.fi/w/aluehallituksen-kokoustiedote-29.9.2025>> Viitattu: 1.10.2025.
- L ehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. ja Kinnunen, M. (2023) Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaistaan henkilöstöpula?. Helsinki: Alma Talent
- Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. Saatavilla: <<https://doi.org/10.1002/job.520>>
- Kuenzi, M., Mayer, D. & Greenbaum, R. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. Saatavilla: <<https://doi.org/10.1111/peps.12356>>
- Northouse, P., (2024) Leadership : Theory and Practice (10<sup>th</sup> edition.). SAGE Publications.
- Pihlajasaari, P. (2015) Eettinen organisaatiokulttuuri: yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Saatavilla: <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8>>
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013) Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Tutkimus*, 32, 75–94
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021-1043.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (Päivitetty: 2.10.2025). Hyvinvointialueet vastaavat sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä. Saatavilla: <<https://stm.fi/hyvinvointialueet>>

- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A personsituation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195–230
- Treviño, L.K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4. painos). New York: Wiley.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE Sosiaali- ja terveysministeriö. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta*. Saatavilla; < <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3195-4> > Viitattu 25.9.202

## **LIITTEET:**

### **Liite 1: Haastattelurunko**

#### **Eettinen kuormitus**

- Millaista työntekeminen on työpaikallasi?
- Minkälaisia ristiriitatilanteita kohtaat työarjessa?
  - o koetko että jokin estäisi työn tekemistä siten kuin pitäisi / haluaisit?
- Millaisia keinoja sinulla on suoriutua näistä tilanteista?

#### **Eettiset hyveet/eettinen organisaatiokulttuuri**

- Miten koet työpaikkasi ohjeiden ja sääntöjen selkeyden?
- Miten esihenkilö suoriutuu mielestäsi työtehtävistään?
  - o Mikä hänen toiminnassaan saa sinut kokemaan näin?
- Miten koet nykyiset resurssit työpaikalla? Kaipaisitko esimerkiksi lisää jotain?
- Millaista tukea kaipaisit esihenkilöltäsi?
- Kuinka usein annat palautetta esihenkilöllesi?
- Minkälaista palautetta annat esihenkilöllesi?
- Miten esihenkilö palkitsee työntekijöitä hyvästä työstä?
- Miten esihenkilö suhtautuu virheiden tekoon työpaikallasi?

#### **Eettinen johtaminen**

- Minkälaista johtaminen on työpaikallasi?
- Koetko että esihenkilö pyrkii edistämään koko yhteisön toimintaa?
- Miten esihenkilö ottaa työntekijät huomioon yksilöinä?

- entä yhteisönä?
- Kertooko esihenkilö asioista suoraan vai pyrkiikö hän esimerkiksi ”kaunistelemaan” tai muuntelemaan totuutta?
- Millaisista tavoitteista ja säännöistä olette yhdessä yhteisönä sopineet?
- Haluatko vielä palata johonkin aiheeseen/ tuleeeko jotain muuta aiheeseen liittyvää mitä haluaisit sanoa?