



Nana Kirveennummi

Tahtotilasta konkretiaan

Asiakaslähtöinen johtaminen vanhusten asumispalveluissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Vanhustyö ylempi AMK

Opinnäytetyö

7.11.2023

Tekijä	Nana Kirveennummi
Otsikko	Tahtotilasta konkretiaan Asiakaslähtöinen johtaminen vanhusten asumispalveluissa
Sivumäärä	54 sivua + 2 liitettä
Aika	7.11.2023
Tutkinto	Sairaanhoidtaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyö ylempi AMK
Ohjaaja	Lehtori Mia Rosenström
<p>Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi kuvailee asiakaslähtöisyyttä iäkkään henkilön aidolla osallisuudella sekä mielipiteen kuulemisella, kun palveluja toteutetaan ja suunnitellaan.</p> <p>Ikääntyneiden palveluissa johtaminen on tällä hetkellä haastavaa. Lainsäädäntö, säädökset ja valvonta ohjaavat vahvasti toimintaa, jonka pitäisi olla samalla sekä laadukasta että kustannustehokasta. Iäkkään henkilön ympärivuorokautisessa palveluasumisessa toimintaa tulee johtaa siten, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisten toimintojen kokonaisuutta, edistää viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä ja johtamisen avulla kehitetään toimintatapoja.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia asiakaslähtöisen johtamisen toteutumisesta, haasteista ja kehittämiskohteista. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, aineisto kerättiin työpajatyöskentelyn avulla ja tulokset analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä.</p> <p>Tulosten analyysin perusteella lähijohtajat kokivat, että heidän työssään asiakaslähtöinen johtaminen muodostui asiakkaasta (asiakkuus) ja lähijohtajasta (lähijohtajuus). Asiakkuudessa korostui yksilöllisyys ja hyvä kohtelu sekä elämänlaatu ja hyvä hoito. Lähijohtajuudessa strategian johtaminen, toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen.</p> <p>Asiakaslähtöisen johtamisen kehittämis- ja tukitarpeita tarkasteltiin johtamisosaamisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyspalveluissa ammatillisen osaamisen merkitys on edelleen suuri ja se ei tule häviämään. Kehittämistä tehdään yhä useammin moniammatillisesti ja se vaatii kykyä yhdistää tietoja ja taitoja. Tämän vuoksi myös lähijohtajille tulee uusia osaamisvaatimuksia ja johtajan on työssään osattava yhdistää erilaisia kokonaisuuksia. Yleisissä johtamistaidoissa esille nousivat erityisesti lähijohtajan huonot mahdollisuudet kiirottömään ajatteluun, päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa, kun kehitetään ikääntyneiden palveluiden johtamista ja halutaan lisätä ymmärrystä asumispalveluiden lähijohtajan työn haasteista. Tuloksia voidaan tarkastella myös lähijohtamisessa tarvittavan tuen näkökulmasta ja tulosten avulla voidaan saada vinkkejä lähijohtajien itsensä mielestä tärkeistä jatkokehittämiskohteista.</p>	
Avainsanat	Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen, asiakaslähtöisyys, johtaminen

Author	Nana Kirveennummi
Title	From Goals to Concreteness Client-oriented Management in Housing Services for the Elderly
Number of Pages	54 pages + 2 appendices
Date	7.11.2023
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Human Ageing and Services
Instructor	Mia Rosenström, Senior Lecturer
<p>The quality recommendation for securing good aging and improving services describes client-orientation with the genuine participation of the elderly person and hearing their opinion when services are implemented and planned.</p> <p>Managing the services for the elderly is currently challenging. Legislation, regulations, and supervision strongly guide operations, which should be both high-quality and cost-effective at the same time. In 24/7 service housing for an elderly person, activities must be managed in such a way that they support a high-quality set of client-oriented activities, promote cooperation between authorities and professional groups, and with the help of management, operating methods are developed.</p> <p>The thesis investigated the perceptions and experiences of senior housing service line managers regarding the implementation of client-oriented management, its challenges and development areas. The thesis sample work was implemented as a case study, the material was collected through workshop work, and the results were analyzed with a qualitative content analysis.</p> <p>Based on the analysis of the results, the line managers felt that client-oriented management in their work consisted of the client (clientship) and the line manager (line management). Individuality and good treatment as well as quality of life and good care, were emphasized in the client service. In line management strategy management, operational management, and personnel management were considered the most important.</p> <p>The development and support needs of client-oriented management were examined from the perspective of management expertise. In social and health services, the importance of professional competence is still considerable, and it will not disappear. Development is increasingly done multi-professionally and it requires the ability to combine knowledge and skills. Because of this, there will also be new competence requirements for line managers, and the manager must be able to combine different entities in their work. In general management skills, the line manager's poor opportunities for unhurried thinking, decision-making and problem-solving came to the fore.</p> <p>The results of the thesis can be used for the development of services for the elderly, especially when aiming at understanding the challenges of the work of line managers in housing services for the elderly. The results can also be viewed from the point of view of the support needed in line management, and to collect information from the line managers on areas for further development.</p>	
Keywords	service housing for the elderly, client orientation, management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet	2
2.1	Ikäihmisten asumispalvelut	2
2.2	Asiakaslähtöisyys ikäihmisten palveluissa	6
2.3	Asiakaslähtöinen johtaminen ikäihmisten palveluissa	9
2.4	Asiakaslähtöisen johtamisen kehittäminen	12
3	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
4	Opinnäytetyön toteutus	15
4.1	Menetelmälliset ratkaisut	15
4.2	Aineiston hankinta	17
4.3	Aineiston analyysi	22
5	Tulokset	25
5.1	Käsityksiä asiakaslähtöisestä johtamisesta	25
5.1.1	Lähtökohtana asiakas	25
5.1.2	Johtaminen keskiössä	28
5.2	Ajatuksia asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä	30
5.3	Palautekysely	32
5.4	Yhteenvedo asiakaslähtöisen johtamisen haasteista	34
6	Johtopäätökset ja pohdinta	35
6.1	Tulosten tarkastelua	35
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	42
6.3	Lopuksi	44
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 2. Tutkittavan suostumus	

1 Johdanto

Sote-organisaatioissa asiakaslähtöisyys on yksi keskeisistä arvoista. Lähtökohtana on kunnioittaa asiakkaan henkilökohtaisia arvoja ja korostaa hänen oikeuttaan oman elämänsä parhaana asiantuntijana. Myös ikääntyneiden palveluiden toteuttamista ohjaa asiakaslähtöinen ajattelu. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi kuvailee asiakaslähtöisyyttä iäkkään henkilön aidolla osallisuudella sekä mielipiteen kuulemisella, kun palveluja toteutetaan ja suunnitellaan. Ikääntyneet halutaan Suomessa nähdä voimavarana eikä palveluiden kohteena. Suosituksen luomat toimet tavoittelevat jyvää pohjaa ikäystävälliselle yhteiskunnalle. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020: 9–13.)

Asiakaslähtöisyyden johtaminen on moniulotteista mutta myös järjestelmällistä. Kun henkilöstö viihtyy työssään ja tuntee omat tehtävänsä ja vastuunsa, on vaikutus suora asiakkaan kokemaan hoitoon. Hyvä ja sujuva asiakaskokemus tarkoittaa sitä, että ikääntyneen asiakkaan on kohdannut ihminen, joka on aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja haluaa auttaa häntä. Asiakaskokemuksen takana on asiakaslähtöisyys, jonka jatkuva kehittäminen paremmaksi vaatii mukaansa organisaation kaikki tasot. Asiakkaalle muodostuvan kokemuksen syntyminen ei ole yksin johtajan vastuulla vaan se kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Matka tavoitetilasta konkretiaan vaatii kuitenkin systemaattista jalkauttamista arkeen. Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen seurannan tuleekin olla osa organisaation tavoitteita ja mittareita. (Holma & Laasio & Ruusuvoori & Seppä & Tanner 2021: 85, 153–156.)

Ikääntyneiden palveluiden lähijohtajien asenteita ja valmiuksia on tärkeä tutkia ja tarkastella, kun arvioidaan sosiaalialalla johtamisen eri toimintaympäristöjä, rakenteiden toimivuutta sekä ennakoidaan ja edistetään tulevaisuuden kehityksen haasteita ja ratkaisuja. Johtamisen ytimessä on tehdä asioita ja saada aikaan tuloksia yhdessä ihmisten kanssa ja muiden ihmisten avulla. Ihmisiä voimme johtaa mutta emme asioita. Asioita voimme ainoastaan osata tai hallita. (Rousu & Lanne- Eriksson 2021: 6.)

Opinnäytetyössä selvitetään vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien käsityksiä ja kokemuksia asiakaslähtöisen johtamisen toteutumisesta, haasteista ja kehittämiskohteista. Tavoitteena on yhtenäistää ja vahvistaa lähijohtajien asiakaslähtöistä tapaa joh-

taa. Avainkäsitteitä opinnäytetyössä ovat ikääntyneiden asumispalvelut, asiakaslähtöisyys ja johtaminen. Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, aineisto kerätään työpajatyöskentelyn avulla ja tulokset analysoidaan laadullisella sisällön analyysillä.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset haluavat itse olla osallisina ja vaikuttamassa muutoksiin sekä uusiin toimintatapoihin. Sote-palveluiden integroinnin nopea eteneminen on myös osaltaan kasvattanut ammattilaisten yhteistyövaatimuksia ja johtamisen muutosta kohti laaja-alaisempaa johtamisnäkemystä. (Ojala & Mäki 2017: 267.) Integroituvien palvelujen johtaminen edellyttää johtajilta uudenlaista osaamista ja tietoperustaa. Modernilla johtajalla tulee olla kyky tunnistaa toimintaympäristönsä vaatimukset ja mekanismit. Näiden lisäksi tiedot, taidot ja asenteet vaativat jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. (Laulainen & Zitting & Niiranen 2020: 163.)

2 Teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Käsitteet ja niiden määrittely on tieteellisen tutkimuksen perusta. Käsitteiden määrittelyn kautta ilmiötä on helpompi ymmärtää. (Kananen 2012: 57–58.) Käsitteiden määrittely sekä tiedonhaku opinnäytetyössä tehtiin tutkimusongelmasta nousevien asiansanojen perusteella vanhustyön näkökulmasta. Asiansanoina käytettiin asiakaslähtöisyyttä ja johtamista. Myös ikäihmisten asumispalveluita kuvattiin opinnäytetyön ympäristön konkretisoimiseksi. Teoreettisten lähtökohtien vahvistamiseksi opinnäytetyössä perehdyttiin lähijohtajuuteen sekä ikäihmisten palveluasumiseen liittyvään kansalliseen lainsäädäntöön, suosituksiin ja julkaisuihin.

Opinnäytetyössä teoreettisten lähteiden on tavoitteena olla mahdollisimman tieteellisiä, koska teoria luo pohjan opinnäytetyölle ja teorian pitää myös kytkeytyä tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 2000: 80). Opinnäytetyössä puhutaan tieteellisestä teoriasta, joka on perusteltu selvitys tutkittavasta ilmiöstä. Työn raaka-aineena toimii tieto. Teorian roolin hahmottaminen ja yhdistäminen opinnäytetyössä on tärkeää, jotta saadaan kokemusperäinen tutkimus ja teoria nivoutumaan toisiinsa mahdollisimman luontevasti. (Kananen 2012: 13.)

2.1 Ikäihmisten asumispalvelut

Suomessa ikääntyneen väestön palveluiden kehittämisen suuntaviivat määrittelee sosiaali- ja terveysministeriö. Ministeriö myös valmistelee lainsäädäntöä ja ohjaa uudistus-

ten toteuttamista. (Sosiaali- ja terveystalot 2022.) Sosiaalihuoltolain sekä vanhuspalvelulain päivitetty muutokset astuivat voimaan vuoden 2023 alussa yhdessä sosiaali- ja terveystaluiden rakenteellisen uudistuksen kanssa. Lainsäädäntöuudistuksessa pyrittiin parantamaan erityisesti sosiaalihuoltolain kotiin annettavia palveluita ja asumispalveluita. Tavoitteena oli kehittää ja monipuolistaa asumispalveluita iäkkäiden osalta joustavammiksi ja paremmin yksilöllisiin tarpeisiin vastaaviksi. Erityisesti monimuotoisia asumis- ja palvelukokonaisuuksia pyritään tulevaisuudessa edistämään ja mahdollistamaan. (Sosiaali- ja terveystalot 2022: 9–10.)

Yhdessä Kuntaliiton kanssa sosiaali- ja terveystalot on laatinut laatusuosituksen, jonka tavoitteena on turvata hyvä ikääntyminen ja vaikuttavat palvelut ikääntyneille henkilöille. Laatusuosituksen mukaisesti ikäihmisten asumisessa on kiinnitetty erityistä huomiota laitoshoidon määrätietoiseen vähentämiseen ja ympärivuorokautisen hoidon järjestämiseen tehostettuna palveluasumisena. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi 2020: 12.) Laissa määritelty pitkäaikainen laitoshoido poistuu kokonaan siirtymäajan jälkeen vuonna 2028. Jatkossa pitkäaikaista laitoshoidoa voidaan järjestää vain lääketieteelliseen syyhyn tai potilasturvallisuuteen vedoten terveystalokeskukseen vuodeosastolla. Laitoshoidolla olevalla iäkkäällä ei katsota olevan mahdollisuuksia yksilöllisistä tarpeista lähtevään hoitoon ja huolenpitoon. (Sosiaali- ja terveystalot 2022: 9–19.)

Sosiaalihuoltolain mukaisia asumispalveluita ovat tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen. Erityisesti palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen asukkaista huomattava osa on ikäihmisiä. Tehostettu palveluasuminen on avohoitoa, jossa asiakas maksaa palveluasunnosta vuokrasopimuksen mukaisen vuokran ja palveluista asiakasmaksuja. Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen voivat olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista. Esimerkiksi omaishoitajan vapaiden ajaksi voidaan järjestää lyhytaikaista tehostettua palveluasumista sekä silloin kun se on iäkkään asiakkaan tarpeiden ja kotona selviytymisen kannalta tarkoitukseen sopiva vaihtoehto. (Iäkkäiden palvelut 2020.)

Asumispalveluita koskevia säädöksiä uudistettiin laissa vuonna 2022 (Laki sosiaalihuoltolain muuttamisesta 790/2022). Uudistusten seurauksena nykyisen palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen tilalle tulivat yhteisöllinen asuminen ja ympärivuorokautinen palveluasuminen. Monimuotoisen asumisen mahdollistamiseksi lakiin on kirjattu säännöksiä, jotka mahdollistavat eri palvelumuotojen toteuttamisen samassa rakennuksessa. Yhteisöllisessä asumisessa korostuu asumisen ja palveluiden järjestäminen erikseen turvallisessa ja esteettömässä asumisyksikössä. Edellytyksenä yhteisölliselle

asumiselle on myös sosiaalista kanssakäymistä edistävä toiminta ja siihen soveltuvat tilat. Ympärivuorokautisessa palveluasumisessa asuminen ja palvelu muodostavat edelleen kiinteän kokonaisuuden ja toimintayksikössä on oltava henkilökuntaa ympärivuorokauden. Ikäihmisten ympärivuorokautisessa palveluasumisessa keskeistä on vanhuspalvelulain säännösten mukainen henkilöstömitoitus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022: 9–13.)

Ympärivuorokautisessa palveluasumisessa oleva ikääntynyt asiakas tarvitsee päivittäin vuorokaudenajasta riippumatta hoitoa ja huolenpitoa, jonka järjestäminen ei ole muulla tavalla enää ollut mahdollista tai asiakkaan edun mukaista. Ympärivuorokautista palveluasumista tarjotaan turvallisessa ja esteettömässä hoivakodissa, palvelukodissa tai asumisyksikössä. Palveluasuminen sisältää yksilön tarpeiden mukaisen hoidon, toimintakykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan, ateriat, vaatehuollon, siivouksen sekä osallisuutta ja sosiaalista kanssakäymistä edistävän toiminnan. Palveluasumisen toteuttamisessa on keskeistä yksityisyyden kunnioittaminen. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Ikääntyneiden palveluissa asunto ja asuinolojen turvallisuus ja toimivuus tulee huomioida hyvissä ajoin ennen vanhuusvuosia. Yksilölliset tarpeet vaikuttavat siihen, mikä on jokaiselle sopiva asumisratkaisu. Erityisesti turvallisuus on ikäihmisille tärkeää. Ikäihmisten asumisen tavoitteena on vaivattomuus ja esteettömyys. Myös palveluasumisen tilojen tulee olla itsenäisyyttä ja aktiivisuutta tukevia sekä kodikkaita ja riittävän tilavia. Virikkeellinen toimintaympäristö houkuttelee liikkumaan ja aktivoi huomioiden yksilölliset tarpeet. Erityisen tärkeää on asiakkaan kokemus turvallisuudesta, joka koostuu sekä fyysisestä että psyykkisestä asumisturvallisuudesta (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamisen ja palveluiden parantamiseksi 2020:38.)

Rappen, Rajaniemen ja Topon (2020) mukaan erityisesti muistisairaiden asumisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden vapauteen ja itsenäisyyteen. Turvallisuustekijät eivät saisi liikaa rajoittaa toimintaa ja erityisesti liikkumista. Tämän vuoksi seurantateknologian tarjoamia ratkaisuja erityisesti liikkumisen osalta tulisi selvittää ja hyödyntää. Toisaalta seurantateknologia voi myös eristää asiakkaita omiin koteihinsa ja huoneisiin, koska vuorovaikutus hoitohenkilöstön kanssa voi vähentyä. (Rappe & Rajaniemi & Topo 2020.)

Ikääntyneiden arjen teknologinen tulevaisuus näyttää kuitenkin myönteiseltä, sillä uudet ikääntyvät sukupolvet ovat teknologiatietoisia ja heidän valmiutensa erilaisen tekniikan suhteen ovat kehittyneet. Teknologiaan liittyvät palvelut mahdollistavat iäkkäiden mahdollisuuden elää ja liikkua haluamallaan tavalla ja samalla tuntea turvallisuutta.

(Äijö & Tikkanen 2019: 183.) Savelan (2022) tulokset tukevat myös käsitystä siitä, että työelämässä suhtautuminen robotteihin ei ole täysin kielteistä. Jos roboteille ja työelämässä käytettävälle teknologialle kuitenkin annetaan sosiaalisia rooleja ja niitä kutsutaan kollegoiksi, on mahdollista, että syntyy kielteistä ajattelua ja ennakkoluuloja. (Savela 2022: 5–6.)

Komu (2016) on tutkinut vanhustenhuollon hoivakoteja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Vertailtaessa yksityisten ja julkisten hoivalaitosten toimintaympäristöjä havaittiin, että asumisen turvallisuuteen liittyviä muutoksia oli pyritty tekemään kaikissa paikoissa ja erityisesti tilojen esteettömyyteen oli kiinnitetty huomiota. Hoivakodeissa ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut saavutettu suositusten mukaista kodinomaisuutta ja se näkyi erityisesti materiaali- ja kalustevalinnoissa. Tämä vaikutti voimakkaasti siihen subjektiiviseen näkemykseen mikä hoivakodista syntyi ja käytetäänkö hoivakodista nimeä laitos vai koti. (Komu 2016: 44–46.) Asiakkaan fyysinen ympäristö hoiva-asumisessa voi olla suppeampi kuin kotona asuvalla ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti ympäristön turvallisuuteen, esteettömyyteen ja viihtyisyyteen (Elo 2008: 94.)

