



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN KUOPION KAUPUNGIN VANHUSTEN ASUMISPALVELUISSA

Teemahaastattelu ympärivuorokautisen hoivan lähijohdolle

TEKIJÄ:

Sini Hakulinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Sini Hakulinen	
Työn nimi Hyvän asiakaskokemuksen johtaminen Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa - Teemahaastattelu ympärivuorokautisen hoivan lähijohdolle	
Päiväys 16.4.2021	Sivumäärä/Liitteet 47+6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, Vanhusten asumispalvelut	
Tiivistelmä <p>Vanhuspalveluiden laadun kehittäminen on ajankohtainen vanhustyön tarkastelun kohde ja laatuvaatimukset ovat myös tärkeä osa vanhuspalveluiden lainsäädäntöä ja suosituksia. Asiakastytyväisyys ja laatu ovat Kuopion kaupungin Ikäystävällinen Kuopio -ohjelmassa asetettuja tavoitteita vanhuspalveluiden kehittämiseksi. Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalvelut toivoivat tutkimuksella tuotettavan tietoa palvelunsa asiakaskokemusten kehittämisen tueksi. Toimeksiantajan kanssa ideoiden tutkimusaiheeksi muodostui tarkastella ja tutkia hyvän asiakaskokemuksen johtamista, ja tutkimuskysymykset olivat: Millaiseksi esimiehet arvioivat johtamisen merkityksen asiakaskokemuksen laadulle vanhusten asumispalveluissa? Ja millaista johtamista työyhteisö tarvitsee hyvän asiakaskokemuksen ja hoivan laadun saavuttamisessa vanhusten asumispalveluissa? Tutkimus pyrki siis osaltaan vastaamaan lainsäädännön vanhusten hoivalle asettamiin laatuvaatimuksiin kokoamalla näkemyksiä hoivan laadun edelleen kehittämisen tueksi ja taustaksi.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin kolmena parihaastattelua sekä yhtenä ryhmä- ja yksilöhaastatteluna. Haastatteluihin osallistui kaikki kymmenen vanhusten asumispalveluissa haastatteluhetkellä työskennellyttä lähiesimiestä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustuloksena esiin nousi johtamistyön merkitys rakentaa työyhteisöön sen jäsenten voimaantumista tukevaa ja asiakaslähtöisyyttä vaalivaa toimintakulttuuria. Tulosten mukaan johtamistyön tavoitteena on vahvistaa työyhteisön ammatillista osaamista, luoda sinne myönteistä tunneilmastoa ja rakentaa sen jäsenten välistä yhteistoimintaa. Työyhteisön toimintakulttuurin luominen edellyttää esimiehen vahvaa läsnäoloa työyhteisölleen. Keskeisenä tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että työyhteisön voimaantumista tukeva toimintakulttuuri edistää parempaa työn laatua, jolloin työyhteisö onnistuu tuottamaan vanhusasiakkailleen enemmän hyviä asiakaskokemuksia.</p>	
Avainsanat Vanhusten asumispalvelut, hyvä asiakaskokemus, johtaminen, toimintakulttuuri, voimaantuminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Social Services	
Author(s) Sini Hakulinen	
Title of Thesis Managing a good customer experience in housing services for the elderly of the city of Kuopio - Thematic interview for supervisors of 24-hour care	
Date 16.4.2021	Pages/Appendices 47+6
Client Organisation /Partners City of Kuopio, Housing services for the elderly	
<p>Abstract</p> <p>The development of the quality of services for elderly is a topical issue when reviewing work for elderly, and quality requirements are also an important part of the legislation and recommendations for services for elderly people. Customer satisfaction and quality are the goals set in the City of Kuopio's Age-Friendly Kuopio program for the development of elderly services. The housing services for elderly in the city of Kuopio wished the information gained by a survey conducted in this study to support the development of the customer experiences of their services. The aim of this thesis was to look at and study the management of a good customer experience. The research questions were: How do supervisors assess the importance of management for the quality of customer experience in elderly housing services? And what kind of leadership does the work community need to achieve a good client experience and quality of care in housing services for the elderly? The study aimed to meet the quality objectives set by legislation for the care of the elderly, and gathered views and background information to support the further development of the quality of care.</p> <p>The study was qualitative. A thematic interview was used as the data collection method. The thematic interviews were conducted in three pairs and one in group and one as an individual interview. All ten supervisors who worked in housing services for the elderly at the time of the interview participated in the interviews. The material was analyzed by theory based content analysis.</p> <p>The result of the research revealed the importance of management work in creating a work culture in the work community that supports the empowerment of its members and operates in a customer-oriented manner. The aim of management work is to strengthen the professional competence of the work community, to create a positive emotional climate and to build cooperation between its members. Creating a work culture in the work community requires the strong presence of a supervisor. The main conclusion of this study was that a work culture that supports the empowerment of the work community promotes better quality of work, so that the work community is able to provide more good customer experiences for its elderly customers.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Housing services for elderly, good customer experience, management, work culture, empowerment</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	VANHUSPALVELUJEN ASUMISPALVELUT JA LAATUTYÖ	7
2.1	Vanhusten asumispalvelujen järjestämistä koskevat lait ja velvoitteet	7
2.2	Vanhusten asumispalvelujen järjestäminen Kuopion kaupungissa.....	7
2.3	Vanhusten hoivan laatua linjaavat lait ja laatusuosituksset ohjaavat johtajuutta	9
2.4	Hoivan laatutyön kohteet ja menetelmät Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa.....	10
3	HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN VANHUSPALVELUISSA	13
3.1	Asiakaskokemus ja sen merkitys vanhusten hoivassa	13
3.2	Elämänlaatu mittarina vanhusten hoivassa	15
4	JOHTAMISTYÖ ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINTAKULTTUURIN RAKENTAJANA.....	18
4.1	Työyhteisön johtaminen	18
4.2	Hyvä asiakaskokemus johtamistyön tavoitteena	19
4.3	Voimaantumisteorian näkökulmia asiakaskokemuksen johtamiseen.....	20
5	LAADULLISEN TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS	24
5.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	24
5.2	Kohderyhmän valinta ja tutkimusaineiston kerääminen laadullisessa tutkimustyössä	24
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	27
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	30
6	TUTKIMUSTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1	Työyhteisön ammatillisen osaamisen vahvistaminen johtamistyön tavoitteena	31
6.2	Työyhteisön myönteisen tunnelmaston luominen johtamistyön tavoitteena	34
6.3	Työyhteisön yhteistoiminnan rakentaminen johtamistyön tavoitteena	36
6.4	Johtopäätökset	40
7	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	48
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	53

1 JOHDANTO

Laadukas vanhuspalvelutyö ja sen johtaminen rakentuvat myönteisestä ikääntymiskäsityksestä, jossa vanheneva ihminen nähdään osaavana ja kykenevänä aktiivisena toimijana tai vastaanottajana (Räsänen & Valvanne 2017, 31–32). ”Ikääntyvä väestö ei ole sosiaalinen ongelma tai kustannuserä, vaan voimavara – kun se oikein oivalletaan”, kuvataan myös Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen nettisivulla väestömme ikääntymisestä (ISO s.a.). Nämä ajatukset kuvaavat hyvin asiakkaan huomioivaa ja voimavaralähtöistä työskentelymallia ja arvopohjaa, jonka varaan laadukkaan työskentelyn ikäihmistemme parissa toivoisi pohjautuvan.

Vanhuspalveluissamme paine työn tehokkuudelle on kuitenkin erittäin kova suuren työmäärän ja niukkojen resurssien vuoksi, jolloin asiakaslähtöisten arvojen huomioiminen on vaarassa jäädä taka-alalle. Suomen virallisen tilaston (SVT 2020b) mukaan väestömme ikääntyy ja väestöennusteen arvioissa yli 65-vuotiaiden määrä tulee voimakkaasti kasvamaan seuraavina vuosina ja vuosikymmeninä. Myös väestön elin-ajanodotteet ovat koko ajan hiljalleen kasvaneet (Suomen virallinen tilasto (SVT 2020a)). Kasvava paine määrältään riittävien vanhuspalveluiden toteuttamisessa on siis todellinen, mutta samalla on myös muistettava turvata palvelujen laatu.

Kunnat vastaavat tuotetuista vanhuspalveluista ja niiden kehittämisestä, ja valtakunnallinen lainsäädäntö, laatusuositukset ja strategiset linjaukset ohjaavat tätä työtä (Kestilä, Knappe & Hetemaa 2019, 198). Vanhuspalveluissamme työntekijät ja työyhteisöt johtajineen ovat kuitenkin käytännönvastuussa asiakkaille tuotetuista palvelu- ja asiakaskokemuksista. Sanonnat ”Työ on tekijänsä näköinen” tai ”Yhteistyö on viisauden alku ja juuri” antavat vihjeitä laadukkaan asiakastyön toteuttamiseen ja johtamistyöhön hyvien asiakaskokemusten saavuttamiseksi. Huomio siis kiinnittyy arvoihin, osaamiseen ja yhteistyön merkitykseen. Johtamistyön merkitys osana laadukasta vanhuspalvelutyötä tulee nostaa keskiöön. Lähiesimiehillä on vastuu palvelujen toteutumisesta yksikössään, mutta myös tavoitteita laadusta ja asiakastyytyvyydestä. Johtajuutta ei tule nähdä irrallisena asiakaskokemusten synnystä, vaan tärkeänä osana sitä, koska juuri johtamistyön keinoin voidaan rakentaa edellytyksiä työyhteisöille onnistua työssään ja saavuttaa asetettuja laatutavoitteita.

Väestön ikääntyminen ja vanhustenhuollon monet kysymykset ovat lähes päivittäin, sekä valtakunnallisesti että paikallisestikin tarkasteltuna, tiedotusvälineiden käsittelemiä aiheita. Vanhuspalvelujen laatu ja maine ovat myös saaneet monia kolauksia viime vuosina. Vanhuspalveluissa asiakkaiden hyvä elämä ja tyytyväisyys tuleekin nähdä työn tärkeimpinä tavoitteina. Vain siten voimme luoda hyviä asiakaskokemuksia ja rakentaa luottamusta vanhuspalvelujen tulevaisuutta kohtaan. Sekä vanhuset itse, heidän omaisensa ja läheisensä, että vanhuspalveluiden henkilökunta tarvitsevat uskoa ja luottamusta palveluja kohtaan.

Räsänen (2011) mukaan vanhuspalveluissa hyvä hoito- ja hoivatyö ovat toisistaan riippuvaisia ja asiakkaan hyvän elämänlaadun kannalta ehdottoman tärkeitä. Asiakkaan hyvään elämänlaatuun tähdittäessä hoivakäsite on erittäin laaja ja monipuolinen kuvaamaan toteutettavia palveluita. Se tarkoittaa ajattelumallia ja toimintatapaa, jonka tavoitteena ovat vanhusasiakkaan terveyden, hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukeminen, sekä myös arvokas huononeminen. (Räsänen 2011, 177.) Juuri

laadukkaan hoivan tarjoaminen ja asiakkaiden kokonaisvaltainen kohtaaminen ja huomioiminen hoivapalveluissa on vanhustyön ammattilaisten ja heitä johtavien esimiesten työn ydintä. Näin ollen kattava hoivakäsitys on valittu myös tässä työssä usein käytettäväksi käsitteeksi tarkoitettaessa vanhushpalveluita yleisesti tai koskien jotakin tiettyä palvelukokonaisuutta tai yksittäistä palvelua.

Näiden taustojen vuoksi johtamistyöhön, laadukkaaseen hoivaan ja parempien asiakaskokemusten saavuttamiseen vanhushpalveluissa kannattaa panostaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin tutkia ja tarkastella vanhushpalveluiden laatua uudesta näkökulmasta, hyvän asiakaskokemuksen johtamisesta käsin. Tutkimusaihetta ideoitiin yhteistyössä Kuopion kaupungin Vanhusten asumishpalveluiden alue-esimiehen sekä kehittämissiantuntijan kanssa. Työelämänedustajat nostivat esille organisaation tarpeen ymmärtää paremmin vanhusten hoivan laatua ja kehittämistä asumishpalveluissaan. Koska laatuvaatimukset ovat myös vahvasti osana lainsäädäntöä ja suosituksia, ovat niihin panostaminen ja niiden kehittäminen oltava keskeisiä vanhustyön tarkastelun kohteita. Yhteisen keskustelun ja tutkijan kiinnostuksen innoittamana tutkimuksen aiheeksi muodostui tarkastella hyvän asiakaskokemuksen johtamista Kuopion kaupungin Vanhusten asumishpalveluissa.

Tutkimus pyrkii siis osaltaan vastaamaan lainsäädännön vanhusten hoivalle asettamiin laatuvaatimuksiin, kokoamalla näkemyksiä hoivan laadun edelleen kehittämisen tueksi ja taustaksi. Se tukee vahvasti kohdeorganisaation, Kuopion kaupungin Vanhusten hoivan, kiinnostusta ja tarvetta panostaa laatuun ja hyvään asiakaskokemukseen asumishpalveluissaan. Myös tutkimuksen positiivinen lähestymistapa, hyvän asiakaskokemuksen johtamisen kuvaaminen vanhusten hoivamaailmasta, on tarpeellista. Hyvän asiakaskokemuksen ja siihen vaikuttavien seikkojen esiin tuominen ja niihin panostaminen vanhustyössä ovat arvokasta ennen kaikkea inhimillisesti. Tahto ja teot hyvään asiakaskokemukseen panostamiseen ja aiheen esille nostamiseen ovat hyödyksi myös yhteiskunnallisesti tarkasteltuna, esimerkiksi lisäten vanhustyön vetovoimaisuutta.

2 VANHUSPALVELUJEN ASUMISPALVELUT JA LAATUTYÖ

2.1 Vanhusten asumispalvelujen järjestämistä koskevat lait ja veloitteet

Lainsäädäntö määrittelee asumispalvelujen järjestämisen. Sosiaalihuoltolaissa kuvataan asumispalvelujen ja laitospalvelujen kohdentumisesta erityisestä syystä tukea tai apua tarvitseville henkilöille. Asumispalvelut voivat lainsäädännön mukaan olla tilapäistä asumista, tuettua asumista, palveluasumista tai tehostettua ympärivuorokautista palveluasumista. Asumispalvelusta riippuen asiakkaalle voi asumisen lisäksi kuulua myös muita tarpeenmukaisia palveluja, kuten ateria- ja peseytymispalvelua. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 21§ 22§.)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystyöpalveluista (2012/980, 14§) kuvaa pitkäaikaista hoivaa ja huolenpitoa ohjaavia periaatteita seuraavasti:

Pitkäaikaista hoitoa ja huolenpitoa turvaavat sosiaali- ja terveystyöpalvelut on toteutettava niin, että iäkäs henkilö voi kokea elämänsä turvalliseksi, merkitykselliseksi ja arvokkaaksi ja että hän voi ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta sekä osallistua mielekkääseen, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä edistävään ja ylläpitävään toimintaan. Iäkkäille avio- ja avopuolisoille on järjestettävä mahdollisuus asua yhdessä --.

Laissa myös määrätään palvelun sovittamisesta sekä määrältään että sisällöltään vastaamaan asiakkaan palvelutarvetta. Keskeistä on turvata hoivan pysyvyys, ellei aiheellista ja perusteltua syytä palvelutarpeessa muutokselle ilmene. Laissa myös määritellään perustelut pitkäaikaisen laitoshoidon edellytyksistä asiakkaalle. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystyöpalveluista 2012/980, luku3.)

2.2 Vanhusten asumispalvelujen järjestäminen Kuopion kaupungissa

”Pyrkimyksenä on tarjota kuopiolaisille ikäihmisille turvallinen ja hyvä asumismuoto, jossa on samalla saatavilla kaikki asukkaan tarvitsemat hoivan palvelut” (Kinnunen 2020). Kuopion kaupungilla vanhusten asumispalvelujen toiminta-ajatuksena on turvata asiakkaille laadukas ja itsenäinen elämä koko hoitosuhteen ajalle tai jopa elämän loppuun saakka. Asukkaiden toiveet pyritään huomioimaan niin arjessa kuin juhlassa, ja asumisen toiminnallisuus korostuu. Asukkaiden perhe- ja ystävyysuhteet nähdään merkityksellisinä ja niitä tuetaan. Asumispalveluiden toiminta-ajatuksessa mainitaan myös asiakkaiden tukeminen uuden oppimiseen. Edellä mainittuja linjauksia ja tavoitteita toteutetaan tarjoamalla ammattitaitoista hoivaa, jossa toteutuu voimavaralähtöinen työote ja varhainen mukaantulo. (Kuopion kaupunki 2019a, 4.)

Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluilla on tarjota erilaisia yksiköitä isoista palvelukeskuksista pienempiin hoitoyksiköihin. Asukkaan ja omaisen toiveita kuullaan asukkaalle tarpeenmukaisen hoivapaikan valinnassa. Asumispalveluissa niiden moniammatillinen ja ammattitaitoinen henkilöstö auttaa ja tukee yksiköiden asukkaita heidän arjessaan kuntouttavaa työtä hyödyntäen. (Kinnunen 2020.)

Kuopion kaupungissa vanhusten asumispalvelut järjestetään palveluasumisena, tehostettuna palveluasumisena ja pitkäaikaishoivana. Asumispalvelut ovat ajankohtainen vaihtoehto asumiselle siinä

vaiheessa, kun asiakkaan toimintakyky on niin heikentynyt, ettei kotona asuminen enää onnistu vaikeiden tukitoimien eikä kotiin vietävien palvelujenkaan turvin. (Kuopion kaupunki 2019b, 1.) Asumispalveluissa järjestetään myös vuoro- ja kriisihoitoa. Vuorohoidon tarkoituksena on tukea asiakkaan ja häntä hoitavien omaisten kotona pärjäämistä voimavarat huomioiden. Kriisihoitoa taas järjestetään asiakkaan tilapäiseen hoidon tarpeeseen, kuten esimerkiksi sairaalassa olon jälkeen jatkohoitopaikaksi ennen kotiutumista. (Kuopion kaupunki 2019a, 4.)

Kuopiossa asumispalveluihin hakeudutaan vanhusten palveluohjausyksikön kautta. Asiakkaan palvelutarve kartoitetaan ja toimintakyky arvioidaan erilaisten toimintakykymittareiden avulla, joita ovat muistitesti MMSE, RAVA-indeksi sekä asiakaskortti. Myös asiakkaan, ja tarvittaessa omaisen, haastattelu ovat osa palvelun tarpeen arviointia. (Kuopion kaupunki 2019a, 10–11.) Asumispalvelun myöntämisen perusteiden mukaan asiakkaalla on oltava huomattavasti heikentynyt fyysinen, psyykinen, kognitiivinen ja/tai sosiaalinen toimintakyky ja jatkuva ympärivuorokautinen palvelujen tarve toimintakyvyn kokonaisarvion perusteella. Asiakkaalla on myös hoidon ja valvonnan tarvetta kaikissa päivittäisissä toiminnoissa useita kertoja vuorokauden aikana. Asumispalvelun myöntämisen perusteiden mukaan palvelun ehtona on lisäksi, että palvelua ei voida riittäväällä tavalla järjestää kotiin annettavien – ja tukipalvelujen turvin (mukaan lukien yöpartio- ja turva-auttajien käynnit). (Kuopion kaupunki 2019b, 1–2.)

Asumispalvelun myöntämisperusteiden täyttyessä asiakas voidaan hyväksyä palvelun hakijaksi. Asumispalvelun myöntäminen tehdään aina moniammatillisena kokonaisarviona. Asiakkaan mahdollinen toive huomioidaan palvelua myönnettäessä, mutta lopullinen päätös tehdään tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta ja sekä asiakkaan kokonaistilannetta tarkastellen. Mikäli asiakkaan arjen selviytymisen ja toimintakyky paranevat niin, etteivät asumispalvelun myöntämisperusteet enää täyty, voidaan myönteinen päätös asumispalvelusta myös purkaa. (Kuopion kaupunki 2019b, 1–2.)

Palveluasumisessa asiakkaan toimintakyky on selvästi alentunut, mutta hän selviytyy pääsääntöisesti runsaiden kotihoidon palveluiden turvin. Hänellä on avun tarvetta esimerkiksi lääkehuollossa, ruokailun järjestämisessä ja hygienian hoidossa. Palveluasumisessa asiakas kykenee yleensä hälyttämään apua ja tarvittava yöapu myös järjestyy asiakkaalle läheltä asumisyksikköä. (Kuopion kaupunki 2019b, 3.)

Tehostetussa palveluasumisessa asiakas tarvitsee ympärivuorokautista runsasta apua päivittäisissä toiminnoissaan, kuten ruokailussa ja hygienian hoidossa. Hänen toimintakykynsä on merkittävästi alentunut ja kognitiivisen tuen tarvetta on paljon. Asiakkaan liikkumiskyky voi vaihdella itsenäisestä liikkumisesta kahden hoitajan avustamaan liikkumiseen tai hän voi olla vuodehoitoinen. Myös harhoja, käytösoireita tai lähtemistäipumusta voi esiintyä muisti- tai psyykkisesti sairaalla asiakkaalla, jolloin hän tarvitsee myös ympärivuorokautista hoivaa. (Kuopion kaupunki 2019b, 3.)

Pitkäaikaishoivassa asiakas asuu laitoshoidon yksikössä, jossa hänen hoitoonsa ja huolenpitoonsa on lääketieteelliset perusteet. Pitkäaikaisessa laitoshoidossa asiakas esimerkiksi tarvitsee jotain erityistä hoitoa, jota ei ole mahdollista muissa asumispalveluissa toteuttaa. Asiakas on pääsääntöisesti vuodehoitoinen ja tarvitsee ympärivuorokautista hoivaa yleensä hoitajatyöparin toteuttamana. Pitkäaikaishoivassa asiakas voi olla myös oman tai muiden asiakkaiden turvallisuuden varmistamiseksi,

kuten esimerkiksi muistisairaudesta johtuvien käytösoireiden vuoksi. Pitkäaikaishoivassa asiakkaalle on tavoitteena mahdollistaa asuminen turvallisesti, ilman turhaa rajoittamista. (Kuopion kaupunki 2019b, 3.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asumispalveluiden ympärivuorokautista hoivaa tarjoavia yksiköitä, eli tehostettua palveluasumista ja pitkäaikaishoivaa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät niin sanotun tavallisen palveluasumisen yksiköt, joissa hoivan tarjoaja on pääsääntöisesti kotihoito.

2.3 Vanhusten hoivan laatua linjaavat lait ja laatusuositukset ohjaavat johtajuutta

Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista määritellään asiakkaan oikeus saada hyvää palvelua ja kohtelua. Myös asiakkaan oikeus osallistua palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen on kirjattu lakiin. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812.) Sosiaalipalvelujen laadusta määritellään myös laissa ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista ja palvelujen laadun varmistamisen keinoista sosiaalihuoltolain 5 luvussa (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980; Sosiaalihuoltolaki 2014/1301).

Erityisesti Sosiaali- ja terveysministeriön laatima laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019 nostaa esille 5 teema-alueita laadun turvaamiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Ensimmäinen teema-alue keskittyy toimintakykyisen ikääntymisen turvaamiseen, toinen huomioi asiakas- ja palveluohjauksen, kolmas käsittelee laatua, neljäs ikäystävällistä palvelujen rakennetta ja viides tarkastelee teknologian hyödyntämistä palvelujen tuottamisessa. Kolmas teema-alue, ”Laadulla on tekijänsä”, korostaa henkilöstön määrän, henkilöstön osaamisen ja osaamisen oikean kohdentamisen sekä lähijohtamisen olevan keskeisiä iäkkäiden ihmisten hoidon laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tämän laatusuosituksen suositukset avaavat vanhuspalveluiden ja yksityisten sosiaalipalveluiden henkilöstöä ja johtamista ohjaavaa lainsäädäntöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2017, 14, 19–21.)

