

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveys ja hyvinvointi

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018

Kristiina Virtanen

# ASIAKKAAN HYVÄN KOHTELUN EDISTÄMINEN – FOKUKSENA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

lasten, nuorten ja aikuisten erityisryhmien  
asumispalveluissa

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018 | 59 sivua + 6 liitettä (7 sivua)

Ohjaava opettaja : Raija Nurminen

Kristiina Virtanen

# ASIAKKAAN HYVÄN KOHTELUN EDISTÄMINEN - FOKUKSENA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

## LASTEN, NUORTEN JA AIKUISTEN ERITYISRYHMIEN ASUMISEN PALVELUISSA

Opinnäytteenä toteutetussa hankemuotoisessa kehittämisprojektissa keskityttiin johtamisen kehittämiseen erityisen tuen asiakkaiden hyvän kohtelun edistämiseksi. Prosessi käynnistyi syksyllä 2016 kehittämistarpeesta ja jatkui vaiheittain kevääseen 2018 yksityisellä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajalla. Tiedon hankinta suoritettiin prosessin aikana tutkimuksista, säädöksistä, kokemusasiantuntijoilta, osallisuus-, johtamis- ja kehittämiskirjallisuudesta sekä fokusryhmätyöskentelystä.

Projektissa toimittiin asiakaslähtöisen kehittämismenetelmän mukaisesti. Asiakkaiden osallisuus ja asiakaslähtöinen kehittäminen olivat merkittävä osa kehittämistyötä ja toivat sille lisäarvoa. Asiakkaiden osallisuutta sekä kokemusasiantuntijuutta hyödynnettiin kuulemalla asiakkaita kahdessa asiakasfoorumissa. Asiakasfoorumien tarkoitus oli tuottaa asiakaskokemuksia, mitä on hyvä kohtelu ja miten työntekijä toimii hyvin. Erityisen tuen asiakkaat osasivat tuottaa tarvittavan tiedon. Asiakasfoorumeissa selvitettiin samalla organisaation omaan käyttöön laadullisen tutkimuksen elementtejä hyödyntäen, ovatko asiakkaat kokeneet epäasiallista toimintaa tai kaltoinkohtelua. Vakavaa kaltoinkohtelua ei ilmennyt. Silti epäasiallisuuksien vähentämisen johtamiseen ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin tuli kuitenkin kiinnittää huomiota, kartoittaa riskejä sekä kehittää toimintatapoja.

Asiakasfoorumeita seurasi esimiesten fokusryhmätyöskentelyt, joita käytettiin kehittämismenetelmänä osaamisen lisäämiseksi. Asiakasfoorumien tuottama referoitu tieto esiteltiin ja hyödynnettiin kehittämistarpeena. Valviran kaltoinkohteluun liittyvän tutkimuksen (2015) johtamispuutteita arvioitiin organisaation näkökulmasta. Fokusryhmissä kehitettiin kaltoinkohtelun ilmoitusprosessin toimintaohje ja yleisempi toimintamalli esimiestyön kehittämiseksi kaltoinkohtelun ennaltaehkäisemiseksi.

Projektin tuotoksena saatiin kasvatettua johtamisosaamisen pääomaa, kehitettiin kaltoin kohtelun ilmoituskäytäntöjen prosessiohjeistus esimiehille ja henkilökunnalle sekä yleinen toimintamalli esimieskäyttöön kaltoinkohtelun ennaltaehkäisemiseksi. Kaikkien käytettyjen menetelmien ja materiaalien päätelmänä voidaan sanoa, että kaikkein suurimmassa vaarassa kaltoinkohtelulle ovat heikommassa asemassa olevat, kuten puheella heikosti kommunikoiivat tai puhumattomat vammaiset asiakkaat. Heikompien asiakkaiden asema ilmeni tutkimuksissa, asiakkaiden tuottamassa tiedossa sekä fokusryhmätyöskentelyssä ja juuri siksi tämän tyyppinen kehittämistyö on tarpeellista.

### ASIASANAT:

Johtamisen kehittäminen, kaltoinkohtelu, epäkohta, palveluasuminen, lastensuojelulaitos, ilmoitusvelvollisuus

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being | Management and Leadership in Social and Health Care (Master's degree)

2018 | Total number of pages 59 + 6 appendices (7 pages)

Instructor: Raija Nurminen

Kristiina Virtanen

# IMPROVEMENT OF CLIENT'S FAIR TREATMENT – FOCUS ON LEADERSHIP DEVELOPMENT

IN HOUSING SERVICES FOR SPECIAL GROUPS OF CHILDREN, ADOLESCENTS AND ADULTS

In this thesis the focus was on the development of leadership in order to improve fair treatment of clients with special needs. The process started with the need of development in autumn 2016 and continued in stages until the spring of 2018 in a private social and health care service provider's units of special groups' intensified housing services for adults including also a residential child care's special unit. Data acquisition consisted of studying the various research and statutes in the field as well as acquiring data from experts by experience, from literature about inclusion, leadership, and development, and from focus group work.

A significant part of the development work was client inclusion and client oriented development, which also added value to the development of leadership in social services. Clients were heard on client forums to ensure the client oriented approach and the inclusion of clients as well as the utilisation of experts by experience. The purpose of the client forums was to give an insight into the clients' perception of what fair treatment is and how the employees should act. In addition, a qualitative study was conducted for the own organisation's use to find out whether the clients have experienced inappropriate action or maltreatment. Although no severe maltreatment was discovered, procedures on how to diminish and prevent inappropriate action should be studied and developed further.

The information provided by the client forums was presented and the development work was then continued as Valvira (National Supervisory Authority for Welfare and Health) conducted a study on maltreatment (2015) and the study's results concerning the deficiencies of leadership were assessed. As a continuation of the client forums, focus groups consisting of the superiors, designed follow-ups and instructions on how to make the process of notification on maltreatment easier, as well as a more general approach for the development of leadership work.

As a result, the resources of leadership know-how were increased; the instructions on the process of notifications on maltreatment for the superiors and personnel were designed, along with a general approach on the prevention of maltreatment for managerial use. As a conclusion, it can be stated that clients with a weaker position, such as clients with speech deficits or clients who are nonverbal, are at the greatest risk of maltreatment. This position of the weaker clients became apparent from the research, from information provided by the clients as well as from the focus group work, which underlines the importance of development work in this area.

KEYWORDS:

Leadership development, maltreatment, grievance, service housing, residential child care, duty to notify

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 Kehittämisorganisaatio	8
2.2 Laitospalvelut ja erityisen tuen asiakasprofiili	10
2.3 Kehittämisprojektin tausta ja tarve	11
2.4 Kehittämisprojektin tavoitteet ja tarkoitus	12
<b>3 ASIAKKAAN KOHTELU</b>	<b>14</b>
3.1 Hyvä kohtelu sosiaalihuoltolaissa ja muissa säädöksissä	14
3.2 Kaltoinkohtelu, epäkohdat ja niistä ilmoittaminen	16
3.3 Epäasiallisuudet ja kaltoin kohtelu	18
3.4 Historiallinen kaltoinkohtelu lastensuojelussa	20
3.5 Lastensuojelulaitosten sisäinen kaltoinkohtelu	21
3.6 Kaltoinkohtelun tutkimuksista vammaisten palveluasumisesta	22
<b>4 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA ASIAKKAIDEN OSALLISUUDEN MERKITYS KEHITTÄMISTYÖSSÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Johtamisen kehittämisen merkitys ja tasot	25
4.2 Oppimisen ja virheiden merkitys sekä reflektio	26
4.3 Kehittämisprojektit	28
4.4 Asiakaskokemukset ja johtamisen kehittäminen	29
4.5 Asiakasosallisuus ja asiakaslähtöisyys palvelujen kehittämisessä	30
4.6 Kokemusasiantuntijuus kehittämistyössä	32
4.7 Käsitekarta kehittämistyön kuvaajana	33
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN</b>	<b>34</b>
<b>6 KÄYTETYT MENETELMÄT JA TULOKSET</b>	<b>39</b>
6.1 Asiakasfoorumien toteuttaminen	39
6.2 Asiakasfoorumien eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	41

6.3 Fokusryhmätyöskentely kehittämisen menetelmänä	43
6.4 Henkilökunnan tiimit	44
6.5 Toinen fokusryhmä	45
6.6 Fokusryhmien luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	46
6.7 Kehittämisprojektin eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	47
<b>7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN</b>	<b>48</b>
<b>8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI</b>	<b>50</b>
8.1. Tarve ja menetelmävalinnat	50
8.2 Kehittämisprojektin onnistuminen	51
8.3 Asiakkaalle tuotettu lisäarvo	53
8.4 Päätulos ja jatkotutkimukset	54
<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Asiakasfoorumikutsut	
Liite 2. Kutsu fokusryhmätyöskentelyyn	
Liite 3. Innostumisen sykli	
Liite 4. Ideataulu esimiehille	
Liite 5. Kehittämisalueiden kartoitus	
Liite 6. Kaltoinkohtelun ilmoitusprosessi	
<b>KUVAT</b>	
Kuva 1. Arjen kivijalka, Nuorten Ystävien toiminnan periaatteet	9
Kuva 2. Aineiston keruun eri tavat	14
Kuva 3. Sosiaalihuoltolain tarkoitus	15
Kuva 4. Käsitekartta ja asiakaslähtöisyys	33
Kuva 5. Kehittämisprosessin kulku vaiheittain	37
Kuva 6. Kehittämistyön tarpeiden fokusointi	45
Kuva 7. Kaltoinkohtelun ennaltaehkäisyn toimintamalli	48

## KÄYTETYT LYHENTEET

AVI Aluehallintovirasto

NNKY Nuorten naisten kristillinen yhdistys

NY Nuorten Ystävät

NYn Nuorten Ystävien, organisaation käyttämä lyhenne

SHL Sosiaalihuoltolaki

SWOT Analyysi strengths, weaknesses, opportunities, threats eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Opetushallitus 2018)

Valvira Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto

# 1 JOHDANTO

Asiakkaalla on oikeus hyvään kohteluun ja palveluun sosiaalihuoltolain mukaisesti, eikä tämä aina toteudu. Kaltoinkohtelun lievempien muotojen tunnistamisessa on selkeästi puutteita, räikeät hyväksikäyttötapaukset ja pahoinpitelyt osataan paremmin tunnistaa. Kaltoinkohtelutapauksia hoitotyössä on tuotu julkisuuteen. Turun vanhuspsykiatrisen osaston yksittäinen kaltoinkohtelutapaus uutisoitiin näkyvästi, jossa läheiset ottivat potilaan pahoinpitelyn esille (Turun Sanomat 2016). Samoin uutisoitiin sairaanhoitajan raiskanneen kehitysvammaisen asiakkaan hoitolaitoksessa (Turun Sanomat 2018).

Kaltoinkohtelua ja asiakkaaseen kohdistuvaa epäasiallisuutta on havaittu käytännön työssä yllättävän usein työntekijöiden perustutkintojen ja korkeakoulututkintojen kehitymisestä ja eettisistä ohjeista huolimatta. Ammatillisten koulutusten ja kurssien tulee vastata haasteeseen, asian tärkeyttä ei voi ohittaa. Pitäisikö alan opiskelijoille opettaa substanssiosaamisen lisäksi hyviä käytöstapoja ja ammatillista tunteiden hallintaa?

Terveysalalta sairaanhoitajaliiton (2018) tekemä jäsentutkimus tuo esille kyselytuloksia epäasiallisen kohtelun esiintyvyydestä eettisistä ohjeista huolimatta. Sen lisäksi epäasiallisuuksia katsotaan jäsenkyselyn mukaan sormien läpi, sillä asioihin puuttuminen vaatii rohkeutta sekä muilta työtovereilta että esimiehiltä. Uskalletaanko niihin ylipäättään puuttua riittävästi työpaikoilla?

Toimintakulttuurissa on usein korjattavaa ja hyvienkin työntekijöiden sekä palveluntuottajan maine voi kärsiä. Toimintakulttuuriin on kiinnitettävä huomiota ja käytävä jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden sekä esimiesten kesken. Kodinomaisessa työpaikassa ei voi toimia kuten kotona, vaan henkilökunnan on oltava ammatillisessa työroolissa huolimatta kiireestä tai työpaineesta.

Opinnäytetyössä käsitellään ajankohtaista asiaa sosiaalihuollon asiakkaan kohteluun liittyen. Visiona kehittämissuunnitelmassa oli, miten asiakasosallisuutta hyödyntäen kehitetään johtamista siten, että asiakkaat tulevat kohdelluksi hyvin ja voivat paremmin. Keskiössä on ennaltaehkäisy ja epäasiallisiin tilanteisiin varhainen puuttuminen, jotta perustehtävässä osataan toimia oikein. Millaista johtamista tarvitaan hyvän toimintakulttuurin ja ohjeistusten aikaansaamiseksi, jotta asiakkaat saavat kaikkien osapuolien mielestä hyvää palvelua ja kohtelua?

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

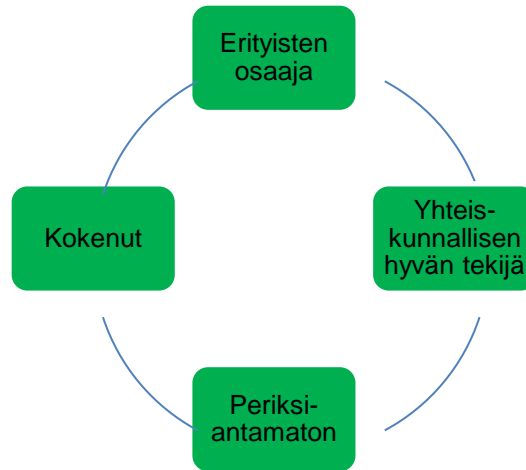
### 2.1 Kehittämisorganisaatio

Kehittämisprojekti tehtiin hankemuotoisena valtakunnalliselle yksityiselle sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajalle, joka kannusti asiakasosalliseen työn ja johtamisen sisäiseen kehittämiseen. Organisaationa toimi Nuorten Ystävät (esiintyy myöhemmin tekstissä lyhenteellä NY). NY on yleishyödyllinen yli sata vuotta toiminut kansalaisjärjestö, joka tehnyt työtä heikoimmassa asemassa olevien sekä apua tarvitsevien lasten, nuorten ja perheiden hyväksi. (NY 2017.) NYn historia on pitkä ja kertoo paljon yhteiskunnan kehityksestä tuona ajanjaksona.

Nuorten Ystävät ry perustettiin vuonna 1907 Oulussa ratkaisemaan sosiaalisia kysymyksiä ja sanomalehdet kertoivat etusivuillaan kaupunkiin syntyneen uuden järjestön lasten suojelemiseksi. Perustajajäsenissä oli hyväntekeväisyystoiminnan, Oulun Diakonissakodin, Nuorten Naisten Kristillisen Yhdistyksen NNKY:n johtokunnan jäseniä ja opettajien edustajia vapaaehtois pohjalta. Arvoperusta muotoutui tuolloin kristillissosiaaliseen diakoniatyöhön ja vapaaehtoiseen auttamiseen. Yhdistyksen tarkoitus oli *”etsiä lapsia kadulta ja toimittaa heidät sellaisiin toimiin, jossa oppisivat jalompia asioita, kuin mitä kaduilla nyt saavat”*. (Juntunen 2007, 16–17.)

Tämän päivän NYn työntekijät ovat nimenneet ”arjen kivijalaksi” toimintaa ohjaavat periaatteet, jotka kuvastavat yli satavuotista kokemusta ja rohkeutta toimia erityisryhmien parissa. Perustana toiminnalle on iloinen ja voimauttava arki, erityisasiakkaiden hyväksyntä sekä kaikkien oikeus apuun – toivotonta tapausta ei ole, sillä jokainen asiakaskokemus rikastuttaa asiantuntemusta. Asiakkaisiin ja heidän arkeensa sitoutuminen kuvastaa periksiantamattomuutta. Arjen kivijalassa tavoitellaan yhteiskunnallista hyvää ja vaikuttavuutta sekä paikallisten yhteisöjen hyvää eettisesti kestäväällä tavalla. (NY 2017.)





Kuva 1. Arjen kivijalka, NYn toiminnan periaatteet.

Nykyään valtakunnallisesti sosiaali- ja terveystalvuuja tarjoava liiketoimintakonserni ja kansalaisjärjestö nivoutuvat toiminnaltaan saumattomasti yhteen, jonka ansiosta pystytään kehittämään uusia toimintatapoja ja toimintamalleja tukea tarvitsevien erityisryhmien tarpeiden mukaan. Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan yrityksen peruslinjausta ja sillä on tarkoitus kertoa, miksi yritys on olemassa ja siinä näkyvät arvot sekä asenteet (Rikala 2010). Toimintaperiaate ja -ajatus on ilmaistu seuraavassa palvelulupauksessa: *”Me osaamme hoitaa vaikeimmatkin erityisryhmät siten, että hoito ja kuntoutus tuottavat tuloista. Lasten, nuorten ja perheiden elämässä ei ole sellaista ongelmaa, jota emme uskaltaisi kohdata eikä sellaista haastetta, johon emme voisi tarttua.”* (NY 2017.)

NY toimii laaja-alaisesti sosiaalihuollon sektorilla ja osin terveydenhuollon palveluissa. Palvelut on jaettu kuuteen palvelusektoriin: Lastensuojelupalveluihin, erityisryhmien asumispalveluihin, sosiaaliseen kuntoutukseen ja työllistymiseen, Vanhempien akatemiaan, kouluihin sekä Posion kuntapalveluihin. Näistä esitellään tässä yhteydessä vain kaksi sektoria. Lastensuojelupalveluihin sisältyvät valtakunnallisesti tunnettu koulukoti Pohjolakoti, sijaishuolto erityisyksikköineen, perhekodit ja perhehoito sekä lastensuojelun avo- huollon palvelut ja sosiaalityön asiantuntijapalvelut. (NY 2017.)

Erityisryhmien asumiseen kuuluvat tehostettu palveluasuminen, ohjattu, tuettu ja lyhyt- aikainen asuminen, erityisryhmien tukiasunnot, asumisvalmennus sekä ikäihmisten perhehoito. Johtamisen organisoiminnin vuoksi eteläisen Suomen erityisryhmien asumispalveluihin luetaan lisäksi yksi lastensuojelun erityisyksikkö, vaikka kyseessä on lastensuojelun laitospalvelu alaikäisille lastensuojelulain perusteella erityistä tukea tarvitseville sijoitetuille lapsille. (NY 2017.)

Kehittämiprojektille ei perustettu NYn toimesta tärkeimmistä sidosryhmistä ohjausryhmää valvomaan hanketta. Sen sijaan työelämän edustaja ja mentori olivat tukena suunnittelussa, projektin johtamisessa sekä arvioivat tuloksia. Projektille ei haettu erillistä hankerahoitusta tai kulukorvauksia, sillä ulkopuolisia asiantuntijoita ei tarvittu ja työntekijät osallistuivat järjestelyihin työaikana. (Silfverberg 2005, 49–50). Hankkeen suunnitteluvaiheessa sovittiin aikataulut ja toteuttamisvaiheessa tarvittiin organisaation taloudellista panostusta olemassa oleviin tilakustannuksiin, hankkeeseen käytettyyn työaikaan sekä sähköisiin yhteydenpitovälineisiin liittyen (Silfverberg 2005, 5-6).

Työelämän edustajaksi organisaatiosta lupautui eteläisen Suomen nuorten ja aikuisten erityisryhmien asumisen palvelupäällikkö. Mentoriksi kehittämiprojektille lupautui organisaation kehitysjohtaja, jolle esitettiin asianmukaisesti mentoroinnin toteutussuunnitelma. Mentorointisopimus allekirjoitettiin prosessin alkuvaiheessa ennen toteuttamisvaihetta. Siinä sovittiin suunniteltu prosessin kesto, mentoroinnin sisältö ja tulosten seuranta. Lisäksi tehtiin SWOT analyysi (englanniksi strengths, weaknesses, opportunities, threats) eli pohdittiin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat hankkeen onnistumiseen ja prosessin johtamiseen liittyen (Opetushallitus 2018). Kehittämiprojektin päävastuullisena toimijana oli opinnäytetyön tekijä, joka vastasi kehittämisen suunnittelusta, yhteistyöstä eri osapuolten kanssa, asioiden ja aikataulujen sopimisesta sekä prosessin etenemisestä. Onnistumisen sekä saavutettujen vaikutusten arvioinnin kannalta organisaation tuki oli merkityksellistä.

## 2.2 Laitospalvelut ja erityisen tuen asiakasprofiili

Kehittäminen kohdennettiin eteläisen Suomen lasten, nuorten ja aikuisten erityisasumispalveluihin, lastensuojelun erityisyksikkö mukaan lukien. Lastensuojelun erityisyksiköksi kutsutaan sellaista lastensuojelulaitosta, jossa lastensuojelun laitoshoidtoa järjestetään Lastensuojelulain 50 §:n mukaan erityistä huomiota kiinnittäen lapsen tarpeisiin eikä lapsen hoitoa voida järjestää riittävin tukitoimin perhehoidossa tai muissa rakenteeltaan kevyemmissä lastensuojelupalveluissa. Lain hengen mukaisesti tulee valita aina kevin palvelumuoto alaikäisen lapsen tukemiseksi. Lastensuojelulaitoksissa järjestettävästä erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden sijaishuollosta säädetään lastensuojelulaissa ja sen henkilöstörakenteessa on 60 §:n mukaan otettava huomioon toimintayksikön erityistarpeet ja toiminnan luonne. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.) Henkilöstömitoitus on tavallista lastensuojelulaitosta suurempi, sillä hoito- ja kasvatushenkilökunnan

riittävydessä on huomioitava toimintayksikön asiakaskunnan tarpeet ja toiminnan luonne (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 56).

Tehostettua palveluasumista järjestetään NYn eri yksiköissä sekä lapsille, nuorille että tuen tarpeessa oleville aikuisille. Palveluasumisella tarkoitetaan sellaista asumismuotoa, joka järjestetään joko kehitysvammalain tai vammaispalvelulain mukaisesti. Palveluasuminen on vaikeavammaiselle henkilölle subjektiivinen oikeus ja se järjestetään yksilöllisten tarpeiden sekä asiakkaan edun mukaisesti. Siihen kuuluvat sekä asunto että asumiseen liittyvät palvelut, jotka olivat välttämättömiä asiakkaan jokapäiväiselle suoriutumiseksi. Kehitysvammaisissa tarkoitettu erityishuolto on asiakasmaksulain mukaisesti ilmaista vammaiselle henkilölle, mutta asiakas kustantaa itse ylläpidon eli asumiseen liittyvät jokapäiväiset menot, kuten ruuan, vuokran, pesuaineet, veden ja sähkön. (Kehitysvammaisten Tukiliitto 2017, 3-4.) Tehostetulla palveluasumisella tarkoitetaan palveluasumista henkilöille, joilla hoidon ja huolenpidon tarve on ympärivuorokautista (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301) eli tällöin apua on oltava saatavilla myös öisin.