Jotta palveluasuminen olisi käyttäjälähtöistä, tulisi hyvien ratkaisujen saavuttamiseksi suunnittelua tehdä yhdessä palvelun käyttäjien kanssa. Mukana suunnittelussa pitää olla kaikkien, joita asumisen kehittäminen, suunnittelu, rakentaminen ja toteuttaminen koskevat. Tehostetun palveluasumisen on katsottu tarjoavan asiakkaille yksilöllisen ja autonomisen paikan ympärivuorokautiselle hoidolle, koska palveluja pyritään räätälöimään yksilöllisesti pyrkien kunnioittamaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta. (Harra & Lintula 2018.)

Eryteisesti muistisairaudet muuttavat asuinympäristölle asetettuja vaatimuksia. Asumispalveluiden asiakkaille tärkeitä asumiseen liittyviä tekijöitä ovat mahdollisuudet vuorovaikutukseen, mielekkääseen tekemiseen ja liikkumiseen sekä omannäköiseen elämään. (Rappe ym. 2020: 135). Huomioitavaa ikääntyneiden asumispalveluiden hoivalaitoksissa on myös asiakkaiden ikäjakauma. Ikäjakauman laajuus muuttaa tutkimuksen mukaan hoivalaitoksen toimintaa. Nuoremmilla asiakkailla saattaa olla erilaisia toiveita ja tarpeita oman hoitonsa suhteen ja se tulee huomioida jokapäiväisessä toiminnassa. (Komu 2016: 48.)

Pirhonen (2017) kuvailee tilannetta, jossa palveluasumisyksikköön muuttava ikäihminen muuttuu vähitellen näkymättömäksi. Mahdolliset riskit näkymättömäksi muuttamiseen onkin otettava vakavasti. Vanhan ihmisen näkyminen tai näkymättömyys on juuri

se tekijä mikä erottaa palveluasumisen yksiköt toisistaan. Tarjoaako asumisyksikkö arvokkaan elämän asiakkaalleen vai voidaanko mennä jopa kaltoinkohtelun suuntaan. (Pirhonen 2017: 148–149.)

Tehostetussa palveluasumisessa autonomian kuvataan tutkimuksen mukaan riippuvan ihmisestä itsestään riippumattomista asioista. Heikon toimintakyvyn vuoksi ei voida puhua toimintakeskeisestä toimijuudesta vaan pikemminkin toimijuuteen liitty enemmän olemisen piirteitä kuin tekemisen. Tämän vuoksi ei kannattaisi puhua toimijuudesta vaan pikemminkin toimijuustilasta. (Pirhonen 2017: 9.)

Sosiaali- ja terveystalouden rakenteellinen uudistus on vahvasti läsnä opinnäytetyöhön osallistuvien lähijohtajien työssä. Toimintatapojen uudistaminen ja ihmisten tarpeista lähtevien palveluiden kehittäminen näkyy asumispalveluiden toimintaympäristöissä muistisairaiden erityistarpeiden huomioimisella ja asumisen turvallisuuden huomioimisena. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030 nostaa ikääntyneiden asumisen toimenpiteissä tavoitteeksi vuosille 2020–2023 ympärivuorokautisen palvelun paremman saavutettavuuden sekä välimuotoisen asumisen kehittämisen (Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030:43).

Opinnäytetyön lähijohtajien kontekstina toimii ympärivuorokautinen palveluasuminen sekä lyhytaikainen ympärivuorokautinen palveluasuminen. Asumisyksiköt ovat kooltaan erilaisia ja yksiköiden koot vaihtelevat kahdentoista asiakkaan ryhmäkodeista aina kolmekymmentä paikkaisiin yksiköihin. Yhteenlasketut asiakaspaikat yhdellä lähijohtajalla ovat kolmenkymmenen ja lähes viidenkymmenen asiakaspaikan välillä.

2.2 Asiakaslähtöisyys ikäihmisten palveluissa

Asiakaslähtöisyyteen liittyviä erilaisia ilmaisuja on lukuisia. Voidaan puhua esimerkiksi asiakaskeskeisyydestä, ihmislähtöisyydestä ja potilaskeskeisyydestä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa myös asiakkaasta on erilaisia nimiä kuten potilas, henkilö, asiakas tai perhe. Myös hoitoa voidaan kutsua asiakaslähtöiseksi- tai keskeiseksi. Toisinaan sanoja käytetään myös synonyymeinä toisilleen, vaikka eroja voidaan kuitenkin havaita. (De Silva 2014:5–6.)

Asiakaslähtöisyyden lisääminen on yksi keino vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämisessä. Työssä on tärkeää selkiyttää termit eli miten johtoasemassa olevat henkilöt määrittelevät asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyydessä palvelujen tulisi vastata asiakkaan odotuksiin sekä kohtaamisen tulisi olla aito ja merkittävä. (Saarinen 2013: 38.)

Asiakasosallisuus on asiakaslähtöisyyteen verrattuna tila, jossa asiakas itse kokee osallistuvansa omiin palveluihinsa ja niiden tuottamiseen sekä kehittämiseen. Asiakasosallisuus vaatii johtamista sekä johdon sitoutumista. Jos johto ei sitoudu asiakasosallisuuteen, on asiakkaiden tai ammattilaisten vaikea kokea yhdessä olevansa vaikuttajia. Osallisuuden edistämistä palveluissa voidaan edistää esimerkiksi hyödyntämällä Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen asiakasosallisuuden taloa. Talon hyödyntäminen työssä vaatii strategiaa ja suunnitelmaa, jonka seurauksena parhaimmillaan syntyy keskustelua, oivalluksia ja yhteistä oppimista. (Sinervo & Weiste 2020.)

Myös ikäihmisten palveluissa asiakkaalla tulisi olla merkittävä rooli palveluiden kehittämisessä. Asiakkaan roolin ja asiakastiedon oikea hyödyntäminen vaatii kuitenkin uutta lähestymistapaa palveluiden kehittämiseen. Ikäihmisten palveluissa asiakas on keskiössä. Lähtökohtana on asiakkaan paras ja asiakkaasta lähtevät tarpeet. Asiakaslähtöisessä ajattelussa ja kehittämisessä asiakas on itse mukana ja hänen tietämystään ja kokemustaan hyödynnetään. (Larjovuori & Nuutinen & Heikkilä-Tammi & Manka 2012:6.) Usein prosesseja kuitenkin kuvataan ylätasolla ja johtamistyössä ei olla tarpeeksi osattu hyödyntää henkilöstöä ja asiakkaita. Asiakasosallisuutta voitaisiin lisätä matalan kynnyksen mahdollisuuksilla kuten erilaisilla ryhmätoiminnoilla (Saarinen 2013: 44).

Asiakaslähtöisyyden perusasioita on tunnistaa keskeiset ydinprosessit ja tehdä ne näkyväksi jollakin tekniikalla. Myös prosessin kulkua ja kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin on arvioitava. (Holma 1999: 48.) Asenteilla on keskeinen merkitys asiakaslähtöisessä ikäihmisten hoitotyössä ja johtamisessa. Esihenkilöiden mukaan asiakaslähtöisyyden asenne on sitä, että asiakas on kaiken keskiössä. (Id 2015: 26–27.) Komun (2016) mukaan sekä yksityisissä että julkisissa hoivakodeissa huomioitiin henkilökunnan toimesta asiakkaiden voimavaroja sekä kohtelu oli kunnioittavaa ja asiakaslähtöistä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä (Komu 2016: 58).

Asiakaslähtöisyyttä ikääntyneiden asumispalveluissa tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että suurin osa asiakkaista on muistisairaita ja muistisairaiden osuus tulee jatkosakin lisääntymään. Piirainen (2022) on tutkinut hoitohenkilökunnan kokemuksia haasteellisista asiakkaista. Tutkimuksessa selvitettiin haasteellisen käyttäytymisen esiintymistä, toimintatapoja, henkilökunnan osaamista ja koulutuksen merkitystä muistisairaiden tehostetussa palveluasumisessa. Tulosten perusteella voitiin todeta, että tutkimuksessa käytetyn koulutusintervention avulla oli mahdollista vähentää henkilökunnan haasteeksi kokeman käyttäytymisen esiintyvyyttä ja parantaa henkilöstön itsearvioitua

osaamista muistisairaiden hoitotyössä. Erityisen huomioitavaa oli yksikön johtamistavan merkitys sille, miten muistisairaana tarpeita huomioivaa hoitotyötä toteutettiin. Johtamistavalla oli suora yhteys yksikössä käytettävien rajoitteiden käytön ja muistisairaiden asiakkaiden tarpeet huomioivan hoidon toteuttamisen kanssa. Tulokset ovat merkityksellisiä monestakin eri näkökulmasta mutta erityisesti asiakkaan inhimillisestä näkökulmasta, koska muistisairaana haasteellinen käytös aiheuttaa pahoinvointia kaikille ympärillä oleville ja myös henkilökunnalle. (Piirainen 2022: 83, 92–94.)

Myös Repo (2020) tuo esille mielenkiintoisia tuloksia vanhusten hoivan rajoitetuista tiloista. Hoivalaitosten toiminnan tavoitteena on laadukas hoito ja asiakkaan elämälaatu. Keskiössä on ihminen, joka saa säilyttää omat toimintatapansa myös oman kodin jälkeisessä asumisessa ja elämässä. Ikääntynyt asiakas siirtyy ympärivuorokautisessa hoivassa paikkaan, jossa on sääntöjä ja suosituksia. Muistisairas voi silloin herkästi kokea olevansa myös väärässä paikassa. Tarvitaanko siis muistisairaiden hoidossa tiukkaa kontrollia ja voidaanko vapautta kontrolloida riskien ja turvallisuuden varjolla. Tulosten perusteella rajoitetut tilat eivät ole tasa-arvoisia ja tietyt ryhmät altistuvat vankeuskäytännöille ja sitä kautta kaltoin kohdelluiksi. Repo puhuu vankeuskäytännöistä, koska hänen tutkimuksensa on tehty vankeusmaantieteen näkökulmasta, joka ei ole meillä vielä kovinkaan tunnettu tutkimussuuntaus ja sitä ei ole käytetty suomalaisissa hoivakotitutkimuksissa. (Repo 2020: 5, 58–60.)

Opinnäytetyössä mukana olleiden lähijohtajien organisaatiossa asiakaslähtöisyyttä on kuvattu muutosprosessina, jossa toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisen ajattelun kautta on kaiken työn ja toiminnan keskipisteenä. Myös jokaisen yksittäisen työntekijän tärkeää roolia on korostettu. Organisaatio on myös saanut hankerahaa työelämän asiakaslähtöisen kehittämisen verkoston toiminnan kehittämiseen vuosille 2021–2022 (Keva 2020).

Tärkeää olisi asiakkaan tarpeiden tutkimisen ja selvittämisen lisäksi kuunnella ja ymmärtää asiakasta syvemmin ja entistä paremmin. Asiakaskeskeisyys näkyy yksiköissä, joissa suhtaudutaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan ymmärtämiseen. Kokonaisvaltaista ymmärrystä voidaan pyrkiä lisäämään etsimällä uusia tapoja päästä lähelle asiakasta juuri tässä hetkessä. Kaikkea, mikä on tärkeää ei ehkä voida mitata, mutta kertovatko mittaukset yleiselläkään tasolla mitään uutta tai merkityksellistä. Onkin todettu, että varsinainen ymmärrys syntyy lähellä asiakasta ja tällä tavoin saamme selville mitä asiakas haluaa ja mikä saa asiakkaan aidosti tuntemaan, että häntä halutaan auttaa. (Holma ym. 2021: 109–110.) Samaa mieltä on Moisanen (2018), joka toteaa ikääntyneiden palveluissa tehdyssä tutkimuksessaan, että asiakaslähtöisyys hoito- ja hoivatyössä ei ole

asiakkaan mielipiteitä mitätöivää vaan kaikella työntekijän vuorovaikutuksella pyritään asiakkaan elämänhallinnan tukemiseen. Työntekijä, joka kykenee refleктоimaan ikään-tyneen tarpeita ja toiveita, suhtautuu ikään-tyneen elämään myönteisesti ja tukee ikään-tyneen eheää käsitystä omasta elämästään. (Moisanen 2018: 102–103.)

2.3 Asiakaslähtöinen johtaminen ikäihmisten palveluissa

lääkkään henkilön ympärivuorokautisessa hoidossa toimintaa tulee johtaa siten, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisten toimintojen kokonaisuutta, edistää viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä ja johtamisen avulla kehitetään myös toimintatapoja (Laki ikään-tyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystal-veluista 980/2012). Päivitetty sosiaali- ja terveysministeriön laki (Laki sosiaali- ja terveysministeriön muuttamisesta 790/2022) sekä vanhuspalvelulaki (Laki ikään-tyneen väestön toimintakyvyn tukemi- sesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystal-veluista annetun lain muuttamisesta 876/22) korostavat edelleen johtajan keskeisiä velvollisuuksia. Henkilöstön määrän, tehtävärakenteen ja koulutuksen on vastattava toimintayksikön asiakkaiden määrään ja palveluiden tarpeeseen. Vanhuspalvelulain muutosten osalta johtamisessa painotetaan erityisesti riittävän henkilöstömäärän varmistamista toimintayksiköissä. Johtajan on kiinnitettävä huomiota myös henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Asiakkaiden määrä ja hoidon tarve lisääntyvät ikäihmisten palveluissa jatkuvasti ja johtamisen on lain mukaan tuettava työntekijöiden työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022: 7–21.)

Asiakaslähtöisyyden määrittelee johto. Asenteet ja käyttäytyminen alkavat johtamisesta ja tämän vuoksi puheiden pitää olla linjassa tekojen kanssa, jotta vastaavanlaista toi- mintaa voi odottaa myös kaikilta muilta. Johtamistyö onkin usein hyvin käytännönlä- heistä ja vaatii vuorovaikutustaitoja. Asiakaslähtöiselle organisaatiolle ja johtajalle asiakas ei ole välttämätön paha vaan aidosti tärkeä. Työ vaatii luontaisia johtajuuden ominaisuuksia, myönteistä ihmiskäsitystä sekä arkisen työn ja etiikan ymmärrystä. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa johtamisen periaatteet näkyvät kaikilla johtamisen tasoilla. Jokaisella johtajalla on oma roolinsa asiakaslähtöisyyden edistämässä ja eri johtamisen tasojen tulisi pyrkiä edistämään asiakaslähtöisyyttä toisiaan tukien ja täy- dentäen. (Räsänen & Valvanne 2017:19–22.) Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta on tärkeää, että johtamisen eri tasojen tehtävät ovat selkeästi määriteltä. Toimiva ja ää- neen selvästi lausuttu johtamiset järjestelmä luo hyvät edellytykset johtolinjauksille ja toimivalle lähijohdolle. (Virtanen & Suoheimo & Lamminmäki & Ahonen & Suokas 2011: 52.) Asiakaslähtöisyys terveydenhuollossa on hyppy kohti ihmisläheisempää

suuntaa ja johtamisen kannalta tämä vaatii taitoa johtaa asiakkuuksia ja uudenlaista johtamiskyvykkyyttä (Koivunen 2017).

Organisaatiossa eri toimijat ymmärtävät asiakaslähtöisyyden eri tavalla. Jotta organisaatiossa pystytään toteuttamaan asiakaslähtöisyyttä, on osaamiselle asetettu erilaisia vaateita. Eri tason toimijoiden kuvauksissa asiakaslähtöisen osaamisen sisällöt ja laajuudet näkyvät eri tavoin. Ylin johto ja keskijohto kuvaavat osaamisen sisältöjä asiakaslähtöisyyteen laajemmin kuin lähijohto. Työntekijöiden kuvauksissa puhutaan hoitamisesta ja hoivaamisesta. Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisessa olisi tärkeää hyödyntää yhteiskehittämistä kuten kokemusten reflektointia. (Moisanen 2018: 138.)

Johtamisen laadun merkityksestä ikääntyneiden elämänlaadussa tehdyn tutkimuksen mukaan todetaan, että aito asiakaslähtöisyys ei ole mahdollista, jos palvelut ovat täysin ohjeiden, suositusten ja vaatimusten mukaisia. Esimerkiksi ohjeiden mukainen asiakaslähtöinen toiminta ei vielä tarkoita sitä, että se toteutuu käytännössä. Tämän vuoksi arvokkaampaa on huolehtia siitä, että on olemassa jatkuva seuranta siitä mitä tehdään ja miten se näkyy asiakkaille. (Räsänen 2011: 171–172.)

Reikon ym. (2019) mukaan vanhuspalveluiden johtamistyössä tarvitaan hyviä henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia ja korkeaa ammattitaitoa. Lähijohtaminen on oma erityinen johtamisen alueensa ja pelkkä muodollinen pätevyys ei riitä, johtamiseen tarvitaan vahvaa henkilökohtaista kyvykkyyttä. (Reikko & Salonen & Uusitalo 2010: 9.) Jos lähijohtaja käyttää saamaansa valtaa väärin, välttelee vastuutaan, työskentelee kaukana henkilöstöstä eikä ole kiinnostunut omasta työstään, voi se pahimmillaan lisätä riskiä työyhteisössä tapahtuvaan vanhusten kaltoinkohteluun. Lähijohtajan omalla esimerkillisellä käytöksellä ja toiminnalla onkin ensiarvoinen merkitys. (Sipiläinen 2016: 90.)

Vanhuspalveluiden asumisyksiköiden lähijohdon työnkuvaa, johtamisosaamista ja koulutustarpeita on selvitetty jonkin verran. Tulokset toivat esille lähijohtajan työssä vaadittavaa laaja-alaista johtamisosaamista sekä lähijohtajan merkityksellistä roolia laadun ja asiakaslähtöisyyden kehittäjänä. (Kaarni 2019: 40.) Hoivan ja hoidon lähijohtamisella on suuri merkitys asiakaslähtöisyyden erilaisissa johtamisenkoulutuksissa. Tutkimuksen mukaan sosiaaliviraston esimiehet katsoivat asiakaslähtöisyyden huomattavasti tärkeämmäksi asiaksi kuin terveyskeskuksen esimiehet, vaikka muuten johtamiskäsitteykset olivat hyvin yhteneväisiä. (Aarva 2019: 193.)

Osaaminen käsitteenä on laaja ja monimuotoinen. Eri tieteenalat ja näkökulmat määrittelevät vaadittavaa osaamista monin eri tavoin. Yleisesti ottaen osaaminen voidaan

kuitenkin määritellä työssä tarvittavina ominaisuuksina sekä tietojen ja taitojen käyttämisenä työssä vaadittavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työelämän näkökulmasta yleisiä osaamisen osa-alueita ovat etiikka, tiedot, taidot, asenteet ja minäpystyvyys. Osaamisvaatimuksiin vaikuttavat myös ammattien omat tarpeet ja sekä toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset. Sosiaali- ja terveysalalla näihin voidaan lukea esimerkiksi palveluiden integraatio, monikulttuurisuus, väestön ikääntyminen, alue-erot, teknologian kehittyminen sekä erilaiset terveys- ja hyvinvointierot. (Laulainen ym. 2020: 153–154.)

Myös johtamisen määritelmässä ja näkökulmissa puhutaan osaamisesta eli kyvykkyydestä. Johtamista on määritelty kykynä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tulokset mittaavat myös johtamisen onnistumista. Johtaminen on joukkuepeli, jossa tulokset tehdään yhdessä ja johtaja on samanlainen organisaation jäsen kuin sen muutkin jäsenet. Johtamisen osa-alueiden jako on usein hyvin perinteinen. Organisaatioissa puhutaan strategisesta johtamisesta ja operatiivisesta johtamisesta. Kaikki toiminta tarvitsee strategian ja tästä näkökulmasta organisaatiossa sekä strateginen että operatiivinen johtaminen koskettaa kaikkia työntekijöitä. (Kamensky 2015: 91–94.)