Laatusuosituksen Laadulla on tekijänsä -teema, jakautuu viiteen yksityiskohtaisempaan suositukseen. Ensimmäinen suositus ohjaa arvioimaan ja kohdentamaan henkilöstön määrää ja osaamista joustavasti asiakasrakenne huomioiden. Toinen suositus asettaa henkilöstön vähimmäistarpeen tunnistamiseksi iäkkäiden kotihoitoon ja vähimmäismitoituksen (0,50) tehostetun palveluasumisen yksiköihin. Kolmas suositus ohjeistaa lisäämään henkilöstön toteuttamaan välitöntä asiakastyötä ja -aikaa uudistamalla toimintatapoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2017, 21–23.)

Asiakasnäkökulma ja laatu korostuvat erityisesti neljännessä suosituksessa. Se suosittaa toimimaan henkilöstön työtä johdettaessa muun muassa työn vaikuttavuuden parantamiseksi, omavalvonnan toteuttamiseksi, asiakasturvallisuuden edistämiseksi ja moniammatillisuuden edistämiseksi niin, että asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata tarkoituksenmukaisesti. Suosituksen mukaan henkilöstön johtamisessa huomioitavaa on myös, että työssä edistetään asiakaslähtöisyyttä. Tällöin tavoitteena on asiakkaiden ja läheisten kokemusten paraneminen palvelujen laatua kohtaan. Viidennessä suosituksessa kuvataan, kuinka sekä julkista että yksityisiä palveluntuottajia ohjataan ja valvotaan henkilöstön mitoittamiseen liittyen keskenään samojen perusteiden mukaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2017, 23.)

Asiakaskokemus on keskiössä tarkasteltaessa asiakastyytyväisyyttä ja laatua. Nämä linjataan myös Ikäystävällinen Kuopio -ohjelmassa keskeisiksi vanhusten hoivatyön tavoitteiksi Kuopiossa:

Asiakastyytyväisyys ja laatu ovat seurausta onnistumisesta tavoitteen ja asiakastarpeen mukaisessa toiminnassa ja ennen kaikkea palveluihin liittyvästä asiakaskokemuksesta. Valinnanvapauden lisääntyessä asiakaskokemuksen merkitys korostuu koko palveluketjussa. Huomioidaan ja mahdollistetaan asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä konkreettisia valintoja (esim. ruoka). Tavoitellaan hyvää asiakaskokemusta ja sen reaaliaikaista mittaamista. (Ikäystävällinen Kuopio -ohjelma 2009–2030, 50.)

Vanhusten hoivan laadussa huomionarvoista on myös itsemääräämisoikeuden toteutuminen. Itsemääräämisoikeus on oikeutta päättää itsen liittyvistä asioista ja se on myös sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisiä pääperiaatteita. Sosiaalihuollon palveluissa asiakkaan mielipide ja toiveet ovat aina huomioitava ja asiakkaalle on myös mahdollistettava osallistuminen palvelujensa suunnitteluun ja toteutukseen. (Räsänen & Valvanne 2017, 32.) Karvonen-Kälkäjän (2012, 389) oikeustieteellinen tutkimus vanhusten vaikuttamismahdollisuuksista muistuttaakin vanhusten vaikuttamismahdollisuuksien turvaamisesta ja itsemääräämisoikeuden toteutumisesta vanhushoivapalveluissa.

Kaskiharju (2019) on tutkimuksessaan tarkastellut vanhushoivapalvelulain määrittelemää palvelun laatua. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan lainsäädännön laatuvaatimukset jäävät hyvin yleisluontoisiksi yksityiskohtaisempien laatuksiteerien puuttuessa. Vaikka vanhushoivapalvelulaki ja laatusuositukset ovatkin niin sanottu ”laatulaki”, ne eivät kuitenkaan silti yllä tavoitteeseensa laadun määrittämisessä. Kaskiharjun mukaan lainsäädännön vaikutukset palvelun laatuun ovat vähäiset ja tämän vuoksi laatuksiteerejä voidaan tulkita monin eri tavoin. Kaskiharjun mielestä vanhushoivapalvelujen lainsäädännössä laatu tulisi määritellä laadullisin ja määrällisin kriteerein nykyistä paremmin. Laadukkuuden sisältöinä tulee huomioida henkilöstömitoituksen ja ammattitaidon lisäksi myös asiakkaiden osallisuus sekä huolellinen suunnittelu ja palvelutuotanto. (Kaskiharju 2019, 68-69.)

Myös Kröger, Van Aerschot ja Puthenparambil (2019, 124, 132–133) esittävät kritiikkiä lainsäädännön toteutumiselle sotepalveluissa. He toteavat, etteivät sosiaali- ja terveystieteelliset tavoitteet kaikilla tai riitä kaikille niillä tarvitseville ikäihmisille. Heidän tutkimuksensa osoittikin ikäihmisten hoivaköyhyyttä, eli tarvittavan avun ja hoivan riittämättömyyttä, esiintyvän Suomessa. Jo perustuslaissa ja vanhushoivapalvelulainsäädännössä annettuihin palvelulupauksiin: tarjota apua ja tukea tarvitseville, ei siis yllätä. Manssila (2020, 2) esittääkin uuteen laatusuositukseen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 kirjattavaksi myös haasteita, joita väestön ikääntymisestä ja työikäisten määrän laskusta aiheutuu, koska myös näitä laatusuosituksia pyrkii ratkomaan.

2.4 Hoivan laatutyön kohteet ja menetelmät Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa

Laadukkaat sosiaalipalvelut ja hyvä kohtelu ovat asioita, joita asiakkaan on oikeus saada. Asumispalveluissa asiakkaan laadukas hoiva perustuu monipuoliseen ja säännölliseen palvelutarpeen arviointiin sekä asiakkaan kanssa yhteistyössä laadittuun hoito- ja palvelusuunnitelmaan. Asiakkaan toimintamahdollisuuksien ja osallisuuden mahdollistaminen, hyvä kohtelu ja perustarpeisiin vastaaminen ympärivuorokauden ovat myös olennaisia laadukkaan hoivan toteutumisessa. (Kuopion kaupunki 2016, 8.)

Kuopion kaupungissa jo asumispalveluihin haettaessa asiakkaan tai hänen edustajansa osallistuminen palvelutarpeenarvointiin on keskeistä. Palvelutarvetta arvioitaessa huomioidaan asiakkaan voimavarat, toiveet asumiseen liittyen ja omaisten mahdollisuus olla mukana asiakkaan hoivassa. Asumispalveluun saapumisen jälkeen asiakkaalle laaditaan henkilökohtainen hoito- ja palvelusuunnitelma, jossa myös asiakkaan osallistuminen suunnitelman laadintaan on oleellista. Suunnitelman laatiminen tulee asumisyksikössä aloittaa viimeistään kolmantena päivänä asiakkaan sinne saapumisen jälkeen. (Kuopion kaupunki 2019a, 11.)

Hoito- ja palvelusuunnitelmaan kirjataan asiakkaan tarvitseman hoivan ja palvelujen tarve, sekä ne palvelut ja tukitoimet, joilla tarpeisiin vastataan. Suunnitelmassa tulee olla tarkka kuvaus asiakkaan hoivan ja kuntoutuksen sisällöistä ja niiden toteutumisen seurannasta. Asiakkaan omat toiveet tulee olla kirjattuna suunnitelmaan, kuten myös hänen itsemääräämisoikeutensa huomioiminen ja edistäminen palveluissa. Omahoitaja ja hänen tehtävänsä ja vastuunsa asiakkaan hoivasta kirjataan hoito- ja palvelusuunnitelmaan. Myös suunnitelmat saattohoitoon liittyen tulee kirjata. Tarkoituksena hoito- ja palvelusuunnitelmalla on auttaa tavoittamaan asiakkaan hoivalle, kuntoutumiselle ja elämänlaadulle asetetut tavoitteet. (Kuopion kaupunki 2019a, 11.)

Asumispalveluissa hoiva siis perustuu kokonaisvaltaiseen arviointiin asiakkaan palvelutarpeista ja voimavaroista. Toiminnan periaatteina ovat asiakkaan toimintakyvyn edistäminen, ylläpitäminen ja kunnioittava kohtaaminen. Asiakkaan puolesta ei tehdä asioita, joihin hän itse vielä kykenee. Hän saa tarvitsemansa hoivan lisäksi ohjausta ja tukea arjen toiminnoissaan ja hänellä on myös mahdollisuus osallistua harrasteisiin ja yhteisölliseen toimintaan kiinnostuksensa ja toimintakykynsä huomioon. Asiakkaan ravitsemuksen, hygieniäkäytäntöjen, terveyden- ja sairaanhoidon sekä lääkehoidon yksilöllinen suunnitelma on kirjattuna hänen hoito- ja palvelusuunnitelmaansa. Nämä palvelusisällöt on suunniteltu yhteistyössä asiakkaan, henkilöstön ja lääkärin kesken, ja ne noudattavat yleisiä ja lakisääteisiä ohjeistuksia. (Kuopion kaupunki 2019a, 18, 20–24.)

Asumispalveluissa asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja vahvistaminen ovat tärkeitä asioita asiakkaan aseman ja oikeuksien toteutumisen kannalta. Itsemääräämisoikeus tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan tasavertaista osallistumista ja toimijuutta itseään koskeviin asioihin – häntä kuullaan, arvostetaan ja hänet huomioidaan. Asiakkaan toiveet ja myös asiat, joista asiakas ja hoivahenkilökunta ovat erimieltä, ovat kirjattu asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelmaan. Myös kirjattu hoito- ja palvelusuunnitelma varmistaa asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumista. Hoitotahdossa asiakas pystyy ilmaisemaan kantansa muun muassa DNR-päätöksen tekemiseen, ravitsemuksen toteuttamistapoihin, teknologisiin turva- ja seuranta -laitteisiin, sekä toivomaansa asumismuotoon. Asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutuminen on koko asumispalveluyksikön hoivahenkilöstön yhteinen tehtävä. (Kuopion kaupunki 2019a, 13.)

Asumisyksiköissä merkityksellisyyttä asiakkaiden elämään tuodaan tukemalla yhteydenpitoa asiakkaiden ja omaisten välillä. Omaiset voivat halutessaan osallistua asumisyksikössä asuvan läheisensä hoivaan. Omaisia myös tiedotetaan asiakkaan vointiin liittyvistä asioista hänen suostumuksellaan tai muutoin hoito- ja palvelusuunnitelman teon yhteydessä sovitulla tavalla. Heidät myös kutsutaan vähintään vuosittain järjestettävään omaisten iltaan tai vastaavaan. Myös osallisuus ja yhteisöllisyys asumisyksiköiden arjessa on tärkeää, kuten esimerkiksi vapaaehtoistoimijoiden panos asiakkaiden

arjen rikastuttajina hyödynnetään. Osallisuuden ja yhteisöllisyyden toteuttamisessa huomioidaan kuitenkin aina ensisijaisesti asiakkaiden itsemääräämisoikeus, kunnioittaminen ja hyvä kohtelu sekä myös yksilöllisyyden, oikeudenmukaisuuden ja turvallisuuden takaaminen. (Kuopion kaupunki 2019a, 16, 18.)

Asiakkaiden kokonaisvaltaista toimintakykyä ja hyvinvointia edistävää toimintaa asumisyksiköissä on säännöllisesti järjestettävät ja asiakkaiden toiveet ja tarpeet huomioon ottava viriketoiminta. Toiminnan sisältöinä on liikunta-, kulttuuri- ja muuta viriketoimintaa, jotka tukevat asiakkaiden toimintakykyä niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti kuin kognitiivisestikin. Vuoden kierto juhlapyhineen ja merkkipäivineen huomioidaan toiminnassa. Asumisyksiköillä on myös kirjalliset suunnitelmat virikkeellisuuden toteuttamisesta. Viikkokohtainen suunnitelma tulee olla nähtävillä asumisyksikön asukkailla ja omaisille. Myös ulkoilu on asiakkaiden hyvinvoinnin tukemista asumisyksiköissä. Päivittäinen ulkoilu tulee mahdollistaa asukkailla heidän toiveidensa ja tottumustensa mukaisesti, ja turvallisesti, tarvittavin avuin. Asiakkaan toiveet ovat myös kirjattuna hänen hoito- ja palvelusuunnitelmaansa ja ulkoilujen toteutumisesta dokumentoidaan kirjauksin. (Kuopion kaupunki 2019a, 18–19.)

Asumispalveluissa asiakkaan vointia arvioidaan kuukausittain. Hoidon väliarviointeja toteutetaan aina tarpeen mukaan tai vähintään kolmen kuukauden välein. Hoito- ja palvelusuunnitelma arvioidaan ja päivitetään omahoitajan johdolla yhteistyössä asiakkaan ja omaisten kanssa vuosittain ja tarvittaessa. Asiakkaan voinnin arvioimisen lisäksi myös asukkailta ja omaisilta saatava palaute on tärkeää asumispalvelujen hoivan laadun arvioimisessa ja kehittämisessä. Saatut palautteet käsitellään aina hoivahenkilöstön kanssa ja sovitaan tarvittavista jatkotoimista. (Kuopion kaupunki 2019a, 12, 16.)

Kuopion kaupungin asumispalveluissa järjestetään vuosittain asiakaspalautekysely. Kyselyllä selvitetään kokemuksia saadusta palvelusta sekä toiveita palvelun kehittämiseksi. Asiakaspalautekyselyn tulokset esitellään jokaisessa asumisyksikössä asukkailla, omaisille, läheisille ja henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä työpajassa. Saatujen kyselytulosten pohjalta työpajoissa määritellään kehittämiskohteita ja keinoja niihin pääsemiseksi. Aina seuraavan vuoden asiakaspalautekyselyn työpajassa arvioidaan aiempien kehittämistavoitteiden saavuttamista. (Kuopion kaupunki 2019a, 12, 16–17.)

3 HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN VANHUSPALVELUISSA

3.1 Asiakaskokemus ja sen merkitys vanhusten hoivassa

Vanhustyön alueella laadusta voidaan puhua monessa eri yhteydessä ja monella eri käsitteellä. Laadua voidaan tarkastella vanhusten hoidon näkökulmasta, hoivan näkökulmasta tai esimerkiksi vanhusten kokeman elämänlaadun näkökulmasta. Asiakaskokemus kytkeytyy vahvasti asiakastyytyväisyyteen ja kokemukseen elämänlaadusta. Kujalan (2003, 5–6) tutkimustulokset konkretisoivat laadun ja asiakkaan kokemuksen merkitystä, ja kannustavat panostamaan niihin kehittämistyössä.

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 23) kuvaavat asiakaskokemusta asiakkaan odotusarvon ja toteutuman suhteena. Asiakaskokemus on sitä parempi, mitä enemmän toteutunut kokemus on ylittänyt asiakkaan odotukset. Tai puolestaan heikko asiakaskokemus syntyy odotukset alittaneesta asiakaskokemuksesta. Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus käsitteenä taas voidaan määritellä tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten summaksi, jonka asiakas toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei voi koskaan olla rationaalinen päätös, vaan se on tunteista ja alitajuisistakin tulkinnoista koostuva kokemus. Näin ollen asiakaskokemuksen tarjoaja ei voi täysin vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu. Korkiakoski (2019, 19) puolestaan kuvaakin asiakaskokemuksen tarkoittavan asiakkaalla eri kohtaamisissa heränneiden tunteiden ja mielikuvien muodostamaa käsitystä.

Asiakaskokemus on ketjureaktio, joka koostuu kaikista kokemuksista asiakkuuden kokonaisuudessa. Näitä yksittäisiä kokemuksia voidaan kutsua kokemuspisteiksi tai kohtaamispisteiksi. Kokemuksia ja kohtaamisia palvelussa asiakkaalla voi siis olla monia erilaisia ja eri tavoin onnistuneita, mutta näiden kaikkien kokemusten ja kohtaamisten kokonaisuus muodostaa kuitenkin lopullisen asiakaskokemuksen. (Ahvenainen ym. 2017, 68, 75.) Korkiakosken (2019, 19) mukaan asiakaskokemus syntyy usein jo varhaisessa vaiheessa ja siihen vaikuttavat omien kokemusten lisäksi myös kaikki asiakkaan aiempi tieto. Keskeistä asiakaskokemuksen määritelmästä onkin ymmärtää, että se on summa asiakkaan tekemistä yksittäisistä tulkinnoista (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Hyvässä asiakaskokemuksessa odotukset siis ylittyvät (Ahvenainen ym.2017, 23; Löytänä & Korteso 2011, 59). Kokemus rakentuu niin sanotusta ydinkokemuksesta ja sen laajentumisesta. Ydinkokemus tarkoittaa hyötyä ja arvoa, jotka asiakas palvelusta saa. Ydinkokemuksen syntyminen asiakkaalle on kuin yksikön perustehtävän onnistunut toteutuminen. Ydinkokemuksesta seuraava askel on kokemuksen laajentuminen jollain uudella kokemuksella. Odotukset ylittävä hyvä asiakaskokemus rakentuu siis useammasta elementistä, joita voivat olla esimerkiksi sen henkilökohtaisuus, yksilöllisyyden mahdollistavuus, aitous, oikea-aikaisuus, yllättävyys ja tunteisiin vetoavuus. (Löytänä & Korteso 2011, 61-64.)

Räsänen tutkimuksessa vanhusten kokemasta elämänlaadusta nousee myönteisenä esille asiakaskokemukset kohtaamisista hoitohenkilökunnan kanssa. Hoitajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on keskiössä. Tämän vuoksi hoitohenkilökunnan oikeanlaisen osaamisen merkitys korostuu: hoitajilta vaaditaan hoitotaitojen lisäksi myös ystävällisyyttä, kohtaamistaitoja ja vanhusasiakkaan arvostamista. Nämä asiakkaiden kokemukseen myönteisesti vaikuttaneet aineettomat resurssit ovat siis kes-

keisen tärkeitä hyvän elämänlaadun tekijöitä, eivätkä ne vaadi lisäresursseja tai aiheuta kustannuksia. (2011, 171–172.) Altinayn, Songin, Madanoglun ja Wangin (2019) tutkimuksen mukaan myös vanhusasiakkaiden kohtaamiset ja vuorovaikutus toisten ikätovereiden kanssa lisäävät heidän hyvinvointiaan ja parantavat asiakastyytyvyyttä eri palveluissa.

Asiakaskokemusta ikäihmisten palveluohjauksen ja kuntouttavan arviointijakson palveluprosessissa tutkineiden Mattilan ja Nylundin (2019, 49–50) mukaan, ikäihmiset kokivat saamansa palvelun hyvänä sen asiantuntevuuden, ystävällisyyden ja kiireettömyyden vuoksi. Asiakkaat olivat myös kokeneet palvelun yksilölliset tarpeet huomioivana. Osallisuuden kokemus itseä koskeissa päätöksissä ei ollut kuitenkaan asiakaskokemusten mukaan toteutunut aivan yhtä hyvin kuin muut asiakaslähtöisyyden osa-alueet. De Sao Josen, Barrosin, Samitcan ja Texeiran (2016, 9) tutkimuskatsauksen mukaan ikäihmiset niin ikään arvostivat saamassaan hoivassa hoidon pätevyyttä, oikea aikaisuutta, jatkuvuutta ja luottamuksellista hoitosuhdetta, mikä on osoitus hoivahenkilökunnan asenteiden ja toimintatapojen merkityksellisyydestä. Kahanpää (2019, 9) on puolestaan tutkinut koettua hoivan laatua vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa. Hänen tutkimuksensa mukaan vanhusasiakkaiden kokemukset hoivan laadusta voivat olla hyvinkin eroavaisia sekä läheisten että hoitajien näkemyksiin verrattuna.

Aaltosen (2019, 3) tutkimuksessa muistisairaat ikäihmiset kertoivat kokemuksia haavoittuvuudestaan arjessa. Tutkimuksen mukaan tärkeitä haavoittuvuudelta suojaavia tekijöitä ovat sosiaaliset suhteet, aktiivinen elämäntapa ja itsemääräämisoikeus. Keskeisenä esille nousi juuri muistisairaana yksilöllisten päätösten tekemisen merkityksellisyys. Kuitenkaan Buskin (2018, 56) tutkimuksen mukaan asiakkaan itsemääräämisoikeus ei toteutunut hyvin enää silloin, kun asiakas ei muistisairauden vuoksi ymmärtänyt tilannettaan ja aiheutti vaaratilanteita. Toisin sanoin läheisten ja perheenjäsenten mielihiteiden merkitys kasvoi vanhuksen toimintakyvyn heikentyessä. Kahanpään (2019, 10) mukaan esimerkiksi juuri läheisten tekemät sijaisarviointit ja kokemukset hoivan laadusta ovatkin erittäin arvokkaita silloin, kun asiakas ei enää kykene itse palautetta hoidon laadusta kertomaan. Erityisesti muistisairaiden asiakkaiden ”ääni” ja asiakaskokemukset ovat tärkeää muistaa huomioida, missä sijaisarviointit ovat hyvänä apuna.

Myös Toivonen ja Nätkin (2017) tarkastelevat ikääntyneiden kokemuksia saamastaan hoivasta. Tutkimuksessa koetusta hoivan vastaanottamisesta puolisoivassa ilmeni, että ulkopuolinen apu ja hoiva voivatkin olla hoivattavalle mahdollisuuksia säilyttää tunnetta itsenäisyydestä puolison toteuttamaa hoivaa paremmin. Ulkopuolisen työntekijän tarjoama hoiva, kuten esimerkiksi wc-apu, voi tukea oman erillisyyden säilymistä suhteessa puolisoon tai muihin perheenjäseniin. Tutkimuksessa nousi esille myös naisten kokema ”outous” olla hoivattava. Koska naiselle hoivaaminen on usein vahva osa identiteettiä ja kulttuurinen normi, voi hän kokea hoivattavan roolissa olonsa paljaaksi, hyödyttömäksi ja menettäneensä vallan ja hallinnan elämäänsä. (Toivonen & Nätkin 2017, 326.)

Meneillään oleva Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ASLA -tutkimus selvittää iäkkäiden asiakkaiden kokemaa hoidon ja palveluiden laatua. ASLA on laajin asiakaskokemuksia kartoittava tutkimus Suomessa. Tutkimuksen tähänastisten tulosten perusteella asiakkaat kokevat yksinäisyyttä, mutta heillä on kuitenkin luottamus tarvitsemansa avun saamiseen. Suurin osa asiakkaista toivoisi myös elämäänsä uusia ihmissuhteita. Tutkimuksessa asiakkaiden kokemusten lisäksi on kysytty

myös omaisten mielipiteitä, jotka tutkimustulosten perusteella ovatkin asiakkaiden mielipiteitä heikompiä. ASLAn tulokset ovat vertailukelpoisia ja niiden avulla on tavoitteena arvioida ja kehittää vanhushpalveluita tulevaisuudessa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2019.)

Ranniston (2014) näkemyksen mukaan julkisissa palveluissamme asiakaskokemusta huomioidaan ja halutaan kehittää entistä enemmän. Asiakkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta edistetään ottamalla asiakas mukaan palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen. Asiakaslähtöisyys ja palvelujen vaikuttavuus etenevät ja kehittyvät julkisissa palveluissa kuitenkin hitaasti. (Rannisto 2014, 39.) Auvisen (2020) tutkimuksessa hyvä asiakaskokemus katsotaan syntyvän asiakaspalvelun onnistuessa erinomaisesti. Erinomainen asiakaspalvelu rakentuu ystävällisestä ja osaavasta palvelusta, palvelun reagoimattisuudesta, kunnioittavasta kohtaamisesta, ymmärryksestä erilaisia asiakkaita kohtaan ja halusta kehittää palvelua edelleen. (Auvinen 2020, 52–57.)