Yleisellä tasolla asiakasprofiili koostuu alaikäisistä ja aikuisista vahvan ja laaja-alaisen erityisen tuen sekä ohjauksen tarpeessa olevista henkilöistä, joilla on esimerkiksi neuropsykiatrisia häiriöitä, autismin kirjoja, kehitysvamma, mielenterveysongelma tai muuta merkittävästi toimintaa rajoittavaa tuen tarvetta. Asiakkaat tarvitsevat tukea yksilöllisesti erilaisilla autismi- ja neuropsykiatrisilla menetelmillä, kuten kuvakommunikaatiolla, visuaalisoinnilla, sosiaalisilla tarinoilla, arjen strukturoinnilla, henkilökohtaisilla apuvälineillä sekä viikko- ja päiväohjelmilla. (NY 2017.)

### 2.3 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Organisaatiossa asian tarkastelun toi ajankohtaiseksi syksyllä 2016 esimiesten tietoon tulleet tilanteet, joissa erityisen tuen tarpeessa olevista asiakkaista oli puhuttu yksikössä työaikana epäasiallisella ja ei-ammattillisella tavalla työntekijöiden keskuudessa. Asiakkaat eivät olleet mukana tilanteessa. Samoin työryhmässä oli työaikana keskusteltu avoimesti eri tilanteissa uuden työpaikan hakemisesta ja osittaisesta tyytymättömyydestä organisaation johtamista kohtaan. Esille tulleet ammatillisesti ja työkuultuurisesti kyseenalaiset tilanteet olivat taustatekijöitä kehittämisen tarpeelle, jotka koskivat vain osaa työntekijöistä eikä ammatillinen työnteko tai työssäolo siten ollut toivottavan tasalaatuista. Kaikki työntekijät eivät olleet osallisia näihin epäasiallisuuksiin ja osa vaihtoi työpaikkaa

asian tultua käsittelyyn, joten asia ei ollut yleistettävissä kokonaisuun työyhteisöihin organisaatiossa. Toimivaa ohjeistusta epäasiallisuuksien käsittelystä ei tuolloin vielä ollut prosessin hoitamiseksi esimiestasolla, eikä selkeää toimintakulttuuria liittyen Sosiaalihuoltolan 48 §:n tuomista ilmoitetuista epäasiallisuuksista (Heikkinen 2016).

Esimiehet vastaavat organisaatiossa palveluntuottajana tilaajille ja toiminnasta nimetyt vastuuhenkilöt Aluehallintovirastolle (AVI) palvelun asianmukaisuudesta (Aluehallintovirasto 2013). Johtamisen näkökulmasta ilmeni tiedottamiseen liittyvän toiminnan tehostamistarvetta henkilökunnan tunnistaa epäasiallisuudet ja velvollisuudesta ilmoittaa epäkohdista ja kaltoinkohtelusta. Näiden asioiden tunnistamisessa ja puuttumisessa työyhteisön sisällä oli kehittämistarve. Jos epäasiallisuutta oli tapahtunut alalle koulutettujen työntekijöiden keskuudessa kerran, oli ennakoitava, että sitä saattaa ilmaantua uudelleen. Riskitilanteiden arviointiin oli kiinnitettävä tarkempaa huomiota sekä säädösten läpikäymiseen työntekijöiden kanssa.

Ajankohtaisia huomion kohteita olivat vuoden 2014 Sosiaalihuoltolain 1 §:n mukainen asiakkaan oikeus hyvään palveluun ja kohteluun sekä vuoden 2015 alusta voimaan tulleen 48 §:n henkilökunnan ilmoitusvelvollisuus epäasiallisesta kohtelusta ja 49 §:n toimenpiteet ilmoituksen johdosta (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301). Kyseisten säädösten tiedottamisesta työntekijöille ilmeni puutteita organisaatiossa niiden tullessa voimaan.

## 2.4 Kehittämiprojektin tavoitteet ja tarkoitus

Tavoitteena oli johtamistyön avulla edistää sosiaalihuoltolain mukaisesti asiakkaan hyvää kohtelua ja kehittää siihen liittyvää johtamistyötä eteläisen Suomen NYn yksiköissä, parantaen tältä osin samalla palvelun laatua erityisen tuen asiakkaiden osallisuutta ja kokemusasiantuntijuutta hyödyntäen. Tästä oli tavoitteena muodostaa johtamiseen materiaalia ja kehittää esimiesten johtamisosaamista asiakkaiden hyvään kohteluun liittyen lastensuojelun erityisyksikössä ja tehostetun palveluasumisen yksiköissä.

Tarkoituksena oli esimiesten fokusryhmätyöskentelyn avulla selvittää, miten esimiestyötä ja johtamista tulee kehittää, jotta asiakkaat tulevat poikkeuksetta hyvin kohdelluiksi henkilöstön taholta. Asiakkaan hyvän kohtelun kokemusta selvitettiin tässä kehittämissuorituksessa asiakkaiden osallisuuden, lähdemateriaalin ja esimiesten fokusryhmän avulla. Kehittämissuoritus toteutettiin käytännössä siten, että Eteläisen Suomen nuorten ja

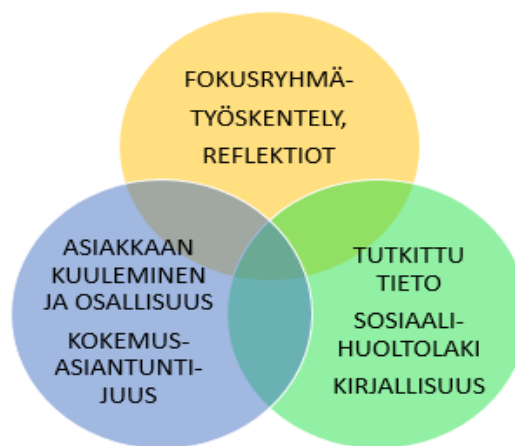
aikuisten erityisasumisen yksiköiden esimiehet osallistuivat aktiivisesti omalla panoksellaan ja osaamisellaan. Tarkoituksena oli johtamisen keinoin lisätä vuorovaikutusta työyhteisöissä epäasiallisuuksien minimoimiseksi. Samalla edistettiin asiakastyössä olevan henkilökunnan tietoisuutta hyvästä kohtelusta sekä kaltoinkohtelua ennaltaehkäisten.

Kehittämistyön fokuksena oli johtamisen kehittäminen, jolla lisättiin hyvään kohteluun tai kaltoinkohtelun määrittämiseen liittyvää tietoa ja osaamista jaettavaksi henkilöstölle. Tämän tiedon ja osaamisen tuottamiseen kuultiin ja osallistettiin myös erityisen tuen asiakkaita ja kokemusasiantuntijoita asiakasfoorumeissa innovatiivisuutta hyödyntäen. Kehittämishankkeen tuotoksena yksiköiden johtamiseen muodostui vuorovaikutuksen myötä tietoista osaamista esimiehille ja kehittämistyön edetessä hyödynnettävää materiaalia käyttöön implementoitavaksi eli juurrutettavaksi.

Muodostunut materiaali loi realistisen kuvan tilanteesta, lisäsi täsmällistä osaamista esimiesten käyttöön asian esiintuomiseksi ja ylläpitämiseksi työntekijätiimeissä, joiden avulla voidaan parantaa toimintaa työntekijätasolla yksiköissä. Kehittämishankkeessa fokusryhmien päätteeksi kehitettiin yhteistyössä ilmoitusprosessikaavio käyttöön otettavaksi. Lopputulemana muodostettiin kehämuotoinen kaltoinkohtelun ennaltaehkäisyn toimintamalli organisaation käyttöön.

### 3 ASIAKKAAN KOHTELU

Kehittämiprojektissa osallistettiin asiakkaita ja hyödynnettiin kokemusasiantuntijuutta hyvän ja epäasiallisen kohtelun määrittämiseksi. Tietoperustaa etsittiin tutkimusten lisäksi sosiaalihuoltoa koskevista säädöksistä. Alla olevassa kuvassa esitetään tiedon hankinnan menetelmät. Kirjallisuudesta hyödynnettiin johtamisen kehittämiseen liittyvää tietoa, jota sovellettiin projektin aikana ja kehittämistyön loppuvaiheessa toimintamallia prosessoitaessa.



Kuva 2. Aineiston keruun eri tavat.

Sosiaalihuollon erityisen tuen asiakkaan hyvään kohteluun ja kaltoinkohteluun liittyvää ajantasaista tieto- ja tutkimusperustaa oli saatavilla melko lyhyeltä ajalta. Tutkimuksia oli tehty historiallisesti esimerkiksi institutionaalaisesta kaltoinkohtelusta, joita ei voi enää yleistää nykyaikaan lainsäädännön kiinnitettyä asiaan huomiota. Esimerkiksi ruumiillinen kurittaminen kotona ja sijaishuollossa oli sallittu kasvatustapa aiemmin, kunnes se lainsäädännössä kiellettiin.

#### 3.1 Hyvä kohtelu sosiaalihuoltolaissa ja muissa säädöksissä

Lainsäädäntötasolla asiakkaan oikeus hyvään sosiaalipalveluun ja hyvään kohteluun on hyvin merkittäväksi nostettu asia. Siitä säädetään Sosiaalihuoltolain ensimmäisessä pykälässä, jossa säädetään viidellä erillisellä kohdalla Sosiaalihuoltolainlain tarkoitus. Yhtenä näistä on 1 §:n neljännessä momentissa *”edistää asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan*

*oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa”.* Jo lain tarkoituksessa otetaan suoraan kantaa sosiaalipalveluihin asiakasta huomioiden ja laatua säätäen. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan oikeus hyvään palveluun on katsottu yhdeksi kulmakiveksi laadukkaana sosiaalipalvelun tuottamisen ohessa, kun eduskunnassa on säädetty lain tarkoitusta. Tästä syystä asiaa ei voi ohittaa palveluja tuotettaessa ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.)



Kuva 3. Sosiaalihuoltolain tarkoitus.

Asiasta säädetään lain tarkoituksen lisäksi Sosiaalihuoltolain 30 §:n keskeisissä periaatteissa, kun asiakkaalla on oikeus saada toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihoitoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. 33 §:ssä todetaan, että palvelujen tulee olla sisällöltään ja laadultaan lainsäädännön edellyttämistä. Lisäksi asiasta on säädetty Laissa sosiaalihoollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Kyseisen lain 4 § käsittelee oikeutta hyvään sosiaalihoitoon ja hyvään kohteluun ilman syrjintää sekä sitä, että asiakkaan toivomukset mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet on otettava huomioon (Laki sosiaalihoollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812).

Laatutekijöihin luetaan kuuluvaksi lainsäädännön kriteerien lisäksi asianmukainen sekä laadultaan hyvä palvelu: asiakkaan kokemus palvelusta, ammattilaisen käytös, henkilöstön asiantuntevuus, ammatillinen ja tieteellinen laatu. Post (2016) tuo juridisesta näkökulmasta esiin laatutekijöitä liittyen hyvätasoisin sosiaalipalveluihin. Asiakkaalla tulee olla oikeus vaikuttaa ja osallistua palvelun toteutukseen. Oikeusturvakeinoja asiakkaan

oikeuksien toteutumiseksi on asiakaslain 23 §:n mukainen *muistutus* toimintayksikön vastuhenkilölle, mikäli asiakas on tyytymätön palveluun tai siihen liittyvään kohteluun tai toisena oikeusturvakeinona saman pykälän mukainen *kantelu* valvontaviranomaiselle. Näistä kummastakaan oikeusturvakeinosta ei ole valitusoikeutta, joka ei toisaalta rajoita muutoksenhakua tai mahdollisuutta kannella. (Post 2016).

Aluehallintovirastojen suorittamasta yksityisten laitosten valvonnasta säädetään laissa yksityisistä sosiaalipalveluista. Lain 20 §:n mukaan lupaviranomainen voi antaa määräyksen puutteiden korjaamisesta tai epäkohtien poistamisesta, jos sosiaalipalvelujen järjestämisessä tai toteuttamisessa havaitaan asiakasturvallisuutta vaarantavia puutteita tai muita epäkohtia taikka toiminta on muutoin lain vastaista. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.)

### 3.2 Kaltoinkohtelu, epäkohdat ja niistä ilmoittaminen

Sosiaalihuoltolaissa on tiukennettu kaltoinkohteluun ja epäasiallisuuksiin puuttumista. Erilliseksi huomioitavaksi asiaksi nostetaan henkilökuntaan liittyvä 48 §:n mukainen ilmoitusvelvollisuus, joka astui voimaan 1.1.2016. Tehtävissään tai työssään epäkohdan huomaavan työntekijän on ilmoitettava viipymättä siitä toiminnasta vastaavalle henkilölle. Myös ilmeisestä epäkohdan uhasta on tehtävä ilmoitus. Ilmoituksen vastaanottanut henkilö ilmoittaa salassapidon sitä estämättä kunnan sosiaalihuollon johtavalle viranhaltijalle, esimerkiksi johtavalle sosiaalityöntekijälle. Henkilöstölle on tiedotettava ilmoitusvelvollisuudesta ja sen käyttöön liittyvistä asioista palveluntuottajan toimesta. Samoin ilmoitusvelvollisuudesta on kirjattava menettelyohjeet lain 47 §:n mukaiseen omavalvontasuunnitelmaan, eikä epäkohtailmoituksen tehneeseen henkilöön saa kohdistua kielteisiä vastatoimia ilmoittamisen jälkeen. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301)

Valviran ohjaavassa artikkelissa otetaan esille työntekijän ja koko työyhteisöä koskeva vastuu tunnistaa asiakastyön epäkohtia. Epäkohdaksi määritetään asiakasturvallisuuden puute, asiakkaan kaltoinkohtelu tai toimintakulttuuriin sisältyvä asiakkaalle vahingollinen toiminta hallituksen esityksen (HE 164/2014 vp, 141) mukaisesti. Edellinen luettelo ei ole tyhjentävä ja alan ammattilaisen tehtävänä on arvioida epäkohtia asiakkaan edun ja asiakasturvallisuuden kannalta. Ennakoivina toimina epäkohtien uhat olisi tuotava esiin, jotta niihin voitaisiin puuttua riittävän ajoissa. (Husso 2016)



Lakiin on säädetty kielto vastatoimista ilmoituksen tehnyttä henkilöä kohtaan, jottei henkilöä rangaista, eikä hän joutuisi kostotoimenpiteiden kohteeksi. Husso tuo esiin lojaalisuusristiriidan, jossa työntekijän tulee olla lojaali työnantajalleen ja toisaalta ilmoittaa epäkohdasta. Nämä asiat saattavat olla keskenään ristiriidassa, mutta asiat olisi silti uskallettava ottaa rohkeasti esiin ja ilmoitusvelvollisuus ohjeineen on kirjattava myös yksikön omavalvontasuunnitelmaan. Tässä ennakoivaan valvontaan painottuvassa vastuullisessa toiminnassa on tarkoitus turvata ja taata kaikkein haavoittuvimmassa asemassa olevien asiakkaiden hyvä hoito ja huolenpito sekä edistää heidän hyvinvointiaan. (Husso 2016.)

Ilmoituksen vastaanottaneen henkilön tulee käynnistää viivytyksettä toimet ilmoituksen johdosta 49 §:n mukaisesti, jotta epäkohta tai ilmeisen epäkohdan uhka poistetaan. Mikäli epäkohtaa tai sen ilmeistä uhkaa ei korjata viivytyksettä, tulee asiasta ilmoittaneen henkilön ilmoittaa epäkohdasta eteenpäin AVI:lle salassapitosäännösten estämättä (Husso 2016). AVI tai Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) voi antaa epäkohdan poistamiseksi määräyksen ja päättää sitä koskevista lisätoimenpiteistä erillisten säädösten mukaisesti. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301)

Mikäli asiakas kokee tulleen väärin kohdelluksi tai tarvitsee neuvoja oikeuksista, asiakasta auttavat kuntien sosiaaliamiehet. Asiakkaalla on oikeus tehdä suoraan *muistutus* toimintayksikön vastuuhenkilölle ja oikeus tehdä *kantelu* oman alueensa AVI:in. Kantelusta tulee käydä ilmi toimintayksikkö tai se ammattihenkilö, johon kantelija on tyytymättömän sekä perusteet, joiden vuoksi palvelu on koettu epäasianmukaisena. Myös kantelijan nimi, osoite ja muut yhteystiedot tulee mainita selvästi. Kantelusta aiheutuva tutkiminen on maksutonta, käsittely on puolueetonta ja päätös annetaan kantelijalle kirjallisena. (Aluehallintovirasto 2014.)

Esimies vastaa toiminnan lainmukaisuudesta asiakkaan ja hänen läheistensä osalta tai muun laillisen edustajan sekä asiakaskunnan lisäksi AVI:lle. AVI:n toiminta tähtää asiakkaiden oikeusturvan toteutumiseen sekä ohjaa ja valvoo kunnallisia ja yksityisiä sosiaalihuollon palveluja. Samoin tehtävään kuuluu varmistaminen, että palveluntuottajien toiminnan ja menettelytapojen on oltava säädösten mukaisia määrittäen sanktiot niiden rikkomisesta. AVI:n todettua menettelyn lainvastaiseksi, se puuttuu toimintaan käyttämällä palveluntuottajan ohjaamisilla, kehoituksilla, määräyksillä ja raskaimmilla seuraamuksillaan toiminnan keskeyttämisellä tai kieltämisellä. (Aluehallintovirasto 2013.)

Epäkohtien raportointi on Suomessa vielä vähäistä. Kansainvälisesti siitä käytetään termiä whistleblowing. Tiitinen (2016) tuo esille viestintäkulttuurin yhteyden Valviran julkaisemassa artikkelissa. Sosiaalihuollossa epäkohdat käsittelyineen ovat uusi asia eikä epäkohdat koske ainoastaan asiakkaisiin kohdistuvia vaaratilanteita. Niistä raportoinnin ja niiden käsittelyn tavoitteena on oppia tapahtumista ja kehittää toimintaa paremmaksi. Kaikissa organisaatioissa ei ole vielä raportoinnille välttämättä toimintamallia. Työntekijöitä ei ole koulutettu aiheesta eikä enemmistö heistä ole tiennyt, miten työyhteisöön liittyvistä epäkohdista oli raportoitava. Lisäksi työntekijät pelkäävät kostoja ja saattavat jättää sen vuoksi raportoimatta.

Vaikka raportoinnille olisikin toimintamalli, se saattaa olla toimimaton, mikäli se ei johda mihinkään tai muutoksista ei anneta tietoa. Työyhteisön kommunikaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus, kuinka herkästi epäkohdista ilmoitetaan. Esimiehen tehtävänä on luoda riittävän turvallinen keskustelukulttuuri, jossa uskalletaan pohtia sitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Samoin esimiehen on toimittava epäkohdan poistamiseksi aktiivisesti, sillä ratkaisemattomat asiat siirtävät raportoinnin työntekijöiden toimesta työyhteisön ulkopuolelle. Asiallinen käsittely ja asioiden korjaaminen organisaation sisällä on työntekijöiden, työnantajan sekä tärkeimpänä asiana myös asiakkaan etu. (Tiitinen 2016.)

### 3.3 Epäasiallisuudet ja kaltoin kohtelu

Osataanko muissa sosiaalipalveluissa hoidon ja avun laiminlyöntiä tai muuta oikeuksien rajoittamista ja loukkaamista ja ihmisarvoa alentavaa kohtelua yhdistää kaltoinkohtelun määritelmään kuuluvaksi? Ikääntyneiden asiakkaiden kaltoinkohtelua on tutkittu lähi-vuosina Valviran toimesta ja osaa tiedosta voi soveltaa muuhunkin sosiaalipalveluun. ”Omavalvonta laadun varmistamisen välineenä – Valviran ikääntyneiden kaltoinkohtelua koskeva selvitys” -selvityksen tuloksen mukaan 93 % vastanneista oli havainnut yksiköissään jonkinlaista epäasiallisuutta tai kaltoinkohtelua. Useimmin se oli tarkemmin määriteltynä ulkoilun laiminlyöntiä, lapsenomaista, karkeaa tai epäasiallista kielenkäyttöä sekä määräilyä ja moittimista. (Valvira 2015.)

Tämä selvitys käsitteistää perusteellisesti muitakin selkeitä kaltoinkohtelun ja epäasiallisen kohtelun ilmenemismuotoja seuraavasti: fyysistä väkivaltaa (kovakouraisuus, pahoinpitely, pakottaminen hoitotoimenpiteisiin, liikkumisen rajoittaminen), psyykkistä tai sosiaalista kaltoinkohtelua, seksuaalista hyväksikäyttöä (mikä tahansa seksuaalinen

kontakti, johon asiakas ei ole halukas tai ei ymmärrä tai johon ei kykene antamaan lupaa) ja taloudellista hyväksikäyttöä. Nämä edellä mainitut lienevät kaikille selkeästi kaltoin kohtelua ja olivat tämän selvityksen mukaan harvinaisempia. Kaltoinkohteluksi mainitaan edellä mainittujen asioiden lisäksi asiakkaan toiveiden ja tahdon huomiotta jättäminen, eristäminen ja yksin jättäminen vastoin asiakkaan tahtoa sekä vähättely ja mitätöinti. (Valvira 2015.)

Ohjeistus ja kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt helpottavat puuttumista ja kaltoinkohtelun ehkäisemistä. Toimintaohjeistukset olivat puutteellisia toimintayksiköissä. Niitä oli vain alle puolessa (44 %) työntekijöiden tiedossa, miten kaltoinkohtelun havaitsemisen jälkeen tulee toimia. Selvityksen perusteella puutteita löytyi laajasti omavalvonnan toteutumisessa, ilmoitusvelvollisuuden toteutumisessa, riskinarvioinnissa, kaltoinkohtelun tunnistamisessa ja tilanteisiin puuttumisessa. (Valvira 2015.) Nämä Valviran nimeämät asiat oli syytä ottaa yksiköissä kehittämiskohteeksi laajemmalti.

Sairaanhoitajaliitto teki helmikuussa 2018 jäsenkyselyn edellä mainitun Valviran tutkimuksen tyyppisesti, jossa kysyttiin alalla työskentelevien ja johtotehtävissä työskentelevien sairaanhoitajien valmiuksia puuttua asiakkaan tai potilaan hoidossa havaitsemaan epäasialliseen käytökseen tai toimintaan. Kyselyn tulosten mukaan tilanteita katsotaan usein työpaikoilla sormien läpi. Lähes puolet vastanneista sairaanhoitajista kertoi, ettei heillä ole tiedossa, onko olemassa toimintamalleja tai ohjeistusta epäasiallisen toiminnan varalle. Kyselyyn vastanneista vain noin kolmasosa (32%) kertoi uskaltavansa puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ja yli kolmannes (37%) oli havainnut jopa päivittäin tai viikoittain tällaista toimintaa. Sairaanhoitajia mietitytti se, millaiseen asemaan itsensä asettaa raportoidessaan epäeettisestä toiminnasta hoitotyössä. Esimiehistä lähes kaikki (96%) kertoivat heillä olevan velvollisuuden puuttua epäasialliseen toimintaan, mutta vain kolme neljästä (72%) kertoi heillä olevan rohkeutta puuttua tilanteisiin. (Sairaanhoitajaliitto 2018.)