Eryteisesti johtamiseen tarvittavaa osaamista on kuvattu monissa eri tutkimuksissa ja seuraavassa jaottelussa on koottu yhteen näitä osa-alueita. Kontekstista riippumatonta johtamisosaamista ovat esimerkiksi yleiset johtamistaidot, henkilöstöosaamiseen liittyvät taidot, talousjohtaminen, muutos- ja kehittämistaidot, verkosto- ja moniammatillisuustaidot sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvät taidot. Lähijohtajien tehtävien laajentuminen on tarkoittanut tehtävien kasvamista yhä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Integroituvassa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa korostuvat erityisesti kehittämiseen liittyvä johtamisosaaminen, sillä tehokas toiminnan edistäminen edellyttää henkilöstön sitouttamista ja motivointia. (Laulainen ym. 2020: 164–167.)

Sosiaalialalla moni lähijohtaja on toiminut aikaisemmin urallaan tiiminvetäjänä tai asiantuntijatehtävissä. Asema johtajana edellyttää uudenlaisen roolin omaksumista ja oppimista. Lähijohtajan rooli vaatii toisenlaista asennoitumista ja rooliin kuuluvat tehtävät määrittyvät jokaisella työpaikalla erikseen. Tehtävässä pääsee tarkastelemaan toimintaa koko organisaation kannalta ja erilaisista näkökulmista. Lähijohtajan tehtäviin kuuluu kyky tarkkailla toimintaympäristön muutoksia ja myös reagoida niihin nopeasti. Tätä kutsutaan strategiseksi ajatteluksi, jota tällä hetkellä edellytetään kaikilta organisaatioissa työskenteleviltä. (Rousu ym. 2021: 58.)

Tulevaisuuden vanhustyön johtajilla ja lähijohtajilla tulee olla valmiuksia kohdata ja löytää sitoutuneita, innostuneita ja innovatiivisia työntekijöitä. Ammatillisuus ja ammatti-identiteetti ovat vanhustyöntekijöiden työn perusta ja uuden sukupolven työntekijöiden mukaan saaminen vanhustyöhön edellyttääkin, että huomioimme erilaisia yksilöllisiä ratkaisuja myös työntekijöiden suhteen. (Laulainen 2010: 153.) Lähijohtajan työ ikään-tyneiden palveluissa edellyttää kykyä tehdä asiakkaan ja toiminnan kannalta nopeitakin päätöksiä. Muutosten toteuttamisen ja uusiin kokeiluihin kaivataan kulttuuria, joka sallii epäonnistumiset ja kannustaa korjaamaan ja kokeilemaan (Ojala ym. 2017: 266–267). Palveluorganisaatioissa on myös alettu ymmärtämään asiakaskokemuksen merkitys ja siihen kiinnitetään paljon huomiota (Virtanen 2018: 85–86).

Vielä ei ole saavutettu yksimielisyyttä siitä, mitä on hyvä vanhustyön johtaminen. Tällä hetkellä keskustellaan johtamisen ja vanhusten hoivan välisestä kuilusta. Uskottavalla johtajalla pitää tänä päivänä olla kokemusta hoiva- alalta. (Hoppania ym. 2017: 215–216.) Asiakslähtöisen johtamisen kulmakiviin kuuluu johtajan kyky tietoisesti ajatella asiakslähtöisesti ja sitä kautta hahmottaa ja kehittää omaa ihmis- ja johtamiskäsitystään. Johdolla on hyvä olla rohkeutta rikkoa rajoja ja uudistaa toimintoja tarkoituksenmukaisesti. (Virtanen ym. 2011: 57.)

Sairaaloissa asiakslähtöistä johtamista on tarkasteltu ja jäsennetty tieteellisten tekstien merkitysten kautta. Johtopäätösten mukaan johtaminen on siirtymässä kohti asiakasta osallistavaa mutta asiakslähtöinen johtaminen ei kuitenkaan merkitse sitä, että asiakkaan osallisuuden edistämiseen sitoudutaan. Asiakkaan rooli on muuttunut valvontaneisuuden ja itsemääräämisoikeuden osalta ja roolin muuttuminen vaikuttaa myös johtamiseen. Asiakas ei ole enää passiivinen palveluiden kohde. Johtaminen sairaalassa ilman asiakslähtöistä orientaatiota ei ole kovinkaan vahvalla pohjalla. (Karhapa & Kivinen & Lammintakanen 2022: 36.)

2.4 Asiakslähtöisen johtamisen kehittäminen

Ikääntyneiden palveluissa johtaminen on tällä hetkellä haastavaa. Lainsäädäntö, säädökset ja valvonta ohjaavat vahvasti toimintaa, jonka pitäisi olla samalla sekä laadukasta että kustannustehokasta. Johtajat tarvitsevat uuden suunnan johtaa ja hallita muutoksia sekä suuntautua tulevaisuuteen innovatiivisesti. Avainsanana voitaisiin pitää yhdessä tekemistä asiakkaan kanssa tasaveroisena kumppanina. Asiakslähtöisen johtamisen kärkihankkeen tuleekin olla palvelujen sisällön ja toimintatapojen vallankumous. Myös palvelun käsite vaatii uudistusta ja tarkastelua. Palvelun käsite määritellään eri tavoin riippuen siitä, onko näkökulma asiakkaan, ammattilaisen, talouden vai

johtamisen. Johtaminen on palvelua ja johtaja palvelee organisaation yhteistä päämäärää tekemällä hänelle kuuluvat työt mahdollisimman hyvin. Palvelu onkin kokemus, jolla ei ole vaihto- tai palautusoikeutta. (Räsänen ym. 2017: 27–28.)

Tulevaisuuden palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä palvelujen tuottaminen asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen avulla tulee olemaan keskeistä myös ikäihmisten palveluissa. Asiakasymmärryksellä kehitetyt, kustannustehokkaat ja toimivat palvelut ovat kaikkien etu. Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa toimivia, laadukkaita ja kestäviä palveluita ja esimerkiksi yhteiskehittämisen avulla voidaan saada palveluita mitä on mietitty monesta eri näkökulmasta. (Ahonen 2017: 25–35.) Vanhusten asumispalveluiden yhtenä tavoitteena tulee olla oppiva organisaatio, jolla on luja kehittämisote. Eri tason johtajien on tärkeää hallita valmiudet jatkuvaan oppimiseen, oppimisedellytysten luomiseen ja ymmärtämiseen. Asiakaslähtöisyyttä kehittävä johtajuus edellyttää palveluprosessien tuntemusta, asiakastiedon syntetisoimiskykyä ja kehittämisvalmiuksia. (Virtanen ym. 2011: 54.)

Asiakaslähtöisessä johtamisessa pitää olla strategia, jonka kehittäminen ja prosessointi vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta kaikilta siihen osallistuvilta. Innovatiivisuus ei ole kuitenkaan vain teknisiä uudistuksia vaan tapa toimia. Innovatiivisessa organisaatiossa eri aspektit liittyvä toisiinsa. Palvelujen ja toimintatapojen on tärkeää olla käyttöönotettavissa. Tämä erottaa innovatiivisuuden ja luovuuden, jossa uudet ajatukset ja toimintamallit ovat vasta ajatuksen tasolla. Asiakaslähtöisessä kehittämisessä on tärkeä saada kaikki osallistumaan. Erilaisia keinoja osallistaa, motivoida ja vaikuttaa on runsaasti. Menetelmät tukevat yhteistoiminnallista oppimista organisaatiossa ja taitava johtaja käyttää niitä monipuolisesti. (Juuti 2015: 69; Virtanen ym. 2011: 56.)

Vanhusten hoitotyön johtamisen toimintaympäristöjen isot kansalliset ja paikalliset muutokset liittyvät työympäristöihin- ja tapoihin, osaamiseen, teknologiaan ja henkilöstön saatavuuteen. Erityisesti lähijohtajan työssä tämä tarkoittaa uusia vaatimuksia johtamisosaamisessa. Painopisteiden muuttuminen johtamisosaamisessa ja olemassa olevan tiedon hyväksikäyttö vaatii harjaantumista. Tietämisen muuttaminen tekemiseksi on vaativaa ja pelkona on, että tiedon ja tekemisen kuilu kasvaa liiaksi ja vain pieni osa tiedosta siirtyy käytäntöä palvelevaksi välineeksi. (Reikko ym. 2010: 41–41.)

Henkilöstön mukaan vanhusten asumispalveluiden lähijohtajan koulutus vaikuttaa toimintaan ja sen tulisi olla muuta henkilöstöä korkeampi. Julkisten ja yksityisten hoivakotien välillä ei ole kuitenkaan suuria johtamiseroja tai yhtäläisyyksiä ei ole enemmän

kuin eroja. (Komu 2016:49.) Räsänen (2011) korostaa ikääntyneiden palvelujen johtajan gerontologista osaamista. Johtamisen eri toiminnot toteutuvat gerontologisen osaamisen kautta ja gerontologinen ajattelu ohjaa toimintaa, toiminnan tarkoitusta, laatua ja eettisyyttä. Johtajan vahva käytännön tuntemus haastaa johtamisen eri tasoja aina strategiasta operatiiviseen johtamiseen ja luo edellytykset toiminnan muutokseen. Toiminnan muutoksen edellytys on mahdollista siis vain, jos johtaminen muuttuu. Johdon tehtävänä on selkeästi osoittaa tarve hoitokulttuurin muutokselle ja tukea sen toteutumista kaikin keinoin. (Räsänen 2011: 181.)

Tulevaisuuden palveluiden integrointi ja moniammatillisuus edellyttävät erilaisten ammattiryhmien osaamisten yhdistämistä. Tämä tilanne vaatii myös johtajilta uudenlaista tiedon hallintaa ja osaamista. Johtajien pitää kyetä jakamaan omaa osaamistaan ja työskentelemään yhdessä eri ammattien edustajien kanssa. Integraation toteutumisen kannalta johtaminen ja johtamisen eri tasojen osaaminen on erityisen tärkeää. (Laulainen ym. 2020: 163.)

Lähijohtajat pitävät erityisen tärkeänä sitä, että asiakkaat kohdataan ihmisinä eikä potilaina ja ikääntyneiden tilannekohtaiset tarpeet huomioidaan. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2022) selvitettiin miten teknologiavälitteisyys vaikuttaa hoitajien työhyvinvointiin, työn muuttumiseen sekä hoitajien ja asiakkaiden väliseen suhteeseen ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa ja kotihoidossa. Johtopäätöksissä tarkasteltiin myös lähijohtajien käsityksiä hoitajien mahdollisuuksista tuntea empatiaa asiakaskohtaamisissa. Tulokset tukevat asiakaslähtöisen johtamisen kehittämistä ja esimerkiksi tutkimuksessa käytettyä empatian oma-arviomittaria hyödyntämällä voidaan kehittää ikääntyneiden hoivaa ja johtamista. Ammattilaisten tekemää oma-arviota empatiasta voidaan käyttää johtamisen apuna ja tukena. Mittarin avulla saatu tilannekuva empatiasta antaa mahdollisuuden tarkastella työyhteisön toimivuutta, osaamista ja hoidon laatua. (Saari 2022: 74–80.) Pehdytys on tärkeä osa oppimista ja pehdytyksen avulla pystytään edistämään tavoitteiden mukaista työskentelyä ja sitä kautta laatua. Pehdyttämisen kehittämisessä johtamisella ja johdon tuella on keskeinen merkitys. (Saari 2022: 163.)

3 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien käsitteitä asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamisen haasteista ja kehittämiskohteista sekä yhtenäistää ja vahvistaa asiakaslähtöistä johtamistapaa. Lähtökohtana oli työelämän yhdessä kehittäminen analysoivalla otteella. Tutkimusongelma ja kysymykset nousivat käytännön työstä ja työelämästä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa asioita, joita voitaisiin soveltaa käytäntöön. Opinnäytetyössä otettiin askel kohti vanhusten asumispalveluiden asiakaslähtöisempää johtamista. Opinnäytetyössä oli keskeistä rajata ja tehdä päätös mitä haluttiin tutkia sillä, aihealue on laaja. Rajaamisella varmistettiin myös se, että pystyttiin tuottamaan ratkaisu esitettyyn ongelmaan (Kananen 2012: 13).

Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

- Lähijohtajien kokemat haasteet asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamisessa vanhusten asumispalveluissa

Opinnäytetyössä esitetyt tutkimuskysymykset ovat:

- Miten lähijohtajat ymmärtävät asiakaslähtöisen johtamisen käsitteen vanhusten asumispalveluissa?
- Millaisia ajatuksia lähijohtajilla on asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä vanhusten asumispalveluissa ja minkälaista tukea lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamiseen?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin työpajatyöskentelyn avulla. Työn tapauksena eli kohteena toimi vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien ryhmä, joka pohti asiakaslähtöistä johtamista ja sen haasteita omassa työssään. Tutkittava tapaus voi olla ihmisryhmä tai yksikkö ja sitä tarkastellaan sen todellisessa ympäristössä (Kananen 2012: 34).

Opinnäytetyössä pyrittiin tavoittelemaan laadukasta lopputulosta ja lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus antoi mahdollisuuden tarkastella ja valita, miten ja mitä tutkittavasta kohteesta opinnäytetyön raportissa esitetään. Vaikka kyseessä olikin yksittäistapaustutkimus, antoi se mahdollisuuden tarkastella asiakaslähtöisen johtamisen kokemuksia ja haasteita todellisessa ja luonnollisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksella onkin runsaasti määritelmiä ja se kertoo siitä, että tapaustutkimus on lähestymistapa, joka muokkaantuu erilaisiin tutkimusympäristöihin sopivaksi (Piekkari & Welch 2020: 209).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, joiden avulla tutkittavaa aihetta voidaan tarkastella (Juuti & Puusa 2020: 14). Opinnäytetyön tutkimusongelmaa ja ilmiötä ei ollut aikaisemmin kyseisen organisaation vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien parissa selvitelty. Tämä oli perusteena sille, miksi laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa oli perusteltu.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Ilmiötä kuvataan, ymmärretään ja siitä yritetään rakentaa mielekäs tulkinta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 161–164.) Laadullisessa tutkimuksessa riittävä aineistomäärä on hankala määritellä, mutta tavoitteena on saada sen verran aineistoa, että ongelmaan saadaan vastauksia (Kananen 2014: 160). Laadullisessa tutkimuksessa myös aineiston koot voivat olla pieniä tai vähäisiä verrattuna määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018: 98).

Opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Juutin ym. (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia ja tämän vuoksi tavoitteena on saada henkilöt puhumaan avoimesti aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan. (Juuti ym. 2020: 9.) Saraniemen (2020) mielestä osallistujat olisi tärkeää saada mukaan oman työnsä ja palveluiden suunnitteluun tavalla, jossa vuoropuhelu ja yhteiskehittäminen ovat mahdollisia. Rehellinen ja luottamuksellinen vuorovaikutus yhteiskehittämisen menetelmin antaa mahdollisuuden oppimiseen, ideointiin ja kehittämiseen ilman ennakkoluuloja, kun se tapahtuu osallistujien omasta halusta. (Saraniemi 2020.)

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan useissa menetelmiä ohjaavissa oppaissa kehoitetaan valitsemaan tapaustutkimus lähestymistavaksi, jos jokin seuraavista asioista täyttyy: ”mitä”- ”miten”- ja ”miksi”- kysymykset ovat keskiössä, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta ei ole paljon empiiristä tutkimusta tai tutkimuksen kohteena

on tässä ajassa elävä ilmiö. Tapaustutkimus etenee prosessina huolimatta siitä, minkä tyyppinen tapaustutkimus on. On tärkeää saada tietoa jo olemassa olevista käytännöistä. (Eriksson & Koistinen 2005: 4–5, 11.) Tämä opinnäytetyö oli lähimpänä kuvailevaa tapaustutkimusta. Tavoitteena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä jo olemassa olevista arkipäivän asiakaslähtöisen johtamisen tilanteista ja kuvata sitä minkälaisia haasteita johtamisessa tällä hetkellä on.

Työpajatyöskentelyn tiedotteen ja suostumuslomakkeen opinnäytetyöhön osallistumiseen sai kolmekymmentäkaksi vanhusten asumispalveluiden eri yksiköissä työskentelevää esihenkilöä. Tiedote ja suostumuslomake noudattivat EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) edellytyksiä. Tiedote lähetettiin sähköpostitse jokaiselle esihenkilölle henkilökohtaisesti ja opinnäytetyön työpajatyöskentelyyn mukaan halunneet ilmoitettiin suoraan opinnäytetyöntekijälle.

Kanasen (2012) mukaan työn kehittäminen ilman, että mukana ovat ne, joita se koskee kapeuttaa organisaation toimintamahdollisuuksia (Kananen 2012: 85). Opinnäytetyössä haluttiin varmistaa, että osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tämän vuoksi osallistujia pyydettiin ilmoittautumaan mukaan henkilökohtaisesti. Mahdollisuus olla mukana vapaaehtoisesti oman työn kehittämisessä ja muutoksessa sitouttaa työntekijää sekä auttaa muutoksen hyväksynnässä, joka on välttämätöntä toiminnan kehityksen kannalta (Kananen 2012: 85). Osallistujille oli myös tärkeää informoida mihin he olivat osallistumassa, ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa heille. Tapahtuuko aineiston keruu kertaluontoisesti vai edellyttääkö osallistuminen esimerkiksi kirjoittamista tai keskusteluun osallistumista ja käytetäänkö aineiston keruussa tallennevälineitä. (Kuula 2011: 106.)

4.2 Aineiston hankinta

Työpaja toteutettiin yhtenä iltapäivänä ja sen kokonaiskesto taukoineen oli neljä tuntia. Osallistujia oli yhteensä 8, osallistumisprosentin ollessa kaikista asumispalveluiden esihenkilöstä 25 %. Työpajan alussa osallistujille kerrottiin iltapäivän tarkoitus ja tavoitteet sekä aikataulun eteneminen. Osallistujille kerrottiin myös missä kohtaa työpajatyöskentelyn keskustelua nauhoitetaan Työpajan fyysinen ympäristö, oli rauhallinen, avara sekä valoisa. Työpajojen aikataulu vaati tehokasta ja keskittynyttä ilmapiiriä ja työpajan alussa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että hetkeen voi pysähtyä ilman muita häiriöitä kuten puhelinta. Hitaalle ja analyyttiselle ajattelulle ei jää tilaa, jos emme anna itsemme lepuuttaa mieltä ja lieventää stressiä (Martela 2013: 62).

Muistiinpanojen kirjoittaminen purkukeskusteluista olisi ilman nauhoittamista vaikeuttanut vuorovaikutusta ja huomio olisi kiinnittynyt kirjoittamiseen (Kananen 2014: 97). Jakamista tukemaan tarjolla oli virvokkeita ja hedelmiä opinnäytetyön tekijän omalla kustannuksella (Kuva 1.).



Kuva 1. Työpajatyöskentelyä

Työpajatyöskentely vaati niin osallistujilta kuin vetäjältä aktiivista roolia, koska kyseessä oli ryhmätoiminta. Ryhmän vetäjänä pyrin siihen, että olen vähemmän äänessä kuin ryhmä ja huomioin sen, että sosiaaliset taidot ovat yksi avaintekijöistä työpajatyöskentelyn vetämisessä. Vetäjän pitää pystyä johtamaan itseään tilanteessa, jotta pystyy johtamaan muita. Tärkeää vetäjänä oli olla henkisesti läsnä ja myös omaan elekieleen oli kiinnitettävä huomiota. Vetäjän oli pystyttävä keskittymään ja aidosti kuuntelemaan. Työskentely vaati vuorovaikutusta ja luottamusta ja vetäjän oli laitettava kaikki peliin eli tarjottava ryhmän käyttöön oma osaamisensa. (Kananen 2014: 67–68.)