3.2 Elämänlaatu mittarina vanhusten hoivassa

Elämänlaadun käsite on moniulotteinen kokonaisuus. Se on samalla sekä subjektiivista että objektiivista, ja jokaista ihmistä koskettava. Elämänlaatua voidaan tarkastella esimerkiksi toimintakyvyn eri osa-alueiden kautta, kuten fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. (Räsänen 2011, 70, 74.) Myös elinympäristö on yksi elämänlaatuun vaikuttavista tekijöistä (Stolt ym. 2015, 62). Lisäksi kognitiivinen, emotionaalinen, hengellinen ja talouteen liittyvä näkökulma ovat hyvä huomioida elämänlaatuun vaikuttavina tekijöinä (Räsänen 2011, 74). Elämänlaatu kuvaakin ihmisen kokemusta elämästään. Eri elämänavaiheissa vaikuttavien tekijöiden painotukset vaihtelevat, ja myös esimerkiksi henkilön psyykkinen tila, henkilökohtaisten tarpeiden täytyminen, minäkuva ja onnellisuus vaikuttavat kokemukseen elämänlaadusta. (Stolt ym. 2015, 62.) Vaarama, Luoma, Siljander ja Meriläinen (2010, 159) kokoavat ikäihmisten elämänlaatuun vaikuttavia keskeisimpiä tekijöitä. Heidän mukaansa hyvä fyysinen toimintakyky ja ihmissuhteet ovat tärkeimpiä voimavaroja koetun hyvän elämänlaadun taustalla.

Räsänen (2011) on tutkinut vanhusten elämänlaatua ympärivuorokautisissa hoivapalveluissa. Hän selvitti tutkimuksessaan, miten vaatimus hyvästä elämänlaadusta siellä toteutuu, sekä miten ja millainen hoivatyö ja sen johtaminen asiakkaiden elämänlaatuun vaikuttavat. Tutkimustulosten mukaan vaatimus hyvästä elämänlaadusta vanhusten ympärivuorokautisessa hoivassa toteutuu. (Räsänen 2011, 15, 177.) Puolestaan Stoltin ja kumppaneiden (2015, 73) mukaan ympärivuorokautisen hoivan piirissä muistisairaiden asiakkaiden elämänlaatu oli vain kohtalainen. Myös jo Lamminniemen ja Nurminen (2008) tutkimus selvitti ympärivuorokautisessa tuetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa asuvien ikäihmisten kokemaa elämänlaatua. Heidän tutkimuksensa keskeisimpänä tuloksena näyttötyi palvelutaloissa asuvien ikäihmisten elämänlaatu laitoshoidon yksiköissä asuvia parempana. (Lamminniemi & Nurminen 2008, 45.)

Amonkar tutkijakollegoineen (2018, 10) kuvaavat poikkileikkaustutkimuksensa tuloksia vanhusten elämänlaadusta. Heidän tutkimuksensa mukaan perheympäristöissä elävien vanhusten elämänlaatu oli kuitenkin selvästi vanhainkodeissa elävien vanhusten elämälaatua parempi. Myös Ramochan, Louwn ja Tshabalalan (2017, 5) tutkimuksessa ikäihmisten elämänlaatu oli asumispalveluissa asu-

villa heikompi, kun kodeissa asuvilla ikäihmisillä. Asuinympäristöllä voidaankin katsoa olevan selkeästi merkitystä asiakkaiden kokemalle tyytyväisyydelle ja elämänlaadulle (Lamminniemi & Nurminen 2008, 45).

Räsänen (2011) tutkimuksen mukaan vanhukset hyväksyivät sairautensa ja toimintakykynsä puutteet, sekä sopeutuivat esimerkiksi yksityisyyden toteutumattomuuteen ja erityisten mukavuuksien puuttumiseen asumisessaan. Erityisen tärkeänä vanhukset kuitenkin kokivat sen, että heitä kohdeltiin kunnioittavasti ja kiireettömästi. Tärkeää oli, että he saivat tehdä asioita itse – kokea olevansa pystyviä, arvostettuja ja tarpeellisia. Elämänlaatuun vaikutti se, että hoitajat kunnioittivat asiakkaan oikeutta hoivaan, yksilöllisiin tarpeisiin ja olla arvokas ja ainutkertainen. (Räsänen 2011, 178.)

Amonkarin ym. (2018, 10) mukaan elämänlaatuun myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan autonomian tunne, sosiaalisen osallistumisen mahdollisuus ja läheisyyden kokemus. Myös Vaaraman ym. (2010, 159) tutkimustulokset korostavat juuri sosiaalisten suhteiden ja yksinäisyyden tunteen puuttumisen merkitystä elämänlaadulle.

Räsänen (2019) myös kirjoittaa elämänlaadun tukemisen merkityksestä osana hyvää vanhustyötä. Ihmisten eliniän pidentymisen seurauksena vanhuudesta muodostuu osalle ikäihmisiä paljolti negatiivinen kokemus. Ne ikäihmiset, jotka eivät erilaisten menetysten ja toimintakyvyn haasteiden vuoksi kykenekään elämään arkeaan aktiivisina toimijoina, voivat kokea elämänlaatunsa heikoksi. (Räsänen 2019, 18-19.) Myös Vaaraman ja kumppaneiden (2010) mukaan toimintakyvyn heikentyminen ja ulkopuolisen avun vastaanottaminen ovat usein yhteydessä heikkoon elämänlaatuun. Riippuvaisuus toisten ihmisten avusta heikentää autonomian tunnetta ja mahdollisuutta määrätä itseä koskevista asioista (Vaarama ym. 2010, 160–161.) On siis tärkeää osata tukea ikäihmisten hyvinvointia ja toimijuutta arkensa aktiivisina tekijöinä, jotta kokemus omasta toimijuudesta voi vahvistua. Se, että on oman elämänsä herra, tarkoittaa sujuvaa arkea ja parempaa elämänlaatua ikäihmisen elämässä. (Räsänen 2019, 18–19.)

Kulmala (2019) kokoaa ajatuksia ikäihmisten hyvästä arjesta ja toimintakyvystä. Hänen mukaansa hyvää ja aktiivista vanhuutta voidaan vaalia, kun tiedetään ja ymmärretään ihmisen mielenkiinnonkohteet, millaista elämää hän on elänyt ja mitkä asiat tuottavat hänelle hyvää mieltä. Ikäihmisten kanssa toimiessa elämänhistorian tuntemus on tärkeää ja samalla ymmärrys siitä, että ihmisen elämään voi löytyä myös uutta ja innostavaa sisältöä vielä vanhuudessakin. (Kulmala 2019, 10–15.) Ramochan ym. (2017, 5) mielestä erityisesti vanhusten fyysiseen aktiivisuuteen asumispalveluissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden elämänlaadun parantamiseksi. Ikäihmisten toimintakykyä tukemalla, esimerkiksi fyysistä ympäristöä muokkaamalla tai apuvälineitä hyödyntäen, voidaan edistää heidän omatoimisuuttaan ja kokemaansa elämänlaatua fyysisen ulottuvuuden osalta (Lamminniemi & Nurminen 2008, 45). Esimerkiksi muistisairaille kokemus riittävästä toimintakykyisyydestä ja omatoimisuudesta on yhteydessä heidän kokemaansa elämänlaatuun (Stolt ym. 2015, 73).

Hyvä elämänlaatu on kiinni tarkoituksellisuuden tunteesta. Ihminen on aktiivinen ja aikaansaava. Myös auttaminen ja sitä kautta kokemus omasta hyödyllisyydestä ovat tärkeitä. (Pynnönen 2019, 44–45.) Fyysisesti hauraimmille ja heikkokuntoisimmille ikäihmisille sosiaalisten tilanteiden ja asiakkaalle henkilökohtaisten ja mielekkäiden tapahtumien merkitys elämänlaadun edistämisessä koros-

tuu (Lamminniemi & Nurminen 2008, 45–47). Kokemus yhdessä tekemisestä ja porukkaan kuulumisesta ovat siis todella tärkeitä asioita elämänlaatumme ja merkityksellisyytemme kokemukselle. Kulmalan (2019) mukaan hyvä arki syntyykin ennen kaikkea yhdessä tekemisestä ja yhteisistä kokemuksista iästä riippumatta. Jokaiselle on tärkeää tulla kohdatuksi ja saada jakaa itselle tärkeitä asioita toisten kanssa. Hyvä ja aktiivinen arki myös edistää terveyttä ja toimintakykyä kokonaisvaltaisesti. (Kulmala 2019, 10–15.)

Hoivahenkilöstön johtaminen, tiimityö ja omahoitajuus vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kokemaan elämänlaatuun sekä välittömästi että välillisesti (Räsänen 2011, 177). Hinekin ja Stanicin (2018) tutkimuksessa ikäihmisten kokema hyvä elämänlaatu vaikutti positiivisesti heidän psykologiseen vointiinsa. Heidän tutkimuksensa vahvistaakin näkemystä siitä, että vanhusasiakkaiden elämänlaadun edistäminen parantaa heidän kokemaansa hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. (Hinek & Stanic 2018, 171, 177.) ”Kokonaisvaltainen yksilön tarpeista lähtevä hoito ja hoiva, joka huomioi fyysisten tarpeiden lisäksi myös psykososiaalisen ulottuvuuden ja ympäristön vaikutuksen, tukee parhaiten elämänlaadun kokemista hyväksi huonokuntoisenakin” (Lamminniemi & Nurminen 2008, 48).

4 JOHTAMISTYÖ ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINTAKULTTUURIN RAKENTAJANA

4.1 Työyhteisön johtaminen

Johtamisteorioiden tarkastelu on tarpeellista ymmärtääksemme johtamistyön merkityksiä asiakaskokemuksen laatuun. Järvinen (2003) kuvaa esimiehen roolia työyhteisölleen merkittäväksi. Työyhteisö tarvitsee esimiestään toimiakseen tehokkaasti: esimiehen täytyy huolehtia siitä, että työyhteisö toimii tavoitteellisesti, mutta myös ilolla ja halulla, jotta tavoitteisiin voidaan yltää tai jopa ylittää ne. Työpaikalla kaiken toiminnan perustana on ymmärrys perustehtävästä ja esimiehen kuuluukin huolehtia sen jatkuvasta tarkistamisesta ja selkiyttämisestä, sekä siirtämisestä käytännön toimiksi henkilöstön työskentelyn tavoitteisiin ja toimintatapoihin. (Järvinen 2003, 27.)

Koko työpaikan toiminnan perustehtävän ja strategian muuttuminen työyhteisössä arjen tekemiseksi edellyttää perinteistä toimivaa johtamistyötä, kuten tavoitteita, suoritusten johtamista, toimivia prosesseja ja työtapoja sekä työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Lisäksi haluttujen tavoitteiden saavuttaminen tai jopa ylittyminen tarvitsee toteutuakseen myös työyhteisön tunnelmaston johtamista. Työn tehokkuuden ja kiireen maksimoiminen eivät edistä laadukkaampia työtuloksia, vaan työntekijöiden tunteiden ja psykologisten tarpeiden kuunteleminen ja ymmärtäminen vapauttavat heidän todellisen potentiaalinsa antaa paras mahdollinen panostuksensa työlle. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 181–182, 267.)

Koiviston ja Rannan (2019) mukaan organisaatioissa tehtävä työ tehdään pääasiassa yhteistyönä, useiden eri yksilöiden ryhmissä. Tällöin johtamistyön kohteena yksilöiden sijaan tulee nähdä ryhmä ja sen jäsenten välinen yhteistyö. Yhteistyön johtaminen on kuitenkin yksilöön kohdistuvia johtamisoppeja haastavampaa mutta myös kannattavaa, koska sen avulla voidaan luoda yhteistä innostusta, flow'n tunnetta – työyhteisön sisäistä motivaatiota. Ryhmän jäsenten yhteinen sisäinen motivaatio on luja tahtotila yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin ryhmäläiset kokevat todellista vahvaa osallisuutta ryhmässään ja jopa koko laajassa organisaatiossaan. (Koivisto ja Ranta 2019, 36–38.) Yhdessä tekemisestä voidaan luoda työpaikalle toimintakulttuuri, jolloin työyhteisö toimii arjessaan yhteisiä arvoja kunnioittaen ja yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Kulttuuri tarvitsee syntyäkseen kuitenkin tietoista ja pitkäjänteistä johtamistyötä, jonka perusta on johtajan asenteissa ja ihmiskuvassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, pienissä eleissä ja ilmeissä sekä yhteisissä tavaroissa ja tiloissa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 75–76.)

Myös Rantasen ja kumppaneiden (2020) näkemyksen mukaan yhteisön ja osallisuuden merkitys työn tuloksellisuudelle on ilmeinen. Yksilöt pystyvät uskomattomiin asioihin ja suorituksiin yhdistäessään voimansa. Työyhteisössä, jonka ilmapiiri on kuunteleva, arvostava ja jokaisen työntekijän tunteet vuorovaikutuksessa huomioiva, synnyttää aitoa halua tehdä ja voimaa toteuttaa yhteisiä tavoitteita. (Rantanen ym. 2020, 271–272.) Yhdessä työskentely ryhmänä siis tuottaa onnistuessaan lisäarvoa toiminnalle. Yhteistyö voi olla innostavaa, yhteistä vastuun ottamista ja uusia ideoita ja innovaatioita synnyttävää. Hyvin toimivassa ryhmässä sen jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta ja jakavat yhteisen tavoitteen, joka myös tukee jokaisen henkilökohtaisia arvoja ja tavoitteita. Tärkeää ryhmän

toimivuudelle on myös luottamus ja sen kautta rakentuva turvallisuudentunne. Kokemus vertaisuudesta luo ja vahvistaa avointa vuorovaikutusta, joka puolestaan kehittää vastuunottamista ja vahvistaa ryhmäläisten yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 72, 77.)

Taitavan johtajuuden myötä työntekijöiden lisäksi hyötyvät myös asiakkaat. Esimiehen johtaessa taidokkaasti työsuorituksia ja henkilöstöään valmentaan, päästään kaikkia hyödyttävään tilanteeseen. Tehdään parempia päätöksiä, toimitaan ripeämmin ja pystytään kehittämään uusia ja toimivampia tapoja tehdä työtä. Asiakkaan saama hyöty henkilöstön hyvin tekemästä työstä toteutuu. Ratkaisevaa tällaisen ketterän, itseohjautuvan ja aikaansaavan henkilöstön kehittymiselle on juuri esimiehen tapa toimia ja ajatella. Esimiehen tulee ymmärtää oma merkityksensä työpaikan toimintakulttuurin selkärankana, jotta toivottuja asenteita ja toimintatapoja saadaan syntymään ja asiakaslähtöistä toimintakulttuuria rakennettua. (Järvinen 2014, 210.)

Työyhteisön toimintakulttuurin keskittyessä hyvään asiakaskokemukseen ja asiakasvaikuttavuuteen toimii koko henkilöstö hyvässä yhteistyössä. Esimies kirkastaa työn tavoitteita ja merkityksellisyyttä säännöllisesti; ”toimimme asiakkaan parhaaksi”. Hän huolehtii vahvistavan palautteen antamisesta henkilöstölleen ja henkilöstön kehittämistoiminnasta asiakasodotuksiin peilaten. Hän myös luo turvallista ilmapiiriä avoimelle keskustelulle ja perusteltujen eriävienkin näkökulmien esiin tuomiselle toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi esimies ymmärtää inhimillisyyden jokaisen yksilön ja koko yhteisön voimavarana, jolloin myös virheet ja epäonnistumiset annetaan anteeksi ja osataan nähdä ne opettavaisina ja uusina ratkaisuin. Esimies toimii esimerkkinä koko työyhteisölleen niin hyvässä kuin pahassakin, joten esimiehen merkitys koko työyhteisön toimintakulttuurille on vahva. (Järvinen 2014, 204–209.)

4.2 Hyvä asiakaskokemus johtamistyön tavoitteena

Kasvokkainen kohtaaminen asiakkaan ja työntekijän välillä on tärkein asiakaskokemuksen määrittävä hetki (Ahvenainen 2017, 56). Löytänen ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemuksen tarjoajat voivatkin valita, millaisia kokemuksia ne asiakkailleen pyrkivät luomaan, vaikeivat ne täysin niiden laatuun voikaan vaikuttaa. Valtosen, Hämäläisen ja Laaksosen (2018) mielestä asiakaskokemusta tulisi johtaa suunnitelmallisesti, yhdessä luodun toiminta-ajatuksen pohjalta. Hyvinvoivasta ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sitoutuneesta henkilöstöstä välittyvä asiakaskunnalle osaaminen ja luotettavuus. (Valtonen, Hämäläinen & Laaksonen 2018, 139–140.)

Hyvän asiakaskokemuksen tavoittelu asiakaskokemuksen johtamisen keinoin on kannattavaa. Asiakaskokemusta johtamalla voidaan tuottaa asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoida asiakkaille tuotettu arvo. Asiakaskokemuksen johtaminen, eli ne tavoitteet ja toimet, joilla pyritään tuottamaan asiakkaille hyviä asiakaskokemuksia, lisäävät asiakastytyväisyyttä ja vähentävät negatiivista asiakaspalautetta. Asiakaskokemuksen johtaminen myös vahvistaa henkilöstön sitoutumista toimintaan ja on kustannusten ja tuottojen näkökulmasta kannattavaa. (Löytänen ja Kortesuon 2011, 13.)

Asiakaskokemusta omassa yrityksessä on syytä tuntea, jotta osataan panostaa oikeisiin asioihin asiakaskokemusta kehitettäessä. Vain asiakkaiden henkilökohtainen kokemus antaa todellista kuvaa

kehittämiskohteista, joten asiakasrajapinnasta saatava tieto ja asiakaspalautteet ovat tärkeitä huomioida asiakaskokemusta johdettaessa. (Valtonen ym. 2018, 140.) Myös Karhisen (2019) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on erittäin tärkeää. Johtajien tulee ymmärtää asiakaskokemusta ja sitä täytyy myös voida mitata, jotta sen johtaminen mahdollistuu. Asiakaskokemusta johdettaessa huomioitavaa on asiakaskokemuksen rakentuminen kohtaamisten lisäksi myös arvonlisästä. Lainsäädännön noudattaminen palvelujen tarjoamisessa on minimivaatimus, mutta yrityksen arvot ja vastuullisuus näyttäytyvät hyvin vasta siinä, mihin ”laki loppuu”. Tällainen arvonlisä on luottamus pääomaa, jolla voidaan parantaa asiakaskokemusta. (Karhinen 2019, 11–12.)

Ruotsalainen (2014) kuvaa asiakkaan odotusten toimivan työsuorituksen ohjausvoimana. Kun työtä koetaan tehtävän juuri asiakasta varten, eikä esimerkiksi itseä tai työnantajaa varten, työnlaatu paranee ja asiakastytyväisyys kasvaa. Asiakkaan tyytyväisyyttä tavoiteltaessa on mahdollista huomata palvelun kehittämistä vaativat kohdat, irrottautua ”näin meillä on aina tehty” -toimintatavoista, innovoida uutta ja tarttua epäkohtiin. Asiakkaaseen ja hänen tyytyväisyyteensä keskittyminen edistää työntekijöiden ja esimiehen välistä yhteistyötä. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta katsottuna esimiehen tuleekin jatkuvasti kirkastaa asiakkaan tyytyväisyyden merkitystä johtamalleen työyhteisölle. (Ruotsalainen 2014, 32, 36–39.)

Esimiehen tulee asettaa odotukset työntekijöilleen, että millaisiin tavoitteisiin hän heidän odottaa vastaavan. Työntekijöiden vastuulle puolestaan jää priorisoida asetetuista tavoitteista asiakkaan kannalta tärkeimmät, joihin antaa suurimman panostuksensa. Esimiehen viestintä odotuksistaan työntekijöilleen tulee olla niin selkeää, ettei arvailuun tarvitse ryhtyä. Odotuksillaan esimies kirkastaa työntekijöille työn tarkoitusta. Pyrkinessään vastaamaan odotuksiin työntekijät kehittyvät tunnistamaan oman työsuorituksensa tarkoituksen ja laadun, sekä asiakkuuden merkityksen työn keskiössä. Odotuksiin vastatessa työntekijöiden itsensä johtamisen taito kehittyy. (Ruotsalainen 2014, 40, 42.)

Harjaantuneet ja työtään enemmän itsenäisesti ohjaamaan oppineet työntekijät siirtyvät esimiehen odotuksista seuraavalle tasolle asiakasodotusten suuntaan. Esimiehen asettamat odotukset ovat työntekijöille samalla sekä vaatimus mutta myös valtuutus toimia asiakkaan parhaaksi. Työntekijät toimivat työn perustehtävän toteuttamiseksi mutta asiakasodotukset ohjaajat sitä miten työtä tehdään. On osattava joustaa, priorisoida ja uskallettava tehdä luovia ja rohkeitakin ratkaisuja asiakkaan parhaaksi. (Ruotsalainen 2014, 42–43.)

4.3 Voimaantumisteorian näkökulmia asiakaskokemuksen johtamiseen

Juha Siitonen (1999, 59) kuvaa kattavasti voimaantumisteoriaa tutkimuksessaan: Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Voimaantumisteorian ymmärtämisen taustaksi on ensin avattava voimaantumisen määritelmää. Voimaantuminen (empowerment) tarkoittaa sisäistä voimantunnetta. Sisäinen voimantunne on Siitosen tutkimuksen ydinkäsite, jonka kautta hän pystyy tarkastelemaan tutkimuskohteen kannalta keskeisimpiä kysymyksiä.

Sisäinen voimantunne tarkoittaa omien voimavarojen tunnistamista ja tunnetta mahdollisuudesta toimia vastuullisen luovasti. Sisäinen voimantunne näkyy ihmisessä positiivisuutena, joka kytkeytyy kokemukseen arvostuksesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Sisäinen voimantunne saa ihmisen yrittämään parhaansa ja ottamaan vastuuta myös toisista. Kokemus toiminnanvapaudesta tukee

vastuullisuutta, ja nämä puolestaan yhdessä kytkeytyvät turvalliseen ilmapiiriin, jossa voi rohkeasti tehdä luovia ratkaisuja vastuuta kantaen. Myös yhteisön ja toimintaympäristön ihmiselle tuottamat kokemukset ovat merkityksellisiä sisäisen voimantunteen rakentumiselle ja vahvistumiselle. Sisäisen voimantunteen ydinkäsite siis jakautuu seitsemään kategoriaan: vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Kategoriat ovat tiiviissä merkityssuhteessa toisiinsa, jolloin jo yhdenkin osa-alueen merkitykselliset puutteet haittaavat sisäisen voimantunteen rakentumista. Parhaimmillaan taas kaikki kategoriat tukevat sisäisen voimantunteen ja ihmisen voimavarojen kasvua. (Siitonen 1999, 61–62.)

Voimaantumisen eli sisäisen voimantunteen määrittelyn jälkeen voidaan tarkastella voimaantumisteorian rakentumista. Voimaantumisteorian sisältö voidaan tiivistetysti kuvata lauseella: ”Voimaa ei voi antaa toiselle: voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi.” Voimaantumisteoriassa ihminen nähdäänkin vapaana, luovana ja aktiivisena toimijana, jolla on päämääriä. Vaikka voimaantuminen on henkilön sisäinen prosessi, rakentuu se kuitenkin olosuhteiden ja toisten ihmisten vaikutuksessa – sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Siitonen 1999, 116–118.)

Voimaantumisteoriaa voidaan tarkastella Fordin (1992) motivaatiokäsityksestä sovelletun voimaantumisen osaprosessijaottelun kautta, johon kuuluvat päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. Myös nämä jaotellut kategoriat ovat aktiivisessa merkityssuhteessa toisiinsa. (Siitonen 1999, 118.) Kategorioista erityisesti kontekstiuskomukset tarjoavat hyviä näkökulmia voimaantumisen osaprosesseista tarkasteltaessa asiakaskokemuksen johtamista. Kontekstiuskomukset arvioivat sitä, kuinka mahdollistava ja vastaanottavainen ympäristö on tukeakseen toiminnan tehokkuutta. Kontekstiuskomuksiin kuuluu hyväksyntä; arvostus, luottamus ja kunnioitus; ilmapiiri; toimintavapaus; autenttisuus sekä yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus. (Siitonen 1999, 142–143.) Seuraavassa avataan vielä voimaantumisteorian kontekstiuskomukset -kategoriaa taustateoriaksi tutkimukselle.