Sosiaalialan korkeakoulutettujen etuja valvovalle ammattijärjestö Talentialle Tiitisen ja Sirénin (2016) tekemä kyselyraportti käsitteli sosiaalihuollon epäkohtien esiintyvyyttä, niistä ilmoittamisista, raportointeista sekä pohdintaa ilmoitusten tekemisen esteistä tai seuruksista ilmoittajille. Tutkimukseen on suhtauduttava tietyllä varauksella, sillä se on ammattiyhdistyksen julkaisema ja sillä saattaa olla työntekijöiden edunvalvontaan liittyviä yhtymäkohtia. Kyselyyn vastasi 183 korkeakoulututkinnon suorittanutta henkilöä eri puolilta Suomea heti ilmoittamisvelvollisuuden voimaantulon jälkeen vuonna 2016. Epäkohdalla ei tässä yhteydessä tarkoiteta pelkästään asiakkaan hyvän kohtelun puutteita vaan

yleisesti eniten epäkohtia aiheuttaneita asioita, joita olivat kyselyn mukaan yleisimmin rakenteelliset puutteet kuten riittämättömät resurssit. Tutkimuksen mukaan epäkohtia oli huomannut valtaosa (88 %) vuoden aikana eikä suurimman osan mukaan epäkohta ollut poistunut siitä raportoimalla (56 %). Kyselytutkimus toi myös ilmi, että suurimmassa osassa työyhteisöjä salataan epäkohtia (56 %) ja lähes puolet oli havainnut saavansa jonkinlaisia rangaistuksia (37 %), kuten varoittelua, kieltämistä asian kertomisesta tai työsuhteen päättymistä.

Kaikki työntekijät eivät saaneet työyhteisössä edes keskustella epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, joka liittyy kaikkein heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden palveluihin. Syyksi epäiltiin, että epäkohdista keskustelemiseen liittyy voimakasta julkista intressiä. Sosiaalihuolto on haastavaa sen vuoksi, että siihen liittyy paljon erilaisia intressejä, toimijoita, toimintakulttuureja ja lainsäädäntöä. Tutkijoille heräsi kysymys, miten työntekijät voivat suojella asiakkaitaan, jotka eivät itse useinkaan kykene ajamaan omia oikeuksiaan. (Tiitinen & Sirén 2016, 2-5.)

### 3.4 Historiallinen kaltoinkohtelu lastensuojelussa

Lastensuojelussa esiintynyttä kaltoinkohtelua on tutkittu 1930–1980 lukujen välisestä ajasta Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksi antamana niin kutsuttuna laitospäiväkirjatutkimuksena. Tutkimus ajoittui pääosin aikaan, jolloin ruumiillinen kuritus oli vielä Suomen lainsäädännöllisesti luvallista ja esimerkiksi koulukodeista se kiellettiin vasta vuonna 1965.

Sijaishuollossa tehdyssä kokemuserusteisessa tutkimuksessa koettu väkivalta määritettiin pääasiallisesti työntekijöiden tai hoitajien aiheuttamaksi. Tekijöinä saattoivat olla tämän lisäksi toiset sijoitetut lapset tai lähiympäristö, kuten sukulaiset, koulun muut oppilaat, henkilökunta tai naapurit. Sijaishuoltopaikassa tulee julkisen vallan edustajana erityisesti vastata lapsen turvallisuudesta kokonaisvaltaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 5.)

Kansainvälisesti lastensuojelulaitoksessa tai sijaishuollossa tapahtuvasta kaltoin kohtelusta on tehty lähes parikymmentä vuotta sitten tutkimus Englannissa Leedsissä, jonka paikkansa pitävyyttä ei voida enää suoraan yleistää nykypäivään, mutta voitaneen pitää suuntaa antavana riskeiltään.

Viranomaiset olivat huomanneet sijaishuollossa huomattavan korkean esiintyvyyden lasten kaltoinkohtelusta, tässä tutkimuksessa pediatrien tiedottamana tuotiin esille kuusinkertainen riski tulla kaltoin kohdelluksi laitosoissa verrattuna muuhun väestöön. Tutkitujen 158 lapsen osalta laitoshuollossa löydettiin 12 lasta, joita kaltoinkohdeltiin fyysisesti, 6 kaltoinkohdeltiin seksuaalisesti ja 6 molemmin tavoin. Poikia kohdeltiin kaltoin puolet useammin kuin tyttöjä. Vertailuarvot olivat huomattavasti suuremmat kuitenkin perhehoidossa, jossa sijaishuoltajat väärin kohtelivat 41 % sijoitetuista, näistä tapauksista pääosa oli seksuaalisia hyväksikäyttöjä tyttöihin kohdistuen. Johtopäätöksenä esitettiin, että sijaishuollossa olevia lapsia tulee lisääntyvässä määrin suojella väärinkäytöksiltä. (Hobbs ym. 1999.)

### 3.5 Lastensuojelulaitosten sisäinen kaltoinkohtelu

Sisäisellä kaltoinkohtelulla tarkoitetaan laitoksessa tapahtuvaa väkivaltaisuutta tai kova-kouraisuutta. Koulukotimaailmasta kerrotuissa kokemusasiantuntijoiden tarinoissa meneiltä vuosikymmeniltä kerrotaan, että nuorempi lapsi saattoi pelätä ja silloin oli kiusaamista nuorempia kohtaan, kuten pakottamista muiden puolesta siivoamaan. Erilaisuutta ei siedetty. Uskallus tuli näyttää porukkaan pääsemiseksi, päinvastoin kuin kiltteys tai tupakoimattomuus jätti ulkopuolelle ryhmän. Myös uusien tulijoiden luulojen poisottaminen oli selkeästi kaltoinkohtelua, kun jalkapohjia oli muiden nuorten toimesta saatettu polttaa tulitikuilla, kaataa ketsuppia korvaan tai sänkyyn vettä. Valvontaa ei ollut riittävästi. Kaltoinkohtelua ei saatu estettyä edellä mainittujen asiakkaiden tuomien tarinoiden mukaan aiempina vuosikymmeninä, jolloin saattoi olla vain yöpartiot kiertämässä valvontatehtävissä öisin. (Sutela ym. 2015, 58-79.)

Lastensuojelun ytimissä -julkaisussa (2013) tuodaan väkivaltapelin ”kiusatut” alaotsakkeen alla tarinoita laitoksista ja lisäksi kiusaamisen teoreettista määrittelyä valtaan, häpeään ja seksuaalisuuteen liittyen. Osa kaltoinkohteluista oli selkeästi toisten lasten aiheuttamia. Laitoksessa asuneet kiusatut kertoivat, miten lasten välit olivat kireät ja heitä oli kiristetty, lyöty sekä haukuttu. Lapsia oli myös uhkailtu tai seksuaalisesti ahdisteltu muiden lasten toimesta ja osa koki saaneensa psykosomaattisia oireita sekä masentuneensa kiusaamisen seurauksena. Näitä tuntemuksia kuvattiin kehollisesti ”oloina”. Osa koki tämän vuoksi arvottomuutta sekä välinpitämättömyyttä. Toiset olivat jatkuvasti tarkkana tai varuillaan, ja tyytyivät sillä tavoin kiusatun osaan. (Bardy 2013, 231-233.)

Osa kaltoinkohtelusta oli aikuisten välinpitämättömyyttä tai henkilökunnan epäasiallisuutta sijoitettua lasta kohtaan ja tarvittavan turvan sekä hoivan laiminlyöntiä. Kertomusten lapset olivat joutuneet pettymään, kun heidät oli otettu turvaan eikä laitoksesta saatu turvallisuutta vaan väkivallan uhkaa. Lapset kertoivat Bardyn (2013) mukaan hämmentyneensä siitä, etteivät läheiset aikuiset tai sosiaalityöntekijät puuttuneet väkivaltaan, vaikka näkivätkin sen. Esimerkkikertomuksessa jopa vain 12-vuotiasta lasta oli henkilökunnan toimesta nimitelty ala-arvoisesti laittomaan seksinmyyntiin liittyvällä termillä, kun muut lapsikiusaajat olivat ennen nimitelyä pitäneet häntä väkivalloin kiinni ja joku kiusaajista oli väkisin imenyt mustelmia kaulalle. Henkilökunnan valvonta oli ollut riittämätöntä. Tällöin kiusattu ei saanut turvaa tekohetkellä aikuiselta joukkokiusaamiselta eikä jälkikäteen henkistäkään ymmärrystä tai tukea kaltoinkohtelusta selviämiseksi. He eristäytyivät, vetäytyivät ja rajoittivat sosiaaliset suhteet itselleen turvallisiin ja se saattoi estää avun saannin. (Bardy 2013, 230-232.)

### 3.6 Kaltoinkohtelun tutkimuksista vammaisten palveluasumisesta

Näyttäisi siltä, että nimenomaan vammaisten palveluasumisen osalta asiakkaisiin kohdistuneita joko henkilökunnan tai muiden asiakkaiden aiheuttamana kaltoin kohtelusta tai epäasiallisuuksista tutkimuksia ei ole ilmeisesti juurikaan julkaistu Suomessa. Löydetty kaltoinkohteluun liittyvät tutkimukset käsittelivät lähinnä vanhusten palveluasumista. Tästä tiedusteltiin sähköpostiviestillä myös Kehitysvammaliiton kouluttajalta 30.5.2017, mutta hänellä ei ollut tiedossa tutkimuksia asiasta. Asiaa tiedusteltiin uudelleen sähköpostiviestillä 9.3.2018 Kehitysvammaliiton kolmelta asiantuntijalta ja tutkijalta, jotka vastaavat kansainvälisistä hankkeista. Sellaisia tutkimuksia ei heillä ollut tiedossaan, yhtenä syynä arveltiin tutkimusluvan saamisen vaikeutta palveluntarjoajilta, sillä tutkimus voisi haavoittaa palveluntuottajan mainetta.

Asiakkaan aggressiivista käytöstä muita kohtaan sivutaan Suomisen (2013) Aspalle tekemässä turvallisuuteen liittyvässä tutkimuksessa. Väkivaltaisuus aiheutuu tutkimuksen mukaan kommunikaationkeinojen puutteista, siihen liittyvästä ymmärtämättömyydestä muita kohtaan tai kun asiakkaan oletetaan pärjäävän liian itsenäisesti. Myös Ekholmin (2015) tekemä selvitys autetusta asumisesta Kehitysvammaliitto Ry:n Tikoteekille vahvistaa sen, että kommunikaation toimimattomuus aiheuttaa turhautuneisuutta ja mahdollisesti voi johtaa aggressiivisuuteen (Ekholm 2015, 19).

Mielekkään päiväohjelman puuttuminen tai toiminnan vähyys aiheuttaa aggressiivisuutta. Tässä tutkimuksessa mainitun asiakkaiden aggressiivisuuden aiheuttaman väkivaltaisen lyömisen muita kohtaan katsottaneen olevan kaltoinkohtelua, muilla tarkoitettaneen tässä yhteydessä muita asiakkaita tai työntekijöitä. Joissain tapauksissa omaisten mielestä aggressiivisuutta hoidetaan liian vahvoilla lääkkeillä ja se vaikuttaa asiakkaan toimintakykyyn. (Suominen, 2013.)

Asiaa läheisesti sivuavat myös kansainväliset kirjallisuuskatsaukset vammaisten henkilöiden kaltoinkohtelun tutkimuksista, vaikkeivat ne liity suoranaisesti palveluasumiseen. Hughes ym. (2012) toivat esille yleisellä tasolla systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa sekä meta-analyysissä havainnointitutkimuksia, joissa todettiin tuloksena vammaisilla aikuisilla olevan suurempi väkivallan riski kuin ei-vammaisilla aikuisilla ja mielenterveyspotilaat voivat olla erityisen haavoittuvia. Saatavilla olevissa tutkimuksissa oli kuitenkin ollut metodologisia puutteita ja aukkoja vammaisuuteen sekä väkivaltaan liittyen, joita he tutkimuksissaan käsittelivät. Metodologisesti vankat tutkimukset vammaisten kokeman väkivallan kohonneista riskeistä puuttuivat heidän mukaansa useimmilta maailman alueilta, etenkin pienituloisilta ja keskituloisilta mailta.

Sobsey (2002, 29) mukaan melkein kolmanneksella kehitysvammaisista lapsilla oli todennäköisesti kokemuksia kaltoinkohtelusta. Thornberry & Olson (2005) toivat esiin kirjallisuuskatsauksessa monipuolisesti kansainvälistä tutkimuksellista tietoa laajempaa vammaisten väärinkäytös- ja kaltoinkohteluriskiä ja sen tunnistamista vakavaksi sosiaalisiksi ongelmaksi.

Verdugo & Bermejo (1997) toivat esiin (ks. Thornberry & Olson 2005, 5) yhteyden asiakkaisiin kohdistuneiden väärinkäytösten kytkeytyvän todennäköisesti henkilökunnan ylityöllistymiseen resurssien vajeesta johtuen sekä alipalkattuun, monotoniseen ja stressaavaan työhön. Bromley & Emersonin (2005) mukaan (ks. Thornberry & Olson 2005, 5) henkilökunnan persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista alhainen itsetunto ja impulsiivisuus vaikuttavat siihen, miten hoitaja kohtelee kehitysvammaisia.

Rose ym. (2003) (ks. Thornberry & Olson 2005, 6) totesivat, että hoitajien persoonalliset stressin käsitykset liittyvät heidän persoonallisiin piirteisiinsä eli normaaleihin selviytymisvalmiuksiin. Toiset kokivat hoitotyön haasteita ja palkkioita tarjoavaksi, kun toiset kokivat samat asiat turhauttaviksi ja vaikeiksi, varsinkin niiden tapahtuessa muiden stressaavien elämäntapahtumien yhteydessä.

Thornberry & Olson (2005) toivat lisäksi esiin tutkimuksia institutionaalisesta kaltoinkohdelusta sekä johtamisen vaikutusta. Calderbank (2000) tuo esiin (ks. Thornberry & Olson 2005, 5-6) hienovaraisemman institutionaalisen hyväksikäytön ilmenemisen, jolloin menettelytavat kieltävät oikeuden yksityisyyteen tai kieltävät oikeuden seksuaalisuuden ilmaisuun tai saatavilla olevaan henkilöön, jolla on oikeasti aikaa kuunnella.

Camridge (1999) osoitti yhteyden henkilöstön stressitasojen ja väärinkäytösten sekä johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen välillä (ks. Thornberry & Olson 2005, 6). Cambridge uskoi, että kaikki instituutiot luovat omat väärinkäytöksensä kulttuurit. Niissä henkilökunnan eristäytyminen, pelottelu, huono tai puuttuva valvonta ovat tärkeitä osia väärinkäytöksiin johtavaan ja siihen hyväksyvään alakulttuuriin, jossa uusia työntekijöitä saatetaan jopa rohkaista niihin. Toimivaltainen johtaminen, valvonta, kaikkien osapuolien nollatoleranssi ja vastuullisuuden kulttuuri vähentävät väärinkäytösten riskiä ja haavoittuvuutta. Mikäli johto sietää tai jättää huomiotta väärinkäytökset, niitä voidaan viljellä ja tämä estää ilmoittamisen asiakkailta ja työntekijöiltä.



## 4 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA ASIAKKAIDEN OSALLISUUDEN MERKITYS KEHITTÄMISTYÖSSÄ

### 4.1 Johtamisen kehittämisen merkitys ja tasot

Hyvä johtaminen tunnustetaan työyhteisössä pyrkimyksestä tehdä laadultaan hyvää työtä, voimakkaasta työmotivaatiosta, hyvästä yhteistyöstä, korkeasta työmoraalista ja hyvästä työilmapiiristä. Hyvän johtamisen määrittelemineen on vaikeaa, mutta sen tunnistaminen on helpompaa, sillä hyvän johtamisen taustalla on erilaisia ilmiöitä työyhteisöissä. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja johtamisen kehittyneisyydellä on merkitystä kaikille tahoille eli asiakkaille ja heidän hyvinvoinnilleen, henkilöstölle ja organisaatiolle. Johtamisen avulla pyritään asiakkaiden hyvään palveluun ja siihen, miten ympäristöön sopeudutaan. (Juuti 2016, 9-10.)

Johtamisen kehittyminen voidaan jakaa Juutin (2016) mukaan kolmeen tasoon, jotka ovat esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtajuus. Esimiestyön alkuvaiheeseen kuuluu epävarmuus ja haasteellisuus työyhteisön suhtautumisessa ja vastustuksessa. Esimiestyön keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää, saako esimies vastuualueensa työntekijät mukaan toiminnan kehittämiseen, pystytäänkö käyttämään jokaisen asiantuntemusta hyväksi ja ovatko kaikki innolla suorittamassa perustehtäväänsä.

Esimiestyön kehittyminen johtamiseksi voidaan kuvata lyhyesti siten, että vastuualueella olevat ihmiset pyrkivät aikaansaamaan vapaaehtoisesti perustehtävän suuntaista toimintaa edellä kerrotun mukaisesti. Siinä vaiheessa, kun ihmiset kokevat voimakasta yhteisvastuuta päämäärien tavoittamiseksi ja toimivat oma-aloitteisesti sekä ahkerasti sen saavuttamiseksi, ollaan siirrytty kolmannelle eli jaetun johtamisen tasolle. Jaetun johtamisen perusajatuksena on vastuiden, osaamisen ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken ja saavutetaan yhteinen ymmärrys. Esimies ei kuitenkaan luovuta vastuuta ryhmän hoidettavaksi tai luovuta valtaansa muille. Jaetun johtajuuden saavuttaminen on vaikeaa, sillä se vaatii erilaisuuden arvostamista ja ihmisten keskinäistä kunnioittamista kilpailun ja kateuden sijaan. (Juuti 2016, 10-18.) Jaetussa johtajuudessa jokainen työyhteisön jäsen käyttää asiantuntemustaan, intoaan, valtaansa ja vastuutaan parhaalla mahdollisella tavalla hyvien asiakaskokemusten saavuttamiseksi. (Mäki 2017, 19-20.)

Jaettu johtajuus ja tiedon hankkimistavat sekä tiedon hyödyntäminen liittyvät yhteen. Tiedolla johtamisen tavoitteena on Sydänmaanlakan (2001) mukaan tiedon tehokas soveltaminen. Tietoa voidaan luoda monella tavalla, kuten ideointina ryhmänä, toimintana tiimissä tai tiedon opiskeluna. Tiedon hankkiminen ja selvittäminen vaativat vaivaa ja tiedon hankintatavat sekä hankkimisnopeus ovat merkityksellisiä. Piilevän tiedon muuttaminen havaittavaksi tarkoittaa sisäistämistä ja kokemuksen reflektioimista, jota tulee hyödyntää. Kaikkea tätä muodostettua tietoa tulee jäsenellä, dokumentoida ja varastoida ja saattaa sellaisiin muotoihin, jotka ovat kaikkien hyödynnettävissä ja sovellettavissa. Vain jaetulla tiedolla on merkitystä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2001, 171-174.)

Jaettu johtajuus onkin onnistuessaan tietämyksen johtamista ja johtamisen taitoon kuuluu hankittavan tiedon hyödyntäminen. Tieto ja sen hankinta on nähty perinteisesti johtajan perusominaisuutena, sillä tiedon hankkimiseen tarvitaan erilaisia suhteita sekä vuorovaikutusta. Johtajan tehtävänä on houkutellessa esiin olemassa oleva viisaus ja osaaminen. (Ropo ym. 2005, 51, 77, 163.)

#### 4.2 Oppimisen ja virheiden merkitys sekä reflektio

Työssä kehittymiseen vaikuttava oppiminen alkaa Kolbin (1984) oppimisen kehämallin mukaisesti kokemuksesta. Oppiminen jatkuu siitä kokemuksen reflektioon, kolmanneksi uudenlaiseen ymmärrykseen sekä lopulta aktiiviseen soveltamiseen. (Juuti 2016, 120). Kolbin kokemuksellinen malli sopii erinomaisesti johtamisen kehittämiseen Mäen (2008) lisensiaattityön mukaan. Yksilö oppii parhaiten konkreettisten työhön liittyvien kokemusten kautta ja johtaja oppii parhaiten hyödyntämällä aiempia kokemuksiaan ja kontekstiin. (Mäki 2008, 55).

Suurin osa kehitymisestä tapahtuu esimiesten oppiessa omista kokemuksistaan esimerkiksi vaikeissa ongelmatilanteissa eikä kehittyminen ole suunniteltua. Juutin (2016) mukaan johtamisen kehittäminen on kytköksissä vahvasti oppimiseen. Esimies tarvitsee henkilökohtaista tukea ja valmennusta kehittyäkseen esimiehenä. Myönteisellä asenteella työyhteisön jäseniin ja heidän voimavaroihinsa voidaan luoda hyvä suhde vastuualueella. Kehittäminen vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen esimiesten ja vastuualueella toimivien ihmisten välillä ja sillä on myönteinen vaikutus ilmapiirille.

Johtamisen hallinnan tunteella on merkitystä, sillä hallinnan tunne leviää työyhteisöön toiminnan paranemisen myötä. Sen sijaan kehittymättömän hallinnan tunteen ja liiallisen

kuormittumisen myötä saattaa välittyä kielteisiä tunteita työyhteisöön, joka voi välittyä asiakastyöhön. Voimavaroja etsivällä ja ratkaisukeskeisellä vuorovaikutuksella lisätään yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja sillä päästään ratkaisemaan esille tulleita ongelmia. (Juuti 2016, 92-94.)

Parhaana tapana oppia tiiminä tai yhteisönä pidetään yhdessä tekemistä toisten kanssa. Jatkuva palaute sekä vuorovaikutus edistävät oppimista. Tiimien toiminta on merkityksellistä projekteissa ja organisaatioissa. Tiimin jäsenten ratkoessa ongelmia yhdessä tapahtuu oppimista ja kehittyminen tapahtuu siis ihmisten kesken. Oppiminen on myös kilpailuetu, sillä mitä nopeammin opitaan, sen parempaa menestystä on mahdollisuus tavoitella suhteessa kilpailijoihin. (Törmälä ym. 2016, 34-37, 57.)