Iltapäivä oli jaettu kolmeen osaan. Työpajatyöskentely alkoi virittäytymisellä, jonka jälkeen siirryttiin ensimmäiseen työpajavaiheeseen. Tämän jälkeen seurasi tauko ja sen jälkeen jatkettiin toisella työpajavaiheella. Iltapäivä päättyi heti paikan päällä toteutettuun palautekyselyyn.

Virittäytyminen työpajatyöskentelyyn tapahtui esittäytymällä ja tutustumalla mukana oleviin henkilöihin. Vetäjän esittelyn ja tervetuloitotusten jälkeen lähdettiin toiminnalli-

sella aloituksella tutustumaan työpajaan osallistujiin. Tavoitteena oli vapauttaa tunnelmaa ja rentouttaa osallistujia. Esittäytymisen jälkeen käytiin läpi työpajatyöskentelyä ja sen etenemistä iltapäivän aikana.

Odotukset ja tarpeet työskentelyn osalta voivat olla hyvin erilaiset ja se tuo haastetta vetäjälle. Tämän vuoksi monimuotoisuuden eli diversiteetin johtaminen tilanteessa oli käännettävä rikkaudeksi (Viitala & Jylhä 2019: 226). Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää huomioida yhdenvertaisuus ja demokratia sekä huomioida oikea kokoonpano (Kananen 2014: 72–75).

Virittäytyessä työpajaan osallistujat pääsivät kävelemään vapaasti ympäri tilaa. Työpajan vetäjän merkistä musiikin loppuessa osallistujat pysähtyivät vastaantulijan kohdalla ja esittäytyivät kertomalla nimensä. Samaan kohtaan saattoi pysähtyä myös useampi henkilö. Osallistujat kuvittelivat olevansa juhlissa ja liikkuvansa siellä vapaasti ja uteli-aalla mielellä. Esittäytymisen jälkeen ensivaikutelmaa pyrittiin syventämään, kysymällä samalta vastaantulijalta minkälaisia kesälomasuunnitelmia hänellä oli. Toisena kysymyksenä esitettiin vastaantulijalle kysymys siitä, miksi hän oli lähtenyt mukaan työpajaan. Tätä jatkettiin, kunnes vetäjä teki havainnon siitä, että mahdollisimman moni oli tavannut toisensa eikä aikataulu ylittynyt.

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin erilaisia tekniikoita, jotta osallistujien välille syntyi vuorovaikutusta ja hyvää dialogia. Pääasiallisena tehtävänä on saada osallistujat keskustelemaan keskenään (Juuti ym. 2020: 118). Kokoontuva ryhmä oli ainutkertainen ja se oli koossa vain muutamia tunteja. Lähijohtajat olivat saaneet ennen päätöstä osallistua työpajaan opinnäytetyötä esittelevän PowerPoint esityksen sekä tutkittavan informointi- ja suostumuslomakkeen.

Ensimmäisessä työpajavaiheessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, miten lähijohtajat ymmärsivät asiakaslähtöisen johtamisen käsitteen ikääntyneiden asumispalveluissa. Tärkein työkalu oli oikein asetetut kysymykset, joilla saatiin luotettavaa tietoa (Kananen 2014: 92). Työpajassa ja ryhmässä tietoon sekoittuu ryhmän vaikutus ja tämän vuoksi voi olla vaikeaa tuoda esille kielteisiä asioita (Hirsjärvi ym. 2009: 211). Ryhmän työskentelyssä oli hienoa huomata avoin suhtautuminen ja suvaitsevaisuus toisia osallistujia kohtaan.

Työskentelyvaiheessa käytettiin hiljainen ryhmittely- menetelmää. Hiljainen ryhmittelymenetelmässä osallistujat kirjasivat ideoitavia asioita ylös yksin ja ryhmässä, jonka jälkeen niistä luotiin yhteistä ymmärrystä välillä keskustelemalla ja välillä työskentelemällä

hiljaisuudessa. Osallistujat olivat valinneet sattumanvaraisesti istumapaikkansa valmiiksi järjestettyihin pienpöytäryhmiin. Jokainen osallistuja kirjasi ensin yksin Post-it-lapuille omia ajatuksiaan siitä, millaisia ajatuksia ja merkityksiä sana asiakaslähtöisyys herättää heissä työskennellessä lähijohtajana. Aikaa työskentelyvaiheeseen käytettiin noin 5–10 minuuttia.

Seuraavaksi lappujen sisältö jaettiin muiden samassa ryhmässä olevien kanssa. Jokaisella oli aikaa yksi minuutti kertoa omista ajatuksistaan muiden kuunnellessa hiljaa. Ajatuksia jakaessa laput kiinnitettiin samalla yhteiselle alustalle. Tähän käytettiin aikaa 10 minuuttia.

Kun kaikki olivat saaneet kertoa omat ajatuksensa, voitiin aloittaa keskustelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Tämän jälkeen jatkettiin hiljaista työskentelyä ja alustalle asetetut laput järjesteltiin hiljaisuudessa kolmelle eri tasolle. Ylös nostettiin tärkeimmiksi koetut asiat, keskelle seuraavaksi tärkeimmät ja alimmalle tasolle kolmanneksi tärkeimmät asiat. Työskentely loppui, kun kukaan ei siirtänyt lappuja. Hiljaisuudessa työskentely oli nopeaa ja kaikilla oli tasapuolisesti mahdollisuus vaikuttaa. Tähän käytettiin aikaa 15 minuuttia.

Kun tasot oli määritelty, jokainen ryhmäläinen kirjoitti eriväriselle Post-it-lapulle yhden konkreettisen tavan, miten jokaisella tärkeysjärjestyksen eri tasolla toteuttaa johtamisessaan asiakaslähtöisyyttä tällä hetkellä. Tämän jälkeen ryhmä tarkasteli omaa alustansa ja valitsi kolme teemaa ja konkreettista toteuttamistapaa esiteltäväksi muille ryhmille. Tähän käytettiin aikaa noin 30 minuuttia.

Molemmille ryhmille oli varattu 15 minuuttia oman työskentelyn esittelyyn. Työpajojen purku äänitettiin ja ensisijaisena aineistona sisällön analyysissa käytettiin äänitystä. Muistiapuna sekä jäsentelyn tukena aineistolähtöisessä sisällön analysoinnissa käytettiin työpajojen yhteenvedoista litteroitua tekstiä. Isojen kokonaisuuksien hahmottaminen pelkästään kuuntelemalla on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta (Ruusuvuori 2010: 427).

Toisessa työpajavaiheessa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, millaisia ajatuksia lähijohtajilla oli asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä ikääntyneiden asumispalveluissa ja mitä ajatuksia lähijohtajilla oli tuesta, jota tarvittiin asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamiseen ikääntyneiden asumispalveluissa. Tässä kohdassa työpajatyöskentelyä oltiin siinä tilanteessa, että osallistujat pystyivät jo hahmottamaan omaa tämänhetkistä toimintaansa asiakaslähtöisessä johtamisessa ja antoivat mahdollisuuden

itsereflektiolle. Tutkimuksen kohde ei ollut siis passiivinen osallistuja vaan subjekti, jolla oli sanottavaa ja kyky kriittisesti pohtia omaa toimintaansa (Juuti ym. 2020:275).

Työskentelyvaiheessa kaksi käytettiin Learning cafe menetelmää eli toiselta nimeltään oppimiskahvilaa. Se on yhteistoimintamenetelmä keskusteluun ja uuden luomiseen. Menetelmässä keskitytään tiettyjen teemojen ratkaisuun ryhmässä. (INNOkylä.)

Oppimiskahvilan teemat oli valittu etukäteen ja valittujen teemojen avulla keskityttiin vanhusten asumispalveluiden asiakaslähtöisen johtamisen kannalta keskeisiin kysymyksiin. Osallistujat istuivat pöytäkunnissa ryhminä ja oppimiskahvilan edetessä osallistujat vaihtoivat pöydästä toiseen, jolloin uusi ryhmä pohti aiempia tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Ryhmädynamiikalla oli oma vaikutuksensa ryhmän toimintaan ja ryhmän koostumus eli jäsenten erilaiset persoonalliset piirteet vaikuttivat myös tuloksiin (Kananen 2014: 92).

Jokaisessa pöydässä oli puheenjohtaja, joka ei liikkunut vaan pysyi omassa pöydässään toimien myös kirjurina. Oppimiskahvilassa kuunneltiin, jaettiin ajatuksia ja kirjattiin ideoita paperille. Vaihtoja tehtiin niin monta, että kaikki osallistujat olivat käyneet jokaisessa ryhmässä. Tämän jälkeen ryhmä esitteli yhteenvedona oppimiskahvilan tuotoksia. Oppimiskahvilaan käytettiin aikaa tunti ja sen purkuun puoli tuntia yhtä ryhmää kohden. Ryhmiä oli yhteensä kaksi.

Oppimiskahvilassa käytiin läpi neljää erilaista teemaan, joista vain kahden tuloksia analysoidaan tässä opinnäytetyössä.

A) Millaisia ajatuksia osallistujilla on asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä ja minkälaisia muutoksia tulevaisuudessa tarvitaan.

B) Millaista tukea lähijohtaja tarvitsee toteuttaakseen asiakaslähtöistä johtamista. Mitä tarvitaan muutoksen mahdollistamiseen ja toteuttamiseen.

Työpajatyöskentely päättyi iltapäivän yhteenvedoon ja palautekyselyyn. Yhteenvedossa vetäjällä on vastuullinen rooli, sillä tavoitteena on koota yhteen keskustelujen sisältö (Juuti ym. 2020: 125). Työskentelyn etenemisen ja sujuvuuden kannalta selkeä aloitus ja lopetus olivatkin tärkeitä.

Työpajojen palautekysely täytettiin heti yhteenvedon jälkeen. Tällä pyrittiin varmistamaan palautteiden saaminen sekä helpottamaan osallistujien työtä. Palautekyselyssä

käytettiin Max Pederdyn kolmea universaalista kysymystä. Pederdyn kysymykset ovat yksinkertaisia ja niiden avulla on mahdollista päästä käsiksi moniin eri tasoihin. Tämä työkalu sopii toiminnan jälkiarviointiin. Keskeisenä oli kysymys, onko työpajatyöskentelystä ollut hyötyä työn tulevan kehittämisen näkökulmasta ja tehtiinkö työpajoissa se mitä luvattiin (toimintojen taso), saimmeko luotua edellytyksiä toiminnan muutokseen (vaikutukset ja vaikuttavuus) ja teimmeko oikeita asioita (strateginen merkityksellisyys). (INNOKylä.)

Oma kokemukseni työpajatyöskentelyn jälkeen oli myönteinen. Osallistujat olivat läsnä ja pohtivat aihetta yksin ja yhdessä, samalla jakaen avoimesti omia kokemuksiaan ja toiveitaan. Osallistujat kertoivat työpajan jälkeen olleensa hämmästyneitä siitä, miten intensiivisesti ryhmä oli keskittynyt ja miten nopeasti työskentelyyn varattu aika oli kulu-
nut. Muutama osallistuja koki työskentelyn vieneen ”kaikki mehut”. Aikataulu oli tiivis ja aikataulussa pysyminen vaati osallistujilta siirtymistä aiheesta ja tehtävästä toiseen napakasti keskittyen.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla. Aineiston hankinta ja aineiston analyysi liittyvät kiinteästi toisiinsa ja työn laadullinen lähestymistapa korostaa-
kin todellisuuden ja siitä saatavan ainutkertaisen tiedon luonnetta, joka on keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle (Puusa & Juuti 2020: 76). Työpajan jälkeen aloitin analysoinnin kuuntelemalla äänitettyjä nauhoitteita ja tekemällä niistä merkintöjä ja muistiinpanoja jo työpajoissa tehtyjen havaintojen lisäksi. Pysin tekemään huomioita erityisesti työpajoissa tuotetun materiaalin ja nauhoitetun puheen yhtäläisyyksistä, eroista ja painotuksista. Kuuntelukertoja jokaisesta purkunauhoitteesta oli lähemmäs kymmenen. Jokaisella kerralla sain lisähuomioita esimerkiksi taustakommenteista, joita ei heti ensimmäisillä kuuntelukerroilla havainnut tarkasti. Kanasen (2014) mukaan analyysi onkin aineiston käsittelyä, järjestelyä, muokkaamista ja tiivistämistä (Kananen 2014:105).

Työpajatyöskentelyssä hankittu tutkimusaineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä kymmenen A4 sivua. Analyysin kohteena oli kaikki tekstimuodossa oleva aineisto. Sisällön analyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus, jossa aineistossa puristetaan työn ydinsisällöksi (Kananen 2012: 116).

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustuttiin. Litteroitua aineistoa luettiin useaan kertaan ja siitä pyrittiin saamaan vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin ja luokkiin aineistoa kannattaisi järjestellä. Aineiston teemoittelu sekä ilmiöiden löytyminen ei kuitenkaan ole vain mekaanista luokittelua vaan pikemminkin salapoliisityötä. (Puusa ym.2020: 143–144.) Teemoittelussa aineisto ryhmiteltiin eri aiheiden mukaan. Teeman alta taas etsittiin yhteisiä rakenteita, malleja ja ilmaisuja. Kun tutkija esittää aineiston löydöksen, niin siihen on hyvä liittää esimerkiksi vastaajan sitaatti (Kananen 2012: 117).

Yhteisten aiheiden löytäminen oli ilmaisun suhteen mielenkiintoista ja pohdin useita kertoja mitä ilmauksella oli tarkoitettu ja koitin löytää lisää vahvistusta ja informaatiota palaamalla yhteenveto äänitteisiin. Koin myös, että monet ilmaisut olisivat sopineet useamman teeman alle, mutta tein valinnan sen mukaan missä asiayhteydessä ilmaisu oli useimmin käytetty.

Aineiston tiivistämisessä oli tavoitteena tuottaa selkeä sanallinen kuvaus siitä mitä tietoa nyt oli olemassa. Aineiston pelkistämisen jälkeen perehtyminen ja kokonaiskäsityksen luominen helpotti aineiston kanssa käytävää keskustelua ja samalla eri aihekokonaisuuksien hahmottamista. Aihekokonaisuuksia pilkottiin pieniin osiin ja etsittiin yhdistäviä tekijöitä. Säännönmukaisuuksien ja teemojen löytäminen on tärkeää, sillä jos rakenteet ja teemat jäävät liian yleisluontoisiksi, voi tulkinta olla hankalaa (Kananen 2008: 89).

Tapaustutkimuksessa tulkinnan lähteenä olevan aineiston hyvä dokumentointi oli keskeistä aineiston analyysiin lähdeittäessä. Pyrin yhdistämään dokumentoinnissa kaikkea saamaani materiaalia niin kirjallista kuin tallennettua. Tämän avulla syntyi kategorioita, joita pyrin selkeyttämään kuvioiden avulla. Tässä opinnäytetyössä toivoin saavani analyysin kautta esille havaintoja haasteista sekä ymmärtämään ja tulkitsemaan lähijohtamisen käsitteitä vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien näkökulmasta.

Aineiston analyysia on kuvattu taulukossa 1. Aineistosta etsittiin samankaltaisia käsitteitä eli ilmauksia, jotka ryhmiteltiin ja luokiteltiin sen jälkeen alaluokiksi. Alaluokkia yhdistämällä muodostettiin yläluokat sekä pääluokka.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä. Lähijohtajien kuvauksia asiakaslähtöisyydestä johtamisessa.

ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<p>Mahdollisuuksien mukaan asiakkaan toiveiden toteuttaminen Asiakkaan toiveet, tavat ja historia on hoidon lähtökohta Yksilöllisyys ja henkilökohtaiset toiveet Asiakaslähtöisyys on tietoa ja käsitystä siitä mitä asukas toivoo ja haluaa hoidoltaan ja asumiseltaan</p>	Asiakkaan toiveiden huomioiminen		
<p>Asiakkaan tarpeet Asiakas mukaan suunnitteluun Asiakkaan miellipiteet Tutustuminen asiakkaan historiaan</p>	Asiakkaan tarpeiden toteutuminen ja osallisuuden mahdollistaminen		
<p>Asukkaiden kohtaamista ja heidän tarpeidensa huomioimista Asukkaan kohtaaminen läsnä olevasti Asiakkaista puhutaan kunnioittavasti ja heidän toiveensa, elämänsä ja läheisensä huomioidaan Asiakkaan kokemusten huomioiminen</p>	Asiakkaan kohtaaminen	Yksilöllisyys ja hyvä kohtelu	asiakas/asiakkuus
<p>Yksilöllinen hoito asukkaille Hyvä ja laadukas hoito</p>	Asiakkaan hyvä hoito		

5 Tulokset

5.1 Käsitteitä asiakaslähtöisestä johtamisesta

Tässä luvussa kerrotaan, miten vanhusten asumispalveluiden lähijohtajat ymmärsivät asiakaslähtöisen johtamisen käsitteen omassa työssään, ja miten he kokivat sen näkyvän arjen johtamistyössä. Työpajatyöskentelyn tulosten analysoinnin perusteella nousi esille kaksi käsitettä, joiden ympärille rakentui lähijohtajien asiakaslähtöisen johtamisen ydinkäsitys sekä esihenkilötyön liittyvä työn vaatavuus ja haasteet. Kehittämistyöhön osallistuneet kokivat, että heidän asiakaslähtöisessä johtamisessansa lähtökohtana oli aina asiakas. Osallistujat kertoivat myös, että asiakaslähtöisyys johtamisessa vaati sitoutunutta lähijohtajuutta ja kokonaisvaltaista johtamisosaamista. Opinnäytetyöhön osallistuneille asiakas (asiakkuus) ja lähijohtaminen (lähijohtajuus) yhdessä muodostivat asiakaslähtöisen johtamisen ydinkäsitteet.

Työpajatyöskentelyssä lähijohtajat asettivat vastauksiaan kysymyksiin asiakaslähtöisen johtamisen käsitteestä kolmelle eri tasolle. Ylimmälle tasolle nostettiin tärkeimmiksi koetut asiat, keskelle seuraavaksi tärkeimmät ja alimmalle tasolle kolmanneksi tärkeimmät asiat. Tulosten selventämiseksi lähijohtajien valitsemat merkityksellisimmät asiat on kirjoitettu *kursivoidulla* tekstillä. Lähijohtajat pohtivat yhdessä myös konkreettisia arjen johtamisessa toteutettavia käytäntöjä ja valitsivat työpajoissa niistä itselleen tärkeimpiä. Tulosten analysoinnin kannalta eri tasoille asetutut vastaukset eivät tuoneet esille tulosten kannalta mitään opinnäytetyön kannalta merkityksellistä. Eri tasoille asettaminen koettiin vaikeaksi ja useimmat vastaukset päättyivät ryhmätyöskentelyssä ylimmälle eli tärkeimmälle tasolle.

5.1.1 Lähtökohtana asiakas

Asiakaslähtöinen johtaminen näkyi asiakkaalle esihenkilöiden kertomaan mukaan asiakkaan yksilöllisenä ja hyvänä kohteluna palveluasumisen yksikössä. Käytännössä yksilöllisyyden ja hyvän kohtelun koettiin olevan toiveiden huomioimista, tarpeiden toteutumista ja osallisuuden mahdollistamista, kohtaamista ja hyvää hoitoa, jota koko yksikön henkilöstö toteutti. Myös asiakkaan elämänlaadun varmistamisen koettiin olevan esihenkilötyössä asiakaslähtöistä johtamista. Käytännössä asiakkaan elämänlaatuun lähiesihenkilö pystyi vaikuttamaan varmistamalla, että asiakkaan oikeus hyvään elämään toteutuu ja että omaiset ja läheiset huomioidaan. Lähijohtajan näkökulmasta

tämä koettiin johtamisessa voimavarana. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu lähijohtajien ajatuksia ja johtamisen haasteita asiakkaan yksilöllisen ja hyvän kohtelun toteuttamisessa sekä elämänlaadun ja hyvän hoidon varmistamisessa.