Hyväksyntä tarkoittaa molempien osapuolten välistä hyväksyntää ja kokemusta olla tervetullut. Hyväksynnän kokemus tuo ilmapiiriin luottamuksellisuutta, turvallisuutta ja arvostuksen kokemista. Myönteinen ilmapiiri puolestaan luo positiivista asennetta ja vapauttaa voimavaroja. (Siitonen 1999, 144.) Johtamistyössä huomionarvoista onkin juuri luottamuksen ja turvallisuudentunteen rakentaminen työyhteisöön, jotta se voi kokea yhteenkuuluvuutta ja innostua yhdessä tekemisestä (Heinonen ym. 2012, 77).

Arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen kokeminen ovat erittäin keskeisiä kokemuksia voimaantumisprosessissa. Sisäinen voimantunne tarvitsee aina näitä itseä arvostavia tilanteita rakentuaan. Toisin sanoin luottamuksen ja kunnioituksen kokeminen herättää halun olla luottamuksen ja kunnioituksen arvoinen. (Siitonen 1999, 144–145.) Myös työyhteisön tunneilmastoa johdattaessa työntekijöitä arvostaen ja heidän tunteitaan kuunnellen saadaan aikaan aitoa halua ponnistella kohti tavoitteita (Rantanen ym. 2020, 272).

Turvallinen, avoin ja rohkaiseva **ilmapiiri** ovat tärkeitä voimaantumiselle. Se, että ihminen pystyy ennakoimaan tulevaa ja luottamaan omiin mahdollisuuksiinsa luo edellytyksiä sisäisen voimantun-

teen synnylle. Esimerkiksi työnantajan rooli työpaikan ilmapiirin rakentamisessa työntekijöiden voimaantumista tukevaksi on merkittävä. Vaikka voimaantuminen lähteekin ihmisestä itsestään, vaikuttavat ympäristön myönteiset olosuhteet kuten ennakkoluulottomuus ja kannustavuus siihen edistävasti. (Siitonen 1999, 145–147.) Esimiehen merkitys turvallisen ilmapiirin luomisessa työpaikalle on siis erittäin tärkeä ja hän toimiikin esimerkkinä koko työyhteisön toimintakulttuurille (Järvinen 2014, 208–209).

Toimintavapaus on myös yksi voimaantumisen osatekijöistä. Se on tunne omasta kontrollista ja se synnyttää luovuutta ja vapauttaa voimavaroja. On tärkeää voida kokea hallinnan tunnetta omassa toimintaympäristössään, jolloin myös vastuun ottaminen ja luottamus omiin kykyihin mahdollistuu. (Siitonen 1999, 148.) Työyhteisössä esimiehen odotukset laadukkaasta asiakastyöstä valtuuttavat työntekijät toimimaan aina asiakkaan parhaaksi – esimiehen odotukset ja luottamus kehittävätkin itsensä johtamista ja kannustavat itsenäisiin päätöksiin asiakastyössä (Ruotsalainen 2014, 42–43).

Autenttisuus eli tilanteiden aitous on yhteydessä voimaantumiseen. Tosielämän aidoista tilanteista selviytyminen vaatii luovuutta ja rohkeitakin omia ratkaisuja, jolloin samalla itsetuntemus ja itseluottamus voivat vahvistua. Kun vastuun ottaminen ja halu yrittää yhdistyy todellisessa elämässä koettuun aitoon tilanteeseen, vapautuu voimavaroja ja sisäisen voimantunteen rakentumista. (Siitonen 1999, 149.) Se, että työyhteisö tunnistaa ja ymmärtää asetettuja tavoitteita ja toimintatapoja, auttaa heitä yltämään työssä parhaimpaansa. Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia, että työyhteisö tuntee perustehtävänsä ja että sillä on myös iloa ja halua toimia tavoitteellisesti sen toteuttamiseksi. (Järvinen 2003, 27.)

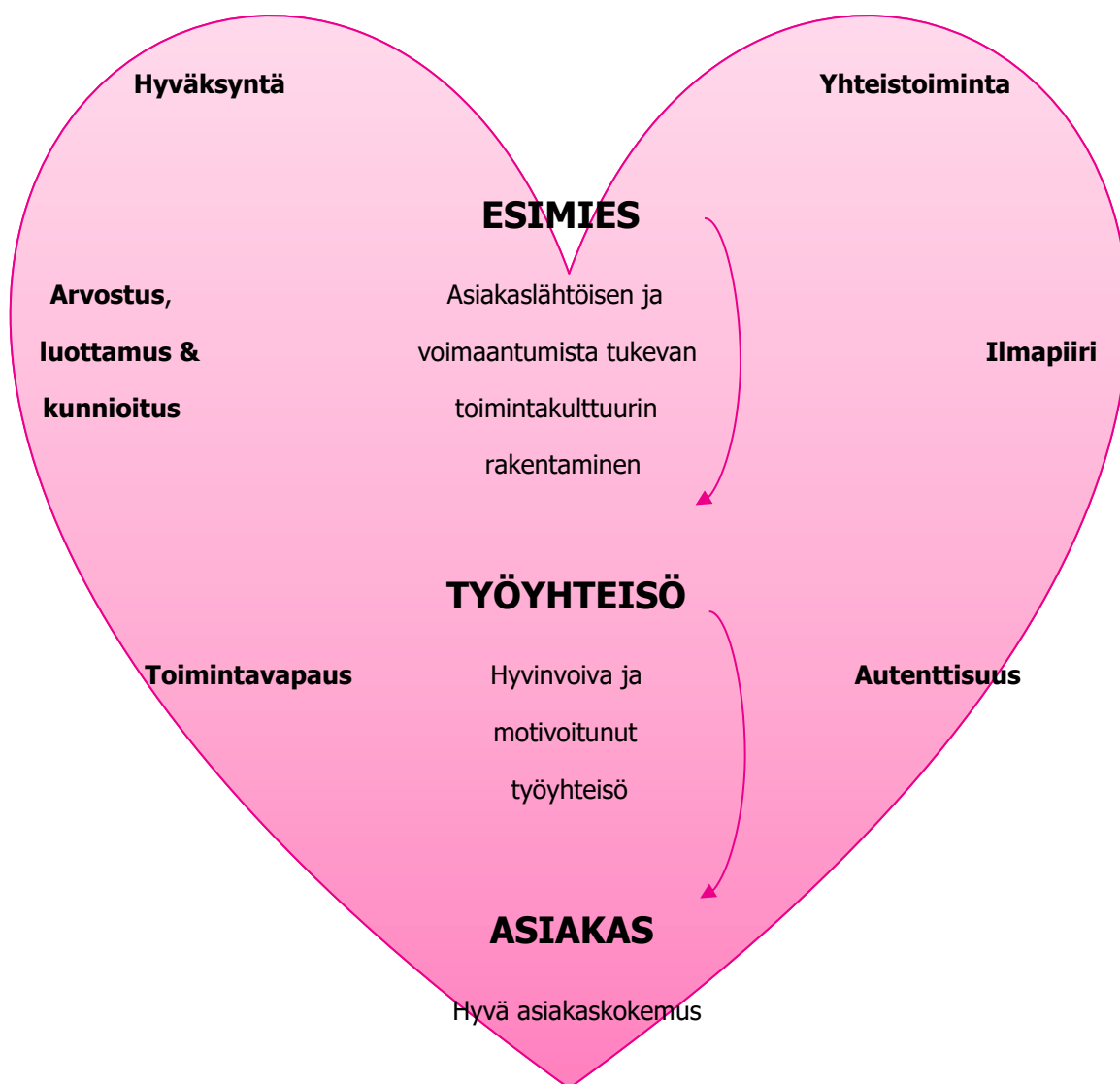
Siitonen kokoaa myös käsityksiä **yhteistoiminnan, kollegiaalisuuden ja tasa-arvoisuuden** merkityksestä voimaantumiseksi. Ihmisten välinen avoin vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja keskinäinen kunnioitus ovat merkityksellisiä voimaantumisprosessissa. Keskeistä näiden näkökulmien huomioimisessa on kuitenkin myös vapaaehtoisuuden toteutuminen. Yhteistyö ja kollegiaalisuus eivät saa olla pakotettuja tai niin sanottua laumasieluisuutta, vaan aidosti jokaisen halua kuulua ryhmään ja toimia yhdessä toistaa kunnioittaen. (Siitonen 1999, 150–151.) Myös johtamisen näkökulmasta katsottuna yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisössä on tärkeää yhteisen motivaation syntyä (Koivisto ja Ranta 2019, 38).

Voimaantumisen osaprosessijaottelusta juuri kontekstiuskomukset tarjoavat hyviä näkökulmia johtamistyön tarkasteluun, kun pohditaan henkilöstön johtamista ja tavoitellaan laadukasta asiakastyötä ja hyvää asiakaskokemusta. Kontekstiuskomusten kautta voidaan pohtia johdon mahdollisuuksia luoda työntekijöilleen voimaantumista tukeva työilmapiiri ja olosuhteet, jolloin myös työntekijöiden kyky toimia parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaidensa parhaaksi ja laadukkaan asiakastyön toteuttamiseksi mahdollistuu. (Kuva 1.) Siitosen voimaantumisteorian tarkastelussa voimaantuminen toimiikin katalyyttina sitoutumiselle. Ihmisen saavuttaessa sisäisen voimantunteen, hän myös sitoutuu tehtävänsä vahvemmin. Mitä voimakkaampi voimaantuminen on, sitä vahvempaa on myös sitoutuminen. (Siitonen 1999, 159.) Esimerkiksi voimaantumista kokenut ja vahvasti laadukkaan asiakastyön tekemiseen sitoutunut työntekijä saavuttaa varmasti työskentelyssään laatutavoitteet heikosti sitoutunutta työntekijää paremmin.

Voimaantumisteorian kokonaisuus voidaan jakaa viiteen osaan, premissiin, jotka kuvaavat sen luonnetta ja ominaisuuksia.

1. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi antaa toiselle.
2. Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.
3. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti johtaa heikkoon sitoutumiseen.
4. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin.
5. Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila.

(Siitonen 1999, 161–162, 164.)



KUVA 1. Esimiestyön merkitys hyvään asiakaskokemukseen

5 LAADULLISEN TUTKIMUSTYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimustyössä tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen ovat tärkeässä roolissa. Ne suuntaavat koko tutkimusprosessia tutkimuskysymysten asettelusta valittaviin menetelmiin ja sitä kautta aina aineistosta saataviin tuloksiin saakka. Tutkimusongelman rajaamisen tavoitteena on saada tutkittavasta aiheesta hallittava kokonaisuus, kuitenkin irrottamatta sitä liikaa oikeasta yhteydestään. (Kananen 2017, 56–57.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata hyvän asiakaskokemuksen johtamista Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa ja ymmärtää sitä, jotta päästäisiin jatkossa entistä paremmin kehittämään hoivan laatua ja sisältöä.

Kuopion kaupungin vanhuspalveluissa vuosittain toteutetut asiakaskyselyt ovat olleet keskiössä vanhusten hoivan laadun ja asiakaskokemuksen seurannassa ja kehittämisessä. Smolander (2018) kokoaa taustaa vuodesta 2015 alkaen teetetyistä asiakaskyselyistä. Alun perin Kaste-hankkeen kehittämä kysely on toteutettu Kuopiossa asiakaslähtöisenä prosessina, jonka kaikissa vaiheissa asiakkaat ja heidän omaisensa ovat vahvasti mukana. Asiakaskyselyn vuosittainen prosessi on edennyt suunnitteluvaiheen kautta kyselyn toteuttamiseen ja aineiston keräämiseen. Sitten kyselytulokset ovat koottu ja tiedotettu eteenpäin esimiehille, vanhuspalveluiden johtoon, henkilöstölle, sekä asiakastilaisuuksissa asiakkaille ja omaisille. Esiinnousseet kehittämiskohteet ovat viety osaksi yksiköiden kehittämissuunnitelmia, ja seuraavan vuoden asiakaskyselyt jälleen jatkavat asiakaskyselyjen prosessia ja palveluiden kehittämistä. (Smolander 2018, 2–4.)

Koska asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen on tärkeimpiä kirjattuja tavoitteita tuleville vuosille (Kuopion kaupunginvaltuusto 2018, 50), on asiakaskokemuksen kehittämistä tukevan tutkimuksen tekeminen perusteltua ja tarpeellista. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena onkin tarkastella asumispalveluiden hyviin asiakaskokemuksiin vaikuttavia asioita uudesta näkökulmasta, asiakaskokemuksen johtamisesta käsin. Opinnäytetyön punaisena lankana on ajatus siitä, miten esimiesten ajatukset johtamisesta liittyvät hyvään hoivan laatuun, miten se näkyy ja kuuluu heidän puheessaan. Näin ollen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi esimiehet arvioivat johtamisen merkityksen asiakaskokemuksen laadulle vanhusten asumispalveluissa?
2. Millaista johtamista työyhteisö tarvitsee hyvän asiakaskokemuksen ja hoivan laadun saavuttamisessa vanhusten asumispalveluissa?

5.2 Kohderyhmän valinta ja tutkimusaineiston kerääminen laadullisessa tutkimustyössä

Tutkimustyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman todellisenä ja kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat usein ihmiset, ja heidän ”äänensä” ja kokemustensa kuuleminen. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja jokainen tutkittava tapaus nähdään ainutlaatuisena, mikä myös huomioidaan tutkimusaineiston tulkinnessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.) Koska tässä tutkimuksessa päämääränä oli kuulla ja tarkastella esimiesten kokemuksia ja ajatuksia johtamistyöhön liittyen oli valittava tutkimuksellinen lähestymistapa luontevasti

laadullinen. Laadullinen tutkimus pyrkii siis selvittämään, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Toisin sanoen tutkimukselle oikea lähestymistapa on laadullinen tutkimusote aina silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään mahdollisimman vähän. (Kananen 2017, 32–33.)

Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli siis selvittää ja kuvata hyvän asiakaskokemuksen johtamista Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa esimiesten näkökulmasta. Tutkimusosiossa aineisto muodostuu koko asumispalvelujen esimiestiimiltä haastatteluin kerättävästä aineistosta. Kananen (2017) mukaan tutkimusprosessi on kokonaisuus, jota asetetut tutkimuskysymykset ohjaavat alusta loppuun saakka. Kerättävällä tutkimusaineistolla pyritään löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja aineistoa onkin kerättävä niin kauan, kunnes vastaukset löytyvät ja ongelma ratkeaa. Tutkimusaineiston keräämisen menetelmät määräytyvätkin aina tutkimusotteen mukaisesti. (Kananen 2017, 51–53.)

Vanhusten asumispalveluiden asiakaskokemuksen johtamisen tarkastelu esimiesnäkökulmasta, johdatti luonnollisesti valitsemaan tutkimuksen kohderyhmäksi asumispalvelun esimiehet. Kaikkiaan esimiehiä asumisessa on kymmenen kappaletta ja he vastaavat työssään asumispalveluyksiköiden palvelujen toteuttamisesta sekä hoivahenkilöstön lähijohtamisesta. Esimiehistä puolet (5) toimii tehtävässä osastonhoitajan nimikkeellä ja toinen puoli (5) palveluesimiehen nimikkeellä. Vanhusten asumispalveluissa yhden esimiehen johdettavana on yhdestä kolmeen asumisyksikköä henkilöstöineen, mikä asumisyksiköiden asiakasmäärinä yhtä esimiestä kohden tarkoittaa 40:stä yli 70 asukasta. (Kinunen 2020.) Tavoitteena oli saada kaikki 10 esimiestä mukaan tutkimukseen, jotta näkemys Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluiden esimiesten kokemuksesta tutkittavaa aihetta kohtaan olisi mahdollisimman kattava ja luotettava.

Aineistonkeruun menetelmistä haastattelu on sopiva valinta, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän kokemuksiaan. Haastattelu on joustava ja vuorovaikutteinen. Haastattelussa haastateltava pystyy aktiivisesti tuomaan esille itselleen merkityksellisiä asioita. Myös mahdollisuus selventää ja syventää haastateltavan vastauksia on haastattelutilanteessa mahdollista, jolloin ymmärrys tutkittavasta aiheesta voi edelleen vahvistua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 204–205.) Tähän laadulliseen tutkimukseen haastattelu oli paras valinta eri aineistonkeruun menetelmistä. Haastattelussa päästiin aidosti kuulemaan esimiesten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta ja myös haastateltavien eleet ja ilmeet rikastuttivat haastattelun antia, syventäen haastateltavien kertoman merkityksiä.

Suunnitelmana oli toteuttaa tutkimushaastattelut ryhmämuotoisina, koska se tuntui sopivalta tavalta kerätä aineistoa haastatteleamalla kaikilta 10 esimieheltä. Analysoitavan haastatteluaineiston määrän haluttiin pysyvän kohtuullisena ja samalla kuitenkin tutkittavien ajatukset pääsisivät laadullisen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti "ääneen". Koska aineistonkeruun menetelmistä juuri ryhmähaastattelussa saadaan samalla kerralla tutkimusaineistoa usealta henkilöltä (Hirsjärvi ym. 2014, 210) päädyttiin suunnittelemaan haastattelut ryhmämuotoisiksi. Valtosen ja Viitasen (2020, 130) mukaan ryhmämuotoisella menetelmällä myös osallistujien me-henki voi vahvistua, kun kollegat jakavat yhdessä ajatuksiaan ja se myös oikein toteutettuna voi synnyttää uusia, luovia ja asiakaslähtöisiä ideoita. Tämän me-hengen vahvistumisen, kollegoiden keskinäisen kasvokkaisen tapaamisen ja asioiden yhdessä ääneen jakamisen toivottiin myös tuovan lisäarvoa tälle tutkimukselle. Taustateorioissakin

nouseva yhteistoiminta ja kollegiaalisuus, sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksen korostuminen on tärkeää tuoda esille myös esimiesten välisenä vuorovaikutuksena ja kohtaamisina.

Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa toimi siis tutkimushetkellä yhteensä 10 esimiestä, jotka kaikki kutsuttiin sähköpostiviestillä osallistumaan opinnäytetyön tutkimusosion ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastattelut oli tarkoitus toteuttaa kolmena fyysisenä tapaamisena ennalta suunnitelluissa 3–4 hengen ryhmissä tiettyinä ajankohtina siten, että jokainen esimies osallistuisi aina yhteen ryhmähaastattelukertaan. Ryhmäjaon suunnittelussa tarkoituksena oli valita samaan ryhmään esimiehiä eri puolilta kaupunkia. Esimerkiksi kolmenhengen ryhmään valittiin kaksi esimiestä eripuolilta ydinkaupunkia sekä yksi liitosalueen esimies. Tarkoituksena oli näin saada aikaan alueellisesti kattavat haastatteluryhmät.

Ryhmähaastatteluaikataulujen sopiminen osoittautui käytännössä hyvin haastavaksi. Koska kaikki esimiehet olivat kuitenkin ilmaisseet halukkuutensa osallistua haastatteluihin, toteutettiin ne niin joustavasti, että jokaisen osallistuminen mahdollistui. Käytännössä etukäteen suunniteltujen haastatteluryhmien tapaamiset sovittiin yhdessä osallistujien kanssa aikataulut huomioiden, ja ne myös toteutettiin suunnitellusti niiden haastateltavien osalta, jotka pääsivät paikalle. Viime hetkellä joko työkiireiden tai sairauden vuoksi osallistumisensa peruuttaneille haastateltaville sovittiin aina uusi haastatteluaika.

Haastattelukokoonpanot muodostuivat siis lopulta täysin aikataulujen sanelemana ja myös poikkesivat suunnitteluvaiheen ryhmistä. Tutkimushaastattelut toteutuivat kolmena kahdenhengen parihaastatteluna ja yhtenä yksilöhaastatteluna, jotka olivat fyysisiä tapaamisia, sekä yhtenä kolmenhengen ryhmähaastatteluna etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla. Koska haastattelujen toteutuksessa tavoitteena oli, että jokainen osallistumaan halunnut pääsi mukaan haastatteluun, niin myös yksilöhaastattelu oli perusteltua ottaa mukaan tutkimusaineistoon. Kaikkien 10 esimiehen osallistuminen tutkimukseen ja heidän ajatustensa kuuleminen lisää oletettavasti tutkimustulosten arvoa ja luotavuutta.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna taustateorioista nousevan teemahaastattelurungon avulla (liite 1). Etukäteen suunnitellut teemat kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen eli tutkittavasta aiheesta aiemmin kerättyyn tietoon sekä pyrkimykseen vastata tutkimuksessa asetettuun tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelussa aihepiirit ovat siis ennalta haastattelijan suunnittelemat, mutta tarkkoja kysymyksiä tai kysymysjärjestyksiä ei ole etukäteen päätetty (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Toteutetun teemahaastattelun teemat olivat: henkilöstön osaamisen taso; työyhteisön vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja toimintakulttuuri; vuorovaikutus asumispalveluiden arjessa sekä asukkaiden ja omaisten kohtaaminen; sekä esimiesten keskinäinen yhteistyö. Teemat siis muodostuivat johtamis- ja voimaantumisteorioiden avulla ja niiden tarkoituksena oli herättää keskustelua johtamistyöstä ja hyvän asiakaskokemuksen tavoittamisen edellytyksistä.

Teemahaastattelussa korostuu joustavuus ja haastateltavien tulkinnat sekä asioiden koetut ja vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset. Teemahaastattelijan ymmärrys tutkimaansa ilmiötä kohtaan on

erityisen tärkeää, jotta valitut teemat tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä riittävän kattavasti ja monipuolisesti. Tutkijan ymmärrys tutkimusaihetta kohtaan on tärkeää myös siksi, että hän kykenee johtamaan keskustelua oikeaan suuntaan ja että hänen ja haastateltavan ymmärrys esimerkiksi käytävistä käsitteistä on yhteneväinen. (Puusa 2020a, 112–113.) Tutkijana oma taustani saman organisaation eli Kuopion kaupungin vanhusten hoivapalvelujen työntekijänä toimii hyvänä pohjana ymmärrykselle tutkittavaa aihetta kohtaan. Koulutuksen ja työkokemuksen kautta saamani osaaminen ja asiantuntemus vanhusten hoivaa ja palveluja kohtaan antavat minulle tutkijana pätevyyttä ja lisäävät samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Puusan (2020a) mukaan myös se, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät oikein toistensa kieltä, on edellytys sille, että voidaan olettaa haastateltavan vastauksien liittyvän keskusteltavaan haastatteluteemaan. Valitut haastatteluteemat toimivat runkona tutkimustehtävän kannalta tärkeän tiedon keräämiseksi, jota tutkija myöhemmin tutkimusanalyysissään teorian kautta tulkitsee. (Puusa 2020a, 112–113.) Tutkimushaastattelut ääninauhoitettiin aineiston tallentamiseksi ja aineisto purettiin analysointia varten tarpeen mukaisella tavalla litteroiden eli sanasta sanaan auki kirjoittamalla. Vasta litteroitua tekstimuotoista haastatteluaineistoa oli mahdollista lähteä tarkastelemaan ja kokoomaan tuloksiksi tutkimusanalyysissä.