Erilaisissa tiimeissä tulisi analysoida ja käsitellä kokemustietoa ja täsmätietoa tasapuolisesti sekä valita erilaisiin tiimeihin aina myös ihmisiä, joilla on runsaasti kokemusta. Johtamistiimien oppimista voi alentaa johtajien henkilökohtaisen pätevyyden alhainen taso, kommunikoinnin puute tai ajattelumallien muuttamisen kykenemättömyys, jolloin tiimi ei kykene päätöksentekoon. Tällöin johtamassa olevat ihmiset eivät opi, eivätkä voi olla roolimalleina ja silloin myös laajemmin organisaation oppiminen estyy. Tehdyistä virheistä ei tule rangaista eikä syyllisen etsiminen johda kehittymiseen. Virheitä tulisi ”juhlia” yhdessä, eikä niistä tulisi vaieta. Niitä ei saada jälkeensä tekemättömiksi, mutta niitä tulisi yhdessä analysoida. Analyysin tavoitteena on saavuttaa oppimalla tieto, missä virhe tapahtui, mitä tehtiin väärin ja miten tulisi toimia, että virheitä välttäisiin jatkossa. (Ojala 2004, 260-261.)

Reflektion voi yksinkertaisesti kuvailla sellaisena prosessina, jossa aktiivisesti tarkastellaan ja käsitellään uusia kokemuksia, jotta uutta tietoa voidaan muodostaa tai saada näkökulmia aikaisempiin tietoihin (Verkkotutor 2002). Mäki (2008) esittää kokemuksiin ja reflektointiin perustuvia johtamisen kehittämismenetelmiä. Johtamisen kehittämisen menetelmänä reflektoinnissa nousee keskeiseksi asiaksi asenne muutokseen, uteliaisuus ja jatkuva kyseenalaistaminen. Kokemuksia pitää havainnoida ja reflektoida eri näkökulmista, sillä kokemuksista oppiminen ei kuitenkaan ole automaattista. Reflektoinnin tulee liittyä kaikkeen aikuisen ihmisen tavoitteellisen kehittymiseen ja se edistää oman itsensä johtamisen ja työyhteisön johtamiseen liittyvää osaamista. (Mäki 2008, 57-59.)

Reflektiivisyys nojaa aiempaan tietoon ja kokemuksiin. Kun vuorovaikutus ja reflektiivisyys tukee toisiaan, niillä on merkitystä näkemysten, kokemusten ja monipuolisten johtopäätösten edesauttavaa vaikutusta. Ne tuovat esiin osallistujien kykyjä tuoda omat

tietonsa, ideansa ja ajattelunsa kaikkien hyödynnettäviksi. Kun reflektiivisyydelle varataan aikaa ja paikka, se on hedelmällisempää oltaessa irti päivittäisestä toiminnasta ja uusien assosiaatioiden löytyminen mahdollistuu. Reflektiivisyyttä käytetään myös tuoteistamisen menetelmänä, sillä se muuttaa muun muassa asiakkaille koituvien hyötyjen ja aseman tarkastelua palveluissa. (Tuominen ym. 2015, 32.)

Muiden ihmisten palaute hyödyttää suuresti refleктоivaa esimiestä ja auttaa vähitellen syntyvää kokonaisnäkemystä. Tarkastelussa tulee toimia neutraalisti, ikäänkuin ulkopuolisen silmin ja palata ajassa taaksepäin. Etäännyttäminen asioista on onnistuneessa reflektoinnissa vaativaa, joskus jopa mahdotonta eikä sille välttämättä löydy edes aikaa työpaikalla. Tapahtumiin liittyy lisäksi usein tunteita sekä sen lisäksi omat pyrkimykset esimiehenä, omat uratoiveet ja ajatus siitä, millainen haluaisi esimiehenä olla. Esimiestaidot ovat jatkuvan opettelu tulosta. Johtamisen taito kasvaa sen sijaan pääosin omien kokemusten reflektoinnin avulla. Johtamisen taito näkyy monina erilaisina ratkaisuvaihtoehtoina sekä työn korkeatasoisena suorittamisena. (Juuti 2016, 120-124.)

#### 4.3 Kehittämiprojektit

Oman työn ohella erilaisiin kehitysprojekteihin osallistuminen lisää henkilöiden aktiivista tekemistä ja toimeenpanoa työssä (Pirnes 2003, 217). Toimeenpano hankkeissa on yhteistyötä ja paljolti asioiden loogista yhteensovittamista. Tavoitteen asettelulla ja seurannalla on merkitystä, jotta projektit kehittävät siihen osallistuvien henkilöiden osaamista toivotusti. Osallistuminen ja johtaminen lisäävät aktiivisuutta, organisointia, edellyttää toimeenpanoa sekä kehittää edellä mainittuja taitoalueita. Projekteja edistettäessä oppimisasenteet ja -motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä, jotta toivottuun tulokseen päästään. (Mäki 2008, 69.)

Oman toiminnan ohjaamiseen ja säätelyyn yhteisössä tarvitaan tahdonvoimaa ja sinnikkyyttä. Projektien toteuttamisessa voi olla moninaisia houkutusia, henkistä energiaa kuluttavia vastoinkäymisiä, sitoutumista haittaavaa kiirettä ja toiminnallista energiaa syövää kritiikkiä. Kooltaan suuremmat yhteisöt lisäävät sosiaalista laiskottelua, jolla tarkoitetaan sellaista yhteisöllistä tilaa, jossa yksilöillä on taipumus vähentää omaa panostustaan ja sosiaalinen laiskottelu kohdistuu lähinnä yhteisten asioiden eikä niinkään omien asioiden hoitamiseen. Olennaista loppuun saattamisessa on kehittämishaasteen

pysyminen tuoreena ja elävänä, joka antaa merkityksen loppuun saakka jaksamiseksi. (Jalava ja Matilainen 2010, 126-131)

Kehittämismenetelmien ja muodikkaiden kehittämistyökalujen valintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta ne sopivat paremmin käyttöön kulloisen organisaation toiminnan laatu huomioiden. Riittävällä tiedon jakamisella voidaan murtaa jäätä asenteissa, vaikuttaa mielekkyyteen ja sitä kautta kehittäminen etenee toivottuun suuntaan. Projekteissa tulee olla järkeä ja niistä tulee olla enemmän hyötyä kuin haittaa. Kehittämisen tulee olla mielekästä, sillä aiemmat harmilliset kokemukset palaavat helposti mieleen ja rapauttavat myönteistä asennoitumista. Osallistuvien henkilöiden kuulemisen tulee olla todellista, jotta henkilö kokee vaikuttamismahdollisuutensa oikeiksi. (Järvinen 2011, 69–81)

#### 4.4 Asiakaskokemukset ja johtamisen kehittäminen

Millään organisaatiolla ei ole varaa menettää asiakkaitaan, joten sekä johdon että henkilöstön on herättävä havaitsemaan asiakaskokemusten merkitys. Myönteinen asiakaskokemus muodostuu organisaation ja palvelun maineesta sekä ennen kaikkea asiakkaan kohtaamisesta (Juuti & Vuorela 2015, 14). Asiakaskokemuksiin vaikuttavat kaikki organisaation toiminnot ja palveluksessa olevat henkilöt, jotka ovat kontaktissa asiakkaisiin. Voidaan yksioikoisesti ajatella, että se työntekijä, joka aiheutti asiakkaassa ärtymistä tai tyytymättömyyttä, oli aiheuttanut sen huonolla käytöksellään vuorovaikutuksessa. (Juuti 2015, 52.)

Sosiaalipalvelujen kehittämisen edellytyksiä ovat asiakkaiden asiantuntijuuden tunnistaminen, tunnustaminen sekä asiakaskokemusten sujuva, aktiivinen ja jatkuva hyödyntäminen (Koske 2015, 19–20). Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen vaatii huomion kiinnittämistä johtamisessa sisäisiin asioihin ja tapahtumiin. Asiakaskokemusten johtaminen merkitsee asiakkaiden esiin tuomien ongelmien ratkaisua yksinkertaisilla ja käytössä olevilla tavoilla, massakyselyt eivät paranna laatua. Henkilökohtainen yhteydenpito on kaikkein ratkaisevinta, kun ajatellaan asiakaskokemuksen sisältöä ja laatua. Kommunikoimalla asiakkaiden kanssa voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksiin myönteisesti, sillä kiireetön asiakkaiden kuunteleminen ja kuuleminen vaikuttavat palvelun laatua parantavasti ja kumppanuussuhteen muodostuminen on mahdollista. (Juuti 2015, 40-45.)

Asumispalvelujen säätiö Aspa tuo esiin asiakkaiden ja käyttäjien kokemuksia palveluista ja kuluttajakokemuksista, jonka yhteydessä tutkijat, palvelujen käyttäjät ja kehittäjät eivät

juuri kohtaa tai eivät edes tee systemaattisesti yhteistyötä. Palvelujen käytön kokemusten hyödyntäminen on erityisen tärkeää, mikäli asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja niistä seuraa sosiaalisen aseman ja identiteetin muutoksia sekä leimautumista. Asiakslähtöisyys tai sen puute kertoo työntekijöiden toiminnasta. Asiakslähtöisyyden kehittäminen on keskeinen asia keskustelussa, jossa toteutetaan palveluja asiakkaan tarpeiden mukaan. (Suuntaaja 1/2011.)

Osallistumisen asteita käyttäjän roolien perusteella kehittämistyössä voidaan jakaa kolmeen asteeseen. Konsultaatiossa asiakkaiden mielipiteitä kuullaan ja otetaan huomioon päätöksenteossa. Toisena asteena on kumppanuus, jossa muodostetaan kumppanuussuhde kehittämistyön asiantuntijoiden kanssa ja käyttäjätiedosta muodostuu tällöin kokemusasiantuntemusta. Sitä tulisi edistää systemaattisesti ja luoda käytäntöjä, joissa asiakkaat voisivat toimia tutkimus- ja kehittämistyössä. Kolmantena asteena on käyttäjäkontrolli, jossa asiakkaat osallistuvat täysivaltaisesti päätöksentekoon. (Suuntaaja 1/2011.)

#### 4.5 Asiakasosallisuus ja asiakslähtöisyys palvelujen kehittämisessä

Asiakslähtöisyydellä on organisaation kannalta kyse tavoitteellisesta ja perustehtävän mukaisesta toiminnasta (Salonen ym. 2017, 17). *Asiakslähtöisyydellä* tarkoitetaan työhön liittyvien tavoitteiden asettamisen tapaa työssä ja se näyttäytyy kolmessa eri tasossa: organisaation asiakslähtöisessä toiminnassa, asiakslähtöisessä yhteistyösuhteessa ja asiakslähtöisesti toimivan ammattilaisen toiminnassa (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2013, 12).

Sosiaalihuollon arvoperustassa asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, ettei palveluja järjestetä vain organisaation tarpeista toimivaksi, vaan nimenomaan asiakkaiden tarpeet huomioiden. Palvelun tarjoajien tulee ottaa asiakkaat alusta alkaen asiakkaat mukaan palvelujen suunnitteluun, jolloin edellytetään vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä palvelun tarjoajalta. Keskeisessä asemassa sosiaalihuollossa ovat hyvä kohtelu ja palvelu asiakslähtöisyyden toteutumisen kannalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 16).

*Asiakslähtöisellä toimintatavalla* tarkoitetaan asiakkaan toiminnan ja käsitysten kunnioittamista, asiakkaan asiallista kohtelemista työntekijän taholta, työntekijän tapaa tehdä työtä tai työn tavoitteiden asettamistapaa sekä sitä, miten asiakas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asioidensa hoitamiseen. Edellä mainituilla rakenteilla ja asiakslähtöisellä

toiminnalla voidaan tukea osallisuutta palvelujen kehittämisessä. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2013, 12.) Asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöinen toimintatapa merkitsee palvelujen vastaamisesta yksilöllisiin tarpeisiin sekä osallistumismahdollisuuksista omaan palveluunsa (Salonen ym. 2017, 17).

Orasen (2013) mukaan osallisuuden toteutumisen tasoja on kolme: Asiakas asianosaisena eli osallisuus omassa asiassa, toisena tasona on asiakas kokemusasiantuntijana eli osallisuus kehittämisessä ja kolmantena eli korkeimpana tasona on asiakas kansalaisyhteisön eli osallisuus yhteisössä ja yhteiskunnassa. (Oranen 2013, 23.) Osallisuus tarkoittaa palvelujen kehittämisessä asiakkaan asiantuntijuuden hyväksymistä, huomioimista ja sen hyödyntämistä. Ellei osallistumiseen tarjota tilaisuuksia, asiakkaat eivät voi osallistua. (Oranen 2013, 124.) Osallisuus tarkoittaa asiakkaan vahvaa asemaa niin tiedon tuottajana kuin tiedon vastaanottajana (Bardy 2013, 157).

Asiakasosallisuus voi toteutua monipuolisena vuorovaikutuksena palvelujen kehittämisessä, arvioimisessa ja järjestämisessä kokemusasiantuntijan asemassa kohti yhteisiä päämääriä. Asiakkaan näkökulmien ja mielipiteiden kuuleminen ja kuunteleminen lisää osallisuutta ja vuorovaikutusta. Parhaimmillaan osallisuudessa päästään yhteistoimintaan, jossa molemmat osapuolet luottavat ja arvostavat toisiaan. (Falk ym. 2013, 12–13.) Asiakkaat voivat osallistua palvelujen kehittämiseen ja olla korjaamassa asioita, jotka voivat jäädä ammattilaisilta huomaamatta. Asiakasosallisuus vaatii dialogista vuorovaikutusta ja tarkoittaa käytännössä usein arkisia asioita. Ajateltaessa käyttäjälähtöisyyden ja vaikuttavuuden kannalta asioita, voidaan synnyttää uusia ideoita ja innovaatioita. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2013, 13.)

Mikäli asiakasosallisuutta lähdetään toteuttamaan arjessa, se vaatii toimintatapojen ja asenteiden muutosta sekä johtajien sitoutumista, jotta työ kantaisi ja tulisi jatkuvaksi toimintatavaksi. Aiemmasta asiantuntijakeskeisestä toimintatavasta tulee siirtyä dialogiseen toimintaan sen edellyttäessä johdon ja työntekijöiden sitoutumista, resursointia sekä analysointia tavoitteiden ja toimintaprosessien osalta. Samalla työntekijöille tulee paremmat mahdollisuudet kuunnella asiakkaitaan. Johtajien suhtautuminen toiveisiin tai mielipiteisiin ja lisäksi heidän läsnäolonsa erilaisissa asiakasraadeissa voi toimia esimerkkinä ja keinona, jolla johtamisessa voidaan tukea organisaation toimintatapojen muutosta. Työskennellessä on pohdittava oman työn, toiminnan tavoitteita ja toimintaprosesseja. Asiakkailta tulee olla mahdollisuuksia osallistua järjestettyihin tilaisuuksiin, jotta osallisuus toteutuu, mutta asiakastilaisuuksia ei pystytä toteuttamaan vapaaehtoisuutena. Tähän tarvitaan työntekijöitä, jotka rohkaisevat ja kutsuvat palvelujen käyttäjiä

toimimaan. Samoin työntekijöiltä edellytetään avoimuutta uusille ajatuksille ja valmiutta kyseenalaistaa omaa toimintaa. Asiakasosallisuuden toteutumiseen tarvitaan riittävästi resursseja eli käytännössä aikaa ja rahaa kustannusten kattamiseen. (Oranen 2013, 122-126).

#### 4.6 Kokemusasiantuntijuus kehittämistyössä

Osallisuus, kehittäjäkumppanuus ja kokemusasiantuntijuus tulevat enenevässä määrin haastamaan ammattilaisten asenteita ja käsityksiä vallasta tai asiantuntijuudesta sekä tulevat olemaan vanhoja toiminta- ja ajattelutapoja mullistava käänne (Koske 2015, 5). Asiakasnäkökulmaa ja kokemusasiantuntijuutta voidaan pitää merkittävänä osana kehittämistoimintaa riippumatta toimialasta ja sen rooli kasvaa tässä ajassa yhä tärkeämmäksi. Organisaatioihin kaivataankin enemmän tähän liittyvää menetelmällistä osaamista ja välineitä, joka perustuu asiakasymmärrykseen elinympäristöstä, asiakkaiden tarpeista ja näkemyksistä. (Salonen ym. 2017, 14.)

Ammattilaisilta edellytetään uudenlaista asennoitumista ja kykyä tukea asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksia, sillä palvelujen käyttäjästä on tullut entistä useammin palvelujen arvioija ja kehittäjä. Sosiaalipalveluissa tapahtuu päivittäin lukemattomia kohtaamisia, joissa piilee olennaista ja tärkeää tietoa palvelujen kehittämisen näkökulmasta eikä tätä tietoa kannata hukata. Asiakasta tulee kannustaa osallistumaan palvelujen kehittämiseen. Tämän asiakkailta hankitun tiedon näkyväksi tekeminen ja tiedon hyödyntäminen mahdollistaa kehittämisosallisuuden kokemuksen myös niille, jotka eivät pysty hyödyntämään mielekkäästi nykyisiä kehittämisosallisuuden väyliä. (Koske 2015, 19–20.)

Kokemusasiantuntijat voivat tarjota omaa taustaansa, kokemuksiaan ja tietojaan hyödyntäen nimenomaan asiakaslähtöisen näkökulman palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Kokemusasiantuntijuutta määritetään Väestöliitossa (2016) sellaiseksi taidoksi, joka on kehittynyt pitkällisen henkilökohtaisen kokemuksen myötä. Toimiminen kokemusasiantuntijana perustuu aina vapaaehtoisuuteen eikä siihen voida ketään velvoittaa tai pakottaa. Kokemusasiantuntijalla on omaa halua sekä kykyä hyödyntää kokemuksiaan erilaisissa yhteyksissä muiden parhaaksi ja yhteiskunnalliset palvelut voivat hyötyä monella tavalla kokemusasiantuntijuudesta. (Väestöliitto 2016,1-2.)

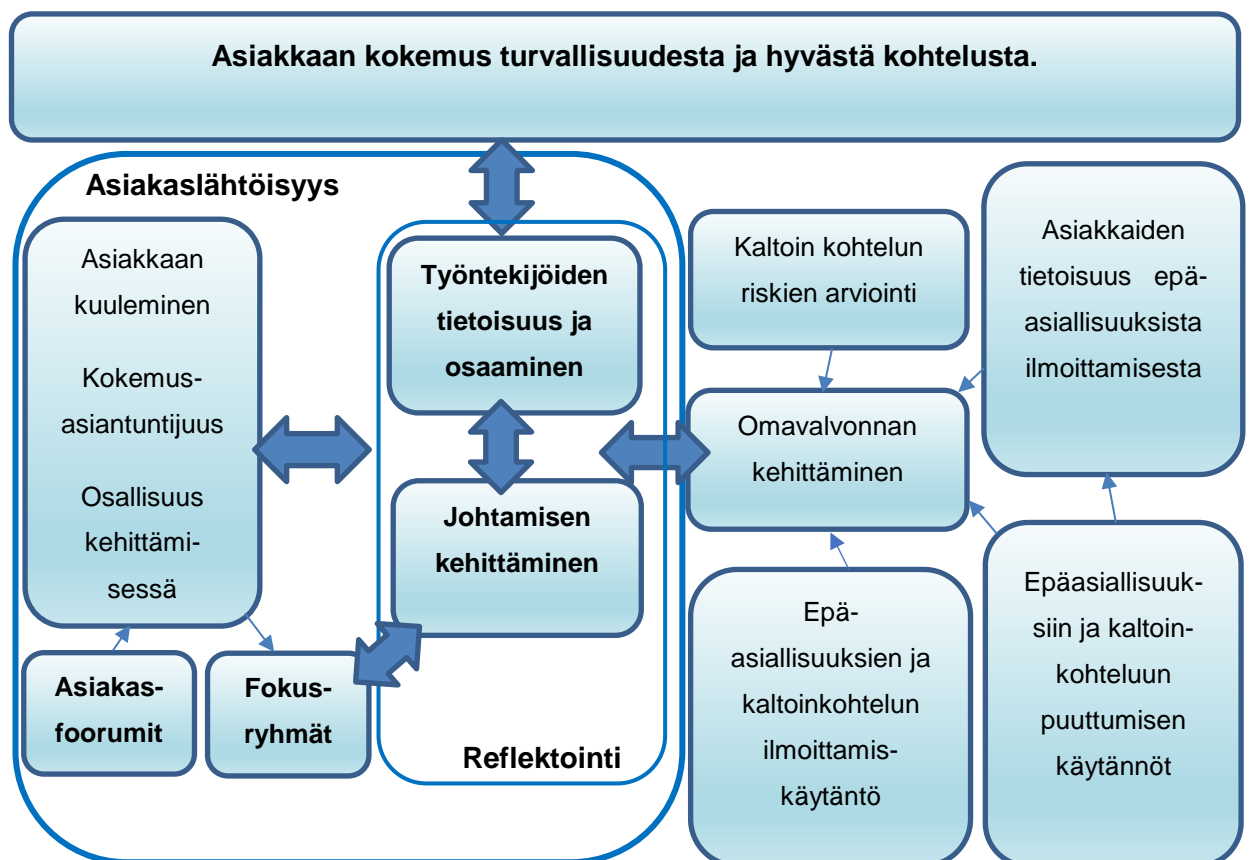
Kokemusasiantuntijalla tarkoitetaan eri asioita erilaisissa ympäristöissä: sillä voidaan tarkoittaa apua hakevaa, tärkeää tietoa tuottavaa asiakasta tai nimikkeellä palkattua



työntekijää, kuten esimerkiksi tehtävään koulutetut palkkioita saavat mielenterveyskuntoutajat. (Meriluoto ym. 2015, 19.) Kokemusasiantuntijuuden merkitystä voidaan pitää yhtä tärkeänä verrattaessa koulutettuun työntekijään. Kokemusasiantuntijaksi identifioituminen lisää henkilön omanarvontuntoa ja lisää mahdollisuuksia toimia aktiivisesti oman ja toisten hoidon puolesta ja rohkaisee ilmaisemaan poikkeaviakin ilmaisuja (Jankko 2008, 21).

#### 4.7 Käsitekartta kehittämistyön kuvaajana

Käsitekarttaa voidaan hyödyntää myös kehittämismenetelmänä keskustelun avaamisessa ja tässä tapauksessa sitä hyödynnetään rinnakkaisten käsitteiden avaamisessa kehittämistyön etenemisessä sekä kehittämistavoitteiden kuvaamisessa (Mäki 2008, 77). Tässä kehittämissuhteissa asiakkaan hyvän kohtelun edistämiseksi asiakaslähtöisesti.



Kuva 4. Käsitekartta ja asiakaslähtöisyys.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN

Kehittämiprojekti eri vaiheineen kesti kaikkiaan puolitoista vuotta ajanjaksolla 2016 – 2018. Kehittäminen vaati myös panoksia ja mahdollistamista. Työnantajan osalta kehittämistyöhön varattavat ja tarvittavat panokset oli harkittu ennalta kohtuullisiksi. Palveluissa aika merkitsee rahaa eli työajan kuluminen maksoi organisaatiolle eikä talkooperiaate olisi riittänyt kantamaan pitkäjänteistä kehittämistä toiminnassa. Kustannuksia syntyi tilaisuuksien järjestämisestä, järjestelyjen sopimisesta, kuljetuksista, tulosten analyseistä ja työtunneista, jotka vietettiin asiakkaiden kanssa sekä esimiestiimeissä asian tiimoilla. Kehittämistyöhön osallistuminen oli parhaimmillaan innostavaa ja palkitsevaa kaikille osapuolille ja asiakkaat saivat voimaantumisen tunteita kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa. (Oranen 2013, 125.)