Yksilöllisyys ja asiakkaan hyvä kohtelu sisälsi asiakaslähtöisen johtamisen näkökulmasta asiakkaan *toiveiden huomioimisen, tarpeiden toteutumisen ja osallisuuden mahdollistamisen, kohtaamisen* ja asiakkaan *hyvän hoidon*. Asiakkaan yksilöllinen hoito ja kohtelu näkyivät lähijohtajien mukaan heidän ja yksikön toiminnassa asiakkaan toiveiden, tapojen ja historian huomioimisena. Lähijohtajat kertoivat toteuttavansa työtään myös henkilökohtaisesti mahdollisimman yksilöllisesti. Asiakkaat toiveet omasta hoidosta ja asumisesta olivat keskeistä tietoa asiakaslähtöisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Työpajaan osallistuneet korostivat kuuntelemisen merkitystä erityisesti ensi-kohtaamisissa, joissa ensivaikutelma luotiin. Lähijohtavat kertoivat ensivaikutelman merkityksen olevan suuren, huolimatta siitä tapahtuiko se puhelimitse vai kasvotusten. Lähijohtajan ja yksikön työntekijöiden toiminnassa tämän kuvattiin tarkoittavan käytännössä aitoa asiakkaan ja omaisen kohtaamista, läsnäoloa ja pysähtymistä. Lähijohtajat pyrkivät käyttämään työaikaan ja työpanosta mahdollisimman paljon asiakkaan kohtamiseen. Ystävällisyys ja kuuntelu koettiin asioiksi, joita oli helppo toteuttaa ilman, että sen koettiin olevan jostakin tärkeämmästä tehtävästä. Aitoa läsnäoloa ei voitu lähijohtajien mukaan mitata ajassa.

Asiakkaan tarpeiden toteuttaminen ja osallisuuden mahdollistaminen tarkoitti lähijohtajan näkökulmasta omaisen ja asiakkaan mukaan ottamista hoidon suunnitteluun. Hoitopalaverit ja yksittäiset kohtaamiset olivat lähijohtajien mukaan hyviä tilanteita huomioida asiakkaan sekä omaisen mielipiteet. Osa asiakaslähtöistä johtamista oli myös sovittujen asioiden kirjaaminen hoitosuunnitelmaan ja lähijohtajan vastuulla oli sen varmistaminen, että näin toimittiin yksikössä. Erityisen tärkeäksi lähijohtajat kokivat, että sovitut asiat eivät jääneet huomioimatta ja toteuttamatta. Työpajatyöskentelyjen keskusteluissa nousi esille lähijohtajan rooli yhdessä sovittujen asioiden toteutumisen varmistajana ja kertaajana.

Asiakkaan aito ja kiireetön kohtaaminen koettiin keskeiseksi asiaksi kokonaisvaltaisessa huomioimisessa. Asiakaslähtöisessä lähijohtajan toiminnassa korostettiin arvostavaa puhetta asiakkaasta kaikissa tilanteissa. Työpajaan osallistuneet kokivat sen toteutuvan parhaiten lähijohtajan omalla esimerkillä, kun hän osallistuu yksiköiden arkiseen toimintaan. Osallistuminen ja esimerkkinä toimiminen koettiin haastavaksi lähijohtajien työssä kokeman kiireen ja ajan puutteen vuoksi. Kaikenlaisen asiakkaan huomi-

oimiseen annettavan ajan sanottiin olevan kannustavana esimerkkiä omalle työyhteisölle. Hyvän ja laadukkaan hoidon nähtiin lähtevän liikkeelle yksiköissä heti ensitapaamisella asiakkaan, omaisen, henkilöstön ja lähijohtajan välillä. Hoitopalaverit ja uuden asiakkaan tulotilanteeseen liittyvät tapaamiset olivat tilanteita, joissa yksilöllinen hoito ja kohtelu pystyttiin toteuttamaan parhaiten.

Asiakkaan elämänlaatu ja hyvä hoito sisälsivät lähijohtajien mukaan asiakkaan oikeuden hyvään elämään sekä omaisten ja läheisten huomioimisen. Lähijohtajat huomioivat asiakkaan *yksilönä* ja hänen oikeuksiensa toteutumista yksiköissä valvottiin lähijohtajien toimesta. Käytännössä tämä toteutui lähijohtajien työssä suvaitsevaisena ja erilaisuutta hyväksyvänä käytöksenä. Asiakkaan hyvään elämään kuului *oikeus olla mukana päättämässä* omasta elämästään, *mielekäs arki* sekä turvallinen ympäristö asumispalveluyksikössä. Lähijohtajat kokivat, että erityisen tärkeää omassa tehtävässä oli valvoa, että asiakkaan oma tahto tuli esille ja sitä kunnioitettiin. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa tuli esille, että asumispalveluyksioissä herkästi toimintaa toteutetaan yksikön eikä asiakkaan tarpeiden mukaan. Lähijohtajat muistuttivat henkilöstöä palavereissa ja muissa kohtaamisissa asiakkaan oikeuksien toteutumisesta. Asiakkaan mielekäs arki ja sen merkityksen korostaminen asiakaslähtöisenä toimintana huomioitiin arjen työssä omalla esimerkillä johtamisena. Esimerkiksi osallistamalla yksikön tapahtumiin ja tekemällä asioita yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Lähijohtajat olivat työssään läsnä henkilökuntaa ja asiakasta varten muulloinkin kuin sitä erityisesti odotettiin. Asiakaslähtöisessä johtamisessa turvallinen ympäristö ja erityisesti turvallinen fyysinen ympäristö varmistettiin minimoimalla mahdolliset riskitekijät ja kiinnittämällä huomiota esimerkiksi riittävään määrään toimivia apuvälineitä.

Lähijohtajan kertoivat ottavansa omaiset mukaan varhaisessa vaiheessa kuuntelemalla heidän toiveitaan, järjestämällä tapaamisia ja muunlaista omaisyhteistyötä. Kaikki tämä toiminta ymmärrettiin asiakaslähtöisenä lähijohtajan työnä. Lähijohtajat kertoivat toteuttavansa asiakaslähtöistä johtamista antamalla yksilöllistä aikaa omaisille. Omaisten huolien kuuntelu ja mahdollisuus asioiden rauhalliseen käsittelyyn oli ollut osa omaisten ja läheisten huomiointia erityisesti silloin, kun asiakas oli siirtynyt ympärivuorokautisen hoitoon asumispalveluihin. Muistisairaiden *asiakkaiden kuuleminen ja elämänlaadun varmistaminen* koettiin asiakaslähtöiseksi johtamiseksi lähijohtajan työssä. Tulosten mukaan lähijohtajien omassa työssä korostuu erityisesti toimiminen linjassa suhteessa omille työntekijöille annettuihin ohjeisiin. Linjassa toimimisen ymmärrettiin koskevan kaikkea lähijohtajan tekemää työtä ja kaikki kertoivat pyrkivänsä olemaan omalla toiminnallaan esimerkkinä koko työyhteisölle ja sen toiminnalle.

5.1.2 Johtaminen keskiössä

Asiakaslähtöisen johtamisen käsitteen tarkastelu toi esille lähijohtajuuteen liittyvät odotukset ja haasteet. Lähijohtajuudessa tärkeimmäksi asiaksi koettiin erityisesti toimimisen linjassa omien puheiden kanssa. Avoin ja rohkea toiminta lähijohtajana toistui tuloksissa monissa eri kohdissa. Omalla esimerkillä johtaminen, läsnäolo työyhteisön arjessa sekä pysähtymiset asiakkaan ja työntekijöiden luona olivat työpajaryhmien purkutilanteiden tiivistelmissä nostettu korkealle. Tuloksissa oli havaittavissa kolme johtamisen tasoa; strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Tuloksissa **strategisen johtajuuden** alle asettuivat erityisesti ajatukset ja kokemukset arvoista ja asenteista sekä tuloksellisuudesta. Lähijohtajien *omat arvot* ja asenteet olivat asiakaslähtöisen johtamisen perustaa. Työssä ne näkyivät ymmärryksenä nykytilasta ja kyvystä analysoida miten kyseinen tila oli saavutettu. Organisaation arvojen ja palvelulupauksien jalkauttaminen säännöllisesti sekä niiden konkretisoiminen yhdessä työyhteisön kanssa koettiin tärkeäksi mutta ei helpoksi.

Palvelun *vaikuttavuuden* ja taloudellisuuden seuranta oli osa asiakaslähtöistä lähijohtajan työtä. Talouden seurannan merkitys koettiin vähemmän tärkeäksi kuin vaikuttavuuden seuranta. Lähijohtajat kokivat, että erilaisten mittareiden hyödyntäminen työssä oli kuitenkin välttämätöntä. Tulosten avulla pystyttiin perustelemaan erilaisia ratkaisuja ja päätöksiä, joiden perusteella asiakaslähtöisyyttä voitiin edistää ja tukea. Taloudellisen ajattelun ei koettu olevan pois asiakaslähtöisestä johtamisesta ja hoitamisesta. Erilaisen järjestelmien käyttö ja niiden opettelu oli koettu kuormittaviksi ja aikaa vieviksi.

Toiminnan johtamisessa tiedonvälitys, *säännöllinen puhe* ja keskustelu asiakaslähtöisyydestä oli tulosten mukaan paras tapa jalkauttaa asiakaslähtöistä ajattelua ja tukea henkilöstön tapaa työskennellä asiakaslähtöisesti. Yksiköiden palaverit, osastokokoukset ja kehittämispäivät olivat luontevia paikkoja lähijohtajien työssä tuoda esille asiakaslähtöisyyttä nostamalla asiakas keskustelujen ja päätösten keskiöön. Asiakaslähtöisyys ymmärrettiin sanaksi, jonka pitää olla *läsnä jokaisessa lähijohtajan työpäivässä*. Hoitohenkilöstöä kannustettiin olemaan lähellä asiakasta ja toteuttamaan yksilöllistä tapaa hoitaa asiakasta.

Päivittäisessä johtamisessa lähijohtajan *omalla esimerkillä johtaminen* oli tulosten mukaan edellytys asiakaslähtöisen palvelun saavuttamiseksi. Osallistujat kokivat kuitenkin, että heillä ei ollut riittävästi mahdollisuutta olla mukana tilanteissa, joissa suunnan

ja esimerkin näyttäminen oli tarpeellista. Esimerkillä johtaminen näkyi lähijohtajan kohdellaan käytöksenä, erilaisuuden hyväksymisenä, suvaitsevaisuutena, positiivisuutena, ratkaisukeskeisenä ajatteluna, arvostuksena ja ammatillisena asenteena sekä työntekijöiden mahdollisuutena osallistua oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Asiakaslähtöisyyttä **Henkilöstöjohtamisessa** koettiin olevan henkilöstön ajattelun ja osaamisen ohjaaminen asiakaslähtöiseen toimintaan. Ammatillisen kasvun ja kehityksen tukeminen ja edistäminen oli hyvä tapa edistää työntekijän käsitystä omassa työssä tarvittavasta palveluasenteesta.

Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja rekrytoinneilla lähijohtajat varmistivat riittävän ja osaavan henkilöstö yksiköissä. Lähijohtajien mukaan rekrytointi oli johtajalle hyvä tilaisuus päästä kertomaan yhteisistä tavoitteista, toimintatavoista ja pelisäännöistä. Lähijohtajat kokivat oman roolinsa ja läsnäolonsa merkityksellisenä käytännön työssä ilmaantuvissa henkilöstö ja rekrytointiongelmassa.

Asiakaslähtöisyyttä johtamisen keinoin toteutettiin myös huolehtimalla työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Lähijohtajien mukaan myös työntekijät olivat heidän asiakkaitaan. Yhdessä tekeminen, nopea tilanteisiin reagoiminen, kuunteleminen ja joustavuus olivat tapoja, joilla lähijohtajat tukivat ja huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Asioista keskusteltiin yhdessä ja erilaisille kokeiluille annettiin mahdollisuuksia. Kokeilujen jälkeen paluuta vanhaan ei pidetty epäonnistumisena. Haasteena pidettiin mahdollisuutta kohdata työntekijät riittävän usein yksilöinä. Kohtaukset työntekijöiden kanssa olivat toisinaan liian lyhyitä ja kiireisiä. Henkilöstön määrät olivat suuria ja yhteisen suunnan varmistaminen vaati esihenkilöltä ja työntekijältä yhteistä pysähtymistä. Turvallinen työympäristö ja tarvittavat välineet sekä puitteet työntekemiseen olivat tulosten mukaan myös osa asiakaslähtöisyyttä tukevaa lähijohtamista. Hyvä ja toimiva fyysinen ympäristö ei ollut lähijohtajista kuitenkaan tae asiakaslähtöisen johtamisen ja toiminnan toteutumisesta.

Kuvassa 2. on esitetty yhteenvetona aikaisemmin kappaleessa esitettyjä lähijohtajien käsityksiä ja ajatuksia asiakaslähtöisestä johtamisesta.



Kuva 2. Miten lähijohtajat ymmärtävät asiakaslähtöisen johtamisen käsitteen ikääntyneiden asumispalveluissa.

5.2 Ajatuksia asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä

Tässä luvussa kerrotaan, minkälaisia ajatuksia lähijohtajilla oli asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä ja kehittämisen haasteista vanhusten asumispalveluissa sekä mitä ajatuksia lähijohtajilla oli tuesta, jota tarvitaan lähijohtamisen toteuttamiseen vanhusten asumispalveluissa. Kehittämisajatuksat ja tukitarpeet yhdistettiin analysointivaiheessa.

Tulosten mukaan oman ammattiosaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen koettiin lähijohtajien keskuudessa tärkeäksi kokonaisuudeksi henkilökohtaisen osaamisen varmistamisessa sekä myös koko vanhusten asumispalveluiden kontekstin hallinnan näkökulmasta. Hyviksi ja toimiviksi käytännön tuki- ja kehittämiskeinoiksi oli koettu lähijohtajien yhteiset kehittämispäivät. Kehittämissä lähijohtajat olivat saaneet kokemuksen siitä, että he eivät ole yksin ja kenenkään ei tarvitse pärjätä yksin. Ammatillisiin koulutuksiin osallistumiset ja mahdollisuudet jatko- opintoihin nostettiin esille tärkeänä osana ammattiosaamista. Ammattiosaamisen kehittämiseen kuului tulosten mukaan myös tutkitun tiedon hyödyntäminen ja jakaminen omassa lähijohtamisessa.

Yleisten johtamistaitojen alle voitiin tulosten mukaan luokitella lähijohtajan asiakaslähtöiseen johtamiseen tarvittava päätöksentekokyky, ajattelu, ongelmanratkaisutaidot, kyky tehdä johtopäätöksiä, kokonaisuusien hallintataidot sekä arviointitaidot. Kaikkiin näihin tarvittiin tukea ja niissä koettiin haasteita. Nämä yleiset johtamistaidot ja niiden toteutuminen olivat lähijohtajien mukaan vaikeutuneet, koska heillä ei ollut mahdollisuutta keskittyä heidän omassa työssään omasta mielestään oleellisiin asioihin. Aikaa veivät tehtävät, joiden suorittamiseen olisi tarvittu sihteerin apua tai tehtävät olisi voinut hoitaa kokonaan eri tavalla muiden tukitoimien avulla.

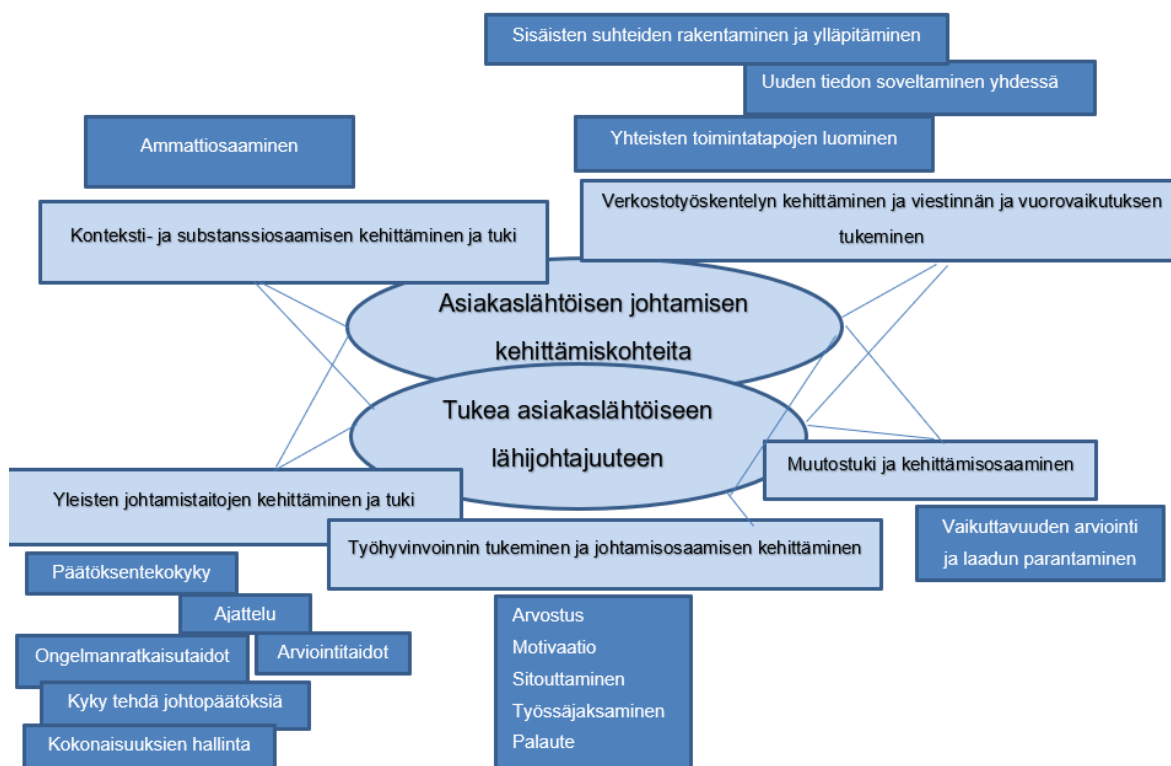
Lähijohtajan päätöksenteon tukemiseen ja kehittämistyöhön toivottiin jokaiselle lähijohtajalle omaa vastaavaa sairaanhoitajaa. Osalla lähijohtajista oli jo olemassa vastaava sairaanhoitaja johtamistyön tukena ja sen käytännön merkitys ja apu arvioitiin korkealle. Päätöksenteon tukemisessa haluttiin nostaa esille myös lähijohtajan todelliset oikeudet ja mahdollisuudet tehdä päätöksiä esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Tulosten mukaan päätöksenteossa lähijohtajat eivät aina tulleet mielestään riittävästi huomioituiksi. Lähijohtajien työssä haasteetta aiheutti myös liian vähäinen mahdollisuus keskittyä yksikön sekä asumispalveluiden tavoitteisiin ja niihin tekijöihin, jotka vaikuttivat suoraan asiakkaaseen. Yhteinen arviointi tavoitteiden saavuttamisesta haluttiin saada osaksi päivittäistä johtamistyötä.