Tutkimusaineistona oli alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tarkoitus käyttää myös edellisten vuosien 2019 ja 2020 kerättyjä valmiita asiakaskyselyaineistojen koosteita. Hirsjärvi ym. (2014) muistuttaa, että valmiit aineistot eivät käy aina sellaisenaan käytettäväksi tutkimusaineistona, vaan ne on ensin tarvittaessa esitettävä uudessa muodossa ja esitettävä omaan tutkimusintressiin sopiviksi. Aiemman tutkimuksen tuottamaa materiaalia voi kuitenkin hyvin käyttää tutkimusaineistona, se voi palvella vertailumateriaalina, täydentävänä materiaalina tai sitä voidaan analysoida täysin uudelleen. (Hirsjärvi ym. 2014, 186, 189.) Suunnitelmasta poiketen valmiit asiakaskyselykoosteet päätettiin kuitenkin jättää tutkimusanalyysin ulkopuolelle. Jo esimiesten tutkimushaastattelut tarjosivat laajan ja sisällöltään kattavan aineistomäärän ja myös tutkimusongelman kannalta haastatteluaineisto oli riittävä ja tarkoituksenmukainen. Valmiita asiakaskyselykoosteita käytettiin kuitenkin johtopäätöksissä tutkimustulosten tarkastelun tukena ja niihin peilaten.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

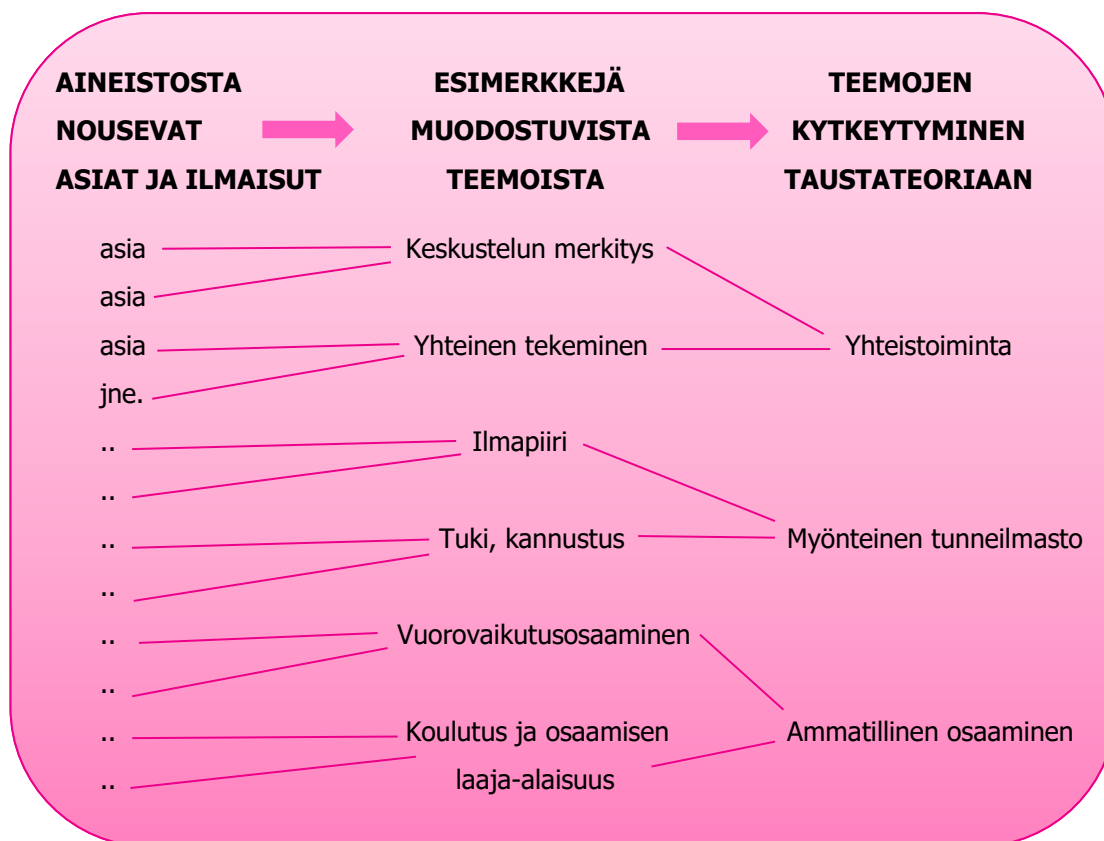
Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa eritellään ja yhdistellään. Analyysivaiheessa aineistoa luetaan useita kertoja ja etsitään vihjeitä siitä, millaista ryhmittelyä aineistosta voi alkaa tekemään. Aineiston tarkastelun rinnalla tärkeää on samalla myös entisestään syventää tietämystä aihetta käsittelevästä teoriasta. Valmistuvan analyysin laatu onkin seurausta tutkijan ymmärryksestä tutkimuskohdetta kohtaan ja kyvystä tulkita sitä. (Juuti & Puusa 2020a, 143; Puusa 2020b, 146.)

Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysin tavoitteena on löytää vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin (Kananen 2017, 68). Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä ja sisällönanalyysin keinoin siitä pyritään luomaan selkeä ja sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysin tarkoituksena onkin järjestää ja koota kerätystä aineistosta mielekäs ja informatiivinen kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista

tehdä luotettavia päätelmiä ja tulkintoja tutkimuskohteesta. Sisällönanalyysi voidaan jaotella työvaiheisiin, jotka ovat: 1) vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa; 2) aineiston läpikäynti ja kiinnostavien asioiden merkitseminen muistiin ja kokoaminen erilleen muusta tutkimuksen ulkopuolelle jätettävästä aineistosta; 3) valitun aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyyppittely; sekä 4) yhteenvedon kirjoittaminen. Looginen päättely ja analysointi ovat keskeistä aineiston käsittelyn kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92, 108.)

Sisällönanalyysin muodoista tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysitapaa haastatteluaineiston analysoinnissa. Kyseinen analyysitapa valittiin, koska juuri ihmisten kokemusten tutkiminen ja tarkastelu on tyyppillinen aihepiiri hyödyntää teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkimuksen taustateoriat ovat apuna analyysin tekemisessä, mutta eivät suoraan määrittele analyysin etenemistä tai analyysiyksiköiden valintaa. Teoriaohjaavassa analyysissä aiemmat teoriat nimensä mukaisesti ohjaavat analyysia siten, että samalla mahdollistuu uusien ajatusten ja jopa teorioiden löytyminen. Analyysin alkuvaiheessa tutkimusaineistoa tarkastellaan hyvin aineistolähtöisesti, mutta lopuksi tarkasteluun tuodaan mukaan myös aiemmat teoriat aiheen taustaksi. Teoriaohjaavassa analyysissä aineistoa tarkastellaan ennakkoluulottomasti, tutkimusongelmaa käsitteleviä ilmaisuja etsien, niitä pelkistäen ja yhdistellen alaluokiksi. Aineistosta saatu empiirinen tieto liitetään lopuksi ilmiöstä jo tiedettyyn tieteelliseen tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117–118.)

Teoriaohjaavan analyysitavan mukaisesti litteroiduista teemahaastatteluaineistoista etsittiin ja koottiin tutkimuskysymyksiä käsitteleviä aiheita, asioita ja ilmaisuja. Tässä vaiheessa litteroitua aineistoa luettiin useaan kertaan ja kerran myös yhdessä ääninauhoitukset kuunnellen, jotta aineistosta pystyi merkitsemään muistiin haastateltujen äänenpainoilla korostamia asioita tai muita mahdollisesti tärkeitä huomioita. Samankaltaisia ja samaa aihetta käsitteleviä asioita koottiin yhteen ja aineistosta löytyikin paljon tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisia kohtia. Aineistoa luettaessa ja etsittäessä tärkeitä ilmaisuja, kirjattiin käytettyä termistöä ja kuvattuja asioita käsittekarttoiksi. Käsittekartat auttoivat asiayhteyksien ja kokonaisuuksien hahmottamisessa. Analyysin alkuvaiheessa aineistoa tarkasteltaessa myös mielenkiintoisten yksityiskohtien ja esimerkkien kirjaaminen muistiin oli keskeistä. Aineistosta nousevien asioiden ja ilmaisujen ylös kirjaamisen jälkeen niitä luokiteltiin ja teemoiteltiin aihepiireittäin sekä käytettyjen käsitteiden mukaisesti. Myös tässä analyysin vaiheessa nousevista teemoista ja aihepiireistä laadittiin käsittekarttaa visualisoimaan tutkimusanalyysin tuloksia. Analyysin loppuvaiheessa tutkimusaineistosta löytyneitä teemoja tarkasteltiin suhteessa tutkimuksen taustateorioihin. Henkilöstön johtamisen teoriat sekä voimaantumisteorian näkökulmat tarjosivat hyvän tieteellisen pohjan, johon esimieshaastatteluista nousevat näkökulmat ja tutkimustulokset kytkeytyvät. Aineistosta nousevien tutkimustulosten kytkeytyminen aiempaan tietoon on esitetty myös tutkimusanalyysin etenemistä kuvaavassa kuvassa 2. (Kuva 2.)



KUVA 2. Teoriaohjaavan analyysin eteneminen aineistosta tutkimustuloksiksi

Ryhmähaastatteluin kerätyn tutkimusaineiston analysoinnissa on lisäksi tärkeä näkökulma, joka analyysiä tehdessä on otettava huomioon. Ryhmätilanteissa henkilöiden välisellä vuorovaikutuksella on sekä myönteistä että kielteistä vaikutusta ryhmäläisten käymään keskusteluun (Hirsjärvi ym. 2014, 211). Jo sekä haastatteluvaiheessa että aineiston analysoinnissa huomioitiin osallistujien keskinäinen vuorovaikutus erityispiirteenä, joka voi määritellä tuotettua aineistoa. Kokemus haastattelutilanteista loi kuitenkin vahvan näkemyksen haastateltujen esimiesten välisestä luottamuksesta ja avoimesta keskusteluyhteydestä. Lähes joka haastattelussa esimiehet kertoivatkin pitävänsä toisiinsa tiiviisti yhteyttä ja jakavansa ajatuksiaan ja kokemuksiaan säännöllisesti.

Tiedetään, että muiden ryhmäläisten kommentteilla ja pelkällä läsnäolollakin voi olla vaikutusta käytävään keskusteluun. Voidaankin ajatella, että tiedontuotanto ryhmäkeskusteluissa tapahtuu osana sosiaalista vuorovaikutusta ja monien eri tekijöiden vaikutuksesta. (Valtonen ja Viitanen 2020, 119.) Tutkimuksessa haastatellut esimiehet vaikuttivat avoimesti pitävän mahdollisuudesta keskustella yhdessä. Kollegoiden välinen vuorovaikutus jopa saattoi rohkaista heitä kertomaan ajatuksistaan ja lisätä esiin nousseita näkökulmia. Tutkimusanalyysivaiheessa aineiston uskottiin siis kuvaavan varsin monipuolisesti esimiesten todellisia ajatuksia tutkimusaihetta kohtaan. Myös se, että haastattelut olivat hyvin vuorovaikutuksellisia, kuten että esimiehet todella keskustelijat aiheista, eivätkä vain vuorollaan vastanneet kysymyksiin, lisää aineistossa esiintyvien asioiden merkityksellisyyttä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus ja eettisyys -kysymyksiä on tärkeää pohtia osana tutkimustyötä. Tässä työssä luotettavuutta ja eettisyyttä on käytännössä pyritty huomiomaan tutkimustyön toteutuksen kaikissa eri vaiheissa. Juutin ja Puusan (2020b, 175) kuvaamana tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sen ammattitaitoista toteutusta jokaisessa tutkimusvaiheessa, jolloin tutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät ovat perustellut ja oikeat tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja toteuttamiseksi.

Teoriapohjan rakentaminen on työn alkuvaiheessa tärkein työvaihe. Teoriaan perehdyttiin kirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa aiheesta etsimällä. Asiakaskokemus, laatu ja johtaminen olivat avainsanoja, joilla teoriapohjaa rakennettiin. Kanasen (2017) mukaan käsitteet ovatkin tutkimuksessa hyvin tärkeitä. Niiden avulla tutkija viestii tutkittavasta aiheesta alan asiantuntijoiden kanssa. Käsitteiden ja niiden määrittelyn avulla tutkija varmistaa, että lukija ymmärtää mistä tutkimuksessa on kysymys. (Kananen 2017, 24.) Hyvä käsitteiden hallinta lisääkin tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta.

Hirsjärven ym. (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi olla haastavaa, koska tutkittavat tapaukset ovat aina ainutlaatuisia. Luotettavuutta kuitenkin lisää juuri tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissaan. Keskeistä on kuvata tutkimusaineiston tuottamisen vaiheita sekä perustella aineiston analysointiin valittua luokittelua. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen on kuvattu ja perusteltu selkeästi. Sekä laadullinen tutkimusote, teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä, että laadullinen teoriaohjaava sisällönanalyysi tutkimusanalyysimenetelmänä olivat tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaisia ja perusteltuja valintoja tutkimuksen toteuttamisessa.

Tutkimuksessa keskeistä on tarkastella kaikkia tutkimusaineiston tapauksia ja yksityiskohtia huolella, useasta eri näkökulmasta käsin, ja vasta sitten etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia niiden joukosta. Aineiston tarkasteleminen ja analysointi useasta eri näkökulmasta parantaa myös merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa 2020b, 147.) Tutkimusanalyysissä kaikkia haastatteluaineistoja on käsitelty huolellisesti ja herkällä otteella, samalla etsien niistä tarkkoja ja mielenkiintoisia yksityiskohtia mutta myös tärkeitä sanomattomia viestejä ”rivien välistä”. Myös tutkimushaastatteluaineistojen läpikäynti useaan kertaan ennen tulosten ja johtopäätösten kokoamista lisää niiden luotettavuutta.

Juuti ja Puusa (2020, 175) määrittelevät tutkimuksen eettisyyden tarkoittavan sitä, että tutkimus on toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen alusta loppuun saakka. Eettisyys tutkimuksessa on pyrkimystä tuottaa kohdejoukolleen hyvää, eikä se myöskään saa vaarantaa tai aiheuttaa haittaa kenenkään kohteena olevan henkilön elämälle tai tutkimukseen liittyvälle taholle. Kananen (2017, 190) kokoaa tutkimusetiikan ohjeistuksiksi muun muassa rehellisyyden, huolellisuuden, tieteellisten menetelmien käytön, avoimuuden ja vastuullisuuden tulosten esittämisessä, muiden tutkijoiden tuotosten kunnioittamisen, tutkimuksen eettisen suunnittelemisen, toteutuksen ja tallentamisen, tutkimusluvista huolehtimisen sekä huomioida oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Tässä tutkimuksessa on noudatettu edellä mainittuja eettisiä periaatteita suunnitelmallisesti ja huolellisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

6 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työyhteisön ammatillisen osaamisen vahvistaminen johtamistyön tavoitteena

Opinnäytetyön tutkimusaineiston mukaan Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluiden henkilöstön hoivatyön perusosaaminen on hyvää. Henkilöstön osaamisen varmistaminen näyttäytyy esimiesten kokemusten kautta keskeisenä johtamistyön osa-alueena tarkasteltaessa hyvän asiakaskokemuksen johtamista. Henkilöstön osaamisen ammatillisuus on tärkeää, jolloin johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ymmärrykseen toiminnan perustehtävästä, asiakaslähtöisyydestä toiminnan keskiössä, unohtamatta vuorovaikutusosaamisen merkitystä.

Haastatellut esimiehet kokevat työyksiköidensä perustehtävän jatkuvan ylläpitämisen ja kirkastamisen olevan tärkeä johtamistyön kohde. Esimiehet korostavat vanhusten asumispalveluiden asukkaiden arvoa työn keskiössä ja pyrkivät johtamissaan työyhteisöissä luomaan asiakaslähtöistä toimintakulttuuria arjen hoivatyön perustaksi. Työn perustehtävän jatkuva kirkastaminen tarkoittaa johtamistyössä asiakaslähtöisen ja ammatillisen keskustelun ylläpitämistä työyhteisöissä. Menetelminä perustehtävän ylläpitämiseksi esimiehet kuvaavat asioiden puheeksi ottamista sekä tiimeissä että yksittäisten työntekijöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Minun mielestä [johtaminen] vaatii sitä, että pidetään yllä sitä työntekijän perustehtävää, sitä että mitä se perustehtävä sisältää. Mä jokaikisen kehityskeskustelun alotan aina kysymällä, että tiedätkö sinä, että mitä sinä teet sinun palkkasi eteen, mitä se sun tehtävänkuva sulta vaatii ja mistä sä voit tarkistaa mitä kuuluu sun tehtävän kuvaan. (Haastattelu 4)

Ja avoin keskustelu nimenomaan, että se on semmosta esimiehenpuolelta ammatillista, eli se on se puheeksi otto, niitten oikeitten asioiden nostattaminen. (Haastattelu 2)

Eriyisesti asiakaslähtöisen työskentelyotteen merkitys nousee esiin esimiesten ajatuksissa ammatillisesta osaamisesta asumispalveluiden hoivatyössä. Asiakaslähtöisesti työssään ajattelevat ja toimivat työntekijät suhtautuvat työhönsä ja omaan osaamiseensa myönteisesti ja mielenkiinnolla. Asiakaslähtöisyys näyttäytyykin työntekijälähtöisyyden vastavoimana henkilöstön ammatillisessa osaamisessa. Asiakaslähtöisyyden ylläpitäminen ammatillisissa keskusteluissa ja siitä tarvittaessa henkilöstölle muistuttaminen kuuluvat keskeisesti johtamistyöhön.

Kai minä niinku ite aattelin että kyllähän myö ollaan vähän semmosia -- niinku sen lähettiläitä, et meidän tehtävähän on se, niinku toki paljon muutakin, se kaikkein tärkein on se et se asiakas on se ykkönen ja niinku hänen asioitaan niinku hoidetaan niin hyvin niin kuin ne näillä resursseilla ja missä se asiakas onkaan niin voidaan tehdä. Et kyllä se pitää olla se ykkösasia ja niinku ehkä sitä aina välillä joutuu niinku työntekijöillekii kirkastamaan -- ettei vaan ikinä pääse unohtumaa se, että ketä varten täällä ollaan. (Haastattelu 1)

Henkilöstön ammatillisen osaamisen vahvuuksissa esimiesten näkemyksen mukaan painottuu perushoitotyö, kuten asukkaiden fyysisestä hoivasta ja huolenpidosta huolehtiminen. Ruokailut, hoitotoimenpiteet ja suihkussa käynnit rytmittävät ja määrittelevät asukkaiden arkea ja ohjaavat henkilöstön päivittäistä työtä. Asumisyksiköiden arki on usein hyvin rutinoitunutta ja jopa kaavamaista. Useat esimiehet kuvaavatkin toiveekseen ja pyrkimykseen edistää aiempaa asiakaslähtöisempää

otetta hoivatyöhön, jolloin asukkaiden yksilölliset tarpeet ja toiveet otettaisiin entistä enemmän huomioon asumisyksiköiden arjessa.

Niistä asioista keskustellaan -- ja tietysti esimiehenä yritetään tietysti olla niissä tukena ja kannustamassa, millon se on mitäkii, ja keskustellaan siitä tai ainakii ite yritän tuua paljon esille sitä aktiivista mielekästä arkea niille meidän asukkaille, koska just asukkaat kuitenkin on ne meidän ykkösjuuttu. Ja sitten ihan tämmönen itsemääräämiskeuden huomioiminen, niin sitä yritän kans ite täällä terottaa, et kun monesti valitettavasti meillä mennään vähän niinkun kiireen ja rutiinin, tai että tehhään asioita. (Haastattelu 1)

Mä aina niinku toivon ja käytänki paljon sitä niinku omassa puheessa, mitä tuolla jos jouvun johonki puuttumaan näihin tilanteisiin tai haluan muistutella sitä nii että, aina kannattaa kattoo että mitenkä tuota haluais niinku omia läheisiään tai omaa itseänsä kohdeltavan. -- Se on hänen ainutkertaisen elämänsä ainutkertaist viimeiset päivät, mitä hän siellä meillä viettää -- Niin onhan se nyt mejjän tehtävä, mejjän hoitohenkilökunnan tehtävä viii hänelle se hyvä olo ja hyvä elämä siihen. Eihän me voia, siis mä en niinku voi kuvitella et me voitais tehä mittään muuta. Se on mejjän työtä, me päästää sieltä kaheksan tunnin kuluttua poikkeen, ne jää sinne, joka ikinen päivä on samanlainen. (Haastattelu 4)

Esimiehet kokevat asumispalvelujen henkilöstöltä vaadittavan tänä päivänä erittäin laaja-alaista osaamista. Jo niin sanottu hoivatyön perusosaaminen on erittäin monipuolinen kokonaisuus aina "käden taidoista" kuten haavojen hoitamisesta keskustelutaitoihin ja vuorovaikutusosaamiseen. Lainsäädäntö ja työnantajaorganisaatio määrittävät osaamisvelvoitteita, mutta myös jatkuvasti kehittyvä yhteiskunta määrittelee vaadittavan osaamisen sisältöjä.

Osaaminenhan on ihan hirveen monipolvinen juttu, et musta tuntuu nii, että kaikki asiakkaat ei edes ymmärrä, että mitä kaikkee hoitohenkilökunnan pitäisi osata. -- Sehän on ihan hirvittävän iso kokonaisuus, se on todella ihan veret seisauttava kokonaisuus. -- Että pidän tai toivon että työntekijät pitää mielessä kaikki ne velvoitteet mitä meille on annettu, -- ja tokihan se vaatii minulta iteltäni ihan hirvittävän paljon myöskii. (Haastattelu 4)

Osaamisvaatimusten laaja-alaisuus haastaa hoivan työntekijät ja työyhteisöt kehittämään osaamistaan. Työnantajan henkilöstölle tarjoamien ja edellyttämien lisäkoulutusten lisäksi esimiehet odottavat myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta ammattitaitonsa ylläpitämiseksi ja osaamisensa kehittämiseksi. Esimiehen tarjoama tuki ja kannustus osaamisen kehittämiseksi ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Tukemalla vahvuuksia, kannustamalla ja esimerkiksi työnkierto-menettelyä hyödyntäen esimiehet pyrkivät vahvistamaan työntekijöidensä osaamista ja mielenkiintoa työtään kohtaan sekä luomaan innostusta osaamisen kehittämiseksi.

Velotteethan on kovat, ja niinku tiät työelämässä aika on rajallinen. Että niinku jotenkin kun löytää sen kultasen keskitien, että ei voi piiskata liikaa, mutta kuitenkin niin että sehän on työntekijälle itelleen-säkkii aika kiva, jos huomaa että koko ajan jotakin oppii lisää. (Haastattelu 4)

-- se työntekijän oma vastuu siitä niinkun oman työn kehittämisestä, niin sitä mää toivosin että se jotenkin ois vielä selkeempi, että heillä on myös itellä se vastuu siitä omasta osaamisesta ja kouluttautumisesta, et se ei aina tuu ylhäältä annettuna. (Haastattelu 5)

No kaikista helpointahan se on, että minä tota velvotan ihmisiä menemään koulutukseen, jos niikseen tulee. Mut kyl mä niinku haluan lähtee sitä kautta viemään sitä asiaa etteenpäin, että mä haluaisin löytää niistä työntekijöistä ne heidän omat vahvuutensa ja lähtee sitä kautta heitä tukemaan siinä kouluttautumisessa. (Haastattelu 4.)

Haasteina työntekijöiden ammatillisessa osaamisessa nähdään kuitenkin oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä. Usein työntekijän erityisosaaminen, kuten esimerkiksi lisäkoulutuksista saatu oppi uusista työmenetelmistä, voi jäädä pimentoon. Työntekijä ei jostain syystä tuo osaamistaan osaksi toimintaansa ja jaa tietoa muille työyhteisönsä jäsenille. Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja huomioiminen, sekä tuki ja kannustus osaamisen tuomiseksi osaksi työtä on johtamisessa tärkeää.

Paljon on hyvää tietotaitoo, osalla se peittyi, ne ei uskalla tuua ees sitä siihen käytäntöön, et vaikka niinku oiskin. Sekin näyttäytyy jotenkin, et kun niitä niin juurtuneita tapoja toimia mitä siellä yksikössä on ollu, niin sitten ne uudet tulijat esimerkiks ei uskalla tuua niitä asioita. Se riippuu niin siitä työntekijän luonteesta, et uskaltaako lähtee niitä asioita tuomaan esille tai muuttamaan jotain vanhaa käytäntöä. (Haastattelu 3.)