Työntekijöiden työmäärää ei ollut tarkoitus lisätä arjen työssä eikä työnantajalle koitunut muita ylimääräisiä palkkauskustannuksia prosessin aikana. Työntekijöiden osalta työpanos oli erityisen tuen asiakkaiden kutsuminen ja kannustaminen toukokuun 2017 asiakasfoorumeihin ja osalle asiakkaille järjestettiin kuljetusjärjestelyt. Asiakasfoorumipäivänä työntekijöiden työpanos oli asiakkaiden lähettäminen tai saattaminen tilaisuuteen sekä vastaanottaminen tilaisuuden jälkeen. Tästä koitui jonkin verran ylimääräistä työtä.

Ylimääräisiä raportointeja tai selvitysten tekemisiä pyrittiin esimiesten suuren työmäärän vuoksi välttämään. Vastuuta jaettiin esimiehille kehittämissvaiheessa fokusryhmiin osallistumisessa ja prosessin tuotosten käyttöönottamisessa omassa työssään. Palvelupäällikön kanssa tehty yhteistyö ja osallistuminen mahdollisti asioiden delegoinnin. Kehittämissprosessin aikataulu oli suunniteltu realistiseksi toteuttaa.

### **Vaihe 1: Käynnistäminen**

Prosessin ensimmäinen vaihe käynnistyi syksyllä 2016 Turussa esimiestyöskentelyssä ensin suunnitellusti esimiestasolla ja siitä jatkuen tiimitasolle. Yhden yksikön osalta otettiin käsittelyyn epäammattillisuus yksikön toimintakulttuuriin liittyen sekä epäasiallinen keskustelu työaikana erityistä tukea vaativista asiakkaista. Työryhmässä oli lisäksi avoimesti keskusteltu eri tilanteissa tyytymättömyydestä esimiehiä ja johtoa kohtaan ja uuden työpaikan hakuaikeista. Tällaisissa tilanteissa asiakkaat eivät olleet läsnä.

Asian tultua esimiesten tietoon pidettiin strateginen neuvottelu. Suunniteltiin, miten asianmukaisesti esimiesten taholta hoidetaan epäasiallisuuksien käsittely kyseisen yksikön toiminnassa, mitä informaatiota asiakkaan hyvästä kohtelusta nostetaan esille ja mikä on esimiesten työnjako. Seuraavaksi tehtiin interventio, jossa asia tuli käsitellyksi työntekijätason tiimissä sekä henkilökohtaisesti esimiesten puheeksi ottamana. Työntekijätiimissä hyödynnettiin sekä voimaan tullutta sosiaalihuoltolakia asiakkaan oikeudesta hyvään kohteluun että NYn palvelulupausta erityisten asiakkaiden hoitamisesta, joka oli jo aiemmin jaettu kaikille työntekijöille kirjallisena. Tilaisuudesta saatiin tiimi-intervention jälkeen hyvää palautetta työntekijätasolta. Se oli palautteen mukaan hyvin suunniteltu ja järjestetty eikä negatiivista palautetta annettu esimiestasolle.

## **Vaihe 2: Reflektiot**

Yksittäisten tapausten käsittelyn jälkeen prosessissa siirryttiin kehittämistyössä toiseen vaiheeseen esimiestasolle. Asiakkaan asiallista kohtelua ja kaltoinkohteluasioita reflektitiin ensin pienemmässä esimiestiimissä. Sen jälkeen asiaan palattiin kuuden hengen työryhmässä kahdesti mukaan ottaen kaikki eteläisen Suomen yksiköitten esimiehet, jolloin haastetta järjestelyille toi 400 kilometrin välimatka.

Ongelmia määriteltiin siten, että epäkohtien ilmetessä asiakkaat kärsivät nuorten ja aikuisten erityisasumispalveluissa, mukaan lukien lastensuojelun erityisyksikkö. Samalla palvelun laatu heikkenee. Nämä asiat aiheuttivat suurta huolta yksiköissä toiminnasta vastaaville esimiehille, ettei kaltoinkohtelua tai epäasiallisuutta ilmenisi, eikä ilmoituksia epäkohdista tulisi ja toiminta jatkuisi laadukkaana. Toiminnassa piti huomioida lain vastaisuus, ellei osattu toimia epäkohtiin liittyvissä asioissa oikein. Myös hyvin työtään tekevien, sitoutuneiden ja osaavien työntekijöiden hyvä maine vaarantuisi, mikäli yksittäisten epäammattillisten työntekijöiden aiheuttamat epäkohtiin liittyvät asiat lähtisivät elämään julkisuudessa.

Samalla käytiin reflektiivistä keskustelua, mitä merkitsee esimiehen toiminnalle, kun omalla vastuulla olevasta yksiköstä tehdään ilmoitus epäasiallisesta kohtelusta. Miten kaltoinkohtelua tunnistetaan sillä hetkellä. Miten Valvira määrittelee kaltoinkohtelemista sosiaalipalveluissa, jotta esimiehet osaavat informoida asian oikein ja jakaa tiedon työntekijätasolle. Miten esimiestyössä siihen tulee reagoida, että toiminta pysyisi hyvälaatuisena. Näitä asioita käytiin lävitse ja reflektitiin kokemuksia epäkohtatutkimusten avulla.

Tämä reflektointi toimi osaltaan kehittämistyön perustana. Prosessissa muokattiin tammikuussa 2017 NYn epäasiallisen kohtelun ilmoituslomakkeen ehdotusta sellaiseksi, että työntekijä ottaa yhteyttä ensisijaisesti omaan lähiesimieheen, joka vastaa yksikön toiminnasta. Ryhmässä katsottiin, että se tukee lähiesimiehen johtajuutta ja on linjassa AVI:n henkilövastuiden kanssa toiminnasta.

### **Vaihe 3: Suunnittelu**

Helmikuussa ja maaliskuussa 2017 tehtiin suunnitelmat kehittämisprojektin toteuttamisvaiheelle. Ensin tunnusteltiin mahdollisuuksia toteuttamisen etenemiselle organisaatiossa. Kehitysjohtaja nosti esiin asiakkaiden osallisuuden toteuttamistavan ja sen tärkeyden tiedon hankinnan monipuolistamiseksi. Asiakasosallisuus suunniteltiin vetäjän osalta toteutettavaksi keväällä järjestettävissä asiakasfoorumeissa. Tämä huomioiden suunniteltiin prosessia, seuraavaksi aikataulutettiin, koordinoitiin ja delegoitiin yhteistyössä asiat sekä työnantajan tilojen käyttö tapaamisiin. Toteutukseen tarvittavat tutkimuslupahakemusasiat ja muu yhteydenpito toteutettiin tapaamalla kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostein. Organisaation palvelupäällikkö ja kehitysjohtaja kokivat suunnitteluvaiheessa asiakkaan hyvän kohtelun edistämisen kehittämistyöllä tärkeäksi asiaksi organisaatiossa ja heidän tukensa oli merkittävää asioiden etenemisessä suunnitellusti.

Turun ammattikorkeakoulu hyväksyi kehitysprojektiin tehdyn kirjallisen 25-sivuisen suunnitelman prosessin toteuttamisesta huhtikuussa 2017 ja näin saatiin lupa jättää tutkimuslupa-anomus organisaatiolle. Tutkimuslupahakemukseen vaadittiin eteläisen Suomen yksiköistä vastaavan palvelupäällikön puolto. Kehittämisprojektin suunnitelmaan tutustumisen ja pyydettyjen tarkennusten jälkeen se lähetettiin suunnitelma liitteenään organisaation kehitysjohtajalle viipymättä. Tutkimuslupahakemus eteni nopeasti hyväksyntään ja sen hyväksyi hakemuksen mukaisesti Nuorten Ystävät Ry:n pääsihteeri toukuussa 2017. Lupa asiakasfoorumien ja fokusryhmien toteuttamiseen saatiin organisaatiolta.



Kuva 5. Kehittämisprosessin kulku vaiheittain.

#### **Vaihe 4: Asiakasfoorumit**

Toukokuussa 2017 yksiköiden esimiehet tekivät etukäteen tilavaraukset organisaation omista tiloista asiakasfoorumeja varten ja delegoivat valmiit visualisoidut ja kuvallista kommunikaatiota tukevat asiakasfoorumikutsut (liite 1). Ne välitettiin erityisen tuen asiakkaille. Asiakasfoorumeja järjestettiin kaksi ja niiden kestossa huomioitiin asiakkaiden jaksaminen arki-iltana. Toiseen kutsuttiin palveluasumisen täysi-ikäiset asiakkaat ja toiseen kutsuttiin alaikäiset, jotta eri palvelumuotojen asioista saataisiin tarkempi kuva.

Asiakasfoorumeihin osallistui organisaatiosta myös palvelupäällikkö, joka esitti projektin vetäjän lisäksi tarkentavia kysymyksiä ja osallistui vapaamuotoisesti keskusteluun asiakkaiden ja kokemusasiiantuntijoiden kanssa. Välittömästi asiakasfoorumien jälkeen litteroitiin tallenteet ja referoitiin materiaalit. Ennen seuraavaa vaihetta tehtiin kirjallinen referoitu kaksisivuinen kooste ensimmäiseen fokusryhmään esimiehille, jotta he voisivat perehtyä asiakasfoorumien antiin keskustelun virittämiseksi.

### **Vaihe 5: Fokusryhmät**

Ennen ensimmäistä tapaamista toukokuussa 2017 lähetettiin sähköpostitse fokusryhmäkutsut osallistujille (liite 2). Tilannetta pyrittiin virittämään innostumisen syklin (liite 3) avulla. Fokusryhmä toteutettiin osin virtuaalitekniikkaa hyödyntäen. Turun ryhmään osallistuttiin pitkän välimatkan vuoksi kahden osalta myös Lync -yhteyden avulla.

Ryhmässä käsiteltiin asiakasfoorumien tuottamaa tietoa ja keinoja, miten johtamisessa tulee asiakkaan hyvää kohtelua edistää ja ennaltaehkäistä kaltoinkohtelua. Ensimmäinen fokusryhmä tallennettiin, litteroitiin ja referoitiin. Asiakasfoorumien sisällöistä tehtiin laajempi taulukkomuotoinen kooste. Ideataulu (liite 4) jaettiin Lean-johtamisen Kaizen -taulun tyyppisesti Office 365 OneDrive-alustalle. Siihen oli tarkoitus luokittelun mukaisesti laittaa näkyviin kaikille ideoita johtamiseen, puuttumiseen ja käsittelyyn liittyen muille osallistujille fokusryhmien välillä.

Fokusryhmien välillä pidettiin henkilökunnalle pilottina implementointi- eli juurruttamistii- mit (Sivistyssanakirja 2017), joissa käsiteltiin yleisellä tasolla asiakasfoorumien tuottamaa tietoa. Samalla pidettiin yllä vuorovaikutusta tunnistamiseen, puuttumiseen ja ilmoitusvelvollisuussäädöksiin liittyen sekä annettiin käytännön toimintaohjeistuksia epäasiallisuustilanteisiin. Tiimeihin oli varattu aika etukäteen. Koosteet asiakasfoorumeista oli jaettu kaikille esimiehille, jotta he pystyivät käsittelemään asioita omissa tiimeissään kaikissa eteläisen Suomen yksiköissä ja informaatio tuli hyödynnettäväksi.

Toinen fokusryhmä järjestettiin kaikkien osallistujien (N=6) läsnä ollessa Helsingissä parin viikon kuluttua, jossa käsiteltiin ideataulun asioita sekä samalla tuotettiin materiaalia esimiesten käyttöön. Samalla koottiin kokemuksia tiimien tuottamista reaktioista. Toisessa tapaamiskerrassa kaltoinkohtelun ilmoitusprosessin sisältö sai lopullisen muotonsa kehittämisen tuloksena. Fokusryhmätallenne litteroitiin välittömästi ennen kesälo- makauden alkua.

## 6 KÄYTETYT MENETELMÄT JA TULOKSET

### 6.1 Asiakasfoorumien toteuttaminen

Kehittämismenetelmien valintaan kiinnitettiin huomiota. Sen vuoksi tähän kehittämissprojektiin valittiin parhaimmaksi osallisuuden tavaksi asiakasforumit, jotka toimivat tehokkaina ryhmämuotoisina tiedon antajina. Ne pystyttiin toteuttamaan ajallisesti tehokkaasti ja samalla ne antoivat rohkaisua ryhmän vertaistuen muodossa osallistujien mielipiteiden ilmaisulle. Falkin ym (2013) mukaan asiakasforumit ja muut aktiiviset vuorovaikutusverkot mahdollistavat uudenlaisen kehittäjäkumppanuuden asiakkaan ja palvelujärjestelmän välille. Kun asiakkaat saavat palautetta forumien vaikutuksista, he eivät ole toimineet pelkästään tiedon antajina vaan on siirrytty aktiiviseen kehittämiskumppanuuteen. (Falk ym. 2013, 13.)

Sosiaalihuoltolaissa tai Valviran ohjeissa ei ole määritelty tarkasti asiakkaan kokemaa hyvää tai epäasiallista kohtelua, josta muodostui yksi tiedon hankinnan tavoite tässä yhteydessä. Asiakkaiden tuottamaa ja kertomaa kokemuksellista tietoa hyvästä ja huonosta kohtelusta haluttiin kuulla, millaista se oli asiakkaiden kokemana, miten se ilmeni ja paljonko sitä on ilmennyt asiakkaiden arjessa. Sen vuoksi määrittelyyn käytettiin tiedon hankinnan menetelmänä erityisen tuen asiakkaiden kokemusasiantuntijuutta ja asiakasosallisuutta asiakasfoorumeissa, joita arvostettiin sosiaalipalveluissa erityisesti.

Tavoitteena ei ollut tutkia julkaisemista varten eksaktia tietoa siitä, onko kaltoinkohtelua ja epäasiallisuuksia tai paljonko niitä esiintyy, vaikka se olisi herättänyt varmasti julkista kiinnostusta. Tätä tietoa tuotettiin vain esimiesten omaan käyttöön johtamisasioita varten ja tietoa tarvittiin fokusryhmien materiaaliksi.

Osallistajat kutsuttiin viikkoa aikaisemmin kutsukirjeillä esimiesten delegointia hyödyntäen Turun eri yksiköistä. Tavoitteena oli saavuttaa 4-12 henkilön asiakkaan ja kokemusasiantuntijan määrä. Asiakasprofiilia yhdisti se, että he olivat palveluissa erityisen tuen tarpeen vuoksi. Toiveena esimiesten delegointia varten esitettiin, että osallistujilla olisi riittävästi kognitiivisia taitoja esittää mielipiteitään edes jossain määrin suullisesti ja sosiaalisia taitoja olla sekä keskustella dialogisessa tilaisuudessa.

Osallistujien houkuttelemiseksi tarjottiin iltapalaa ja kahvitus. Ne järjestettiin palveluntuottajan käytössä olevissa tilavissa kokoontumistiloissa eikä lisäkustannuksia syntynyt

tilakustannuksista. Muutamalle asiakkaalle järjestettiin maksuton kuljetus, sillä he siirtyivät toisiin tiloihin asumisyksiköstään muutaman kilometrin matkan. Näillä etukäteen harjoutuilla toimenpiteillä oli suuri merkitys, jotta saatiin riittävä määrä osallistujia paikalle.

Asiakasfoorumeja järjestettiin kaksi. Henkilökunta välitti asiakkaille kutsut. Ensimmäisessä asiakasfoorumissa kutsuttuina oli tehostetun palveluasumisen asiakkaita ja toisessa asiakasfoorumissa oli kutsuttuna alaikäisiä lastensuojelun erityisyksikön asiakkaita. Niihin osallistui kokemusasiantuntijoita ja asiakkaita yhteensä kaksitoista (N=12).

Kokemusasiantuntijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista henkilöä, jolla on pitkäaikainen vuosien mittainen kokemus yhdestä tai useammasta NYn palvelusta, varsinaista kokemusasiantuntijakoulutusta ei odotettu. Osallistuneiden asiakkaiden lukumäärä oli odotettua suurempi ja ilmapiiriä kuvasi innostuneisuus.

Kysymykset oli etukäteen suunniteltu selkokieliseksi ja helpoksi ymmärtää. Kysymyksinä esitettiin, mitä on asiakkaan hyvä kohtelu asiakkaan palvelussa, jossa he ovat olleet osallisena? Mitä ymmärrettiin hyvällä kohtelulla? Miltä asiakkaasta tuntui, kun kohdeltiin hyvin? Miltä se tuntui, jos ei kohdeltu hyvin? Mitä ymmärrettiin huonolla kohtelulla? Miten ja millaisissa tilanteissa työntekijät voisivat toimia paremmin, jotta kohtelu olisi hyvää? Asiaa yksinkertaistettiin kysymällä, mitä hyvä työntekijä tekee, kun hän auttaa asiakasta? Mitä hyvä työntekijä ei tee ohjatessa tai auttaessa asiakasta? Kommunikaatiossa hyödynnettiin Kehitysvammaliiton LOVIT -mallia, jonka mukaisesti kommunikoinnissa huomioitiin viisi keskeisintä elementtiä vaikeammin kehitysvammaisten kanssa: läsnäolo, odottaminen, vastaaminen, ilmaisun mukauttaminen ja tarkistaminen (Ekholm 2015, 3). Kysymykset esitettiin lyhyinä ja niitä tarkennettiin asiakkaan kommunikaation taso huomioiden.

Osallistujista muutamat kertoivat ennalta jännittäneensä tilannetta. Tämän tyyppisessä ryhmäkeskustelussa asiakkaita ei oltu aiemmin kuultu ja tilanne oli heille uusi. Osallistuneet asiakkaat ja kokemusasiantuntijat osasivat vastata hyvin kysymysten tarkoitukseen, vaikka osalla lauseet olivat lyhyitä tai epätäydellisiä. He kertoivat toiveitaan julki liittyen hyvään kohteluun, esimerkiksi miten he haluaisivat henkilökunnalta kohteliaisuutta, ystävällisyyttä ja kauniisti puhumista.

He osasivat tuoda ilmi, miten esimerkiksi joidenkin yksittäisten työntekijöiden komentelevassa työotteessa on parannettavaa ja kovaäänisyys ohjauksessa tuntuu pahalta varsinkin aistiyliherkillä. Samoin työasenteessa oli pienellä osalla työntekijöistä korjattavaa, asiakkaat osasivat kuvailla ilmenemismuotoja. Asiakkaiden tuottaman tiedon ja huolen



mukaisesti osastojen toimintakulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota, jottei asiakkaista keskusteltaisi huvittuneesti, sillä erityisen tuen asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä sitä hyväntahtoiseksi huumoriksi, eivätkä kestä itseään koskevaa vitsailua.

Osa asiakkaista osasi tuoda ilmi myös huolen heikommassa asemassa olevien kohtelusta. He tarkoittivat puheella kommunikoimattomien tai vaikeammin vammaisten asiakkaiden kohtelua, sillä nämä asiakkaat eivät kykene itse tuottamaan puhetta. Asiakkaat pystyivät tuottamaan sellaista tietoa, että työntekijöiden ammattitaidossa oli eroa ja sen myötä myös kohtelussa sekä asiallisuudessa.

Kun asiakkailta kysyttiin, mikseivät he kerro asioista suoraan henkilökunnalle, asiakkaat toivat esiin foorumissa koston pelon. Kostotoimenpidettä kysyttäessä asiakkaat nimesivät ”*kaiken hyvän menettämisen*”. Tilaisuus sai suoraa palautetta jo asiakasfoorumi-illoissa. Asiakkaat ja kokemusasiantuntijat antoivat hyvää palautetta iltapalatarjoilun lisäksi siitä, että sellaiset henkilöt tulivat kuulemaan heitä, joilla oli mahdollisuus asemansa puolesta vaikuttamismahdollisuus palvelujen sisältöön ja toteuttamiseen.

## 6.2 Asiakasfoorumien eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Kuvia hyödynnettiin ennen tilaisuutta kommunikaation tukena kutsuissa. Asiakasfoorumien aluksi selvitettiin, minkä vuoksi asiakasfoorumit kutsuttiin koolle. Niiden kerrottiin kuuluvan projektiin, jolla voitaisiin kehittää toimintaa ja parantaa asiakkaiden hyvää kohtelua. Ennen aloittamista esiteltiin nauhoituslaite ja kerrottiin, että puhe nauhoitetaan sekä kirjoitetaan eli litteroidaan. Tätä tallennetta tai kirjoitettua tekstiä eivät käsitelisi muut kuin projektin vetäjä. Heille kerrottiin ennen aloittamista, että asioita käsitellään ilman henkilötietoja tai tunnistettavuutta sekä henkilökunnan että esimiesten kesken. Osallistujat sanoivat ymmärtäneensä asian ja keskustelivat luottavaisin mielin.

Erityisen tuen asiakkaat ovat useiden sosiaali- ja terveystalvelujen käyttämisen vuoksi suhteellisen helposti tunnistettavia. Myös työntekijät saattavat tunnistaa asiakkaiden sanontoja tai esiin tuomia asioita. Tästä syystä asiakkaiden tarkkaa jaottelua vastauksissa sekä koosteissa suojeltiin ja foorumien tuottamaa tietoa ei eriytetty alaikäisten ja aikuisten kesken henkilökunnalle myöhemmin tuloksia esiteltäessä. Osallistujien nimiä ei kerrottu. Heidän osallistumisestaan tiesivät vain oman yksikkönsä samana päivänä paikalla olleet asiakkaat, mikäli heille se kerrottiin. Samoin se osa henkilökunnasta tiesi oman yksikkönsä osallistujat, jotka välittivät kutsuja tai olivat töissä sinä aikana.

Kysymykset esitettiin keskustelun johdattamiseksi yksinkertaisesti selkokielellä, jotta ne olivat kaikkien erityisen tuen asiakkaiden ymmärrettävissä. Kysymyksiä toistettiin ja ilmaisu mukautettiin asiakkaan kommunikaatiokyvyn mukaisesti. Keskustelevassa haastattelussa käytettiin toistoa ja asioiden yksinkertaistamista ja varmistamista, jotta kysymys tulisi ymmärretyksi. Samoin tehtiin lisäkysymyksiä.

Tallentaminen sekä luottamuksellisuus kerrottiin ymmärrettävästi etukäteen. Samoin se, mihin tätä tietoa käytetään. Litterointeja ei esitetty muille referoimatta ja tunnistettavat yksityiskohdat jätettiin kertomatta eikä niitä julkaista. Vaikka puheen tuottamista ja ymmärtämistä piti auttaa sanallisoin keinoin, materiaalista ilmeni tieto, mitä haettiin. Näillä toimenpiteillä varmistettiin, että tuloksista tulisi mahdollisimman luotettavia.