Tuen ja kehittämisen kohteena asiakaslähtöisen johtamisen toteutumiseen lähijohtamisessa olisi tulosten mukaan myös lähijohtajan työhyvinvointi- ja johtamisosaaminen. Tulosten mukaan lähijohtajan oman esihenkilön tuki ja läsnäolo, lähijohtajan työn arvostus sekä avoin ja rehellinen keskustelukulttuuri kaipasivat kehittämistoimenpiteitä. Paras tuki omaan työhön tulosten mukaan saatiin lähikollegan läsnäolosta ja yhteisistä keskusteluista sekä omasta sijaisesta poissaolojen aikana. Näihin asioihin kiinnittämällä huomiota voitiin vaikuttaa lähijohtajan työssäjaksamiseen, motivaatioon, arvostukseen ja työhön sitoutumiseen. Palautteen saaminen omasta työstä oli lähijohtajien mukaan myös tärkeää oman työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen näkökulmasta.

Verkostotyöskentelyn kehittämistä sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen tukemista voitaisiin lähijohtajien mukaan viedä eteenpäin paneutumalla yhteisten toimintatapojen luomiseen ja uuden tiedon soveltamiseen yhteistyössä kaikkien lähijohtajien kanssa. Konkreettisina keinoina ehdotettiin säännöllisiä palaverikäytäntöjä sekä yhteisiä lähijohtajien foorumeja. Erityisesti tapaamiset, joissa oli mahdollisuus kohdata kasvokkain ja käydä vapaata keskustelua saivat lähijohtajilta kannatusta. Sisäisten suhteiden ylläpitäminen, rakentaminen ja mahdollisuutta kysyä neuvoa ja keskustella yhdessä toisten lähijohtajien kanssa auttoi heitä jaksamaan.

Muutostuki ja kehittämisosaaminen liittyvät vaikuttavuuden arviointiin ja laadun parantamiseen. Kehittämisen tarpeessa olivat tulosten mukaan erityisesti omais- ja asiakaspalautteiden hyödyntäminen, toimivat työvälineet ja ohjelmat sekä toiminnan johtamiseen tarkoitettujen järjestelmien parempi hallinta.

Kuvassa 3. on esitetty yhteenvetona aikaisemmin kappaleessa mainittuja lähijohtajien kehittämis- ja tukitarpeita.



Kuva 3. Millaisia ajatuksia lähijohtajilla on asiakaslähtöisen johtamisen kehittämisestä vanhusten asumispalveluissa ja mitä ajatuksia lähijohtajilla on tuesta, jota tarvitaan asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamiseen vanhusten asumispalveluissa (Laulaista, Zittingiä ja Niiraista 2020: 164 mukaillen).

5.3 Palautekysely

Palautetta kehittämistyöpajasta kerättiin Max Pederdyn kolmen universaalien kysymyksen avulla. Kysymysten avulla saatiin palautetta siitä, teimmekö mitä lupasimme, saimmeko luotua edellytyksiä toiminnan muutokseen ja teimmekö oikeita asioita. Neljäntenä sai kirjoittaa terveisiä iltapäivän annista. Palautekysymykset olivat suoria kysymyksiä ja myös vastaukset olivat lyhyitä ja napakoita.

Teimmekö mitä lupasimme kysymykseen, vastattiin poikkeuksetta kyllä. Vastaukset kysymykseen saimmeko luotua edellytyksiä muutokseen, olivat pidempiä ja pohdiskelevampia. Monesta vastauksesta sai käsityksen siitä, miten merkityksellistä oli ollut kuunnella ja keskustella sekä vaihtaa ajatuksia yhdessä. Tunnelma vastauksissa oli myönteinen. Samoin kokemus siitä, että olemme aloittaneet jonkin tärkeän asian eteenpäin viemisen yhdessä.

Kysymyksessä teimmekö oikeita asioita vastauksissa tuli selville, että keskityimme lähijohtajien mukaan oikeisiin kysymyksiin ja tehtäviin. Työpajatyöskentely oli herättänyt pohtimaan omia toimintatapoja sekä peilaamaan niitä ryhmän yhteisiin johtopäätöksiin asiakaslähtöisestä johtamisesta. Ryhmähenkeä oli pidetty palautteen perusteella hyvänä ja työskentely sekä ilmapiiri oli ollut avointa ja helppoa.

Avoimeen kentän vastauksissa kiitettiin mahdollisuudesta osallistua, innovoida ja heittäytyä yhdessä tekemiseen. Työpajojen tunnelma oli koettu rennoksi ja avointa keskustelua tukevaksi. Kiitosta sai myös työpajan yhteenvedot lopussa ja toiveissa oli, että mahdolliseen jatkotyöskentelyyn innostuisi osallistumaan enemmän lähijohtajia. Työpajan aikataulun pitäminen oli myönteinen asia. Myös sisältö oli koettu hyvin suunnitelluksi ja osallistujat eivät olleet pitkästyneet iltapäivän aikana. Kuvassa 4. on esitetty esimerkkejä palautekyselyn tuloksista.

Teimmekö mitä lupasimme	Saimmeko luotua edellytyksiä muutokseen	Teimmekö oikeita asioita	Avoin palaute
Kyllä, tehtiin	Uskon, että asioita heräsi mietintään	Kyllä	Miellyttävä iltapäivä
Kyllä ja paljon enemmän	Nyt jo tässä saimme muutosta	Hyvällä asenteella tehtiin	Hyvin suunniteltu ja toteutettu
Kyllä ainakin saimme alun	Muutosvalmiutta ainakin	Aina on syytä pohtia oman työn lähtökohtia	Ei pitkästytävää
	Vahvistusta omille ajatuksille	Keskityttiin oikeisiin asioihin tosi hyvin	Aikataulu ja asia pysyi hallussa
	Uusia ajatuksia ja hyviä keskusteluita ja se on jo muutosta	Hyviä kysymyksiä ja tehtäviä	Hyvä kun asiat vedettiin lopussa yhteen
	Tunnelma mahdollisti heittäytymisen		Toivottavasti meitä on jatkossa enemmän

Kuva 4. Poinintoja palautekyselyn tuloksista (Peberdyä mukailen).

5.4 Yhteenveto asiakaslähtöisen johtamisen haasteista

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että lähijohtajat kokivat haasteita johtamisen eri tasoilla kuvaillessaan omaa asiakaslähtöistä johtamistaan vanhusten asumispalveluissa. Yleisissä johtamistaidoissa esille nousivat erityisesti lähijohtajan huonot mahdollisuudet kiireettömään ajatteluun, päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun. Lähijohtajan oman ammattiosaamisen kannalta haasteena pidettiin riittävää mahdollisuutta osallistua ammatillisiin koulutuksiin säännöllisesti. Yhteisten kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puute muiden lähijohtajien kanssa nostettiin esille erityisesti siitä näkökulmasta, että omien kollegoiden tapaaminen säännöllisesti antoi tarvittavaa vertaistukea ja mahdollisuutta avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun.

Ajan puute, kiireen tunne ja oman työn ja toiminnan keskittäminen lähijohtajuuden kannalta asiakaslähtöisyyttä ensisijaisesti tukeviin tehtäviin tunnistettiin ongelmalliseksi. Tukipalveluiden puute tai niiden huono saatavuus sekä mahdollisen oman vastaavan hoitajan puuttuminen vaikeuttivat arjen työskentelyä ja aikaa kului johtamisen kannalta epäolennaisiin asioihin. Asiakaslähtöisyyden kannalta oleellista oli pystyä varmistamaan sovittujen asioiden sujuvuus sekä huomioimaan valvonnan kokonaisvaltaisuus lähijohtajana työskennellessä. Jatkuva kiireen tunne loi lähijohtajille henkistä kuormitusta vaikuttaen henkilökohtaiseen työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Oman riittämättömyyden tunteen kasvaminen työssä aiheutti myös kokemusta siitä, että omaa työtä ei arvostettu tai ei ymmärretty.

Lähijohtajat kokivat riittämättömyyttä erityisesti työssään työntekijöiden huomioimisessa, kannustamisessa sekä kuulemisessa työhyvinvoinnin tukemisen näkökulmasta. Riittävä lähijohtajan läsnäolo yksikön arjessa koettiin jatkuvaksi haasteeksi ja lähijohtajat kertoivat sen vaikuttavan suoraan asiakaslähtöisen toiminnan johtamiseen ja yhteisten toimintatapojen luomiseen.

Lähijohtajat kokivat huolta myös asiakaslähtöisyyden toteutumisesta omassa johtamistyössään erityisesti asiakkaan oikeuksien ja itsemääräämisoikeuden näkökulmasta. Lähijohtajien mukaan yhteisen keskustelun vähäisyys arvoista, asenteista ja organisaation strategiasta vaikeutti ja loi painetta jo valmiiksi yksinäiseen johtamistyöhön. Eettiseen keskusteluun tukea lähijohtajat toivoivat omalta esihenkilöltä. Tuen saaminen omalta esihenkilöltä ja tuen tarve oli koettu lähijohtajien keskuudessa hyvin eri tavoin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vanhusten asumispalveluissa työskentelevien lähijohtajien ajatuksia ja kokemuksia asiakaslähtöisestä johtamisesta ja sen haasteista. Tavoitteena oli, myös selvittää minkälaisia kehittämis- ja tukitarpeita asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamisessa tulevaisuudessa tarvitaan. Lähijohtajat työskentelivät organisaatiossa, jonka asukasmäärä vuoden 2022 lopussa oli lähes 200 000 asukasta ja väkiluvusta yli 65- vuotiaita oli yli 20 %. Tutkimusongelmana olevaan asiakaslähtöisen johtamisen haasteisiin paneuduttiin työpajatyöskentelyn avulla ja tapaus-tutkimusta analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä.

Tämän opinnäytetyön tulosten analyysin perusteella lähijohtajat kokivat, että heidän työssään asiakaslähtöinen johtaminen muodostui asiakkaasta (asiakkuus) ja lähijohtajasta (lähijohtajuus). Asiakkuuden ollessa sisällön analyysin pääluokka, yläluokan asiakkuudelle muodostivat yksilöllisyys ja hyvä kohtelu sekä elämänlaatu ja hyvä hoito. Lähijohtajuus taas muodostui yläluokista strategian johtaminen, toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että lähijohtajat kokivat haasteita ja kehittämistarpeita asiakaslähtöisessä johtamisessa kaikilla johtamisen tasoilla. Operatiivinen eli toiminnan johtaminen oli lähijohtajan työssä keskeisessä roolissa, sillä lähijohtajat työskentelivät vanhusten asumispalveluissa oman yksikkönsä ”matkanjohtajina” ja vastasivat jokapäiväisten tehtävien ja tavoitteiden toteutumisesta.

Asiakaslähtöisen johtamisen kehittämis- ja tukitarpeita tarkasteltiin johtamisosaamisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyspalveluissa ammatillisen osaamisen merkitys on edelleen suuri ja se ei tule häviämään. Kehittämistä tehdään yhä useammin moniammatillisesti ja se vaatii kykyä yhdistää tietoja ja taitoja. Tämän vuoksi myös lähijohtajille tulee uusia osaamisvaatimuksia ja johtajan on työssään osattava yhdistää erilaisia kokonaisuuksia. (Laulainen ym. 2020: 163.)

Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa, kun kehitetään ikääntyneiden palveluiden johtamista ja halutaan lisätä ymmärrystä asumispalveluiden lähijohtajan työn haasteista. Tuloksia voidaan tarkastella myös lähijohtamisessa tarvittavan tuen näkökulmasta sekä tulosten avulla voidaan saada vinkkejä lähijohtajien itsensä mielestä tärkeistä jatkokehittämiskohteista.

Ikäihmisten kykyyn hallita asuinympäristöään vaikuttaa erityisesti muistisairaus, joka aiheuttaa usein tarpeen muuttaa jonkinasteisiin asumispalveluihin. Tulevaisuuden ikääntyneiden asumispalveluiden tavoitteena on siirtyä raskaista laitospalveluista kevyempiin palveluihin. Hoiva- ja palvelukodit tarjoavat ympärivuorokautista hoitoa niille, jotka eivät enää turvallisesti pärjää omassa kodissaan. Tulevaisuudessa yhteisöllinen asuminen on yksi vaihtoehto ikääntyvälle henkilölle. Tavoitteena yhteisöllisessä asumisessa on vastata ikääntyneiden muuttuviin tarpeisiin jo hyvissä ajoin varmistuen esimerkiksi turvallinen ja esteetön arki. Tulevaisuudessa yhteisöllistä asumista ja ympärivuorokautista asumista on mahdollista toteuttaa samassa rakennuskokonaisuudessa sen erillisissä tiloissa. Tavoitteena tulevaisuudessa on vähentää palvelutarpeeseen liittyviä muuttoja tai palvelut on ainakin pyrittävä järjestämään samassa asumisympäristössä. (Läkkäiden ihmisten kotiin annettavat palvelut ja asumispalvelut kehittyvät lakiuudistuksella 2022.) Myös vanhusten asumispalveluissa on lähdetty pohtimaan asumisympäristöjen ja ikääntyneiden asumisen tulevaisuuden muutoksia. Opinnäytetyöhön osallistuneiden lähijohtajien vastausten mukaan turvallinen asumisympäristö varmistetaan minimoimalla mahdolliset riskitekijät ja kiinnittämällä huomiota tarvittaviin ja riittäviin apuvälineisiin. Turvallisen asumisympäristön kokonaisvaltainen huomioiminen on tulosten mukaan asiakaslähtöistä johtamista.

Suomessa on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen yhteydessä päivitetty keskeisten käsitteiden määrittelyä sekä työssä käytettävään termistöön on tehty suosituksia. Asiakaslähtöisyys käsitteenä määritellään palveluntuottajan toimintatapana, jossa asiakas nähdään yksilönä ja aktiivisena toimijana. Toiminnan tulee olla organisoitu niin, että asiakkaan tarpeet ja voimavarat on huomioitu ja asiakas toimii tasaveroisena kumppanina asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden kanssa. Parhaimmillaan tämä toteutuu siten, että asiakasta koskevat palvelut ja toimenpiteet tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Erityisen tärkeää on, että hänen ihmisarvoaan, yksityisyyttään ja itsemääräämisoikeuttaan kunnioitetaan ja asiakas saa riittävästi ymmärrettävää tietoa häntä koskevista asioista. Asiakkaalla tulee olla myös mahdollisuus olla mukana kehittämässä häntä koskevia asioita sekä antaa niistä palautetta. (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset käsitteet 2023.) Lähijohtajien mukaan asiakaslähtöisyys oli toimintatapa, jossa ikääntynyt asiakas nähtiin yksilönä.

Vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien käsitykset asiakaslähtöisyydestä terminä olivat sosiaali- ja terveydenhuollon suositusten ja käsitteenmäärittelyjen osalta yhteneväiset. Lähijohtajat kokivat oman roolinsa merkitykselliseksi asiakaslähtöisyyden johtajana. Tutkimuksen mukaan asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen yksiköissä oli pitkälti lähijohtajan vastuulla, sillä he olivat lähellä omia työntekijöitään ja heillä oli sitä

kautta hyvät mahdollisuudet seurata, ohjata ja keskusteluttaa henkilökuntaa. (Moisanen 2018: 158.) Asumispalveluissa lähijohtajat kokivat, että heille oli tärkeää työssään olla lähellä työntekijöitä ja asiakkaita.

Vanhusten asumispalveluiden lähijohtajien asiakaslähtöisen johtamisen lähtökohtana oli asiakas, joka kohdattiin yksilönä. Lähijohtajien mukaan asiakkaan yksilöllisyyden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen toteutuminen asumispalveluiden yksiköissä näkyi heidän työssään toiminnan valvomisena ja varmistamisena sekä asiakasosallisuuden merkityksen jatkuvana esillä pitämisenä toiminnan johtamisessa. Tämä toteutui lähijohtajien mukaan parhaiten toimimalla itse esimerkkinä ja työskentelemällä yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti kaikissa tilanteissa. Moisanen (2018) on tutkinut asiakaslähtöisen osaamisen johtamista vanhustalouden palveluissa. Tutkimuksen perusteella muodostui kolme asiakaslähtöisyyden pääteemaa, jotka tukevat myös tämän opinnäytetyön tuloksia. Yksilöllinen asiakkuus, kunnioittava kohtaaminen ja osallisuuden tukeminen muodostivat johdon asiakaslähtöisyyden teemat. Yksilölliseen asiakkuuteen sisältyivät asiakkaan yksilölliset tarpeet sekä asiakkaan elämänkaaren tunteminen. Kunnioittavaan kohtaamiseen liitettiin asiakkaan kunnioittaminen ja asiakasohjautuva vuorovaikutus. Osallisuuden tukeminen koostui voimavaraistavasta osallisuudesta sekä itsemääräämisoikeudesta päätöksenteossa. (Moisanen 2018: 90.)

Lähijohtajat kokivat omassa työssään haasteeksi valvoa, että asiakkaan omaa tahtoa noudatettiin ja kunnioitettiin. Voidaankin todeta, että asiakkaan oikeuksien toteutuminen yksilön eikä yksikön parhaaksi vaati lähijohtajilta sitoutumista siihen, että asioita tehtiin yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtevä hoito todettiin geriatrisessa sairaalassa toteutetussa tutkimuksessa (2011) ideaaliksi ajatukseksi, mikä ei toteutunut. Vanhusten ja ammattilaisten näkemykset hoidosta ja sen toteuttamisesta poikkesivat toisistaan. Asiakaslähtöisyys oli tavoitteena mutta toimintakäytännöt henkivät jotakin muuta. Tutkimuksessa vanhus oli työskentelyn keskiössä, ei kuitenkaan subjektina vaan toiminnan kohteena. (Järnström 2011, 255–257.)

Lähijohtajien huoli asiakkaan oikeuksien toteutumisesta on perusteltua, sillä myös Pan (2023) toteaa tutkimuksessaan, että vanhusten ”hyvän ajan kokemuksia” tulee hyödyntää pohdittaessa tulevaisuuden palveluja vanhuksille. Elämäkokemuksen ja palvelukokemuksen välillä tulee olla jatkumo. Mitä sitten tarkoittaa ”vanhan hyvän ajan” huomiointi. Se tarkoittaa sitä, että kulttuurista huolimatta vanhukset arvostavat ”vanhoja kokemuksiaan” suuresti, ja jotta näitä kokemuksia voidaan hyödyntää tämän päivän palvelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee tutkimuksen tulosten perusteella huomioida

ainakin kolme asiaa. Muutos (transformation), osallisuus (participation) ja kokemuksellisuus (experiences) muodostavat yhdessä kulmakivet vanhustenhuollon palveluiden onnistuneessa tulevaisuuden suunnittelussa. Asiakkaiden, eli tässä tutkimuksessa vanhusten tulee toimia osallisuuden näkökulmasta asiantuntijoina sekä suunnittelijoina, ja on erityisen tärkeää kutsua heidät mukaan yhteiseen työskentelyyn. Asiakkaiden kokemukset eletystä elämästä sekä nykyiset hoitokokemukset muodostavat jatkumon, joka tulee huomioida palvelumuotoilua tehtäessä. (Pan 2023: 94.)

Asiakkaan sekä henkilöstön kiireetön ja aito kohtaaminen oli tulosten mukaan lähijohtajille ensiarvoisen tärkeää. Valitettavan usein he kokivat kuitenkin epäonnistuvansa siinä ja kokivat siitä huonoa omatuntoa. Lähiesihenkilöt kokivat myös, että aidot kohtaamiset ja esimerkkinä oleminen olivat tärkeässä merkityksessä asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamisessa yksikön arjessa. Kirjallisuuden mukaan esimerkin voima onkin suuri, kun tavoitellaan hyvää asiakaskokemusta tai pyritään jonkinlaiseen muutokseen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Johtajan aktiivinen osallistuminen, aiheen nostaminen esille ja asiakaskeskeisen terminologian käyttäminen viestinnässä kertoo siitä, että myös johdossa ollaan sitoutuneita asiakaslähtöiseen ajatteluun. (Holma ym. 2021: 162–163.)