Nää jotka tekee hiljaisesti hyvää työtä, niin he ei kauheesti piä meteliä siitä. Mutta minun tehtävänä on niinku nostattaa se ääni siellä koko ajan, että täällä tehdään todella huippu työtä. -- siellähän [kehityskeskustelussa] heijän äänensä sitten kuuluu ja siellä on niinku hirmusen hyvä myös rohkasta sitä työntekiää, että hei voisitko pitää meteliä myös tästä hyvästä työstäsi mitä teet. (Haastattelu 2.)

Myös huoli työntekijöiden taidosta arvioida omaa osaamistaan nousee esiin tutkimusaineistossa. Eri-tyisesti tärkeiden vuorovaikutusosaamisen taitojen arviointi on esimiesten mielestä haasteellista osalle työntekijöistä. Asiakastyöntaidot ja -kohtaamisentaidot, tiimissä toimimisentaidot sekä alaistaidot arvioidaan tärkeiksi osiksi henkilöstöltä vaadittavaa vuorovaikutusosaamista. Koska näiden taitojen tunnistaminen ja arvioiminen arvioidaan kuitenkin heikoksi osalla työntekijöistä, koetaan myös niiden kehittäminen johtamistyön kautta haastavana. Vaikka vuorovaikutusosaamisen vahvistaminen nähdään haastavana, on se kuitenkin esimiesten näkemyksen mukaan erittäin tärkeä johtamistyön kohde, johon he haluavat panostaa.

Mää näkisin sen palautteen antamisen ja just sen kehittävän palautteen antamisen sillä tavalla, että sitä pitäisi harrastaa. Mutta just siten kun ihmisellä ei ole taitoa katsoa, eikä arvioida ommaa osaamistaan, niin sit se hyppää niinku silmille kun joutut silleen -- no puhutaan negatiivisesta palautteesta. (Haastattelu 5.)

Mä oon sanonukkin että meillä saa olla persoonia ja meillä saa olla räiskyviä, mutta meillä pitää olla asiallisia. -- Et asiat asioina, asiat voi riidellä keskenään. -- Meillä oli iso tiimi ja meillä on kehityskohteet ja muuta, puhuttiin tästä vuorovaikutuksesta, et nyt me opetellaan sitä hyvää vuorovaikutusta myös sieltä kiitoksen kautta. Se ei tarkoita et joka päivä: kiitos kiitos kun olit minun kanssa, vaan siis huomioidaan erilailla työyhteisössä toinen toisiamme. -- Mut sitä me opettelemme nyt. Ja minusta se oli hyvä et se lähti työyhteisöstä itsestään. (Haastattelu 3.)

Kaiken kaikkiaan esimiehet näkevät oman roolinsa työntekijöidensä ja työyhteisöjensä osaamisen taustalla tärkeänä. Esimiehinä heidän on luotava edellytyksiä ja mahdollisuuksia työntekijöilleen onnistua perustyössä. Ammatillisen osaamisen varmistaminen lähtee aina työntekijän rekrytoinnista ja

oikeanlaisen tuen ja kannustuksen tarjoamisesta, koulutusten ja osaamista tukevien puitteiden järjestämiseen.

Esimiehenä näkisin, että justiin se että järjestetään niille työntekijöillekii sillä lailla hyvät oltavat: viihtysät tilat ja tota --, että siellä pitä olla joka asumisyksikössä niin ergonomiset tilat -- ja ylipäätään se visuaalinen näkemys niiku siitä tilasta. -- Just tämmösillä pienillä asioilla ku hommaa sitten henkilöstölle sitä hyvää mieltä ja asukkaille hyvää mieltä, niin kyllä se niinku näkyy siinä arjessa. (Haastattelu 5.)

Ite katon, että minun tehtävänähän on, ykköstehtävänä, vaan ja ai-noastaan oikeestaan on se, että minun tehtävä on mahdollistaa, että minun työntekijä onnistuu siinä perustyössä. Sitä mä oon tullu tänne mahdollistamaan kaikkine näine haasteineen mitä siellä nyt on. (Haastattelu 2.)

6.2 Työyhteisön myönteisen tunneilmaston luominen johtamistyön tavoitteena

Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten näkemysten mukaan asumisyksikössä vallitsevalla tunneilmastolla on keskeinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja tätä kautta myös yksikön asukkaiden kokemuksiin ja hyvinvointiin. Työyhteisön myönteinen tunneilmasto tarjoaa työntekijöille turvallisen, avoimen ja arvostavan ilmapiirin työskennellä. Yksilöitä ja hyvää tiimihenkeä vahvistavan tunneilmaston rakentuminen on koko työyhteisön yhteisellä vastuulla. Esimiehen rooli työyhteisön tunneilmaston luojana ja esimerkin näyttäjänä kuitenkin korostuu, mutta se edellyttää esimieheltä aktiivista osallistumista yhteisön jäsenenä.

Työyhteisössä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa kaikkien sen jäsenten toimintaan. Esimiesten kokemusten mukaan vallitseva ilmapiiri on aina selkeästi yhteisön jäsenten kaltainen ja jokaisen työntekijän merkitys ilmapiirin luojana on tärkeä. Positiivisuus luo myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön, mutta myös negatiivinen asenne ruokkii kielteistä asennoitumista työhön ja heikentää jopa työssäjaksamista. Esimiehet näkevät myönteisen ilmapiirin luomisen erittäin tärkeäksi, joskin kuitenkin hyvin haastavaksi tehtäväksi.

Tuli esille tässä yheltä semmoselta positiiviselta työntekijältä, joka tykkää tehdä omaa työtänsä ja menee tosi mielellään omaan työhönsä ja työyhteisöön, niin sit sanoo sitä että se vie hirvittävän ison määrän energiaa kun aamu alkaa sillä et siel on kaks [työkaveria] naama ruttussa -- , sit se latistaa myös tämän ihmisen, joka on hyvällä mielellä ja et on kiva ollu tulla töihin, niin se latistaa myös häntä. -- Mut mä en tiä miten se, mikä on se taikatempu. Minunhan se pitä olla se taikuri, joka sen hyvän ilmapiirin sinne luon ja sen motivaation tehdä ja näin, mut et jos sitä ei työntekijässä itsessään sisäsyntyisesti ole, niin miten mie pystyn sitä niinku tuomaan ja sytyttämään sen lampun sille työntekijälle, sitä mie pohdin niinku ite aika paljonki. (Haastattelu 3.)

Työyhteisön ilmapiirin nähdään vaikuttavan vahvasti asumisyksiköiden asukkaiden arkeen. Työntekijöiden käyttäytyminen ja keskinäinen vuorovaikutus heijastuu heidän tapaansa tehdä asiakastyötä, jolloin vallitsevat tunteet välittyvät herkästi myös asukkaille ja omaisille. Esimerkiksi kiireinen ja ärtynyt hoitaja voi lisätä muistisairaana asiakkaansa levottomuutta, kun taas hyväntuulinen hoitaja todennäköisemmin pystyy työskentelemään asiakaslähtöisemmin ja myönteisiä tunteita herättäen.

-- välillä ihan aistii sen tunnelman --, voi ehkä niilläkin olla merkitystä sillee että ketä siellä on työvuorossa, et siellä voi olla hyvin rauhallinen tunnelma jo sillä että ne työntekijät on siellä semmosia rauhallisia, ei kova äänisiä. Niin minä näkisin et sillä on iso merkitys. (Haastattelu 1.)

Että hyvin äkkiä siellä semmonen hoitaja joka juoksoo helemat hampaissa eessun taas, niin kyllä se saa ne asiakkaatki sitten samalla lailla käyttäytymään. (Haastattelu 1.)

Avoin keskustelu työyhteisössä on erittäin tärkeää. Keskusteluuyhteys sekä työntekijöiden kesken, että esimiehen ja työntekijöiden välillä rakentaa luottamuksellista toimintakulttuuria työyhteisöön. Esimiehen tehtävä on esimerkillään luoda ja ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, jossa jokaisen ajatukset ovat tärkeitä ja arvokkaita. Avoin ja ”yhteen hiileen puhaltava” työyhteisö kykenee myös helpommin rakentamaan luottamusta asumisyksiköiden asukkaiden ja heidän omaistensa suuntaa.

Me pystyttäs niinku tuomaan mejän mielipiteitä ja ajatuksia ja sillä tavalla, että mitään niistä ei teilata, et kaikki kokee sillä tavalla et heidän sanomisensa ja ajatuksensa ovat aivan yhtä arvokkaita. -- et tota ihan samalla tavalla kun kohdellaan muita, asukkaitten omaisia ja asukkaita ja niin edespoispäin, niin niinhän meidän kuuluu kohdella myöskin mejän työkavereita ja kaikkia niitä mejän yhteistyökumppaneita. Ja sitä keskustelua mä voin siis pittää koko ajan yllä ja pidän.” (Haastattelu 4.)

Ite nään, että se luottamus perustuu siihen avoimuuteen ja siihen vuorovaikutukseen, ja paljon itekkin tuon sitä esille. (Haastattelu 1.)

Työyhteisössä avoin keskustelu synnyttää luottamusta ja luottamus puolestaan luo turvallisuuden tunnetta. Myös yhteisesti luodut reilut pelisäännöt ovat henkilöstölle tärkeitä ja esimiehen tehtävänä on viime kädessä huolehtia yhteisten sopimusten ja sääntöjen toteutumisesta. Turvallisuuden tunne ja luottamus omaa työyhteisöä kohtaan on esimiesten mielestä tärkeä tavoite työyhteisön toimintakulttuurin rakentamisessa.

Kyllä musta se vaatii sitä nii että ihmiset kokkee olevansa turvassa siellä, et niinku tavallaan semmosia epäoikeudenmukaisuuksia ei hyväksytä eikä huonoo käyttäytymistä hyväksytä, että niihin tilanteisiin puututaan. -- Kun aina puhutaan siitä hyvästä työilmapiiristä ja aina niinku korostetaan sitä, että se on esimiehen tehtävä, no onhan se osaltaan sitä, mutta sehän on joka ikinen päivä, joka ikisen mejän ikioma valinta: minkälainen minä siihen työyhteisöön tänä päivänä tuodaan. (Haastattelu 4.)

Työyhteisö kaipaa esimiehen tukea ja arvostusta, mutta myös työyhteisön jäsenten keskinäinen tuki ja kunnioitus on tärkeää. Esimiehet kuvaavat kaivattua tukea sekä konkreettiseksi avuksi että myös henkiseksi taustatueksi ja kannustukseksi. Myös arvostuksen kokeminen nähdään tärkeäksi työyhteisössä. Esimiehet kertovat tuen ja arvostavan palautteen antamisen merkityksellisyydestä työntekijöille. Niiden avulla voidaan vahvistaa hyvin tehtyä työtä, vahvuuksia ja osaamista työyhteisössä. Kannustamisen merkityksestä puolestaan kertoo esimerkiksi työntekijöiden rohkaistuminen ottaa uudenlaista vastuuta työtehtävistä työyhteisöissään ja tuoda uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä osaksi asumisyksiköiden arkea.

Miusta ainakin niinku se yks tärkein asia on se, että työyhteisö arvostaa sitä mitä minä teen, mitä minä osaan, mitä minä taidan. Et sitä varmaan hakkee sen tasost hyväksyntää niinku jokkainen, ja jos ei

sitä oo ja jos et sää huomaa et sua arvostetaan yhtään, niin kyllähän sit ovi käy aika nopeesti, et ei semmoseen yhteisöön ehkä haluta sitten ees jäähä tai ei haluta tulla. (Haastattelu 3.)

Minä oon sanonut, että rohkeesti vaan, koska se on meidän työyhteisön tavoitteena ja tuota siellä on aina minun tuki. Jos sä toimit näin ja myös toista ohjaat näin, niin minun tuki siinä on aina taustalla, jos siitä jotain tulee sanomista. -- Mutta kaiken kaikkiaan sehän pitäis olla siellä arjessa täysin, että ihminen koko ajan kokee, että on tuki ja ei jää yksin ja on luottamus siihen ja myös minuun luotetaan – se on merkittävä! (Haastattelu 2.)

Monesti mietin sitä niin, että hattua nostan niille ihmisille, jotka jokaikinen aamu ja jokaikinen päivä lähtevät vanhustalutuihin töihin tulemaan ja ovat valmiita niinku ottamaan aina niinku sen, että mitä sieltä tulee. (Haastattelu 4.)

Tutkimusaineiston perusteella turvallinen, avoin ja jokaista työntekijää arvostava tunneilmasto työyhteisössä on erittäin tärkeää sen toimintakulttuurin kannalta. Myönteinen, sekä yksilöitä että yhteistyötä arvostava, toimintakulttuuri on vahva perusta työyhteisön toteuttamalle laadukkaalle ja asiakaslähtöiselle työlle vanhusten asumispalveluissa. Esimiehen rooli tunneilmaston rakentajana vaatii kuitenkin esimiehen mukana oloa ja osallisuutta työyhteisössä. Moni esimies toivookin saavansa enemmän aikaa ollakseen johtamansa työyhteisön lähellä tukemassa ja vaikuttamassa sen toimintakulttuuriin. Esimiehet kokevat, että läsnäolo työyhteisön arjessa on paras keino vaikuttaa tunneilmastoon ja myös edistää asiakaslähtöisyyttä – se on edellytys.

Kyllä se, että olet paikalla, näyt ja myös kuulut ja myös kuulet, niin on kyllä ykkösasioita. Näin jos on etäesimies, esimerkiksi on niin kuin fyysisesti ihan eri paikoissa vaikka yksiköitä, niin oikeesti ne on tosi hankalia tämmösten asioiden kanssa. Kyllähän sitä teknisesti voit tehdä vaikka mitä etänä, mutta esimiehen pitäis olla läsnä. (Haastattelu 2.)

Mä juttelen paljon, niin mä kierrän kaikki yksiköt päivittäin ja mä käyn kuuntelemassa raportit ja mä osallistun asiakkaitten hoitoon sillä tavalla, niin että mä tiän, tai mä väitän että mä tiän, mitä mejän asiakkaille kuuluu --, mä haluan olla kärryillä näistä asioista --. Niin kyllä se ehkä tuopi myöskin sitten ehkä sitä tunnetta siihen mejän työyhteisöön, että tuo oikeesti on niinku kärryillä, mitä me tehhään täällä. (Haastattelu 4.)

6.3 Työyhteisön yhteistoiminnan rakentaminen johtamistyön tavoitteena

Tarkasteltaessa hyvän asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä osatekijöitä vanhusten asumispalveluissa, nousee esiin työyhteisön ja sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen merkitys. Yhteisöä, sen jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja toimintaa voidaan kuvata yhteistoiminnankäsitteellä. Yhteistoiminnassa keskustelu, vuorovaikutus, yhteisölliset työkäytännöt ja yhteisöllisyyden tunne toteutuvat ja yhteistyö yhteisön eri jäsenten välillä toimii. Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mukaan johtamisessa tärkeää ovat juuri yhteisen ammatillisen keskustelun ja jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen sekä yhteishengen ja yhteistyön kulttuurin synnyttäminen.

Jatkuvan ja avoimen yhteisen ammatillisen keskustelun luominen ja ylläpitäminen ovat yhteistoiminnan ydintä. Keskustelulla luodaan mahdollisuus vuorovaikutukselle työntekijöiden välillä. Keskustelun merkitys korostuu kaikessa asumisyksiköiden henkilöstöjen johtamisesta hyvän asiakaskokemuksen

tavoitteluun. Jatkuvan keskustelun avulla esimiehet kuvaavat pyrkivänsä kehittämään työyhteisöjen toimintakulttuureja yhteistyökykyisiksi ja asiakaslähtöisyyttä arvostaviksi ja toteuttaviksi.

Mää aina yritän sanoa, että oletteko keskustelleet -- suoraan antaneet palautetta -- se on aina kaikista reiluinta. -- Toivos, että työyhteisö on niin avoin, että siellä oikeesti keskustellaan niistä asioista ja niinku hyvässä hengessä. (Haastattelu 1.)

Tuo vuorovaikutus ja siitä puhuminen tiimeissä, niin sehän on niinku kokoaikasta ja vaatii niinku aina uudelleen ja uudelleen sen asian niinkun esille ottamista. (Haastattelu 5.)

Eihän ikinä työyhteisössä tuu että sitte kaikki on hyvin ja kaikki on samaa mieltä, mutta ne pitää nostattaa [keskusteluun], että sitten ymmärretään toisiamme, miks toinen ajattelee näin, miks toinen tuosta asiasta ajattelee näin, miks ehkä asennoituu näin. Avoin keskustelukulttuurin luominen näissä mun mielestä on ykkösasia, ja puheeksi otto meillä. (Haastattelu 2.)

Yhteisöllisinä työkäytänteinä esimiehet kuvaavat jatkuvan ja avoimen keskustelun lisäksi erilaiset tiimipalaveri- ja raporttikäytänteet sekä arjen työssä auttamisen. Työtoverin auttamista työyhteisöissä esimiehet kuvaavat mielenkiintoisesti. Heidän kertomansa mukaan auttaminen on erittäin keskeinen asia työyhteisön toimintakulttuurissa. Sekä rohkeus pyytää että myös tarjota apua työtoverille kuvastaa hyvin työntekijöiden välistä avoimuutta, yhteishenkeä ja lopulta myös asiakaslähtöisyyden toteutumista vallitsevassa toimintakulttuurissa. Työyhteisöt, joissa on vahva työtoverin auttamisen kulttuuri toimivat muutoinkin yhteisöllisemmin ja työyhteisön hyvä henki välittyy näin myös asumisyksiköiden asukkaille. Esimiehet kokevat, että auttamisen kulttuuria työyhteisöissä tulisi lisätä.

Semmonen keskustelukulttuuri puuttuu täysin: ei uskalleta pyytää tai jakseta tai kehdata tai mikä se ikinä onkaan se syy, niinku naapurista apua, et me nyt tarvittas. (Haastattelu 3.)

Ollaan vähän että myö ja hyö ja työ -- että kun sais semmosen ajatuksen että hitsi kun myö ollaan täällä ja on meidän talon ja meidän juttu, ja vielä vahvemman tunteen. -- että pitäis minusta olla semmonen keskusteleva kulttuuri, että ja niinku toimintatapa ja kulttuuri semmonen, että niinku autetaan ja yhdessä tehään. (Haastattelu 1.)

Myös erilaiset työhyvinvointitoiminnot, eli tyhyt, ovat esimiesten haastatteluaineiston perusteella erittäin tärkeitä työyhteisön yhteisöllisyyden ja me-hengen rakentumisen kannalta. Tyhy-toiminta voi parhaimmillaan vahvistaa työyhteisön jäsenten keskinäistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä virkistää ja lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Myös muu yhteinen tekeminen työyhteisön jäsenten välillä voi esimiesten mielestä edistää yhteisöllisyyttä. Esimiehet pyrkivätkin johtamistyönsään kannustamaan ja luomaan työntekijöille mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen.

Työntekijät juttelee keskenään, he viettävät vapaa-aikaa keskenään. Siellä on semmosta, mun mielestä semmosta kivaa keskinäistä pöhinää. -- ja tyhyt toteutuu, he itse rakentavat tyhy-päivät, että mun mielestä sekkii on semmonen osotus niin että, ja tyhyyn osallistuu kaikki, et tota on sillä miun mielestä iso merkitys tai jostakinhan se kertoo, sanotaan näin. (Haastattelu 4.)

Näkisin vielä kans hyvänä, että meidän koko talollakkii ois just semmosia yhteisiä juttuja niinku, ompa ne sitte tapahtumat tai muut, että myös nähtäs toisiamme, asukkaita ja hoitajia, ja vähän just semmosta kivvaa yhdessä tekemistä. -- se vois tukkee sitä semmosta yhteisöllisyyttä. -- semmosia pieniä asioita sinne työyhteisöön pystys

tuomaan, että on ne nyt jotkut perjantaipullat tai --. Ois joku semmonen onnistuminen vaikka selekeesti jonkun [työyhteisön] kohalla, niin vois jotenkin pienesti vaikka palkita. (Haastattelu 1.)

Haastatteluaineiston mukaan työyhteisö ja sen yhteistoiminta ovat vahvasti jäsentensä näköisiä. Työntekijöiden osaaminen, kiinnostukset ja persoonallisuudet vaikuttavat kaikki vahvasti heidän toimintaansa yhteisön jäseninä. Työyhteisöissä näyttäytyy esimiesten mukaan selvästi niin sanottuja vastuunkantaja-työntekijöitä, joiden rooli työyhteisön toiminnan kannalta on erittäin merkittävä. Tällaisen vastuunkantajan jäädessä pois työyhteisöstä tai puuttuessa sieltä kokonaan, voi koko työyhteisön toiminta heikentyä. Henkilöstövaihdokset työyhteisöissä ovatkin erityisen huomionarvoisia tilanteita johtamistyön näkökulmasta, sillä niissä henkilöstön tarvitseman tuen määrä voi olla suuri ja myös esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin ovat paremmat.

Semmosia ihmisiä, jotka on kantanu vastuuta, niitä ei nyt niinku ookaan, ja on niinku hiljaisesti hoitanu käytännön asioita, se näyttäyty -- nyttien niinku hyvin voimakkaasti, niinku siinä et se on vähän niinku semmonen lamaanut, et nyt kukaan ei tee yhtään mitään, kukaan ei osaa tarttua --. Et sillon kun se vastuunkantaja on niinku lähteny, niin se on vähän silleen semmosella alapalla ja tarviivat tosi paljon ohjausta ja tukee. (Haastattelu 3.)

Ja siellä tuota sitte kun vaihtu henkilökuntaa, niin sit mä aattelin että nyt on otollinen aika alkaa kehittämään tätä hommaa. (Haastattelu 4.)

-- seuraavassa talon palaverissa sanoin, että työnkierto alakaa listalta 15 ja piste. -- katoin vähän semmosta hyvän henkistä porukkaa aina, -- et minkälaisia tyyppisiä niihin tiimeihin tarvitaan koska ihmiset siellä tunnen. Niin tota nyttien on tullu tosi hyvää pallautetta ja se on tietysti tässäkin haasteellisessa tiimissä. Niin oon kuullu kautta rantain, että on tykätty, että siellä on se toimintakulttuuri muuttunu ja tuota se yhteishenki. (Haastattelu 5.)

Tarkasteltaessa vielä esimiesten johtamistyötä, johdettavien työyhteisöjen toimintakulttuurien yhteistoiminnan näkökulmasta, korostuu yhteisöllisyyden ja yhteistyön voima haastavissa työtehtävissä ja tilanteissa. Työyhteisön kohdatessa haasteita tai esimerkiksi koronan kaltaisia kriisejä, voi yhteistyö ja tiimihenki toimia suurena voimavarana ja yhteisön tukena. Myös kriisit itsessään haastavat työntekijät toimimaan tiiviisti yhdessä, hyödyntämään jokaisen voimavaroja ja tukemaan toinen toistaan.

Työelämä on rankka juttu, se on tosi rankka juttu. -- Et tuota kyllä on niinku oikeasti sillä ihan hirvittävän iso merkitys, että minkälainen se työyhteisö on ja miten se kannattelee sua siinä sun työuralla ja miten sä jaksat, sillä on ihan hävyttömän iso merkitys. -- et kun tapahtuu joku kriisi vaikka työpaikalla tai puuttuu nyt vaikka siitä illasta, niin jos siinä on hyvä porukka, niin nehän tekkee mitenkä päin sen homman, mutta jos tuntuu että siinä on yhtään kahnausta, niin kaikki asiat mättää sinä iltana, ei mikään mene oikein hyvin. (Haastattelu 4.)