Asiakasfoorumitilanteessa tehtiin muistiinpanoja, jotta asiaan voitaisiin palata tiedon oikeellisuuden tarkentamiseksi. Kaikki materiaali nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi asiakasfoorumien jälkeen, jotta asia olisi tuoreessa muistissa. Materiaalia kertyi sanatarvasti litteroituna yhteensä 43 sivua, josta osa litteroinnista oli toistoa asiakkaille. Vain nopeasti puhuvien puheessa oli joitain lyhyitä kohtia, joista ei saanut kunnolla selvää, muuten hitaasti puhuvia osallistujia kuuli selkeästi ja päällekkäin puhetta oli vain vähän. Tallennukset tehtiin kahteen eri tallennustilaan sen estämiseksi, mikäli toinen tallenne jotain syystä menetettäisiin. Tallenteet olivat salasanalla suojattuja ja niistä tehtyjä paperitulosteita ei esitetty sivullisille ja ne säilytettiin asianmukaisesti muiden ulottumattomissa.

Keskusteluun varatut tilat olivat kaikille aiemmin tuttuja muista tilaisuuksista, joten asiakkaiden ei tarvinnut jännittää käytettyä tilaa. Tilat sijaitsivat eri rakennuksissa asumistiloista, joka poisti kuuluvuusongelman. Osalla asiakkaista ja kokemusasiantuntijoista tilat olivat samassa rakennuksessa, mutta ne sijaitsivat kauempana oleskelutiloista. Ensimmäiseen tilaisuuteen tuli kolme lyhyttä keskeytystä, kun osa asiakkaista joutui lähtemään kesken pois sovitun menon vuoksi tai joku työntekijä joutui käymään lyhyesti tilassa. Siksi ajaksi keskustelu keskeytettiin ja pidettiin pieni tauko.

Ilmapiiiriin kiinnitettiin huomiota, sitä pidettiin tietoisesti leppoisana ja iloisena, jotta vapaamuotoista keskustelua syntyisi. Asiakkaat toivat esiin koston pelon keskustelussa, mikäli kertovat asioistaan. Tästä syystä vastausten tunnistettavuuden poistamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Koston pelko ilmeni myös kirjallisessa lähdemateriaalissa.

Luotettavuutta lisäsi se, että osallistumisprosenttia voitiin pitää varsin hyvänä, sillä monelle oli kynnys osallistua ennalta vieraaseen tapahtumaan. Osallistujamäärä oli riittävä

luotettavuutta arvioitaessa, sillä se käsitti karkeasti arvioiden noin puolet puheella kommunikoivista asiakkaista. Tästä materiaalista saatiin hyvä fokus, johon keskittyä esimiesten kanssa seuraavissa ryhmäkeskusteluissa. Asiakasfoorumien jälkeen perehdyttiin uudelleen saatavilla olevaan lähdemateriaaliin sekä tutkimuksiin.

### 6.3 Fokusryhmätyöskentely kehittämisen menetelmänä

Kehittäminen on muutosjohtamista, jonka perusedellytyksinä tarvitaan muutoksen tarve. Muutostarve voi perustua kokemuksiin, havaintoihin, tietoon tai intuitioon. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tarvitaan mahdollisuudet ja lupa kehittää, innokkuutta tehdä muutosta ja henkilöitä, jotka ovat halukkaita ja innokkaita muutokseen. Innokkailla henkilöillä tulee olla aikaa, resursseja, tilaa ja mahdollisuudet toimia. Kehittämistoimintaa ei kannata tehdä vain omasta kehittämisen ilosta, vaan siihen tarvitaan monipuolisen tutkimustiedon hyödyntämisen lisäksi asiakasymmärrystä, konkretiaa, kykyä käyttää tietoa taitoja sekä kaikkien kehittämiseen osallisten tahojen kokemuksia. (Koske 2015, 18-19.)

Fokusryhmä oli vetäjän ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Osallistujaksi pyrittiin saamaan ryhmä osallistujia, jotka pystyivät tuomaan asiaan erilaisia näkökulmia. Osallistujien oli kyettävä osallistumaan vilkkaaseenkin keskusteluun ja kuulemaan muita. Tärkeänä pidettiin fokuusoitumista eli ennalta tiedettyjen asioiden suhteen homogeenisuutta. Tavoitteena oli saada mielipiteitä, erilaisia käsityksiä ja näkökulmia hyvään kohteluun johtamiseksi. Keskustelussa suosittiin avoimia kysymyksiä ja tulokset muodostivat kehittämisprojektin aineistoa. (Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008, 1507- 1510.)

Fokusryhmää käytettiin sekä kehittämismenetelmänä että tiedon tuottajana, niissä reflektointiin ja kehitettiin johtamista esimiesten osaamisen ja kokemusten avulla. Keskustelun aikana saatiin uusia täydentäviä näkökulmia asiaan, reflektointiin asiakkailta tuotettua tietoa ja opittiin toisten näkemyksistä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016/2012, 2).

Asiakasfoorumien jälkeen toteutettiin toukokuussa 2017 eteläisen Suomen esimiesten (N=6) fokusryhmätyöskentelyt kahdesti, josta oli lähetetty sähköpostikutsut osallistujille etukäteen. Keskustelun vetäjä esitteli teeman asiakkaiden hyvän kohtelun edistämisestä ja kaltoinkohteluun puuttumisesta ennaltaehkäisevästi. Apuna ei käytetty strukturoitua kysymyslistaa vaan keskusteltiin noin 1,5 tunnin ajan molemmilla kerroilla vetäjän esiintuomien teemojen avulla. Keskustelun alustukseksi esitettiin kirjallisessa muodossa

asiakasfoorumien tuottama litteroitu tieto, jonka kokemusasiantuntijat ja asiakkaat toivat esille ja se oli referoitu valmiiksi kirjalliseen muotoon.

Fokusryhmätyöskentelyssä kysymyksenä oli olennaista, mitä hyvä kohtelu asiakkaiden mielestä on ja esiintyykö epäasiallista kohtelua tai kaltoinkohtelua. Asiaa oli reflektoitu jo aiemmissa tapaamisissa, mutta keskusteluun lisäarvoksi otettiin tähän työhön tuotettu tieto. Asiakasfoorumien tuotoksien vuoksi syntyi tarve ja halu tehdä asioita toisin ja saada aikaan muutosta. Keskustelu oli vilkasta kohteluun liittyen. Fokusryhmään osallistuneet olivat kehittämistyöstä innostuneita ja litteroitavaa materiaalia kertyi runsaasti.

Fokusryhmässä todettiin, että esimiehiltä tarvittaisiin sekä rohkeutta että tahtoa puuttua epäkohtiin ja luoda parempi toimintakulttuuri. Johtamistoimenpiteitä ja huomiota työyhteisöissä tuli kohdistaa erityisesti ammatillisen puhetapaan, jossa korotetaan liikaa äänen voimakkuutta asiakkaan ymmärtämättömyyden tai hitauden vuoksi. Myös läheiset olivat asiakkaiden mukaan kertoneet huolensa keskusteluissa palveluja käyttävien läheistensä vuoksi.

Tuoreet asiakaskokemukset palveluista herättivät runsaasti keskustelua palvelujen laadun takaamisesta ja asiakkaiden hyvästä kohtelusta. Fokusryhmässä koettiin helpotukseksi se, ettei vakavampaa kaltoinkohtelua ilmennyt asiakasfoorumien tuottaman tiedon perusteella, joka oli kuitenkin tuloksena hyvä palvelujen laatua ajatellen.

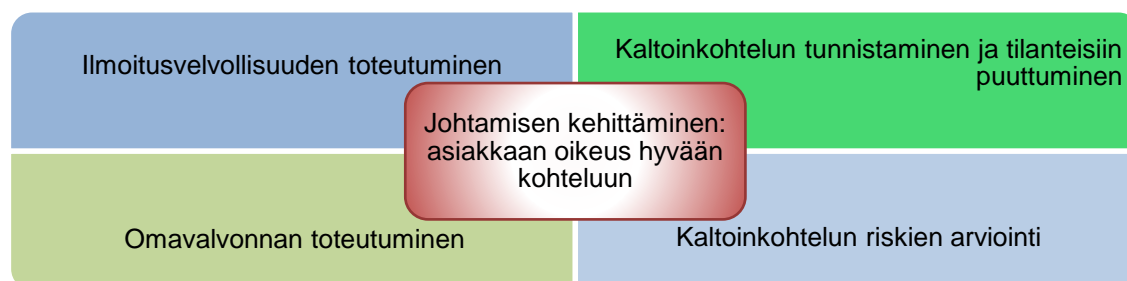
#### 6.4 Henkilökunnan tiimit

Henkilökunnalle esiteltiin lyhyesti kooste asiakasfoorumien illan tuottamasta tiedosta implementointitilanteissa yksiköissä, sillä asia kiinnosti työntekijöitä. Asioista oli tärkeää tehdä ensimmäinen puhekeskustelu ja saada aikaan vuorovaikutuskulttuuria asiasta. Apuna käytettiin referoitua koostetta, joka oli tehty litteroinneista ja siinä huomioitiin osallistujien tunnistamisen suojaamiseen liittyvät asiat ennakoivasti. Käsiteltiin sitä, mikä on asiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden mielestä hyvää kohtelua ja mitä he toivovat. Tämän jälkeen keskusteltiin epäasiallisuuksista ja niihin liittyvistä asioista. Yksittäisiä tietoja ei annettu, sillä asiakkaat toivat esiin koston pelon, joka informoitiin perusteena henkilökunnalle ja se aiheutti osin hämmästyksiä. Henkilökunnan ensireaktio oli vaitonaisuus, mietteläisyys ja hiljaisuus koosteen esittämisen jälkeen. Osa pohti ääneen, ilmeneekö epäasiallisuuksia omissa työpisteissä ja miten niitä estetään.

Samalla käsiteltiin asioihin puuttumista ja kostotoimenpiteiden kieltoa sosiaalihuolto-laissa. Tiimeissä ilmeni tietämättömyyttä siitä, miten laajasti Valvira määrittää epäasiallisuudet tai kaltoinkohtelun. Tiimeillä oli myös informatiivinen funktio. Syyllistämistä vartottiin, jotta henkilökunnan ei tarvinnut puolustautua tai reagoida kieltämällä asioita. Suurimmalle osalle tiimit aiheuttivat positiivista itsereflektiota, joissa osallistujat toivat esiin asian tärkeyttä sekä selkeää kiinnostusta. Asia koettiin kiinnostavaksi niiden työntekijöiden mielestä, jotka palautetta antoivat.

### 6.5 Toinen fokusryhmä

Toisessa fokusryhmässä kokoontui uudelleen esimiestiimi (N=6) ja siinä keskityttiin tutkimuksissa esiin tuotuihin asioihin sekä integroitiin tietoa, joka oli kerätty aiemmista kehittämiprojektin vaiheista. Valviran selvityksen (2015, 7) perusteella puutteita löytyi laajasti omavalvonnan toteutumisessa, ilmoitusvelvollisuuden toteutumisessa, riskinarvioinnissa, kaltoinkohtelun tunnistamisessa ja tilanteisiin puuttumisessa. Keskustelunaiheet fokusoitiin vetäjän toimesta kehittämiskeskustelun ydinalueeksi seuraavan kuvan mukaisesti Valviran selvityksen mukaan:



Kuva 6. Kehittämistyön tarpeiden fokusointi.

Kaikille fokusryhmään osallistuneille oli selvää, että asiakkaan asiallinen kohtelu on tärkeä asia ja kaiken toiminnan perusta. Samalla mietittiin konfliktien ratkaisukeinoja työntekijöille asiakastilanteissa. Asiakaskokemuksia käytiin uudelleen lävitse ja kiinnitettiin huomiota ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, ohjeistuksiin ja selkeisiin toimintaohjeisiin. Asiaan puuttumista sekä vuorovaikutuskulttuuria tulisi muovata johtamisen avulla sellaiseksi, että työyhteisö itse puuttuisi sisäistä omaa valvontaa käyttäen asioihin arjessa huomaamissaan tilanteissa. Tarkoitus oli saada muodostumaan paremmin itseohjautuvia työtiimejä, joissa asiakkaita kunnioitettaisiin ja heitä kohdeltaisiin hyvin. Näistä tehtiin

toisen fokusryhmän jälkeen tiivis kooste, jota hyödynnettiin myöhemmin toimintamallin muodostamisessa kehittämisprojektin loppuvaiheessa (liite 5).

Seuraavia kysymyksiä refleктоitiin kaltoinkohtelututkimuksen tuomien asioiden lisäksi: Millä tavoin hyvä kohtelun merkitys ja tärkeys osoitetaan henkilökunnalle, mitä huomioidaan? Miten ja missä muodossa säädökset esitetään henkilöstölle systemaattisesti sekä lain vaatima ilmoitusvelvollisuus lomakkeineen? Miten toimitaan asianmukaisesti, kun omasta yksiköstä tulee ilmoitus asiakkaan epäasiallisesta tai kaltoin kohtelusta? Kenelle vastuuhenkilön ominaisuudessa siitä asiakaskuntaan ilmoitetaan? Millainen prosessikuvaus tähän muodostetaan vai onko sille tarvetta? Kuka on päävastuullinen toimija organisaation taholta, jotta johtajuus on suunnitelmallista? Millaista materiaalia tai toimintaohjeistusta tuotetaan esimiehille johtamisen työkaluksi?

Tässä fokusryhmässä esitettiin vetäjän toimesta kaltoinkohtelun ilmoitusprosessikaavio-luonnos, jota muokattiin keskustellen ryhmässä ja se sai lopulliseen mallinsa välittömästi fokusryhmän jälkeen ryhmän yhteistyönä (liite 6). Kaavion kehittämiseen jakesettiin panostaa työkiireistä huolimatta. Prosessikaavion käyttöönotto tehtiin viipymättä sähköisiä välineitä hyödyntäen. Materiaalien hyödynnettävyys aikataulutettiin siten, että ne olivat osin käytössä kirjallisesti esimiestasolla jo touko-kesäkuussa 2017 ja suunnitelmassa ollut lopputulema saataisiin laajemmalti käyttöön vuonna 2018. Toimiva kehittämistulos oli hyödynnettävissä yksiköihin laajemmallekin organisaatiossa.

## 6.6 Fokusryhmien luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Työnantajan vapaana olevia tiloja käytettiin fokusryhmien kehittämistapaamisissa. Tilat olivat erillään työpisteistä ja kokonaan pois toimintayksiköistä. Kuuluvuus muihin huone-tiloihin oli vähäinen, ovet olivat kiinni, eikä läsnäolijoita ollut juurikaan iltapäivän tunteina muissa käytävän viereisissä huonetilaisissa. Jälkimmäisessä fokusryhmätilassa samoissa tiloissa ei ollut lainkaan ulkopuolisia. Tiedon saannin kattavuus oli hyvä, sillä fokusryhmiin osallistuivat kaikki eteläisen Suomen esimiehet, eikä kukaan heistä ollut estynyt.

Tallennus ja tallenteen käyttötarkoitus esiteltiin osallistujille etukäteen. Litterointien tuleva käyttötarkoitus tai tallennus eivät vaikuttaneet keskustelua lamaannuttavasti. Päälle puhumista kehoitettiin välttämään ja puheenjohtaja keskeytti tilanteen tarvittaessa ja jakoi puheenvuorot. Nauhoitteet tallennettiin kahteen eri paikkaan ennen litterointeja tuhoutumisen estämiseksi ja lisäksi ne suojattiin salasanoilla. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti

huolella ja niitä kertyi yhteensä 31 sivua. Litteroinneista muodostettiin seuraava asiarunko, jota hyödynnettiin materiaalien työstämisessä. Yksittäisten osallistujien mielipiteitä tai kehittämisajatuksia ei tuotu julki ryhmätilanteen jälkeen, vaan asioita pyrittiin käsittelemään objektiivisesti ja anonyymisti.

#### 6.7 Kehittämiprojektin eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Kehittämiprojektissa kunnioitettiin aiemmin esitettyjä tutkimuksia ja toimittiin niitä hyödyntäen. Käytetyistä tutkimuksista kerrottiin lähteet ja niiden saavutuksista kerrottiin fokusryhmälle, jotta osallistujilla olisi mahdollisuus tarkistaa tiedon oikeellisuus. Projektin ei saatu organisaation ulkopuolista rahoitusta, joka olisi vaikuttanut tai ohjannut kehittämisvaiheita tai tuloksia.

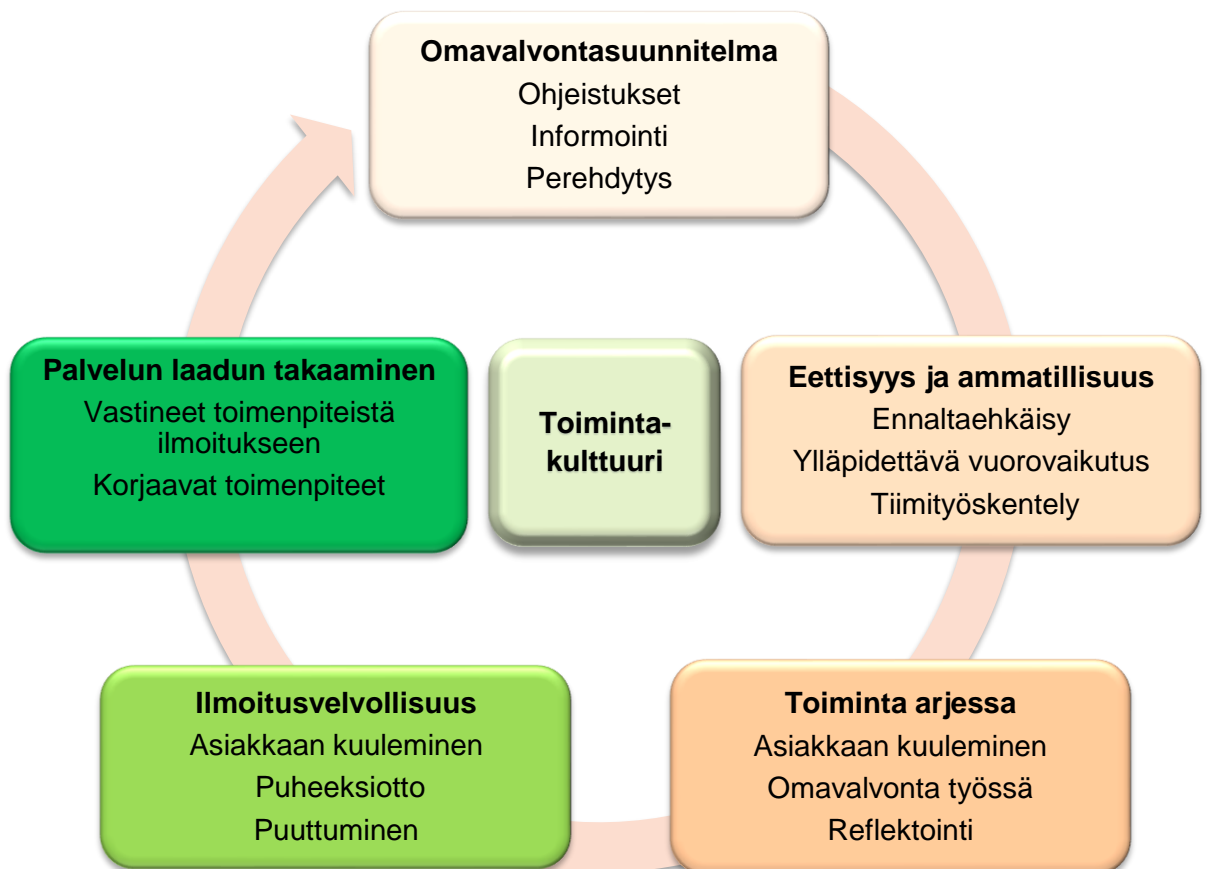
Tilaisuuksiin osallistuneiden esiin tuomia asioita käsiteltiin rehellisesti, huolellisesti ja luottamuksellisesti koko projektin ajan. Osallistumisen kerrottiin olevan vapaaehtoista ja niihin esitettiin kutsut ilman velvoitteita. Heidän tuottamaan tietoon suhtauduttiin tasaveroisesti muun hankitun tutkimuksellisen tai teoreettisen tiedon ohella. Yksittäisten asiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden tuottamaan tietoon suhtauduttiin arvostavasti, eettisesti ja erityisen huolella. Samoin työntekijöiden tai esimiesten tuomat tunnistettavat asiat pidettiin muilta salassa eri vaiheissa. Asiat esitettiin ainoastaan referoituina tai taulukoituna projektin edetessä. Asioita ei kaunisteltu, eikä tehty keksittyjä havaintoja tai tuloksia.

Toiminta projektin aikana suunniteltiin etukäteen eettiset asiat huomioiden. Suunnitelmat hyväksyttiin sekä organisaatiossa kahdelle taholle että ammattikorkeakoulussa ja tehtiin tarvittavat muutokset. Suunnitelman mukaan edettiin vaiheittain. Luotettavuutta koko kehittämisprojektissa lisäsi tutkimuksellisten menetelmien käyttö. Vaikka tarkoituksena ei ollut tehdä tutkimusta julkaistavaksi, noudatettiin laadullisen tutkimuksen tekemisen perusteita. Huolelliset äänitykset, sanatarkat litteroinnit ja analyysit tarkoituksenmukaisesti luokittelemalla edistivät tiedon luotettavuutta. Jo asiakasfoorumivaiheessa alkoi tulla saturaatiota. Kysymyksenasettelut olivat onnistuneita ja riittävän kattavia. Vastaukset olivat varsin tarkasti sitä, mistä haluttiin tietoa. Hyvä osallistumisprosentti tapaamisissa vaikutti luotettavuuden saavuttamiseen. Samat asiat alkoivat toistua eri ihmisten ja eri vaiheiden tuottamina. Tätä toistoa tukivat myös aiemmin esitetyt tutkimukset. Teoria-tieto vahvistui projektin edetessä. Voidaan todeta, että kysymykset, aineisto ja valitut menetelmät täsmäsivät ja toimivat hyvin yhteen.

## 7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Fokusryhmiin osallistuneet esimiehet kehittivät vetäjän kanssa erityyppisiä malleja tai kuvaa, johon koko ennaltaehkäisyn ajatus tiivistettäisiin. Lopulta päädyttiin kehämuotoon ja sisältö otettiin kehittämisprosessin pääkohdista aiempaan tutkimustietoon soveltaen. Projektin vetäjä teki prototyypin, josta pyydettiin kaikilta kommentit ja tarvittavat muutokset tehtiin yhteistyössä. Näiden fokusryhmien tuotosten synteessä muodostettiin alkuvuonna 2018 toimintamalli. Tähän toimintamalliin pyrittiin kiteyttämään koko prosessin olennaisimmat asiat, joilla asiakkaan hyvään kohtelua edistettäisiin ja epäasiallisuuksia tai kaltoinkohtelua voitaisiin ennaltaehkäistä johtamisen keinoin.