Räsänen (2011), on tutkinut iäkkäiden asiakkaiden elämänlaatua ja samalla myös johtamisen merkitystä elämänlaadun tuottamisessa ikäihmisille. Tutkimuksen tulosten mukaan erilaiset hoidossa käytettävät laadunhallintajärjestelmät eivät takaa täysin standardoituja palveluja ja laatua ei tulisi säädellä liian raskailla menetelmillä. Tärkeämpää onkin jatkuva seuranta siitä mitä tehdään ja miten se näkyy asiakkaille. Standardina määritelty hyvä ja aito kohtelu ja kohtaaminen ei siis välttämättä tarkoita, että niin tapahtuu käytännössä. (Räsänen 2011: 171–172.) Tämän perusteella onkin tulevaisuudessa tärkeää huomioida, että asumispalveluiden lähijohtajilla olisi riittävä aika kiireetömiin kohtaamisiin palvelun laadun varmistamiseksi. Tällä hetkellä aikaa ei koeta olevan riittävästi ja kohtaamiset jäävät vähäisiksi.

Lunden (2022) on luokitellut hoitotyön johtajien kokemukset ja käsitykset osaamisen johtamisesta eri tasoille. Osaamisen johtamisella pyritään uudistamaan osaamista ja se tähtää myös muutokseen. Osaamisen johtamisessa korostui erityisesti päivittäisjohtaminen, joka keskittyi työntekijöiden tai työyksiköiden johtamiseen. Päivittäisjohtamisessa toimita keskittyi varmistamiseen ja päätöksentekoon. Johtaminen tapahtui ”tässä ja nyt”. Tämä vaati johtajalta hyvää hoitotyön substanssiosaamista sekä yksikön toiminnan valpasta seuranta. Osaamisen päivittäisjohtamisen lisäksi osaamisen johtaminen

näkyi tiedonjakamisena ja toimintakulttuurin kehittämisenä. Tärkeää osaamisen johtamisen näkökulmasta oli myös osaamisvaateiden ennakointi. (Lunden 2022: 67–69.)

Asumispalveluiden lähijohtajien kokemukset olivat Lundenin tutkimuksen kanssa yhteneväiset. Toiminnan johtaminen ja erityisesti päivittäinen lähijohtaminen koettiin keskeiseksi osaamisalueeksi lähijohtajan asiakaslähtöisen johtamisen toteuttamisessa. Lähijohtajat kokivat tekevänsä usein nopeita päätöksiä kiireen keskellä, vailla mahdollisuutta harkita erilaisia vaihtoehtoja. Kiire syntyi siitä, että työssä tapahtuvat muutokset henkilöstöresursseissa, toimintaympäristössä tai asiakkaissa vaativat välitöntä puuttumista, jotta asiakkaiden hyvä hoito voitiin taata. Myös Räsänen (2022) mukaan terveydenhuollon lähijohtajilla painottuu hyvä substanssiosaaminen ja johtamisosaaminen ei välttämättä ole keskiössä. Tulevaisuuden johtajan osaamiseen kuuluu vahvasti vuorovaikutukseen liittyviä taitoja kuten valmentajuutta. Vuoropuhelu eli dialogi kuuluu rakentavaan keskustelukulttuuriin. Yhdessä tekemisen vuorovaikutuskulttuuri antaa tilaa myös uusille ideoille ja tämän nähtiin näkyvän suoraan myös hoitotyön laadussa ja myönteisessä asiakaskokemuksessa. Dialogisella johtamisella on siis mahdollisuus saada hoitohenkilökunnan osaaminen parhaiten käyttöön. (Räsänen 2022: 55–56.)

Pohtiessaan asiakaslähtöisen johtamisen käsitettä lähijohtajien tuloksista nousi esille henkilöstöjohtamisen osalta osaamisen kysymykset, rekrytointi sekä työhyvinvoinnin asiat. Tulokset kertovat samaa kieltä muiden tutkimusten kanssa. Nurmeksela (2021) mukaan henkilöstöjohtamisen rooli tulee kasvamaan lähijohtajan työssä tulevaisuudessa yhä enemmän. Rekrytointiin, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen on välttämätöntä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota alan vetovoimaisuuden säilyttämiseksi. (Nurmeksela 2021: 95.) Asumispalveluiden lähijohtajat kokivatkin, että hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja rekrytoinnilla varmistettiin jatkossakin riittävä ja osaava henkilöstö.

Työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen näkökulmasta asumispalveluiden lähijohtajat kertoivat, että he eivät pystyneet kohtaamaan henkilöstöä riittävän usein yksilöinä. Käytännön johtamisen näkökulmasta johtamiselle asetetut vaatimukset ovatkin ristiriidassa eri puolilta tuleviin vaatimuksiin ja odotuksiin. Resurssit ovat pienentyneet ja lähijohtajien vastualueet ovat kasvaneet ja samalla henkilöstön odotukset, asiakkaiden vaatimukset ja organisaation tavoitteet tulosten osalta ovat kasvaneet. (Nurmeksela 2021: 92.) Myös asumispalveluiden lähijohtajat kokivat henkilöstön ja asiakkaiden määrät suurina yhdelle esihenkilölle. Tämä vaikeutti mahdollisuutta reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Tulevaisuudessa olisikin kiinnitettävä erityistä huomiota johtajien omaan työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jatkuvat johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet vaikuttivat tutkimuksen mukaan johtajien kokemaan työnimuun, urasuunnitelmiin ja pahimmassa tapauksessa aiheuttivat työuupumusta. Jos johtaja kokee huolta epäonnistumisesta, on työnimun kokemus kokonaisuudessa vähäisempi. Myös tarmokkuus ja työlle omistautuminen on vähäisempää niillä johtajilla, jotka kokivat huolia ja pelkoa epäonnistumisesta. (Auvinen & Kilponen & Tsupari & Huhtala & Muotka & Feldt 2019: 38–41.) Tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat kokivat erityistä huolta työntekijöiden jaksamisesta ja uupumisesta. Huoli lähijohtajan omasta jaksamisesta ei ollut tulosten tarkastelussa keskeinen asia, vaikka se nousikin esille työpajatyöskentelyssä ja koettiin merkitykselliseksi.

Opinnäytetyön kehittämis- ja tukitarpeiden analysoinnissa ja jäsentelyssä hyödynnettiin Laulaisen ym. (2020) kokoamaa jaottelua eri johtamisosaamisen osa-alueilta. Johtamisessa tarvitaan siis erityistä johtamisosaamista. Erityisellä johtamisosaamisella tarkoitetaan sitä, että johtajilla pitää olla kykyä tunnistaa oman organisaationsa toimintaympäristöstä tulevat vaatimukset ja erilaiset ohjausmekanismit. Tähän lisätään vielä johtajien työssään tarvitsemat muut taidot, tiedot ja asenteet. On tärkeää huomioida, että johtajilta edellytetään monenlaista kontekstista riippumatonta osaamista. Sosiaali- ja terveysalalla taas kontekstiin liittyvä osaaminen on esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvää. Huomioitavaa on erityisesti se, että erilaisten organisaatiouudistusten myötä lähi- ja keskijohdon tehtävät ovat muovautuneet yhä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Lähijohtajan substanssiosaamisen merkitys ei siis enää korostu niin suuresti, sillä tällä hetkellä jokaisella johtamisen tasolla on tärkeää hahmottaa laajoja moniammatillisia kokonaisuuksia. (Laulainen ym. 2020: 163–165.)

Vanhusten asumispalveluiden lähijohtajat kokivat oman ammattiosaamisensa kehittämisen ja ylläpitämisen tärkeänä osana johtamiseen liittyvää osaamisen tukemista. Koulutukseen osallistuminen sekä mahdollisuudet päästä täydennys- ja jatkokoulutuksiin todettiin konkreettisiksi keinoiksi oman ammatti- ja johtamisosaamisen ylläpitämiseksi. Myös lähijohtajille erikseen järjestettävät kehittämis- ja koulutuspäivät tukivat osaamista. Niiden säännöllisyyttä pidettiin tärkeänä apuna työssäjaksamisen näkökulmasta. Tammeaid (2023) on tutkinut julkista hallintoa ja julkista johtamista metataitojen näkökulmasta. Johtamisen metataidot ovat tärkeässä roolissa ihmislähtöisen julkisen toiminnan edistämisessä. Tutkimus korostaa, että hyvä julkinen johtaminen on opittavissa oleva taito. Sitä voidaan myös opettaa. Tätä taitoa opettelemalla hyvin erilaiset ihmiset voivat onnistua johtajina. (Tammeaid 2023: 5.)

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten ja mihin suuntaan muutos etenee mutta erityisesti johtotehtävissä työskentelevien pitäisi ottaa toimeenpanon metataitojen käyttö ja kehittäminen vakavasti. Johtajat ovat niitä ”portinvartijoita”, joilla pitäisi hehtisessäkin arjessa olla mahdollisuus aikaa uuden oppimiselle ja soveltamiselle. Kun johtamista ja toimeenpanoa on tarkasteltu metataitojen ja toimijuuden kautta, on todettu, että toimeenpanon metataidot ovat hyvin pitkälti samoja kuin hyvän johtamisen taidot. Tammeaid (2021) puhuu neljästä tärkeästä kyvystä. Kyvystä reflektoida ja tarkastella kriittisesti omaa ihmiskäsitystä, käsitystä johtamisesta ja organisaatiosta sekä kyvystä operationaaliseen ajatteluun tavoitteiden ja tiedon soveltamisessa ja keinovallinnoissa. Kolmantena hän mainitsee kyvyn empaattisen ja arvostavaan vuorovaikutukseen ja viimeisenä hän nostaa esille käytännön taidot muutoksen fasilitointiin. (Tammeaid 2021: 67–68.)

Asumispalveluiden lähijohtajat toivat esille omissa kehittämis- ja tukitarpeissaan samoja asioita mitä Tammeaid on artikkelissaan nostanut esille tärkeinä kykyinä toimeenpanon metataitoina sekä myös yleisinä johtamistaitoina. Opinnäytetyössä lähijohtajat kokivat haasteita kokonaisuuksien hallinnassa, ongelmanratkaisutilanteissa sekä arviointitaidoissa. Haasteiden koettiin lähijohtajien mukaan johtuva siitä, että heillä ei ollut mahdollisuutta kohdistaa työtään oleellisiin asioihin. Aikaa veivät tehtävät, jotka olisi lähijohtajien mukaan voitu hoitaa eri tavalla tai niihin olisi tarvittu muuta asiantuntijatukea. Lunden (2022) toi esille myös haasteita, jotka liittyivät osaamisen johtamista rajoittaviin tekijöihin. Nämä tekijät hoitotyössä liittyivät henkilöstöressurssien johtamiseen ja organisaation kulttuuriin liittyviin tehtäviin. Esimerkiksi aikaresurssin puutteen koettiin johtuvan liian lyhyen aikavälin tavoitteista sekä siitä, että osaamisen kehittämiseen ei ole varattu lainkaan aikaa. Johtajien roolin epävarmuus ja väliaikaisuus oli koettu johtamisen osaamista rajoittavaksi tekijäksi. (Lunden 2022: 65–66.)

Avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen koettiin tärkeäksi lähijohtajan asiakaslähtöisen johtamisen tukemisessa. Erityisesti palautteen saamiseen omasta työstä tulisi kiinnittää lähijohtajien mukaan enemmän huomiota. Palautteella ja avoimella keskustelukulttuurilla koettiin olevan suurta merkitystä työssäjaksamisen, motivaation ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. Lähijohtajien tukitarvetta uudenalaiseen keskustelukulttuuriin tukevat Rajamäen (2021) tutkimustulokset vuorovaikutusprosessien merkityksestä työyhteisöön liittymisessä ja kuulumisessa. Vuorovaikutuksen avulla tuetaan vastavuoroisuutta, tasavertaisuuden kokemista sekä hyväksytyksi tulemistä. Vastavuoroinen vuorovaikutus tukee kuulumista yhteisöön ja edesauttaa myös hyvinvointia. (Rajamäki 2021: 75.)

Lopuksi voidaan todeta, että tärkeimmäksi tueksi omassa johtamistyössään lähijohtajat kokivat toisen lähijohtajan, kollegan tuen. Lähijohtajat kertoivat, että erityisesti yhteiset keskustelut antoivat tukea vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Myös yhteisistä tavoitteista käytyä keskustelua ja aitoa vuoropuhelua kollegoiden välillä arvostettiin. Koskenrata (2023) on tutkinut sosiaali- ja terveystieteiden opettajien kollegiaalisuutta ja kollegiaalisuusosaamista. Johtopäätöksissään hän toteaa, että kollegiaalisuudessa tarvitaan laaja-alaista osaamista esimerkiksi palautteen antamisessa, arvostetuksi tulemisessa ja palautteen saamisessa, omien ideoiden jakamisessa ja kollegoiden auttamisessa erityisesti perehdytysvaiheessa. (Koskenranta 2023: 89.)

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja loukkausepäilyjen käsittelystä. Opinnäytetyössä noudatettiin tiedeyhteisön toimintatapoja. Rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa on ensiarvoisen tärkeää (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Opinnäytetyössä sovellettiin tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta sekä tutkimus- ja arviointimenetelmiä, sekä huomioitiin muiden työt ja saavutukset ja viitattiin heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. On tärkeää, että hyvässä tutkimuksessa on sisäinen johdonmukaisuus, sillä se on merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri (Tuomi ym. 2018: 149). Opinnäytetyön lähestymistapana kulki pitkään tutkimusta ja toimintaa yhdistävä toimintatutkimus. Opinnäytetyötä tehtäessä huomattiin kuitenkin, että puhtaasti aikataulullisista syistä toimintatutkimukselle ominaista sykliä, jossa suunnitellaan- toteutetaan ja arvioidaan, ei pystytä toteuttamaan. Sen sijaan tapaustutkimus opinnäytetyön lähestymistapana tuntui joustavuutensa ja monipuolisuutensa takia paremmalle ja perusteltavammalle vaihtoehdolle.

Laadullisen tutkimuksen käsitteitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus viittaa siihen, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja luotetaanko siihen, että aineisto on kerätty ja käsitelty asianmukaisesti. Luotettavuus liittyy siihen, onko opinnäytetyössä perustellusti valittu oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Opinnäytetyötä tehdessä oli erityisen tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita. Tavoitteena oli pyrkiä aikaan saamaan hyviä asioita ilman, että ketään loukataan tai vahingoitetaan. (Puusa ym. 2020: 175.) Osallistuminen

opinnäytetyöhön perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistujat saivat ennen osallistumistaan omaan työ sähköpostiinsa tiedotteen ja suostumuslomakkeen.

Opinnäytetyön luotettavuuden arvion lähtökohtana oli dokumentointi. Erityisesti prosessin aikainen hyvä dokumentaatio on perusta raportille ja luotettavuuden arviointiin (Kananen 2014:146). Tulokset, menetelmät ja tiedonkeruu tehtiin tarkasti ja opinnäytetyön lähtökohtia kuvattiin, jotta tuloksia oli mahdollista tarkastella parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokset ovat kuitenkin päteviä vain kyseiseen opinnäytetyöhön.

Työpajoja havainnoidessa laadittiin muistisanoja ja muistiinpanoja lyhyesti paperille. Työpajojen jälkeen kirjattiin tarkempia muistiinpanoja ja havaintoja suoraan tietokoneelle ja samalla siirrettiin kaikki työpajojen aikana syntyneet muistiinpanot sekä äänitteet tietokoneelle. Tunnelmat ja tapahtumat eivät välity välttämättä äänityksessä, mutta nämä havainnot olivat tärkeitä, kun purkutilanteiden nauhoitukset purettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista yhteismitalliseksi tekstimuotoon (Kananen 2014: 104). Suunnittelu, toteutus, raportointi ja syntyneet tietoaineistot tallennettiin tieteellisesti edellytetyllä tavalla. Työpajatyöskentelyssä syntynyt materiaali säilytettiin opinnäytetyöntekijän lukitussa kaapissa ja äänitetyt tallenteet tuhottiin tutkimuksen päätyttyä. Työpajoissa kirjoitetut muistinpanot hävitettiin paperisilppurilla valokuvaamisen jälkeen ja valokuvat poistettiin.

Luotettavuutta tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen validius osoitetaan niin, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta löytyy erilaisia käsityksiä ja täysin yksiselitteistä ohjetta on vaikea löytää. Tärkeintä on huomioida kokonaisuus, jolloin sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi ym. 2018: 163.) Luotettavuutta opinnäytetyössä pyrittiin osoittamaan myös huolehtimalla siitä, että opinnäytetyön raportti piti sisällään taustatiedot tutkimukseen osallistujista ja kehitettävästä ilmiöstä, opinnäytetyön lähtökohdat, koetut ongelmat ja kehittämistavoitteet, opinnäytetyön kulku, selvitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista, aineiston ja johtopäätösten tarkistusmenettelyt, opinnäytetyön aineiston kuvaus sekä työn teoreettista pohdintaa.

Työn tavoitteena oli kiinnittää huomiota ennen kaikkea siihen mitä tutkitaan ja miksi. Tärkeää oli myös opinnäytetyöntekijän oma sitoutuminen aiheeseen, aiheen merkityksen oivaltaminen ja sen avautuminen myös prosessin aikana. Opinnäytetyön raportointi on merkityksellistä, sillä tekijä on velvollinen esittämään uskottavan ja selkeän raportin aineiston kokoamisesta ja sen analysoinnista. Lukija voi arvioida tuloksia, kun raportti on mahdollisimman selkeä ja riittävän yksityiskohtainen (Tuomi ym. 2018: 164).

Opinnäytetyöhön osallistuneiden voidaan todeta olleen lähellä toisiaan, sillä osallistujat kuuluivat samaan työympäristöön. Luotettavuuden näkökulmasta oli etu, että opinnäytetyöntekijä työskenteli samassa työympäristössä. Tämän takia tekijällä oli hyvä mahdollisuus luontevaan kanssakäymiseen ja yhteiseen kieleen osallistujien kanssa. Samalla ”aalto pituudella” oleminen edesauttoi keskustelemaan ja demokraattisen ilmapiirin luomiseen. Ryhmän muodostuminen vie kuitenkin aina oman aikansa ja yhdenvertaisuuden kokeminen on keskeistä (Kananen 2014: 72).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja analysoida työelämää sekä tuottaa sovellettavaa tietoa työelämän tarpeista. Opinnäytetyön raportin julkistamisen jälkeen työ julkistetaan työelämässä ja Theseus tietokannassa. Opinnäytetyöt ovat julkisia ja mahdolliset salassa pidettävät osat huomioidaan ja ratkaistaan yksilöllisesti. Hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen varmistetaan Turnit- plagiointiohjelmaa käyttämällä. (Metropolia 2021.) Opinnäytetyössä ja prosessissa laadukkuus on keskeistä. Koulutusjärjestelmää ohjaavat lait ja asetukset, jotka antavat reunaehdot myös tälle opinnäytetyölle. (Opinnäytetyön ohjaaminen 2014.)