Korona-aika on ainakin meillä näitä, tätä tämmöstä yhteisöllisyyttä ja sitä me-henkee, et ku ollaan tämmösen uuden ja vaikean asian eessä. -- että jotenkin tämä tämmönen kriisitilanne ja tämmönen pelottava tilanne on meillä ainakin tiivistäny sitä porukkaa ja tuota se toimintakulttuuri on niinku hioutunu semmoseksi aika toimivaksi. -- että korona ja tämmönen paineistus on sitä tiimi-henkee nostanut, että tuota hyvään suuntaan ollaan kyllä menossa. (Haastattelu 5.)

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmaan peilaten haastateltujen esimiesten ajatukset yhteistoinnasta kiteytyvät tavoitteeseen, jossa asumispalveluiden asukkaat nähdään yhteisen ytimenä. Esimiehet kuvaavat yhteisen näkemyksen ja työn tavoitteen jakamisen merkitystä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan yhteisten ja asiakaslähtöisten työmenetelmien mukaisesti, aina asukkaiden laadukas hoivatyö tavoitteenaan. Esimiehet kokevat johtamistyön kautta jatkuvasti tarpeelliseksi muistuttaa henkilöstöjään asukkaiden olemisesta työn keskiössä.

Sen työn sujuvuuden ja asiakasnäkökulmasta ku miettii, niin työnhän pittää sujua ja siellä tiimissä pittää pyrkiä siihen, että ollaan kartalla kaikki, mitä on tehty ja mitä tarvii tehdä seuraavaks, koska se peilaa sitten siihen työhyvinvointiin kanssa ja tyytyväisiin asiakkaisiin. Et jos siellä kaikki pyörii silleen että: vitja ku ärsyttää ja en tiää mitä pitä tehdä, niin sittehän se on ihan soppa valmis. (Haastattelu 5.)

Jos me ajatellaan, että ne asukkaat on heidän työnantajia, niin se yhteisöllisyys pitää ulottua -- niin sitte sinne ihan koko sen työyhteisön läpi -- ja siellä ei hirveen paljon sais solmuja olla, aukasemattomia solmuja. -- Et se pitäis huomioia se, että kuka siellä on, ketä varten me ollaan. (Haastattelu 3.)

Myös yhteistoiminnan kautta asiakaskokemusta johdettaessa esimiehen läsnäolo työyhteisössään on tärkeää. Työyhteisön toimintakulttuuriin ja ryhmädynamiikkaan vaikuttaakseen esimiehen on päästävä osalliseksi yhteisöön. Esimiesten mielestä osallisuus tulee fyysistä hoivatyötä tekevissä työyhteisöissä ja asumisyksiköissä toteutumaan vain riittävän läsnäolon kautta. Esimiehet myös kuvaavat henkilöstön kaipaavan heitä olemaan tavattavissa ja tavoitettavissa. Merkityksellistä on, että esimiehet tuntevat johtamansa työyhteisön, siellä tehtävän arjen työn ja asukaskunnan.

Henkilöstöllä on niinku tavallaan semmonen tietynlainen tuen tarve - -, se näyttäytyy kyllä hyvinkin selkeenä se oma poissaoleminen aina niinku tavallaan, joko siellä sattuu ja tapahtuu tai sit siel ei tapahu yhtään mittään kun sinä oot poissa --. Et koko ajan niinku on se tietynlainen kaipaus siitä, että se lähiesimies ois läsnä ja pystys olemaan läsnä, et sitä niinku henkilöstö viestittää hyvinkin voimakkaasti, mutta kun ei kykene jakautumaan. (Haastattelu 3.)

Esimiehet nostavat esiin myös esimiesten keskinäisen yhteistoiminnan ja kollegiaalisuuden merkityksen asumispalveluiden johtamistyössä. Moni esimies kuvaa työtään kuormittavaksi ja yksinäiseksi, jolloin säännöllinen yhteydenpito samaa työtä tekevien kollegoiden kanssa koetaan erittäin tärkeäksi. Yhteydenpito ja ajatusten jakaminen kollegoiden kesken on merkityksellistä ja tukee työssäjaksamista. Esimiehet kuvaavat keskinäisen yhteistyönsä sisältöjä ja merkitystä tiedon jakamiseksi, perehtymiseksi ja perehdyttämiseksi, tueksi ja vertaistueksi sekä yhteisen asian jakamiseksi tovereiden kesken. Esimiesten keskinäinen yhteistoiminta näyttäytyy useissa haastatteluissa merkittävänä voimavarana heidän työssäjaksamiselleen. Esimiesten oma jaksaminen koetaan tärkeäksi, jotta he jaksaisivat puolestaan tukea omia työntekijöitään ja työyhteisöjään.

Tän ydin porukan keskinäinen työsuhte niin tämä on minusta niinku hyvin toimiva ja sillä lailla, että toinen toistamme tukeva --. Jos minua ketuttaa niin minä saatan -- [työkaverille] soittaa ihan ja antaa sen asian tulla ulos ja sit mä huomaan, että ei tää niin iso asia oookaan, niinku puhistetaan ja toinen ymmärtää, koska painelee ihan samojen asioitten kanssa. (Haastattelu 3.)

Kyllä sen sitten aina huomaa välillä itestään ja sitten kollegoistakii, että on sitä väsymistä. Ja sit niin aina vähän miettii, että no mitenkä nyt voisin tukkee tai mitä niinku --. (Haastattelu 1.)

Koen kollegat hirveen tärkeinä, luotan heihin sataprosenttisesti ja tuota tiedän, että voin kilauttaa kaverille, kun siltä tuntuu. Samoten että oma esimies on mejän tukena niinku sillä tavalla. (Haastattelu 5.)

6.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä on tutkittu hyvän asiakaskokemuksen johtamista Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa teemahaastatteleamalla asumisyksiköiden esimiehiä. Tutkimuksen tuloksissa esiin nousevat työyhteisön toimintakulttuurin ammatillisen osaamisen, myönteisen tunneilmaston ja yhteistoiminnan osa-alueiden johtaminen. Tutkimuksen taustaolettamuksena on ollut voimaantumisteoriaa mukaileva ajatus siitä, että asiakastyötä tekevän työyhteisön toimintakulttuurin voimaantuttava johtaminen on keskiössä tavoiteltaessa hyvää asiakaskokemusta. Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten kokemuksia ja ajatuksia tarkasteltaessa näyttäytyy toimintakulttuurin voimaantumista tukeva johtaminen edistävän asiakaslähtöistä työskentelyä. Johtamistyöllä tavoiteltaessa voimaantunutta työyhteisöä, mahdollistetaan siis myös parempia asiakaskokemuksia.

Tutkimustulosten mukaan osaaminen ja ammatillisuus ovat tärkeitä huomioitavia asioita työyhteisön johtamisessa. Toiminnan perustehtävä, vuorovaikutusosaaminen ja asiakaslähtöisyys kaiken työskentelyn ytimenä nousevat keskeisiksi ammatillisen osaamisen sisällöiksi, joihin johtamistyön tulee kohdentua. Myös johtamisteorioiden (Järvinen 2003, 27; Rantanen ym. 2020, 181–182) mukaan työn perustehtävän selkiyttäminen ja siirtäminen käytännön työskentelyyn on esimiestyön ydintä. Tutkimuksessa asiakaslähtöisyys nähdään kaikkein tärkeimpänä kaiken toiminnan tavoitteena. Esimiehet pyrkivät ylläpitämään ja edistämään asiakaslähtöistä työskentelyä johtamissaan työyhteisöissä. Järvisen (2014, 210) mukaan myös esimiehen ymmärrys omasta roolistaan työpaikan toimintakulttuurin rakentajana on tärkeä, jotta hän pystyy toimillaan luomaan asiakaslähtöisyyttä työyhteisön toimintaan ja asenteisiin.

Tutkimusaineistossa esimiesten näkemys ammatillisen osaamisen johtamisesta kiteyttämällä ja kirkaustamalla perustehtävää, osaamista ja ammatillisuutta toimii perustana asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentamiselle. Ammatillisen osaamisen, kuten tarvittavan koulutuksen ja ammatillisten vuorovaikutustaitojen varmistaminen johtamisen keinoin tarkoittaa esimerkiksi aktiivista työntekijöiden tukemista ja kannustamista. Myös jatkuvan ammatillisen keskustelun ylläpitäminen työn tarkoituksesta tuottaa asukkaille hyvää loppuelämän hoivaa, on esimiesten mukaan keskeistä osaamisen johtamista asumispalveluissa.

Toisena tärkeänä johtamistyön kohteena hyvää asiakastyön laatua ja asiakaskokemusta tavoiteltaessa tutkimusaineistosta nousee myönteisen tunneilmaston johtaminen. Työyhteisön myönteinen tunneilmasto on työntekijöilleen turvallinen ja arvostava, jossa jokainen voi avoimesti kertoa ajatuksistaan ja hänet hyväksytään omana itsenään osaksi työyhteisöä. Rantasen ym. (2020, 267) mukaan tunneilmaston johtaminen, eli työntekijöiden psykologisten tarpeiden huomioiminen, mahdollistaa työntekijöiden antaa työlle paras mahdollinen kykynsä ja panostuksensa. Myönteisen tunneilmaston

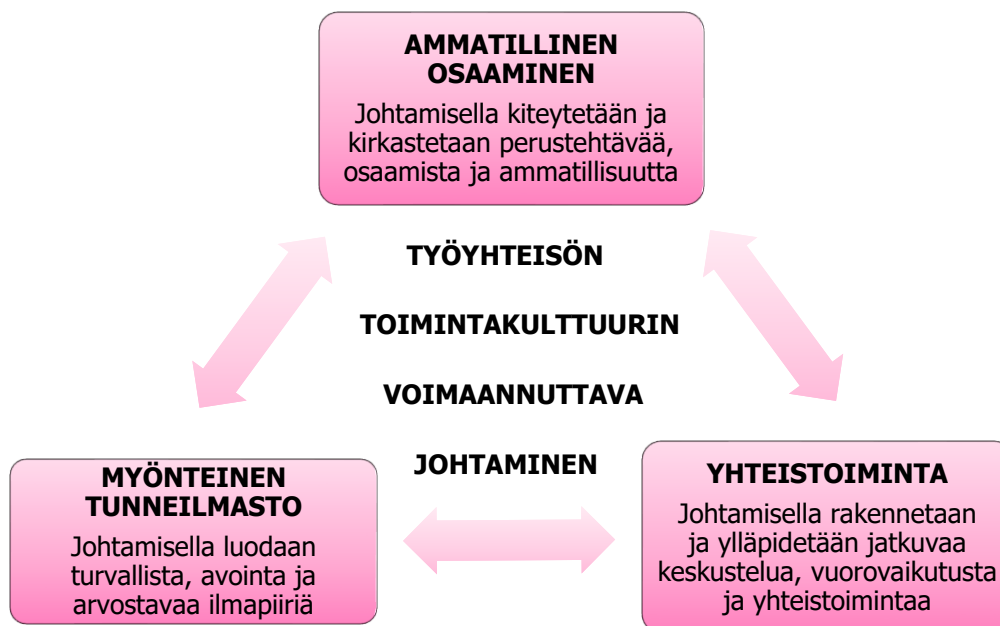
elementtejä, kuten arvostus ja hyväksyntä, kuvataan myös Siitosen (1999, 144–145) voimaantumisteoriassa keskeisesti voimaantumista tukeviksi. Vasta voimaantumisen eli sisäisen voimaantumisen kautta yksilö pystyy tuottamaan myönteisyyttä ympärillään oleville ihmisille ja ottamaan vastuuta myös heidän voimaantumisestaan.

Tutkimustulosten mukaan myönteisen tunneilmaston luominen nähdään hyvin tärkeänä työyhteisön toimintakulttuurin johtamisessa. Esimiesten näkemysten mukaan he voivat vaikuttaa tunneilmastoon kuitenkin vain vahvalla läsnäololla johtamisessaan työyhteisöissä. Läsnä ollessaan esimiehen tulee ylläpitää avointa, arvostavaa ja luottamuksellista keskustelukulttuuria, sekä olla esimerkkinä asiakaslähteisen asenteen ja toimintatavan omaavana työntekijänä. Esimerkillään esimies pystyy rakentamaan työyhteisöön myönteistä tunneilmapiiriä.

Kolmantena työyhteisön toimintakulttuurin johtamisen osa-alueena tutkimuksessa nousee yhteistoiminnan rakentaminen. Esimiestehtävikseen yhteistoiminnan rakentamisessa haastatellut esimiehet esittävät jälleen yhteistä keskustelua. Jatkuvan, yhteisen, ammatillisen keskustelun ja työyhteisön jäsenten välisen vahvan vuorovaikutuksen synnyttäminen ja ylläpitäminen ovat tutkimustulosten mukaan kaikkein tärkeintä yhteistoiminnan mahdollistamiseksi. Myös yhteisöllisten työkäytäntöjen ja -toimintojen avulla esimies voi edistää työyhteisön yhteistoimintaa ja me-henkeä. Taustateorian mukaan yhteistoiminnallisuuden kulttuuri vaatiikin syntyäkseen pitkäjänteistä johtamistyötä, jonka perusta on asenteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Rauhala ym. 2013, 75–76).

Yhteistoiminnan rakentaminen työyhteisöön on erittäin hyödyllistä juuri hyvän asiakaskokemuksen tavoittelun näkökulmasta. Rantasen ja kumppaneiden (2020, 271–272) mukaan yhteisön ja yhteistyön merkitys työn tulokselle on merkittävä, sillä yhdessä työntekijät pystyvät saavuttamaan suurempia tavoitteita kuin yksin työskennellessään. Yhteisöissä yhteistyön ja yhteisöllisyyden laadun merkitys työskentelyn tuloksellisuudelle on kuitenkin keskeistä. Tunne yhteenkuuluvuudesta, yhteisistä arvoista, luottamuksesta ja yhteisestä tavoitteesta vahvistavat edelleen yhteisön ja yhteistyön toimivuutta. (Heinonen ym. 2012, 72, 77.) Johtamistyössä yhteistoiminnan rakentamiseen ja edelleen kehittämiseen panostaminen on erittäin tärkeää, jotta kyetään saavuttamaan paras mahdollinen tiimiosaaminen ja yhteistyö, tai Koiviston ja Rannan (2019, 38) kuvaama yhteisön yhteinen innostus työtä kohtaan eli flow'n tunne.

Seuraavalla sivulla esiteltävässä kuvassa 3. on kuvattuna tutkimuksen päätuloksia. Kuviossa nähdään hyvän asiakaskokemuksen johtamisen taustalla vaikuttavat työyhteisön toimintakulttuurin osatekijät, jotka samalla kuvaavat tutkimustulosten mukaisesti johtamistyön kohteita hyvän asiakaskokemuksen ja hoivan laadun saavuttamisessa Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa. Kuviossa on nähtävissä myös toimintakulttuurin eri osa-alueiden olevan jatkuvassa vaikutuksessa toisiinsa. (Kuva 3.)



KUVA 3. Työyhteisön toimintakulttuurin osatekijät hyvän asiakaskokemuksen johtamisen taustalla

Organisaation asumispalveluyksiköiden perustehtävän ja ammatillisen osaamisen kiteyttäminen ja kirkastaminen työyhteisöille on keskeistä johtamistyötä, jota esimiesten on jatkuvasti toteutettava. Hyvän ammatillisen osaamisen ja kirkkaan tehtäväkuvan sekä toiminnan tarkoituksen kautta työyhteisö ymmärtää vastuunsa ja velvollisuutensa laadukkaan ja asiakaslähtöisen työn toteuttajina, mutta myös tunnistaa kykynsä ja mahdollisuutensa. Tällainen osaaminen ja ymmärrys puolestaan luo työyhteisön jäsenille luottamuksen ja arvostuksen tunnetta, joka taas edistää myönteisen tunneilmaston rakentumista työyhteisöön. Ammatillinen osaaminen vaikuttaa vahvasti myös yhteistoiminnan toteutumiseen. Osaavat ja vuorovaikutustaitoiset, työnsä tavoitteet tuntevat ammattilaiset pystyvät paremmin toimimaan yhteistyössä työyhteisöissään. Koska heillä on ymmärrys työnsä tavoitteista, he ymmärtävät paremmin myös yhteisön ja yhteistyön merkityksen työn tuloksellisuudelle. Työntekijät motivoituvat yhteistyöhön ja haluavat hyödyntää koko työyhteisönsä yhteistä osaamista työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtamistyön tehtävinä myönteisen tunneilmaston ja työyhteisön yhteistoiminnan luominen ovat vaikutussuhteessa ammatillisen osaamisen lisäksi myös keskenään. Esimiehen luodessa työyhteisöön turvallista ja avointa tunneilmastoa ja keskustelukulttuuria, mahdollistuu samalla myös jatkuvan keskustelun ja vuorovaikutuksen kulttuurin rakentuminen. Myönteinen ilmapiiri siis toisin sanoen edistää keskustelua ja yhdessä tekemistä. Yhteistoiminnan rakenteiden luominen ja ylläpitäminen johtamisen keinoin taas puolestaan edistää työyhteisön jäsenten keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. Yhdessä keskustellen ja toimien työyhteisön tunneilmasto voi kehittyä myönteisemmäksi. Yhteisössä myös työntavoitteet parhaimmillaan kirkastuvat yhteiseksi motivaatioksi ja synnyttävät uudenlaista osaamista.

Johtopäätöksinä tutkimuksessa nousee vahvasti esille edellä mainittujen kolmen toimintakulttuurin osatekijän merkityksellisyys johtamistyön kohteina tähdättäessä hyvään asiakaskokemukseen Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa. Kirkkaimpana pyrkimyksenä ja tehtävänään esimiehet näkevät asiakaslähtöisen toimintakulttuurin luomisen työyhteisöihin. Esimiehet haluavat toimia tehtävissään asiakaslähtöisten arvojen mukaisesti ja esimerkkeinä työyhteisöilleen. Ensisijaista johtamistyötä hyvän asiakaskokemuksen tavoittelussa on johtaa työyhteisöä sisäisen asiakkuuden periaatteen mukaisesti; eli luoda voimaantumista tukevaa toimintakulttuuria työyhteisöön ja mahdollistaa näin työntekijöiden onnistuminen perustyössä. Esimiesten ajatukset johtamisen merkityksestä asiakaskokemusten laadulle asumispalveluissa voidaan nähdä juuri työyhteisön toimintakulttuurin osatekijöiden johtamisen kautta. Esimiehet eivät kuitenkaan itse nosta omaa rooliaan erityisen merkitykselliseksi asiakaskokemuksen synnyssä, vaan haluavat korostaa asumispalveluiden asukkaiden kohtaamisen ja kuulemisen merkitystä. Asukkaan kohdalla tulee pysähtyä, häntä ei saa vain ohittaa.

Niinku asiakaskokemus, että olen tullut kuulluksi ja että minut huomataan, minut nähdään ja minua kuullaan, että minua on ymmärretty ja olen saanut antaa. Siitä se muodostuu. (5)

Myös asumispalveluiden asiakaskyselykoosteiden tulosten mukaan asiakkaiden tyytyväisyyden ja hyvien asiakaskokemusten taustalla näyttäytyy ennen kaikkea kohtaamisen ja kuulemisen merkitys. Hoitajien ystävällinen käytös, läsnäolo, tuttuus ja asukkaiden henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden huomioiminen vaikuttavat kyselytulosten mukaan merkittävästi kokemukseen turvallisuuden tunteesta ja hyvästä ilmapiiristä asumisyksiköissä. Asukkaat myös kuvaavat kyselyssä, että mielekäs tekeminen ja toiminta, osallistuminen ja sosiaalinen vuorovaikutus nostaisivat edelleen mielialaa ja kokemusta omista vaikuttamismahdollisuuksista päivittäiseen elämään. (Kauppinen-Kymäläinen 2019; Kauppinen-Kymäläinen 2020.) Asiakaskyselyn tuloksista on tulkittavissa vahvasti hoivahenkilöstön merkitys hyvien asiakaskokemusten mahdollistajana. Tämä tulos yhdessä tutkimushaastattelujen tulosten kanssa osoittaa työyhteisöjen voimaantumista ja asiakaslähtöistä työskentelyä tukevan johtamisen merkityksellisyyden.

Tutkimustuloksista välittyy selkeästi asumispalveluiden esimiesten sinnikkyys, motivaatio ja asenne työtään kohtaan. Esimiehet suhtautuvat työhönsä erittäin vastuuntuntoisesti ja ovat myös valmiita ”heittäytymään” aina tarpeen mukaan. Heillä on vahva ymmärrys laadukkaan asiakastyön ja hoivan tavoitteista, mutta vain rajallisesti tai jopa riittämättömästi aikaa tehdä sitä, mihin heitä esimiehinä tarvitaan – aikaa olla työyhteisöjensä toimintakulttuurien rakentajina. Työyhteisöjen toimintakulttuurit rakentuvat jäsentensä kautta, heidän näköisikseen. Esimiesten on siis oltava enemmän läsnä työyhteisöilleen, jotta he voivat vaikuttaa ja olla mukana kehittämässä niiden toimintakulttuureja. Työyhteisön tulee nähdä ja kuulla esimiestä, mutta yhtä tärkeää myös esimiehen on nähdä ja kuulla työyhteisönsä ja sen jäsenet.

Asiakaskokemusta johdettaessa on tarpeellista ymmärtää ja soveltaa voimaantumisteorian periaatteita työyhteisöjen johtamisessa. Voimaantumisteorian mukainen ajatus voimaantumisesta ihmisen sisäisenä prosessina, ja sen tärkeydestä yksilön hyvinvoinnille ja kyvylle tuottaa hyvää toisille, rakentuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Siitonen 1999, 117–118). Tämä tarjoaa yhdessä tutkimuksen tulosten kanssa perustellun oivalluksen työyhteisöjen voimaannuttavan johtamisen tär-

keydestä. Johtamistyöllä tuettaessa ammatillista osaamista, luoden avointa ja arvostavaa tunnelimastoa sekä rakentaen hyvää yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta työyhteisöön, mahdollistetaan työntekijöiden voimaantuminen. Voimaantuneet työntekijät ja työyhteisöt voivat saavuttaa entistä parempaa työn laatua ja työskentelyä asiakkaiden parhaaksi – he onnistuvat tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia.

7 POHDINTA

Tekemäni tutkimus asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluissa on ollut kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen työ. Tutkimus lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani päästä tarkastelemaan vanhusten hoivan johtajuutta sekä aiheen ideointiin osallistuneiden toiveesta tarkastella ja tuottaa tutkimuksella tietoa hyvien asiakaskokemusten saavuttamiseksi. Näiden näkökulmien yhdistäminen tuotti lopulta tutkimusaiheen asiakaskokemuksen johtamisesta.

Tutkimusaihe myös haki lopullista toteutuksen muotoaan ja idea valmiiden asiakaskyselyaineistokoosteiden hyödyntämisestä esimieshaastattelujen lisäksi tutkimusaineistona jäikin tutkimusprosessin edetessä taka-alalle. Loppujen lopuksi tutkimuksessa toteutetut haastattelut tuntuivat täysin riittävältä aineistolta asetettujen tutkimuskysymysten kannalta ja myös aineiston rajaaminen tutkimusanalyysin kannalta oli järkevää. Liian suuri ja laaja analysoitava aineisto olisi voinut uuvuttaa minut tutkijana ja analyysin tarkkuus ja laatu olisivat voineet kärsiä. Aiheen ja käytettävän aineiston määrä rajautuivat siis tutkimustyön edetessä lopulliseen muotoonsa. Se, että pystyin tutkimusprosessin aikana tarkastelemaan tutkimustehtävää ja muuttamaan suunnitelmia joustavasti ja tarpeenmukaisella tavalla, oli opettavaista.