### Kaltoinkohtelun ennaltaehkäisyn toimintamalli



Kuva 7. Kaltoinkohtelun ennaltaehkäisyn toimintamalli.



Esitetyt tutkimustulokset antavat selkeän informaation, että asianmukaisista koulutuksista huolimatta kaltoinkohtelun ja epäasiallisuuksien ennaltaehkäisyyn on kiinnitettävä johtamisessa huomiota. Toimintamallin esitettiin koko fokusryhmälle ja mentorille sen valmistuttua ja sen jälkeen hiottiin vielä käsitetasoa.

Toimintamallin merkitys asiakkaalle on sellainen asuinympäristö, jossa on turvallista olla. Kohtelu on sekä muilta asiakkailta että henkilökunnalta asiallista. Asiakas voi turvautua siihen, että epäasiallisuuksiin tartutaan. Mahdollisesta kaltoinkohtelusta uskaltaa puhua ääneen. Asiakasta kohtaan ei osoiteta kostotoimia, mikäli epäasiallisuuksia paljastuu asiakkaan esiin tuomana. Asiakkaisiin kohdistuvat epäasiallisuudet vähenevät ja mielekkyys asuinympäristössä paranee.

Toimintamallin merkitys henkilöstölle on toimintakulttuurin muotoutuminen paremmaksi. Työn eettisyys paranee, kun epäasiallisuudet otetaan keskusteluun ja niihin tartutaan. Uskallus puuttua asioihin paranee sisäisessä omavalvonnassa, kun asia otetaan esille organisaation kehittämisessä. Työhönsä sitoutuneiden ja eettisesti toimivien työntekijöiden työssä jaksaminen ja viihtyminen lisääntyy, kun epäasiallisuudet vähenevät keskustelukulttuurin ja toimenpiteiden myötä.

Toimintamallin merkitys esimiehille on vastuualueen toimintaa ryhdittävä ja malli jäntevöittää työtä. Malli helpottaa johtamistyötä ja antaa ryhtiä asioiden ennaltaehkäisyyn ja puuttumiseen, sillä kokonaistavoitteena on parempi toimintakulttuuri. Se toimii myös jatkuvan kehittämisen mallina kehämäisyytensä vuoksi. Malli on yleistettävissä, ja sitä voi hyödyntää yleisesti sosiaali- ja terveysalalla.

## 8 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

### 8.1. Tarve ja menetelmävalinnat

Kehittämistoiminta alkoi todellisesta ongelmasta ja muutoksen tarpeesta, jota ei oltu osattu ennakoida riittävästi johtamisessa. Alussa suunniteltiin, analysoitiin ja reflektointiin tilannetta, joka tarkensi kehittämisen tarpeen kohdennusta. Kehittämistoiminnan päämääräksi muodostui suunnitellusti asiantilan ja toiminnan muuttaminen useaa tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmää hyödyntäen. Projektin suunnittelussa ja etenemisessä kiinnitettiin huomiota hyötyyn, tuotoksiin ja käytettävyyteen. Samoin tuotiin esiin kehittämisen vaikutusta eri tahoihin. (Salonen ym. 2017, 56.)

Tietoa kerättiin suunnitellusti ja sitä hyödynnettiin kehittämisprojektin etenemisvaiheissa. Tiedon keruu tuki projektin etenemistä alkaen reflektiivisyydestä, asiakasfoorumeista ja fokusryhmistä lopulta päättyen toimintamallin kehittämiseen. Koska tiedonhankinta oli monipuolista kirjallisuus- ja säädöslähteet mukaan lukien, sillä lisättiin samalla koko kehittämisprojektin luotettavuutta. Kehittämiseen osallistuivat sekä palvelujen käyttäjät että työtä tekevät, sillä muuten lopputulos ei olisi ollut luotettava. (Salonen ym. 2017, 34-39.)

Kehittämisprojektia toteutettiin tiimiyhteistyössä. Yksittäisen toimintaohjeen sijasta tavoiteltiin kohti pysyvämpiä käytäntöjä ja kehittämisen kokonaisuuden ymmärtämistä sekä kokonaisuuden hallintaa. Ne voidaan katsoa tärkeäksi osaksi esimiesten osaamiskompetenssia ja ammatillista kvalifikaatiota. (Salonen ym. 2017, 11–14).

Kehittämismenetelmien valinnassa olennaista oli keskustelua edistävät osallistavat menetelmät, kuten reflektiot, asiakasfoorumit ja asiantuntijuutta hyödyntäneet fokusryhmät. Menetelmien tavoitteena oli tiettyjen ihmisryhmien kuunteleminen, hankittujen ideoiden ja tiedon jakaminen. Kehittämistyössä esimiehiä aktivoitiin innostavalla menetelmällä osallistumisen ohjaamiseksi ja panoksen saamiseksi kehittämistyöhön. Samalla sitoutettiin osallistujia työskentelyyn ja tietoa saatiin kumuloitua vaiheittain. (Salonen ym. 2017, 56-57.)

Erityisesti lastensuojelutyössä kokemusasiantuntijuutta on alettu käyttää yhä lisääntyvässä määrin kehittämisyyhteistyössä. Barkmanin ym. (2017) mukaan kokemustiedon avulla yritetään tavoittaa erilaisiin ilmiöihin liittyviä tunnemaailmoja. Kokemusta ei voi mitätöidä ja tässä nimenomaisessa yhteydessä oli eettisesti tärkeää, missä

kokemusasiantuntijoiden tuottamaa tietoa käytetään, mitä tiedon jakamisella tavoitellaan sekä kenelle ja miten kokemustietoa jaetaan. (Barkman ym. 2017, 4-9.)

Asiakasfoorumia käytettiin vuorovaikutuksellisenä kehittämismenetelmänä, jonka tavoitteena oli tiedon saaminen ja kehittämisosallisuus. Tietoa tuotettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen erityisen tuen asiakkailta lastensuojeluyksiköstä sekä tehostetun palveluasumisen asiakkailta. Tietoa hankittiin tutkimuksellisesti, jota hyödynnettiin kehittämistyössä fokusryhmissä. Tavoitteena ei ollut tieteellinen tutkimus, vaan kehittäminen.

## 8.2 Kehittämisprojektin onnistuminen

Kokemustietoa arvostettiin sekä kunnioitettiin fokusryhmissä ja sitä käytettiin eettisellä tavalla toiminnan kehittämiseen. Projektin johtamisessa mielekkäin vaihe oli asiakkaiden kuuleminen. Kokemustiedon käyttämisestä voitiin todeta, että tunnemaailmaa tavoitettiin ja asiakkaiden tuottamaa tietoa käsiteltiin eettisesti tietolähteitä suojellen. Kokemusperäisen tiedon hankinnassa ja käsittelyssä onnistuttiin hyvin.

Fokusryhmiä motivoitiin ja viritettiin etukäteen innostuksen sykliä käyttäen, joka kevensi tunnelmaa, mutta asiaan innostuminen todellisuudessa tapahtui vasta asiakkaiden tuottaman tiedon myötä. Fokusryhmien välisen tauon aikana lisättiin OneDriveen sähköisesti Lean -johtamisen Kaizen -tyyppinen ideataulu (Salonen ym. 2017, 87). Siihen oli mahdollisuus kommentoida kehittämis ehdotuksia ja ideataulussa oli luettavissa kooste koko siihen asti kertyneestä materiaalista. Sähköistä Kaizenia kannatti hyödyntää tämän perusteella prosessien sujuvoittamiseen tähtäävissä tilanteissa, joissa oltiin sitoutuneita toimintaan. Ehdotuksia pystyi tekemään aikaan tai paikkaan sitomatta. Ideataulu -toteutusta parempi ratkaisu olisi ollut jaettu automaattisesti tallentava OneDrive Excel-tiedosto, joka olisi ollut tutumpi ja helpompi käyttäjille.

Ammattilaiseksi voidaan määrittää se henkilö, jonka asiakaslähtöisen toimintatavan ja arvoperustan sisäistäminen oli tärkeä tekijä organisaatiokulttuurin luomisessa (Virtanen ym. 2011, 45). Työntekijöiden tiimeissä suurin osa osallistujista tavoitti asiakaslähtöisyydessä ammattilaisuuden tason, josta oli hyvä jatkaa projektin edistämistä. Asia voitiin tunnistaa, mutta hyvää ja osallistuvaa itsereflektion tasoa ei siinä vaiheessa juurikaan vielä saavutettu.

Kehittämiprojektin visio saatiin käynnistettyä työntekijätiimeissä, mutta niiden todellinen eteneminen jäi prosessin myöhempään vaiheeseen. Fokusryhmät etenivät nopeammin kohti visiota ja saavuttivat itsereflektion tason. Visiona oli tavoittaa Talentian jäsenille tehdyn kyselyn (2016) mukaista seuraavaa päätelmää: *”Jokainen työntekijä tai työyhteisö voi kehittyä tunnistamaan, analysoimaan, raportoimaan ja poistamaan epäkohtia. Epäkohdan olemassaolo tulee voida tunnustaa, seuraavaksi epäasiallinen toimintatapa voidaan kyseenalaistaa ja sen myötä poistaa. Tällä saavutetaan luultavammin laadukkaampi sosiaalipalvelu ja hyvinvoivempi työyhteisö, jossa on lupa puhua vaikeistakin asioista ja lupa katsoa peiliin, mitä voisimme tehdä vielä paremmin.”* (Tiitinen & Sirén 2016, 27.)

Kustannuksia tuli työajan käytön palkkakustannuksista, kuljetuksista, työntekijöiden kulkemisesta tapaamisiin ja tarjoiluista. Tilat olivat organisaation omia ja organisaatio vastasi muistakin kustannuksista. Taloudelliset kustannukset olivat kuitenkin maltilliset. Suurin kustannuserä laskennallisesti oli käytetty työaika tapahtumissa sekä tiimeissä. Seuraavaksi suurimpana tulivat matkakustannukset sekä tarjoilut asiakkaille. Vähiten kustannuksia kertyi tilojen ja sähköisten välineiden käytöstä. Työnantajan tuki oli näin ollen merkittävää, eikä kustannuksia pystytty arvioimaan ennakoiden tarkasti. Kirjallista materiaalia sekä prosessoiteja kertyi eri vaiheissa kymmeniä sivuja tapaamisten välillä, joten mahdollisissa jatkoprojekteissa työajan käyttö tulisi huomioida ja mahdollistaa.

Aikataulutus vaati päätöksiä ja ennalta suunnittelua, jotta kaikki toimijat saatiin paikalle sovittuna aikana. Aikataulut olivat haasteellisia ja työpaineet olivat suuret. Haastavaksi osoittautui kaltoinkohtelun ilmoitusprosessin kuvaaminen ytimekkäästi, sillä työaika tälle ei oltu erikseen varattu. Prosessi haluttiin kuvata nimenomaan yhdelle sivulle, jotta tarvittaessa kuvauksen voisi laittaa esille. Myöhemmin toimintamallin muodostaminen kaikesta materiaalista onnistui haasteista huolimatta.

Fokusryhmä -muotoinen kehittämistyö oli onnistunut valinta sellaiseen kehittämistarpeeseen, jossa kaikki osallistujat keskittyivät yhteen asiaan toistuvasti. Tämä osoittautui tehokkaaksi kehittämistavaksi sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on pitkältä ajalta kokemuksellista asiantuntijatietoa. Samalla se toimi tehokkaasti tiedonvälityksessä. Fokusryhmät veivät vain vähän työaika ja saavutetut tulokset olivat käytettyyn alle kolmen tunnin työaikaan verrattuna merkittävät.

Kehittämiprojektin tavoitteeksi määriteltiin asiakkaan hyvän kohtelun ja palvelun edistäminen ja kaltoinkohtelun ennaltaehkäisy. Fokuksena oli nimenomaan tiedon sekä

johtamisosaamisen lisääminen ja sen kautta henkilökunnan tietoisuuden ja osaamisen lisääminen. Pääasiallisina toimijoina oli kehittämisprojektin vetäjä ja esimiestiimi, jotka olivat sitoutuneita toimimaan asiakkaan kohtelun kehittämiseksi. Nämä tavoitteet saavutettiin vaiheittain ja edettiin suunnitelman mukaisesti. Toimintamallin kehittäminen venyi aikataulullisesti, sillä siihen ei oltu aikataulutettu työaikaa.

Kehittämisen laajempaan tavoitteena oli tuottaa tarpeen mukaista osaamista ja materiaalia esimiesten ja henkilökunnan käyttöön sekä parantaa asiakkaiden palvelua. Prosessi oli monisyistä, koko ajan kuitenkin edeten erilaisilla vuorovaikutuksellisilla menetelmillä. Tässä onnistuttiin kohtuullisen hyvin toimittaessa sykleittäin. Kaikkien vaiheiden läpi käyminen ja toiminnan vetäminen kohti visiota vaati pitkäjänteisyyttä. Kaiken kaikkiaan kehittämisprojekti antoi hyvän käsityksen siitä, miten johtamista kehitetään.

### 8.3 Asiakkaalle tuotettu lisäarvo

Kokemusasiantuntijuudelle ja tunneilmapiirille annettiin merkittävää painoarvoa johtamisen kehittämisessä asiakaslähtöisesti. Kehittämistyö ilman asiakaskokemuksen hyödyntämistä olisi voinut jäädä merkityksettömämmäksi eikä johtamisen kehittymistä tarkoitettuun suuntaan olisi välttämättä tapahtunut tai tulos olisi jäänyt ohueksi. Työn eettisenä perustana oli asiakkaiden kunnioittaminen, arvostaminen ja palvelu.

Saavutetun tiedon luotettavuus arvioitiin hyväksi ja asiakkaat olivat tilaisuuksissa tosisaan ja kiitollisia siitä, että heitä kuultiin. He olivat innokkaita kertomaan näkemyksiään. Osa oli jopa pukeutunut paremmin tilaisuuteen ja he olivat ennalta odottaneet tarjoiluja. Myös muista välittäminen oli liikuttavaa ja he kertoivat empaattisella tavalla, miten heillä oli ollut joskus huolta heikommista.

Osallisuuden kokemus toi asiakkaille vertaisryhmäkokemuksen, itseluottamusta sekä turvallisuutta, vaikka kaikki asiat eivät olleet miellyttäviä kertoa. Ilmapiiri onnistuttiin saamaan hyväksi, ja sillä oli merkitystä onnistumisessa. Kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen saavutettiin kehittämisessä ja tavoiteltiin turvallisuuden tunteen paranemista. Osittain tavoitettiin jopa kehittämiskumppanuuden taso. Näillä tehdyillä kehittämistoimenpiteillä oli lisäarvoa asiakkaille ja sen vaikutus näkyi myöhemmin asiakkaiden alentuneessa kynnyksessä käydä keskustelua vastuuhenkilöiden kanssa epäasiallisuuksista.

#### 8.4 Päättulos ja jatkotutkimukset

Päättulokseksi saatiin se, että erityisen tuen asiakkaat ovat suuremmassa vaarassa joutua kaltoinkohdelluksi tai epäasiallisesti kohdelluksi sekä henkilökunnan että muiden asiakkaiden taholta. Sekä aiemmin julkaistu tutkimusmateriaali että tämän projektin tuotama tieto toivat yhteisesti esille, että kaikkein suurimmassa vaarassa ovat sellaiset vammaiset asiakkaat, jotka luottavat hoitohenkilökuntaan, eivätkä kykene kommunikoimaan puheella apua saadakseen.

Samoin lastensuojelun asiakkaat ovat vaarassa heikomman asemansa vuoksi. Sisäinen kaltoinkohtelu on tunnistettava, estettävä ja annettava emotionaalista tukea mahdollisille uhreille. Edellä mainituista seikoista johtuen voidaan vetää yhteen, että lastensuojelun vammaiset asiakkaat vaativat erityisiä toimia johtamiselta ja huomion kiinnittämistä toimintatapoihin, toimintakulttuuriin, ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen.

Tätä kehittämistoiminnan tulosta voi soveltaa ja yleistää muualla sosiaali- ja terveydenhuollossa, sillä epäasiallisuustutkimukset toivat esille esiintyvyyden laajuuden. Samoin kehittämismenetelmät soveltuvat myös muihin sosiaali- ja terveystalouden asiakkuuksiin. Toimintamalli ja kaltoinkohtelun ilmoitusprosessikaavio eivät olleet sidottuja tiettyyn asiakasryhmään. Kehittämisprojektin tuotoksena erityisesti institutionaaliseen kaltoinkohteluun tulisi kiinnittää huomiota sekä sosiaali- että terveydenhuollon hoitolaitoksissa, josta olisi hyvä jatkaa kehittämistä.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi hyvä tutkia tehostetun palveluasumisen vammaisten asiakkaiden kohtelua, sillä kotimaisia tutkimuksia ei ilmeisesti ole julkaistu. Asia voi olla palveluntuottajille kiusallinen, sillä se saattaa vaikuttaa myöhemmin negatiivisesti maineeseen ja tätä kautta tutkimuslupien saaminen on vaikeaa. Palveluasumisessa lienee myös sisäistä jonkin asteista kaltoinkohtelua heikompia asiakkaita kohtaan huomioiden vammaistutkimukset ja instituutionaalinen kaltoinkohtelu. Luultavammin tämän hetkisiä tutkimustuloksia sivuten asiakkaiden kesken esiintyy lyömistä ja potkimista aggressiivisten asiakkaiden osalta. Samoista ammattiryhmistä, jotka tekevät työtä vammaishuollossa, oli aiempia tuloksia henkilökunnan epäasiallisuuksista asiakkaita kohtaan muualla sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksen aihe voisi olla, millä tavoin henkilökunta puuttuu asiakkaiden keskinäisiin konflikteihin ja puututaanko siihen riittävästi.

Sidosryhmistä kaltoinkohtelun ennaltaehkäisy kiinnosti suurta asiakasyhteistyötä syksyllä 2017 ja heille esitettiin kaltoinkohtelun ilmoitusprosessi. Se herätti

toimintatapana positiivista kiinnostusta ja arvostusta. Samoin asiakasfoorumien tulokset lähinnä lasten ja nuorten osalta kiinnostivat organisaatiossa vierailulla ollut lapsiasiainvaltuutettua syksyllä 2017 ja hän halusi kuulla niistä selvitystä.

Kehittämisprojekti kokonaisuudessaan oli luonteeltaan eettinen ja lähtökohdaltaan sosiaalialan arvoihin perustuva. Visiona oli parantaa eettistä toimintaa heikommassa asemassa olevien asiakkaiden kohtelussa ja palvelussa, sillä he eivät itse osaa vaatia parempaa palvelua tai tuoda esiin epäeettistä kohtelua. Toiminnan parantamiseen tähdättiin vuorovaikutuksen lisäämisellä työyhteisöissä ja toimintakulttuurin tunnistamisella ja sen myötä parantamisella. Johtamisen kehittämisosiossa arvopohjana oli runsaasti eettisyyden pohdintoja.

Kehittämisprojektin päätteeksi voidaan todeta, että johtamistyössä tulee erityisesti ottaa huomioon asiakaslähtöisyys, osallisuus ja turvallisuus, etteivät ne jää toteutumatta sosiaalihuollossa. Asiakkaan hyvään kohteluun on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta hyvä palvelu toteutuu. Nämä ovat erittäin merkityksellisiä asioita asiakkaille, mutta kuitenkin aika pieniä eettisiä asioita todellisille ammattilaisille huomioida ja toteuttaa jokapäiväisessä arjessa. Tarvitaan pieniä päivittäisiä toimintatavan ja -kulttuurin muutoksia työntekijältä, mutta ne ovat merkityksellisiä asiakkaalle. Toimintakulttuuriin liittyen eräs kehitysvammainen asiakas sanoi asiakasfoorumissa osuvasti seuraavasti: ” Me vaan halutaan, että meille puhutaan nätisti.”

## LÄHTEET

Aluehallintovirasto 2013. Viitattu 19.4.2017 <https://www.avi.fi/web/avi/sosiaalipalvelujen-ohjaus-ja-valvonta#.WPc3S8uwd1s> .

Aluehallintovirasto 2014. Viitattu 20.4.2017 <https://www.avi.fi/web/avi/asiakkaan-asema-ja-oikeudet#.WPc8Pcuwd1s> .

Bromley, J. & Emerson, E. 1995. Beliefs and emotional reactions of care staff working with people with challenging behaviour. *Journal of Developmental Disability Research*. 39, 241-342. Viitattu 17.2.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7579992> .

Calderbank, R. 2000. Abuse and disabled people: Vulnerability or social indifference? *Disability and Society*. 15, 521-534. Viitattu 17.2.2018 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713661966> .

Cambridge, P. 1999. The first hit: A case study of the psycal abuse people with learning disabilities and challenging behaviours in a residential service. *Disability and Society* 14, 285-308. Viitattu 17.2.2018 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09687599926154> .

Ekholm, E. 2015. Kommunikointi autetun asumisen yksiköissä. Tikoteekki, Kehitysvammaliitto. Viitattu 18.3.2018 [file:///C:/Users/virta/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps\\_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/52/Kommunikointi autetun asumisen yksikoeissa Ekholm\\_TikoteekkiFINAL\[75\].pdf](file:///C:/Users/virta/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/52/Kommunikointi%20autetun%20asumisen%20yksikoeissa%20Ekholm_TikoteekkiFINAL[75].pdf) .

Falk, H.; Kurki M.; Rissanen, P; Kankaanpää, S. & Sinkkonen, N. 2013. Kuntoutujasta toimijaksi – kokemus asiantuntijuudeksi. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, työpäivi*. Viitattu 20.4.2017 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110670/URN\\_ISBN\\_978-952-302-028-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110670/URN_ISBN_978-952-302-028-3.pdf?sequence=1) .

Haaki R. (toim), 2015. Ehdotus kehittämistoiminnan maakunnallisesta organisoinnista. Koske, Keski-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskus. Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisrakenne. Viitattu 24.4.2017 <http://koskeverkko.fi/wp-content/uploads/2013/11/26.10.2015-K-S-SOTE-KEHITT%C3%84MISRAKENNE-SUUNNITELMA-Raili-Haaki.pdf> .

Heikkinen, E. 2016. Omavalvonta laadun varmistamisen välineenä - Valviran ikääntyvien kaltoinkohtelua koskeva selvitys. Slideshare. Viitattu 15.4.2017 [https://www.slideshare.net/Valvira/Viestii/omavalvonta-laadunvarmistamisen-vlineenheikkinen?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/Valvira/Viestii/omavalvonta-laadunvarmistamisen-vlineenheikkinen?next_slideshow=1) .

Hobbs, G.F., Hobbs, C.J. & Wynne J.M. 1999. Abuse of children in foster and residential care. Viitattu 29.4.2017 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0145213499000964> .