Tutkimustyön tekemisen lisäksi opin tutkimusta tehdessäni valtavasti uutta johtajuuteen liittyen. Esimieshaastattelut syvensivät ja konkretisoivat ajatuksiani lähiesimiestyöstä ja johtajuudesta. Haastatteluaineistot kertoivat vahvasti omaa tarinaansa esimiestyön merkityksestä. Lähiesimiestyössä henkilöstön kaipuu esimiehen läsnäoloa kohtaan on kova ja tämä varmasti luo esimiehille riittämättömyyden tunteita. Keskeisenä tutkimuksen johtopäätöksenä nousikin esille juuri läsnäolon merkitys, jota ei varmastikaan voi liikaa korostaa ja nostaa esille pohdittaessa johtamistyön kehittämiskohteita tulevaisuudessa. Mitä siis voitaisiinkin saavuttaa lisäämällä esimiesten aikaa olla aidosti henkilöstönsä äärellä, kuulla heitä, olla tukena, ohjata ja opastaa. Uskon, että juuri läsnäolon kautta esimiehet pystyisivät tavoittamaan mahdollisuudet vaikuttaa johtamiensa työyhteisöjen toimintakulttuureihin. He pääsisivät osallisiksi johtamiinsa yhteisöihin; ja ehtisivät luoda niihin yhteishenkeä vahvistavia toimintatapoja ja asiakaslähtöisyyttä vaalivia työkäytänteitä.

Asiakaslähtöisyys ja hyvien asiakaskokemusten tavoittelu vanhusten hoivatyössä nyt ja tulevaisuudessa lisäävät myös osaltaan esimiestyön paineita. Hoivan laadun ja asiakaslähtöisyyden tulee ehdottomasti olla vanhustyössä kaiken keskiössä, mutta samaan aikaan haasteet määrältään riittävien palvelujen tuottamisessa ja henkilöstön riittävyudessa koko ajan kasvavat. Esimiehet ovatkin valtavassa paineessa yrittäessään tavoittaa heille asetettuja vaatimuksia. Samaan aikaan heidän olisi löydettävä lähes olemattomasta tarjonnasta ammatillisesti osaavaa henkilöstöä hoivatyön toteuttajiksi asiakkaiden äärelle, ja ehdittävä luomaan ja kehittämään hoivan toimintakulttuuria edelleen asiakaslähtöisemmäksi.

Myös ihmisten tietoisuuden lisääntyminen oikeuksistaan on omiaan lisäämään painetta johtamistyöhön. Esimerkiksi kasvava huomio vanhusasiakkaiden itsemääräämisoikeuden toteutumiseen, sekä työntekijöiden halu vaalia omia oikeuksiaan joskus velvollisuuksien samalla unohtuessa, lisäävät haastetta esimiestyölle. Monet vaatimukset ja velvoitteet, sekä niihin vastaaminen ovat esimiestyön

ydintä, mutta näkisin tärkeänä kiinnittää huomiota myös lähiesimiesten työssäjaksamiseen haastavan työn ja paineiden alla. Jaksava ja itsekkin voimaantunut esimies kykenee varmasti johtamaan työyhteisöjään laadulla ja saavuttamaan johtamistyöllä enemmän hyvää aina asiakkaille asti.

Koko laajaa tutkimusaihetta ja tutkimuksen tuloksia asiakaskokemusten johtamisesta tarkastellessani huomaan esiin nousseiden asioiden ja yksityiskohtien linkittyvän vahvasti toisiinsa. Työyhteisöt ja niiden toimintakulttuurit ovat keskeisessä asemassa asiakaskokemusten tuottamisessa. Johtamistyössä taas ymmärrys toimintakulttuurien johtamisesta on tärkeää, mikäli halutaan päästä vaikuttamaan asiakaskokemusten laatuun. Tutkimus on osoittanut minulle, sekä tutkijana että vanhustyön ammattilaisena, johtamistyön tavoitteita ja myös työntekijän roolin merkityksen työyhteisölleen. Näen, että jokaisella työntekijällä on vastuuta työyhteisön tunneilmaston rakentamisessa ja yhteistoiminnan kulttuurin luomisessa. Meillä jokaisella on vastuu antaa aina oma parhaamme sekä asiakkaille että myös työtovereille. Puolestaan esimiehen tehtävä työyhteisön johtamisessa on mielestäni oppia tuntemaan johdettava yhteisönsä niin hyvin, että hän pystyy tukemaan ja ohjaamaan yhteisöään ja sen toimintakulttuuria toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja yhteistä tavoitetta kohti.

Tutkimus on herättänyt myös pohtimaan vanhusten hoivatyötä ja sen arvoja laajemmin. Tämän päivän kiireinen, tehokkuuteen ja hyvään tulokseen tähtäävä maailma ja työelämä ovat vahvasti läsnä myös vanhusten hoivapalveluissa. Väestön ikääntyminen ja hoivattavien vanhusten määrän kasvu, sekä samalla syvenevä pula hoivatyöntekijöistä, ajavat meitä toteuttamaan vanhuspalveluitamme kiireessä ja tehokkuutta tavoitellen. Taloudelliset resurssit ovat myös usein määrittävimpiä asioita hoivassa ja ohjaavat työn suuntaa ja mahdollisuuksia. Mutta entäpä jos nostaisimmekin vanhusasiakkaamme aidosti työn keskiöön ja hänen hyvän ja mielekkään elämänsä mahdollistamisen. Mitähän silloin tapahtuisi?

Tutkimustuloksissa Kuopion kaupungin Vanhusten asumispalveluiden lähiesimiesten ajatukset hyvän asiakaskokemuksen johtamisesta osoittavat inhimillisten ja pehmeiden arvojen merkityksellisyden huomioimisen johtamistyössä. Työyhteisöjen voimaantumista tukevalla johtamisella, kuten myönteisen tunneilmaston ja yhteistoiminnan kulttuurin luomisella ja ammatillista osaamista tukien, voidaan paremmin saavuttaa hyviä asiakaskokemuksia. Pehmeämmät arvot johtamistyön taustalla voivat myös olla taloudellisesti ja tuloksellisesti kannattavia. Työyhteisöissä on jo olemassa osaamista, intoa, monenlaisia vahvuuksia ja voimavaroja, jotka täytyy osata tunnistaa ja hyödyntää. Tällaisen osaamisen ja vahvuuksien huomioimisen työntekijät varmasti kokevat arvostuksena ja se vahvistaa näitä voimavaroja edelleen. Mahdollisuus tehdä työtä vahvuuksia hyödyntäen, innostaa ja luo sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Työyhteisötasolla yhteinen innostus taas synnyttää yhteistyötä ja myös uusia ideoita työn edelleen kehittämiseksi. Työyhteisöjä johdettaessa niistä löytyvien voimavarojen kautta, saadaan ne ”loistamaan”, jolloin työntulos näkyy varmasti myös myönteisinä asiakaskokemuksina.

Haluan pohtia arvokysymystä vielä vanhusten hoivapalvelujen asiakkaiden kautta. Asiakkaiden äänen kuuleminen, aito huomioiminen ja arvostava kohtaaminen ovat tärkeimpiä asioita hyvien asiakaskokemusten takana. Juuri asiakkaiden nostaminen työn keskiöön on ensisijaista, eikä vain johtajuus puheissa ja suunnitelmissa, vaan aidosti myös arjen työssä ja toimissa. Tehokkuusvaatimusten

sijaan lempeillä arvoilla ja asiakasta arvostavilla toimintatavoilla voidaan saavuttaa mielekästä arkea ja elämää, tavoitteena olevia hyviä asiakaskokemuksia.

Hyvään asiakaskokemukseen panostaminen ja palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen ovat siis joka tapauksessa tärkeitä tavoitteita vanhusten hoivassa jo nyt, ja varmasti entistä enemmän niitä tarvitaan myös tulevaisuudessa. Tälläkin tutkimuksella on pyritty tuottamaan tietoa ja ideoita asiakaskokemuksen edelleen kehittämisen tueksi. Tutkimus kuitenkin tarjoaa nyt näkökulmaa johtamistyöstä käsin, mutta tarkastelematta edelleen jää esimerkiksi työyhteisöjen ajatukset hyvien asiakaskokemusten tuottamisesta. Jatkotutkimusideana olisikin mielenkiintoista tarkastella hyvien asiakaskokemusten tuottamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita asiakastyötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta.

Itse vanhusasiakkaiden kokemukset palveluista ovat kuitenkin ne kaikkein tärkeimmät, joihin palveluja tuottaessa ja kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota. Tärkeää voisi olla tarkastella entistä huolellisemmin asiakkaiden asiakaskyselyissä tuottamia kehittämisideoita ja toiveita. Myös tavoitteellinen panostaminen niihin myönteisiin asioihin, mitkä kyselyissä näyttäytyvät asiakkaille merkityksellisinä, voisivat tuottaa heille lisää tyytyväisyyttä ja elämänlaatua. Ajattelen, että asiakkaiden äänen kuuleminen hyvien asiakaskokemusten tavoittelussa on ensisijaista, joten myös tähän liittyvä perusteellinen asiakkaiden ajatuksia, tarpeita ja toiveita kartoittava tutkimus olisi hyödyllinen. Jatkotutkimusideana nostan esiin vielä ajatuksen itse asiakaskokemuksen kehittämisestä. Mikäli organisaatio esimerkiksi haluaa asettaa tiettyjä konkreettisia tavoitteita palvelujensa ja asiakaskokemusten laadulle, sekä tehdä niihin tähtäviä muutoksia tai kehittämistyötä palvelujen toteuttamisessa ja henkilöstön työskentelyssä, niin niiden toteuttamisen seuranta ja arviointi olisi myös mielenkiintoinen mutta erittäin suuri tutkimustyön kohde.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimuksena toteuttamani opinnäytetyö on ollut innostava ”tutkimusmatka”. Se on ollut avartava kurkistus esimiestyön maailmaan, hyvien asiakaskokemusten merkityksellisyyteen ja niiden tavoittelun inhimilliseen arvoon vanhusten hoivan asumispalveluissa. Tutkimuksen tekeminen on tarjonnut mahdollisuuden päästä kuulemaan lähiesimiesten kokemuksia ja mielitteitä haastavasta työstään. Tutkimushaastattelujen tekeminen oli minulle henkilökohtaisesti erittäin antoisaa. Mielenkiintoni vanhusten hoivapalvelujen kehittämistä ja johtamistyötä kohtaan edelleen vahvistui. Näen vanhusten hoivapalvelut erittäin kiinnostavana tehtäväkenttänä ja siellä tehtävän työn arvokkaana ja antoisana. Moniammatillisuus ja erilaiset osaamiset ovat rikkaus alalla ja toivonkin, että ihmisten vahvuudet pääsevät entistä paremmin osaksi työyhteisöjen toimintaa ja aina asiakkaiden hyödyksi saakka. Uskon, että työskentely vanhuspalveluissa tarjoaa meille työntekijöille mahdollisuuden olla kehittämässä työtämme ja palveluita edelleen, sekä kehittyä myös itse ammattilaisina. Ja mikä tärkeintä ymmärtää? Työ vanhuspalveluissa on vanhusasiakkaan aitoa arvostamista ja kunnioittavaa kohtaamista.

LÄHTEET

- Aaltonen, Pinja 2019. Haavoittuvuus osana muistisairaiden arkea. Narratiivinen tutkimus kotona asuvien vanhusten kokemuksista. Pro gradu -tutkielma. Sosiaalitieteiden laitos. Turun Yliopisto. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147681/Aaltonen_Pinja_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 25.5.2020.
- Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. 3. painos. Viro: Kauppakamari.
- Altinay, Levent, Song, Haiyan, Madanoglu, Melih & Wang, Xuan Lorna 2019. The influence of customer-to-customer interactions on elderly consumers' satisfaction and social well-being. ScienceDirect. International Journal of Hospitality Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.005>. Viitattu 25.5.2020.
- Amonkar, Priyanka, Mankar, Madhavi Jogesh Thatkar, Pandurang Sawardekar, Pradeep, Goel, Rajesh & Anjenaya, Seema 2018. A Comparative Study of Health Status and Quality of Life of Elderly People Living in Old Age Homes and within Family Setup in Raigad District, Maharashtra. Indian Journal of Community Medicine 43 (1), 10-13. 10.4103/ijcm.IJCM_301_16. Viitattu 29.5.2020.
- Auvinen, Kaisa 2020. Palvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaspalveluyksikössä. YAMK -opinnäytetyö. Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/338121/Auvinen_Kaisa.pdf?sequence=2. Viitattu 8.7.2020.
- Busk, Anneli 2018. Vanhuksen itsemääräämisoikeus SAS-prosessissa sosiaalityöntekijöiden kuvamana. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103933/1530520873.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 25.5.2020.
- De São José, Jose, Barros, Rosanna ja Samitca, Sanda & Texeira, Ana 2016. Older persons' experiences and perspectives of receiving social care: a systematic review of the qualitative literature. Health and Social Care in the Community 24 (1), 1–11. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/hsc.12186>. Viitattu 25.5.2020.
- Kröger, Teppo, Van Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew 2019. Ikääntyneiden hoivaköyhyys. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2), 124-134. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137957/YP1902_Krogerym.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 8.7.2020.
- Heinonen, Sirkku, Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro Oy.
- Hinek, Silvija & Stanic, Ivanna 2018. Distractors that point out the importance of abstraction of the quality of life for more dignified aging in decentralized care homes. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2018 (5), 171-179. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b10a97ef-3990-4810-9ad7-c890776e9f2a%40pdc-v-sessmgr02>. Viitattu 29.5.2020.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Tammi.
- Iso s.a. Ikäosaaminen. Verkkojulkaisu. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. <https://www.isonet.fi/ikaosaaminen>. Viitattu 17.5.2020.

- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020a. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 141-143.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 173-175.
- Järvinen, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka T. 2014. Organisaatiokulttuurin hyödyntäminen suorituksen johtamisessa. Teoksessa Pekka T Järvinen, Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen. Johda suoritusta. Viro: Talentum, 193-211.
- Kahanpää, Anja 2019. Koettu hoidon laatu: Asukkaan, läheisen ja henkilökunnan näkemyksiä asukkaan hoidon laadusta ikääntyneiden ympärivuorokautisessa pitkäaikaishoidossa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118296/978-952-03-1373-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 25.5.2020.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhinen, Reijo 2019. Asiakkaiden valta lisää työntekijöiden valtaa. Teoksessa Kari Korkiakoski. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika ja uudenlainen johtaminen. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent, 11-14. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:t6Q](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:t6Q). Viitattu 7.7.2020.
- Karvonen-Kälkälä, Anja 2012. Unohtuuko vanhus? Oikeustieteellinen tutkimus hallintosopimuksen asianosaissuhteista vanhuksen vaikuttamismahdollisuuden näkökulmasta. Sastamala: Vanhustyön keskusliiton tutkimuksia 1:2012.
- Kaskiharju, Eija 2019. Mitä virkaa on vanhuspalvelulaililla? Palvelun laatua jäljittämässä. Gerontologia 33 (2), 57-73. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/76985/41467>. Viitattu 21.5.2020.
- Kauppinen-Kymäläinen, Ulla 2019. Asumispalvelun asiakaskysely 2019. Pptx-tiedosto asiakaskyselyn yhteenvedosta. Kuopion kaupunki.
- Kauppinen-Kymäläinen, Ulla 2020. Asumispalvelun asiakaskysely 2020. Pptx-tiedosto asiakaskyselyn yhteenvedosta. Kuopion kaupunki.
- Kestilä, Laura, Knape, Nina & Hetemaa, Tiina 2019. Suomalaisten sosiaali- ja terveystalvelujen käyttö tilastojen valossa. Teoksessa Laura Kestilä & Sakari Karvonen. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 188-206.
- Kinnunen, Minna 2020. Asumispalveluiden alue-esimies va. Kuopion kaupunki. Haastattelu 14.9.2020.
- Koivisto, Satu & Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Viro: Kauppakamari.
- Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika ja uudenlainen johtaminen. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:t6Q](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#/kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:t6Q). Viitattu 7.7.2020.
- Kujala, Eila 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67266/951-44-5605-X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 31.5.2020.

Kulmala, Jenni 2019. Aktiivinen arki on onnistuneita kohtaamisia ja mielekästä arkea. Teoksessa Jenni Kulmala. (toim.). Hyvä vanhuus. Menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen. Keuruu: PS-kustannus, 10-16.

Kuopion kaupunginvaltuusto 2018. Ikäystävällinen Kuopio -ohjelma 2009-2030. Verkkojulkaisu. Kuopion kaupunki. <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7757867/Ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llinen+Kuopio+-ohjelma+2018/9e024aaa-cd49-41f1-8ab8-d15b7529cbe2>. Viitattu 7.5.2020.

Kuopion Kaupunki 2016. Vanhusten asumispalvelujen palvelukuvaus. Pdf-tiedosto. Julkaistu 17.5.2016. https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7630397/10031_2019-1+Liite+Vanhusten+asumispalvelujen+palvelukuvaus.pdf/a9396b00-5cec-4c3f-b583-a71d39dcb932?version=1.0. Viitattu 20.9.2020.

Kuopion Kaupunki 2019a. Omavalvontasuunnitelma. Asuminen. Vanhusten hoivapalvelut. Pdf-tiedosto. Julkaistu 28.2.2019. https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8495678/2362-2019-1+2019-02-28_OVS+Yleinen+osio+asumispalvelut+280219+756085_1_1.pdf/c0bfb4b2-5bf4-4733-9f8a-6eb1d8c29217. Viitattu 20.5.2020.

Kuopion Kaupunki 2019b. Vanhusten asumispalveluiden myöntämisperusteet. Pdf-tiedosto. Julkaistu 28.11.2019. https://www.kuopio.fi/documents/7369547/7556251/10090-2019-1+Valmis_Vanhusten+asumispalvelujen+my%C3%B6nt%C3%A4misperusteet+ltk_17_12_2019.pdf/45d05a20-5704-44bc-b5ae-5b3647a19bd7. Viitattu 20.5.2020.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2012/980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. Viitattu 27.5.2020.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>. Viitattu 27.5.2020.

Lamminniemi, Terhi & Nurminen, Katja 2008. Pitkäaikaisessa laitoshoidossa ja ympärivuorokautisesti tuetun palveluasumisen piirissä olevien vanhusten koettu elämänlaatu. Gerontologian ja kansanterveyden pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18757/1/URN_NBN_fi_jyu-200807045586.pdf. Viitattu 30.7.2020.

Manssila, Jaana 2020. Talentian lausunto laatusuosituksesta iäkkäiden hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020-2023. Pdf-tiedosto. Talentia ry. Julkaistu 24.6.2020. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2020/07/Talentian-lausunto-vanhuspalveluiden-laatusuosituksista-2020-2023_24062020.pdf. Viitattu 8.7.2020.

Mattila, Katariina & Nylund, Taru 2019. Ikääntyneen palveluprosessi asiakasohjauksesta kuntoutta-vaan päivätoimintaan. Asiakaskokemus palveluprosessin asiakaslähtöisyydestä ja kuntouttavasta arviointijaksosta. YAMK- opinnäytetyö. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, Monialainen kuntoutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/250941/Mattila%20Katariina%20%26%20Nylund%20Taru%20Opinn%C3%A4ytety%C3%B6.pdf?sequence=2>. Viitattu 25.5.2020.

Mielikäinen, Lasse & Kuronen, Raija 2019. Kotihoito ja sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2018. Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos. Tilastoraportti 2019:41. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138808/Tr41_19.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Viitattu 31.5.2020.

- Puusa, Anu 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 103-117.
- Puusa, Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 145-156.
- Pynnönen, Katja 2019. Vanhojen ihmisten elämän tarkoituksellisuuden tukeminen. Teoksessa Jenni Kulmala. (toim.). Hyvä vanhuus. Menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen. Keuruu: PS-kustannus, 41-56.
- Rannisto, Pasi-Heikki 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa Timo Rintamäki & Piia Tienhaara. (toim.). Palveluajattelun murros -näkömiä uudistuvaan palveluun. Verkko-kirja. Tampere: Tampere University press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 7.7.2020.
- Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Liettua: Alma Talent.
- Ramocha, Lesego, Louw, Quinette & Tshabalala, Muziwakhe 2017. Quality of life and physical activity among older adults living in institutions compared to the community. South African Journal of Physiotherapy 73 (1), 1-6. <https://doi.org/10.4102/sajp.v73i1.342>. Viitattu 29.5.2020.
- Rauhala, Ilona, Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. EU:ssa: Talentum.
- Ruotsalainen, Petri 2014. Asiakkaan odotukset suorituksen ohjausvoimana. Teoksessa Pekka T. Järvinen, Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen. Johda suoritusta. Viro: Talentum, 32-55.
- Räsänen, Riitta 2019. Elämänlaadun monipuolinen huomiointi ja tukeminen käytännön vanhustyössä. Teoksessa Jenni Kulmala. (toim.). Hyvä vanhuus. Menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen. Keuruu: PS-kustannus, 18-40.
- Räsänen, Riitta 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis.
- Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Jenni Kulmala. (toim.) Parempi vanhuus. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Juva: PS. kustannus, 20-42.
- Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>. Viitattu 9.7.2020.
- Smolander, Paula 2018. Asiakaskyselyjen prosessi ja kehittämiskohteet vanhuspalveluissa 2017-2018. Pptx-tiedosto asiakaskyselyjen prosessista. Kuopion kaupunki.
- Sosiaalihuoltolaki 2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>. Viitattu 27.5.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 26.6.2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf. Viitattu 20.5.2020.

Stolt, Minna, Koskenniemi, Jaana, Katajisto, Jouko, Hupli, Maija, Jartti, Laura, Suhosen, Riitta & Leino-Kilpi, Helena 2015. Muistihäiriöitä sairastavien iäkkäiden henkilöiden elämänlaatu kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa hoidossa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 52 (1), 62-77. <https://journal.fi/sla/article/view/50760>. Viitattu 31.7.2020.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020a. Elinajanodote. Väestö. Julkaistu 30.10.2020. Helsinki: Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#V%C3%A4est%C3%B6n%20ik%C3%A4rakenne%2031.12. Viitattu 24.3.2021.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020b. Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin. Julkaistu 25.3.2020. Helsinki: Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#V%C3%A4est%C3%B6n%20ik%C3%A4rakenne%2031.12. Viitattu 24.3.2021.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2019. Koettu hoidon laatu asiakkaan näkökulmasta (ASLA). Verkkojulkaisu. Päivitetty 14.1.2019. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/asla?redirect=%2Ffi%2Ftutkimus-ja-kehittaminen%2Ftutkimukset-ja-hankkeet%2Ftutkimukset-ja-hankkeet-aiheittain%2Fikaantyminen-tutkimukset-ja-hankkeet>. Viitattu 25.5.2020.

Toivonen, Katri & Nätkin, Ritva 2017. Hoivan vastaanottamisen merkitysulottuvuudet. *Janus. Sosiaalipolitiikan ja Sosiaalityön tutkimuksen Aikakauslehti* 25, 312-328. <https://journal.fi/janus/article/view/59582/27929>. Viitattu 9.7.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö: Tammi.

Vaarama, Marja, Luoma, Minna-Liisa, Siljander, Eero & Meriläinen, Satu 2010. 80 vuotta täyttäneiden koettu elämänlaatu. Teoksessa Marja Vaarama, Pasi Moisio & Sakari Karvonen. (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2010*. Verkkokirja. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, 150-166.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80297/8cec7cec-5cf3-4209-ba7a-0334ecdb6e1d.pdf?sequence=1#page=127>. Viitattu 29.7.2020.

Valtonen, Anu & Viitanen, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudamus, 118-130.

Valtonen, Milja, Hämäläinen, Päivi & Laaksonen, Hannele 2018. Onnistuneen asiakaskokemuksen merkitys yritykselle. Teoksessa Hannele Laaksonen. (toim.) *Työn ilolla! -dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Verkkokirja. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 135-140. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>. Viitattu 23.9.2020.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

TEEMAHAASTATTELURUNKO, lokakuu 2020

Opinnäytetyössä hyvän asiakaskokemuksen johtamisesta Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa

Teemat:

1. Henkilöstön osaamisen taso
2. Työyhteisön vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja toimintakulttuuri
3. Vuorovaikutus asumispalveluiden arjessa sekä asukkaiden ja omaisten kohtaaminen
4. Esimiesten keskinäinen yhteistyö