Hughes, K.; Bellis, MA.; Jones, L.; Wood, S.; Bates G, Eckley, L.; McCoy, E.; Mikton, C.; Shakespeare, T. & Officer, A. 2012. Prevalence and risk of violence against adults with disabilities: a systematic review and meta-analysis of observational studies. *Lancet*. 2012 Apr 28;379(9826):1621-9. doi: 10.1016/S0140-6736(11)61851-5. Epub 2012 Feb 28. Viitattu 10.3.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22377290> .

Hughes, RB.; Lund, EM.; Gabrielli, J.; Powers, LE. & Curry, MA. 2011. Prevalence of interpersonal violence against community-living adults with disabilities: a literature review. *Rehabil Psychol*. 2011 Nov;56(4):302-19. doi: 10.1037/a0025620. Viitattu 10.3.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22121938> .

Husso, R. 2016. Ilmoitusvelvollisuudella turvataan asiakkaan hyvä hoito, huolenpito ja hyvinvointi – Uskallanko ilmoittaa epäkohdista? *Valvira*. Viitattu 27.4.2017 <http://www.valvira.fi/>



[/ilmoitusvelvollisuudella-turvataan-asiakkaan-hyva-hoito-huolenpito-ja-hyvinvointi-uskallanko-ilmoittaa-epakohdista-](#) .

Hyväri, S. & Salo, M. 2011. Miksi asumispalvelujen kehittämisessä tarvitaan palvelujen kehittämisen osallistumista? Aspa, Suuntaaja 1/11. Viitattu 24.2.2018 <https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-12011-mielenterveyskuntoutujien-asuminen/miksi-asumispalvelujen-kehitt%C3%A4misess%C3%A4> .

Härkönen, R. 2016. Potilaita pahoinpideltiin vuosien ajan Turussa. Turun Sanomat 18.2.2016. Viitattu 17.2.2018 <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/848886/Potilaita+pahoinpideltiin+vuosien+ajan+Turussa> .

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jankko, T. 2008. Mielenterveyden kokemusasiantuntijuuden merkityksiä kuntoutujien ja omaisten ryhmäkeskusteluissa. Viitattu 20.4.2017 <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-18778>.

Juntunen, J. 2007. Nuorten Ystävät 1907–2007. Toivon ja työn tie. Oulu: Nuorten Ystävät ry.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.

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

Kehitysvammaisten tukiliitto 2017. Sosiaaliturvaopas 2017. Viitattu 8.5.2017 <http://www.kvtl.fi/media/Julkaisut/Oppaat/Sosiaaliturvaopas.pdf> .

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Meriluoto, T.; Marila-Penttinen, L. & Lehtinen, E. (toim.) 2015. Ensi- ja turvakotien liitto. Mikä osallisuus, mikä kokemusasiantuntijuus? Viitattu 20.4.2017 <http://kansalaisareena.fi/verkkoareena/osallisuuden-ja-kokemusasiantuntijuuden-kasikirja/> .

Mäki, A. 2008. Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä. Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Viitattu 1.2.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76475/lisuri00072.pdf?sequence=1> .

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöstutkimus. Viitattu 1.2.2018 [file:///C:/Users/virta/Downloads/116243\\_Johtajuuskulttuuri\\_A%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/virta/Downloads/116243_Johtajuuskulttuuri_A%20(1).pdf).

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim lehti 2008 Vol 124, No 13/2008, 1507–13. Viitattu 20.4.2017 <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2008/13/duo97349> .

Nuorten Ystävät 2018. Viitattu 4.2.2018 <https://www.nuortenystavat.fi/>.

Nuorten Ystävät. Toimintaperiaattemme. Viitattu 13.4.2017 <https://www.nuortenystavat.fi/ny/toimintaperiaattemme>.

Opetushallitus 2018. SWOT-analyysi. Viitattu 29.1.2018 [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

- Oranen, M. 2013. Osallisuus osaksi arkea. Teoksesta Hastrup, A.; Hietanen-Peltola, M.; Jahnukainen, J. & Peltonen, M. (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden uudistaminen. Lasten Kaste -kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. THL raportti 3/2013. Helsinki: THL. Viitattu 11.2.2018 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL\\_RAP2013\\_003\\_verkko.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf)
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: WSOY.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Post, K. 2016. Sosiaalihuollon asiakkaan kohtelusta, osallisuudesta ja oikeusturvasta. Viitattu 30.1.2018 <http://www.luc.fi/loader.aspx?id=7281e1d2-7678-4a0f-9b92-95fc88680409> .
- Rikala, J. 2010. Yritysidea ja liikeidea (mitä, kenelle, miten). Viitattu 29.1.2018 <https://wiki.jyu.fi/pages/viewpage.action?pageId=8653281>
- Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rose, J.; David, G. & Jones, C. 2003. Staff who work with people who have developmental disabilities: The importance of personality. Journal of Applied Research in Developmental Disabilities. 16, 267-277.
- Sairaanhoitajaliitto 2018. Jäsenkysely: Sairaanhoitajat eivät uskalla puuttua epäeettiseen toimintaan potilastyössä. Viitattu 20.4.2018 <https://sairaanhoitajat.fi/2018/kysely-sairaanhoitajat-eivat-uskalla-puuttua-epaeettiseen-toimintaan-potilastyossa/> .
- Sarvimäki, P. & Siltaniemi, A. (toim.). Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtäväraKENNESUOSITUS. Sosiaali- ja terveysministeriö 2007: 14. Viitattu 30.4.2017 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73389/URN%3ANBN%3AFi-fe201504223872.pdf?sequence=1> .
- Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Viitattu 19.4.2017 <https://www.slideshare.net/lansisuomenhelmet/pvopas1> .
- Sivistyssanakirja. Implementointi. Viitattu 20.4.2017 <http://www.suomisanakirja.fi/implementointi>.
- Sobsey, D. 2002. Exceptionality, education and maltreatment. Exceptionality 10 (1) 29-46. Viitattu 21.4.2018 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.570.86&rep=rep1&type=pdf> .
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Epäkohdat ja kaltoinkohtelu lastensuojelun sijaishuollossa 1930- ja 1980-lukujen välisellä ajanjaksolla. Selvitystyön suunnitelma. Viitattu 26.4.2017 <http://stm.fi/documents/1271139/1359578/Ep%C3%A4kohdat+ja+kaltoinkohtelu+lastensuojelun+sijaishuollossa.pdf/7d87ee52-c8fb-40fa-b63c-7791d4591e53> .
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Epäkohdat, kaltoinkohtelu ja väkivalta lastensuojelun sijaishuollossa. Viitattu 30.1.2018 <http://stm.fi/epakohdat-lastensuojelun-sijaishuollossa> .
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. Julkaisuja 2017:5. Viitattu 17.2.2018 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05\\_17\\_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf) .
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.
- Suominen, P. & Hyvärinen, S. 2013. Palvaroitin, parisuhde vai pamppu? Aspa. Selvitys vammaisten ihmisten ja mielenterveyskuntoutujien turvallisuuden kokemiseen vaikuttavista tekijöistä. Viitattu 4.2.2018 <https://www.aspa.fi/sites/default/files/Palvaroitin%20parisuhde%20vai%20pamppu.pdf> .
- Sutela, A.; Kinnunen, J.; Nikula, E.; Heikkala, T.; Kokkonen, K. & Isoaho, A. 2015. Elämää etsimässä, Pohjolakoti sata vuotta. Nuorten Ystävät. Oulu: Erweko Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016/2012. Kehittämistyön menetelmiä. Viitattu 20.4.2017 [https://www.thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan\\_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129](https://www.thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129) .

Thornberry, C. & Olson, K. 2005. The abuse of individuals with developmental disabilities. Developmental Disabilities Bulletin, 2005, Vol. 33, No. 1 & 2, pp. 1-19. Viitattu 12.3.2018 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ844468.pdf> .

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistamaan – yhdessä! Kauppakamari.

Tiitinen, L. 2016. Millaisia ovat sosiaalihuollon epäkohdat. Valvira. Viitattu 27.4.2017 <https://www.valvira.fi/-/tyoyhteison-viestintakulttuuri-vaikuttaa-epakohtien-raportointiin> .

Tiitinen, E. & Silén M. 2016. Sosiaalialan epäkohdat ja niiden käsittely – kyselyraportti. Talentia. Viitattu 19.4.2017 <http://www.luc.fi/loader.aspx?id=2641402d-5a35-4f8c-84b0-88c107f5eb1e> .

Tuominen, T; Järvi, K.; Lehtonen, M.; Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Viitattu 9.3.2018 <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y> .

Törmälä, V.; Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. (Ei painopaikkaa.) Saarijärven Offset Oy.

Valvira 2015. Miten varmistetaan palvelujen hyvä laatu ja lainmukainen toiminta. Sosiaalihuoltolain toimeenpanon aluekierros 2015. Viitattu 18.4.2017 <https://www.slideshare.net/stmslide/valvira-laadunvarmistus> .

Verdugo, M. & Bermejo, B: 1997. The mentally retarded person as a victim of maltreatment. Aggression and Violent Behavior, 2 (2), 143-165. Viitattu 17.2.2018 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1524838002237331> .

Verkkotutor 2002. Reflektio oppimisessa. Mitä reflektiolla tarkoitetaan. Viitattu 2.2.2018 <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm> .

Virtanen, P.; Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Viitattu 3.3.2018 <file:///D:/Virtanen%20matkaopas%202011.pdf> .

Väestöliitto 2016. Maahan muuttaneet kokemusasiantuntijoina: Eettiset toimintaohjeet järjestötoimijoille. Viitattu 20.4.2017 <http://www.vaestoliitto.fi/@Bin/5991700/Kokemusasiantuntijuus+-+Eettiset+ohjeet+syksy+2016.pdf> .

Yliparkas, H. 2018. Sairaanhoidajan epäillään raiskanneen kehitysvammaisen naisen – tapaus vireille käräjäoikeuteen tänään. Turun Sanomat 10.1.2018.

## Asiakasfoorumikutsut

# TERVETULO A ASIAKASILTAAN



*MILLAISTA ON ASUKKAAN HYVÄ KOHTELU*

*MILLAISTA KOHTELU A ASUKKAAT TOIVOVAT*

KESKIVIIKKONA 17.5.2017

KLO 18.00–19.30

TULE KERTOM AAN OMA MIELIPITEESI, KESKUSTELLAAN ASIASTA

MIELIPITEESI JA KOKEMUKSESI ON MEILLE TÄRKEÄ



TARJOLLA MYÖS PIZZAA JA KAHVIA/TEETÄ/COCISTA ILTAPALAKSI

TERVETULO A ASIAKASFOORUMI-ILTAAN





*MILLAISTA ON ASIAKKAAN HYVÄ KOHTELU  
MILLAISTA KOHTELUJA ASIAKKAAT TOIVOVAT*

KESKIVIKKONA 17.5.2017

KLO 20–21.30

TULE KERTOMAAN OMA MIELIPITEESI, KESKUSTELLAAN ASIASTA

MIELIPITEESI JA KOKEMUKSESI ON MEILLE TÄRKEÄ



TARJOLLA MYÖS PIZZAA JA KAHVIA/TEETÄ/COCISTA ILTAPALAKSI



TERVETULOA ASIAKASFOORUMIHLTAAN

# Kutsu fokusryhmätyöskentelyyn

## ASIAKKAAN HYVÄN KOHTELUN EDISTÄMINEN

### FOKUKSENA ON JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.

Eteläisen Suomen yksiköiden esimiehet kutsutaan osallistumaan kahteen fokusryhmätyöskentelyyn. Ne järjestetään jo etukäteen sovittujen **yksiköiden esimiesten tapaamisten yhteydessä Turussa (etäisemmät yksiköiden esimiehet osallistuvat Lync-yhteydellä) ja Helsingissä kaikkien ollessa paikalla toukokuussa 2017**. Tarkemmat ajat varmistetaan sähköpostitse tutkimusluvan tultua hyväksyttyinä.

Fokusryhmää ennen pidetään asiakasnäkökulman saamiseksi ja kokemusasiantuntijuuden hyödyntämiseksi asiakasfoorumi-ilta, jossa asiakkailta ja kokemusasiantuntijoilta (4-12 henkilöä) kysytään, mitä on hyvä kohtelu ja miltä hyvä kohtelu tuntuu tehostetussa palveluasumisessa tai lastensuojelun erityisyksikössä. Keskustelua voidaan johtaa myös siihen, mitä vastakohtana on huono kohtelu tai kaltoin kohtelu ja miltä se tuntuu? Näiden **asiakkaiden tuottamaa kokemuseräistä tietoa sekä näkemyksiä käytetään tutkitun tiedon ja kirjallisuuden lisäksi fokusryhmätyöskentelyssä sekä tiedon lähteenä.**

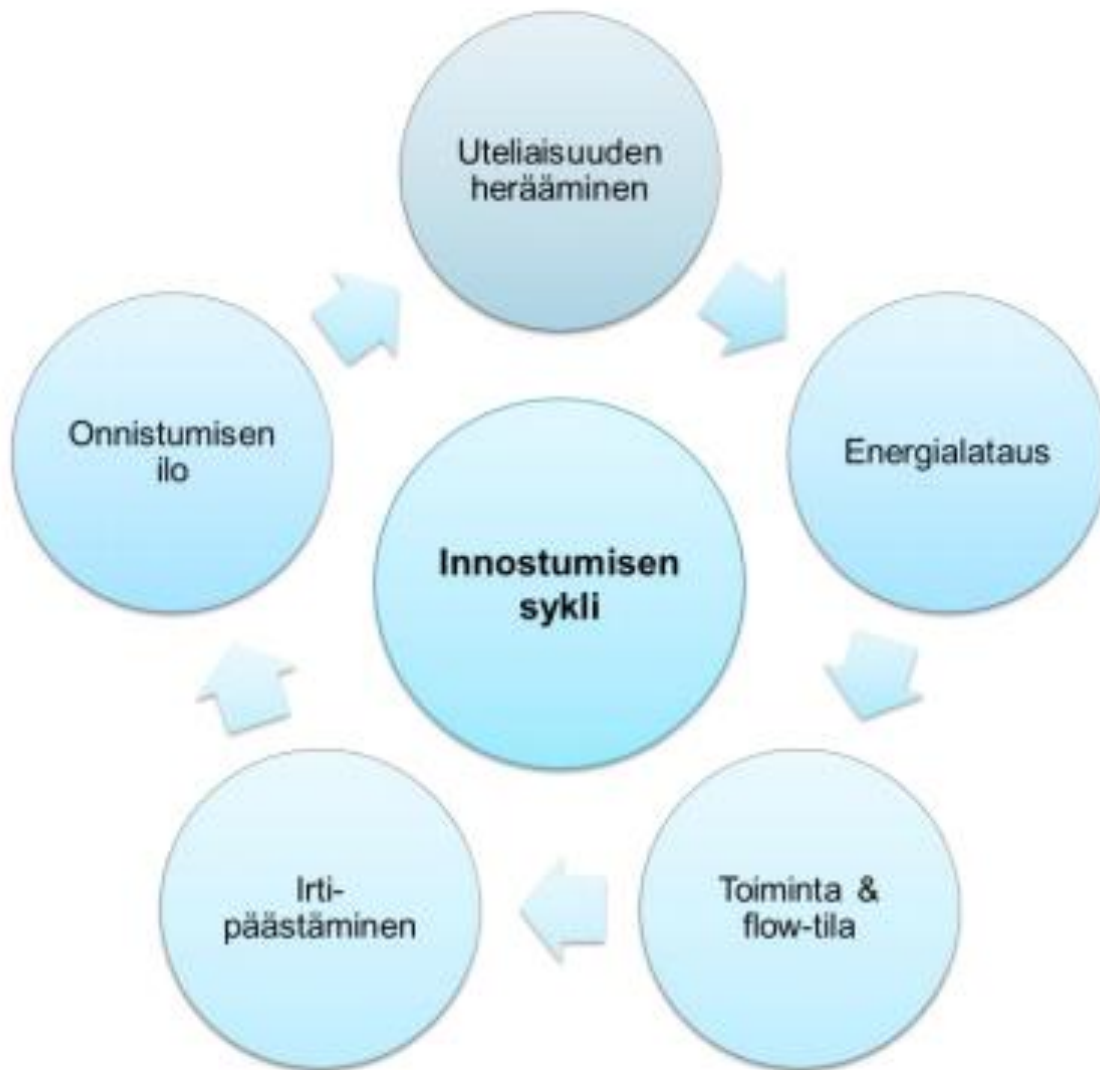
Fokusryhmätyöskentelyn arvioitu kesto on noin 1-1,5 tuntia. Fokusryhmät tallennetaan nauhoittamalla ja litteroidaan asianmukaisesti sekä salassapito huomioiden. Analyysi tehdään siten, ettei yksittäisiä vastaajia tunnisteta lopullisesta kirjallisesta materiaalista tai opinnäytetyöstä. Tämä ilmoitetaan etukäteen sen vuoksi, jotta osallistujat ovat tietoisia nauhoittamisesta ja käyttötarkoituksesta. **Tulokset ja tuotokset ovat hyödynnettävissä osallistujille esimies- ja johtamistyössä, jossa tavoitteena on kehittää asiakkaan hyvää kohtelua.**

Fokusryhmällä tarkoitetaan työn kehittämisessä käytettyä ryhmäkeskustelua, jossa vetäjä kertoo etukäteen ilmoitetun teeman. Apuna ei ole strukturoitua kysymyslistaa, vaan voidaan keskustella aiheesta vapaasti. Keskustelun aikana saadaan uusia näkökulmia ja opitaan toisten näkemyksestä. (THL 2016/2012, 2). Osallistujien on pystyttävä vilkkaaseenkin keskusteluun ja kyettävä kuulemaan myös muita. Tavoitteina on saada mielipiteitä, erilaisia käsityksiä ja näkökulmia. (Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008, 1507–1510). Kyseessä on siis laadullinen tutkimusmenetelmä, joka on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Fokusryhmätyöskentely liittyy sosionomin ylempiin ammattikorkeakouluopintoihin ja niissä tehtävään opinnäytetyöhön, joka julkaistaan työn valmistuessa kesäkuussa 2017 tai viimeistään syksyllä 2017 valmistumisajankohdan mukaan.



Lämpimästi tervetuloa!

## Innostumisen sykli



(Mukaillen Tiililä 2016, 17-18.)

## Ideataulu esimiehille

### MITEN NÄMÄ TUODaan ESILLE TYÖNTEKIJÖILLE JA MITEN TOIMITAAN TAI ASIAAN PUUTUTAAN

#### Sivu 1. Mitä on hyvä kohtelu? (Vain ensimmäinen sivu näytteenä.)

#### ASIAKASFOORUMIN ANALYYSIÄ ESIMIESTEN IDEAT JA KOMMENTIT, MITEN ASIAA JOHDETAAN, PUUTUTAAN, KÄSITELLÄÄN JA EDISTETÄÄN?

<p>Hyvät käytöstavat asiakastyössä on hyvää kohtelua. Asiakkaat toivovat ystävällistä ohjaamista, kohteliaisuutta asiakkaalle, tervehtimistä, ymmärtäväisyyttä ja ystävällisiä aikuisia.</p> <p>Myös keskivaikeasti älyllisesti kehitysvammaiset ymmärsivät pyytää työntekijöiltä hyviä käytöstapoja.</p> <p>Toivotaan aiheellisia kehuja onnistumisista ja kannustamista lisää.</p>	
<p>Asiakkaan oman tilan kunnioitus. Koputus oveen ja odotetaan asiakkaan vastaus ennen huoneeseen menemistä. Halutaan omaa rauhaa.</p> <p>Toimivalle asiakkaalle annetaan pukeutumismahdollisuus ennen huoneeseen menoa.</p> <p>Asiakas voi myös olla ihastunut vastakkaisen sukupuolen työntekijään, tässä tilanteessa asiallisuus ja työntekijän on oltava turvallinen ihastuksen kohde.</p>	
<p>Fyysinen hyvältä tuntuva kosketus. Halailu ennakoitavasti tai vain suullisesti sopimalla, varsinkin, jos on aiemmin kaltoin kohdeltu asiakas.</p> <p>Hemmottelu, hieronta, kosketus ja pienemmille syli ovat hyvää kohtelua. Nämä olivat pidettyjä asiakkaiden mielestä.</p>	



# Kehittämisaalueiden kartoitus

## Fokusryhmä 2.

### Ilmoitusvelvollisuuden toteutumisen esteet ja riskit

- Estääkö lojaalisuus työkavereille ilmoittamista
- Kostotoimenpiteiden pelko, uhkailun pelko
- Aletaanko käyttää ja kantelemaan
- Lojaalisuuden kolmio esteenä: työntekijät, esimies, työnantaja
- Työntekijä ei ota palautetta vastaan
- Yksittäisestä ongelmasta koko työyhteisön ongelma
- Ei etsitä syntipukkia

### Kaltoinkohtelun ja epäasiallisuuksien uhkaa lisäävien riskien kartoitus

- Kevät vuodenaikana
- Kesälomat, paljon sijaisia
- Asiakkaiden kesälomien alku
- Työmotivaation puute, turhautuminen
- Juuri alalle tulleet, vähäinen työkokemus
- Alle kaksi vuotta työpaikassa
- Nuorten asiakkaiden ehdottomuus, pelisilmä
- Vuosi uuden yksikön aloittamisesta
- Muutoksessa uudelleen suuntautumiskyky
- Tilapäisesti puutteellinen henkilöstömäärä
- Työntekijän oman elämän stressitilanne
- Työntekijän väsymys, sietokyvyn alenema

### Kaltoinkohtelun tunnistaminen ja tilanteisiin puuttuminen

- Työntekijän väliintulo, kun huomaa huutoa
- Tilanteeseen meno, haltuunotto
- Jos asiakkaalta vaaditaan tunnesäätelyä, sitä on oltava myös työntekijällä
- Asiakkaiden tuomat asiat käsittelyyn
- Ajatustapojen muuttamista
- Selvitys, tutkimisvaihe, uudet toimintatavat
- Ahdistuksen purkaminen, purkukeskusteluista ei saa tulla vallitsevaa työpaikkakulttuuria
- Estääkö lojaalisuus työnantajaa kohden ilmoittamista
- Ilmoituslomakkeen käyttö helpoksi
- Jälkipuintiin sabloona, miksi toimittiin näin
- Anteeksipyyntö asiakkaalle

### Omavalvonnan toteutuminen

- Suunnitelmassa ohjeet ja arkityön omavalvonta
- Nämä ovat niitä asioita, joista kerromme
- Parantaa asiakkaan kohtelua
- Parantaa palvelua
- Asiakaslähtöinen tapa, asiakas on mukana toimijana
- Tehdään asiakaskyselyjä tai kuulemisia
- Yhteinen asia, se on ammattitaitoa ja osaamista
- Henkenä se, että me haluamme tehdä hyvää työtä ja kohdella asiakkaita hyvin



## Kaltoinkohtelun ilmoitusprosessi