6.3 Lopuksi

Opinnäytetyötä tehdessä moni asia sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä oli ja on edelleen suuressa muutos- ja kehitysvaiheessa. Sote-lakeja sekä säädöksiä päivitettiin, hyvinvointialueet ottivat ensiaskeleitaan ja Suomeen saatiin myös uusi hallitus. Opinnäytetyön lopuksi haluan nostaa omasta mielestäni muutaman mielenkiintoisen ja tärkeän huomion esille erityisesti johtamisen näkökulmasta, sillä johtaminen on keskeinen menestystekijä hyvinvointialueiden ikääntyneiden palveluiden kehittämisen tulevaisuudessa.

Vuoden 2023 Sosiaalibarometri käsitteli ja arvioi yhdessä kolmesta julkaisustaan hyvinvointialueiden käynnistymisvaiheita. Barometrin aineistoa oli kerätty hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon johdolta sekä sosiaalityöntekijöiltä. Yhdessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä tekijät olivat haastaneet hyvinvointialueiden henkilöstöä ja vaikuttaneet siten organisaation toimintakykyyn. Kolmen kärjessä vastauksissa olivat haasteet henkilöstön saatavuudessa, henkilöstön henkisessä kuormittuneisuudessa sekä henkilöstön vaihtuvuudessa. Johtamisessa kuvattiin ongelmia, jotka koettiin käytännössä esimerkiksi johtamisen heikkona tasona ja lähijohtamiseen tarvittavan ajan puuttumisena esihenkilötyössä. Myös kehittämistarpeita arvioitaessa

yleisimmät tarpeet kohdistuivat johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Näillä osaamis- ja ammattialueilla koettiin tarvittavan erityisesti vahvistusta uudenaikaiseen osaamiseen ja sen hallintaan. (Londén & Typpö & Eronen & Peltosalmi & Haikari 2023: 74–77.)

Mielenkiintoista on se, että valtaosa kyselyyn vastanneista sote-johtajista koki omalla alueellaan lähijohtamisen hyväksi tai melko hyväksi. Kun taas lähes puolet sosiaalityöntekijöistä koki lähijohtamisessa tyytymättömyyttä viitaten taitamattomaan, ylityöllistettyyn ja etäännyneeseen johtamiseen. (Londén ym. 2023: 94.) Mielestäni tulevaisuudessa olisikin tärkeää saada enemmän tietoa lähijohtajien omista kokemuksista hyvinvointialueiden käynnistymisestä ja johtamisen haasteista esimerkiksi erilaisten tyytyväisyysmittareiden avulla. Lähijohtaja on kokemukseni mukaan se, jonka tehtävänä on tunnistaa työyhteisön ja yksilön kuormitustekijät. Ongelmia ja ratkaisuja tulee kuitenkin aina käsitellä yhdessä toisia kuunnellen ja erilaisuutta kunnioittaen.

Opinnäytetyön johdannossa esitettiin väittämä siitä, että tulevaisuuden johtaminen tarvitsee uuden suunnan. Johtamisen avuksi on organisaatioissa luotu erilaisia perehdytys- ja tukitoimia. Johtamisesta löytyy paljon tietoa, tutkimusta ja johtamisesta annetaan myös julkisuudessa paljon palautetta. Mutta keskustellaanko johtamisen tulevaisuudesta lähijohtajien kanssa riittävästi.

Tulevaisuuden johtaja voi olla mahdollistaja, valmentaja tai jotakin muuta, sillä moderni johtajuus ei ole autoritääristä johtajuutta. Uudenaikaisella johtamisella on paljon mahdollisuuksia, vaikka se myös varmasti haastaa johtajia. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät kokevat työssään monia epävarmuustekijöitä ja modernilta johtajalta odotetaan, että hän pystyy luomaan toivoa ja myönteistä kuvaa tulevaisuudesta. Eteenpäin katsominen edellyttää, että johtaja on ihmisläheinen ja hallitsee hyvät vuorovaikutustaidot. Aito vuorovaikutus edellyttää johtajan toimivan itse niin kuin sanoo. Aseman perusteella olevaa johtajuutta ei tänä päivänä ole. (Larjovuori 2020.)

Asiakaslähtöisyyden on todettu olleen sosiaali- ja terveysalan uudistusten keskiössä jo pitkään. Erityisesti ikääntyvän väestön yksilölliset ja tasavertaiset palvelut ovat olleet integraatiossa tärkeä tavoiteltava kokonaisuus. Mutta olisiko myös tarpeen kyseenalaistaa asiakaslähtöisyyttä, ja kysyä onko asiakas aina paras oman elämänsä asiantuntija. Monisairaalle ikääntyneelle tämä voi olla jopa kohtuuton vaatimus. (Ristolainen & Roivas & Mustonen & Hujala 2020: 255–261.)

Opinnäytetyössä selvitettiin ikääntyneiden palveluiden lähijohtajien haasteita asiakaslähtöisessä johtamisessa ja tulosten perusteella voidaan myös pohtia, olemmeko valmiita muutokseen vai tukeudummeko vanhoihin tuttuihin rutiineihin. Uskon vahvasti siihen, että tulevaisuuden lähijohtajat ovat toimijuuden ja osallisuuden mahdollistajia ja olemme siirtymässä tahtotilasta konkretiaan. Jatkossa on hyvä pohtia erityisesti itseohjautuvuuden mahdollisuuksia sote-alalla. Itseohjautuvuudessa tuottavuus, asiakaskokemus, vaikuttavuus ja työhyvinvointi lähtevät kehittymään myönteisen suuntaan (Ojala ym. 2017: 270).

Työpajatyöskentelyssä osallistujia kannustettiin erilaisten voimaleuseiden avulla. Albert Einsteinin sanoma sopii kaikille ja kaikkeen mutta kiteyttää myös tärkeän viestin johtajalle, joka on lähellä tai kaukana.

”Hulluutta on se, että tekee samat asiat uudelleen ja uudelleen ja odottaa eri tuloksia”.

Lähteet

Aarva, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Tampere 2009: Acta Universitatis Tamperensis 1421.

Ahonen, Tarja 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Espoo: Muutoksen voima.

Auvinen, Elina & Kilponen, Kiia & Tsupari, Heidi & Huhtala, Mari & Muotka, Joonas & Feldt, Taru 2019. Johtotehtäviin liittyvät huolenaiheet korkeasti koulutetuilla johtajilla. Selittäjät, seuraukset ja alaisten kokemukset. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 357. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. < <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65575/978-951-39-7844-0.2.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Viitattu 15.10.2023.

De Silva, Debra 2014. Helping measure person-centred care. A review of evidence about commonly used approaches and tools used to help measure person-centred care. London: the Health Foundation. file:///C:/Users/Nana/Downloads/Helping-measure-personcentred-care-a-review-of-evidence-about-commonly-used-approaches-and-tools-used-to-help-measure-personcentred-care.pdf. Viitattu 23.4.2023.

Elo, Satu 2008. Hyvinvointia tukeva ympäristö. Teoksessa Voutilainen, Pirkko & Tiikkainen, Pirjo (toim.). Gerontologinen hoitotyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Helsinki. < https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf>. Viitattu 8.4.2023.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harra, Toini & Lintula, Leila 2018. Käyttäjälähtöisyys älykkään palveluasumisen kehittämisessä. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. < https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152144/AA-TOS_21_2018_harra_lintula.pdf?sequence=1&isAllowed=>>. Viitattu 25.10.2021

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Holma, Tupu 1999. Palveluprosessit vanhustyössä ja lastensuojelussa. Teoksessa Holma, Tupu (toim.). Asiakaslähtöiset palveluprosessit -perusta laadulle vanhusten kotihoidossa sekä lastensuojelutyössä. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Hopponia, Hanna-Kaisa & Olakivi, Antero & Zechner, Minna 2017. Johtamisen rajat vanhushoivassa. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.). Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Id, Annika 2015. Asiakslähtöistä vuorovaikutusta ja asiakasosallisuutta tukeva johtaminen vanhusten hoitotyössä. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/15366/urn_nbn_fi_uef-20150972.pdf>. Viitattu 23.10. 2021.

INNOKylä. Työkalut. Learningcafe eli oppimiskahvila. <<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> >. Viitattu 22.5 2022.

lääkäiden ihmisten kotiin annettavat palvelut ja asumispalvelut kehittyvät lakiuudistuksella 2022. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote. Päivitetty 25.8.2022. <<https://stm.fi/-/iakkaiden-ihmisten-kotiin-annettavat-palvelut-ja-asumispalvelut-kehittyvat-lakiuudistuksella>>. Viitattu 15.10.2023.

lääkäiden palvelut 2020. Asumispalvelut ja laitoshoido. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumispalvelut-ja-laitoshoido>. Viitattu 4.11.2022.

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS- kustannus.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) & Puusa, Anu (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Järnström, Sanna 2011. "En tiedä, mitä ne mun kohtalokseni". Etnografinen tutkimus asiakkuudesta ja asiakslähtöisyydestä geriatrisessa sairaalassa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66771/978-951-44-8508-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 14.10.2023.

Kaarni, Tiina 2019. Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160462/Kaarni_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 24.10 2021.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media oy.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. STM- raportteja 31/2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. < https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM_2020_31_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 10.4.2023.

Karhapää, Merja & Kivinen, Tuula & Lammintakanen, Johanna 2022. Sairaaloiden asiakaslähtöisen johtamisen merkitykset tieteellisen tekstin kuvaamana. Focus Localis Vol 50 Nro 2 (2022). < <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119485/71056>>. Viitattu 3.10.2023.

Keva 2020. Keva myönsi 500 000 työelämän kehittämisrahaa 17 kunta-alan ja kirkon hankkeelle. Uutiset ja artikkelit. < <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/keva-myonsi-500-000-euroa-tyoelaman-kehittamisrahaa-17-kunta-alan-ja-kirkon-hankkeelle/>>. Viitattu 10.4.2023.

Koivunen, Kirsi 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 62. < <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8>>. Viitattu 24.10.2021.

Komu, Hannele 2016. Organisaatiokulttuuri hoivakodissa. Julkinen ja yksityinen hoivapalvelu toimintaympäristön ja henkilöstön vertailuna. Väitöskirja. Itä- Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17328/urn_isbn_978-952-61-2294-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.4.2023.

Koskenranta, Miro 2023. Sosiaali- ja terveysalan opettajien kollegiaalisuus ja kollegiaalisuusosaaminen ammatillisessa oppilaitoksessa sekä ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. < <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526236179.pdf>>. Viitattu 16.10.2023.

Kuula, Arja 2011. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 29:2020. < https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 24.10.2021.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012. Annettu Helsingissä 28.2. 2012. < <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>>. Viitattu 4.11.2022.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta 876/2022. Annettu Helsingissä 28.10.2022. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220876>>. Viitattu 6.10.2022.

Laki sosiaalihuoltolain muuttamisesta 790/2022. Annettu Helsingissä 26.8.2022. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220790>>. Viitattu 6.10.2023.

Larjovuori, Riitta-Liisa 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. 30.9.2020. Työelämä. Telma-lehti.> <https://telma-lehti.fi/nain-tulevaisuuden-johtaja-mukautuu-tilanteisiin-ja-ohjaa-esimerkillaan>>. Viitattu 27.10.2023.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluiksi. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. < <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/ea53676f-asiakkaat-kuntapalveluiden-kehittajiksi.-opas-tehokkaan-osallistumisen-tyokaluihin.pdf>>. Viitattu 23.4.2023.

Laulainen, Sanna 2010. Jos mittää et anna niin mittää et saa. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. < https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9872/urn_isbn_978-952-61-0234-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 23.4.2023.

Laulainen, Sanna & Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, Anneli (toim.) & Taskinen, Helena (toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.

Londén, Pia & Typpö, Linda & Eronen, Anne & Peltosalmi, Juha & Haikari, Janne 2023. Sosiaalibarometri 2023. Sosiaali- ja terveyspalvelut hyvinvointialueilla. Helsinki: Suomen sosiaali ja terveys ry. < <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2023/10/Sosiaalibarometri-2023-osa-3-Sosiaali-ja-terveyspalvelut-hyvinvointialueilla.pdf>>. Viitattu 27.10.2023.

Lunden, Anne 2022. Osaamiseen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. < https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn_isbn_978-952-61-4670-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023.

Martela, Frank 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Metropolia 2021. Lähtökohdat opinnäytetyön tekemiseen. Vanhustyö ylempi AMK.

Moisanen, Kirsi 2018. Asiakslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 170. < https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf>. Viitattu 24.10.2021.

Nurmeksela, Anu 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto Kuopio. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. < https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957/urn_isbn_978-952-61-4263-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023.

Opinnäytetyön ohjaaminen 2014. Blogipostaus 3.6. 2014. < <https://tutkimu.blogspot.com/2014/06/opinnaytetyon-ohjaaminen.html> >. Viitattu 29.12.2021.

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu Sotalalla. Teoksessa Martela, Frank (toim.) & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pan, Shaohua 2023. Designing for Elderly Care through the 'Good Old Days'. Academic dissertation. University of Lapland. < <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65446/978-952-337-355-6.pdf?sequence=6&isAllowed=y>>. Viitattu 14.10.2023.

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, Anu (toim.) & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Piirainen, Paula 2022. Koulutusintervention vaikutus hoitohenkilökunnan haasteelliseksi kokeman käyttäytymisen esiintyvyyteen, hoitohenkilökunnan toimintatapoihin sekä osaamiseen muistisairaiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. < <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526234656.pdf>>. Viitattu 29.10.2023.

Pirhonen, Jari 2017. Good Human Life in Assisted Living for Older People What the residents are able to do and be. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Faculty of Social Sciences. < <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101042/978-952-03-0416-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Viitattu 26.10.2021.

Pirhonen, Jari 2017. Hyvä elämä vanhojen ihmisten hoidossa. Gerontologia 31 (2). < <https://journal.fi/gerontologia/article/view/64173/26238>>. Viitattu 6.10.2023.

Puusa, Anu (toim.) & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rajamäki, Sari 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. < https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/78675/978-951-39-8936-1_vaitos04122021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 16.10.2023.

Rappe, Erja & Rajaniemi, Jere & Topo, Päivi 2020. Hyvä asuminen muistisairaana. Gerontologia-lehti 34(2).

Reikko, Kai & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu, 2010. < <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>>. Viitattu 23.10.2021.

Repo, Virve 2020. Confined to space. Perspectives on Carceral Geography. Doctoral dissertation. University of Turku. Faculty of Science and Engineering. < <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149909/AnnalesAll371Repo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 29.10.2023.

Ristolainen, Hanna & Roivas, Päivi & Mustonen, Erja & Hujala, Anneli 2020. Asiakaslähtöinen palveluohjaus. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.

Rousu, Sirkka & Lanne- Eriksson, Minna (toim.) 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA- sarja 39. < <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 6.10.2023.

Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Räsänen, Marjo 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. < <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 16.10.2023.

Räsänen, Riitta 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. < https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61722/R%C3%A4s%C3%A4nen_Riitta_DORIA.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 22.4.2023.

Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamistavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.). Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Saari, Eveliina 2022. Hoitajien ja esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien käsityksiä empatiasta kotihoidossa: Etähoivassa ja kotikäynneillä. Teoksessa Saari, Eveliina & Koivisto, Tiina & Koskela, Inka & Känsälä, Marja & Rydman, Vilja & Turunen, Jarno. Enemmän aikaa empatialle. Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. > <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145000/TTL-978-952-391-022-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 28.10.2023.

Saarinen, Heidi 2022. Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan

yliopisto. Johtamisen yksikkö. < <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 29.10.2023.

Saarinen, Kaisa 2013. Asiakslähtöisyys ja -osallisuus palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. < https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67469/Saarinen_Kaisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 23.10.2020

Saraniemi, Raisa 2020. Yhteiskehittäminen tukee asiakaslähtöisten sotepalveluiden suunnittelua. INNO-Kylä- blogi. Blogipostaus 2.12.2020.< <https://innokyla.fi/fi/ajankoh- taista/yhteiskehittaminen-tukee-asiakaslaitosten-sote-palveluiden-suunnittelua> >. Viitattu 10.5.2022.

Savela, Nina 2022. Ready for Robot Colleagues. Affective Attitudes and Prejudice Toward Sharing the Work Domain with Robots. Academic dissertation. Tampere University. Faculty of Social Sciences. < <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140415/978-952-03-2445-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 29.10.2023.

Sinervo, Leini & Weiste, Elina 2020. Asiakasosallisuutta tulee johtaa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen, ikääntyminen-blogi. Blogipostaus 23.10.2020. <https://blogi.thl.fi/asiakasosallisuutta-tulee-johtaa/>. Viitattu 14.10.2023.

Sipiläinen, Heidi 2016. Hoitohenkilökunnan käsityksiä vanhusten kaltoinkohtelusta ympärivuorokautisen hoidon yksiköissä. Väitöskirja. Itä- Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. < https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/16326/urn_isbn_978-952-61-2132-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.4.2023.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L1P1>. Viitattu 4.11.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Kuntainfo 8/2022. Annettu Helsingissä 19.12.2022. < https://stm.fi/documents/1271139/107190314/Kuntainfo_SHL+kotiin+annettavat+palvelut+ja+asumispalvelut+sek%C3%A4+vanhuspalvelulaki.pdf/d5eed16f-6691-3d92-a3f7-0a9954690184/Kuntainfo_SHL+kotiin+annettavat+palvelut+ja+asumispalvelut+sek%C3%A4+vanhuspalvelulaki.pdf?t=1671545939337>. Viitattu 30.9.2023.

Sosiaali- ja terveyspalvelut 2022. Iäkkäiden palvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö. < <https://stm.fi/iakkaiden-palvelut>>. Viitattu 4.11.2022.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset käsitteet 2023. Sote-sanastot. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 7.7.2023. <https://sotesanastot.thl.fi/termed-publish-server/vocabulary/5deffdd9-14bf-4e5c-b1d7-b001cd52619e/concept/4fcbe7b8-ed25-47e2-9e4a-9baf7cd66d51>. Viitattu 14.10.2023.

Tammeaid, Marika 2021. Toimeenpanon metataitojen näkökulma uudistusten toteuttamiseen hyvinvointipalveluissa. Kasvuntuki aikakauslehti 1 (1). <https://kasvuntuki.fi/aikakauslehti/julkaisut/kasvun-tuki-aikakauslehti-12021/>. Viitattu 16.10.2023.

Tammeaid, Marika 2023. Public sector leadership meta-skills. Academic dissertation. Vaasan yliopisto. < <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15490/978-952-395-080-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Viitattu 15.10.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. < https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Viitattu 1.1. 2022.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, Petri 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matka asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Teoksen katsaus 28/2011. < <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matka-opas.pdf> >. Viitattu 30.12.2021.

Äijö, Marja & Tikkanen, Päivi 2019. Teknologia iäkkään ihmisen arjessa. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.). Hyvä vanhuus. Menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen. Jyväskylä: PS- kustannus.

Tiedote tutkimuksesta



Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tahtotilasta konkreetiaan
Asiakaslähtöinen johtaminen vanhusten asumispalveluissa

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan lähijohdon käsityksiä asiakaslähtöisen johtamisen nykytilasta ja tavoitetilasta vanhusten asumispalveluissa. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette lähijohtajana vanhusten asumispalveluissa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta työhönne lähijohtajana. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lähijohdon käsityksiä asiakaslähtöisen johtamisen nykytilasta ja tavoitetilasta vanhusten asumispalveluissa. Tavoitteena on yhtenäistää ja vahvistaa asiakaslähtöistä johtamistapaa. Tulevaisuudessa johtaminen vanhuspalveluissa on entistä haastavampaa. Johtajat tarvitsevat työhönsä tukea johtaa ja hallita muutoksia sekä suuntautua tulevaisuuteen innovatiivisesti. Vanhuspalveluiden toteuttamista ohjaa asiakaslähtöinen ajattelu.

Tutkimuksen toteuttajat

Yhteistyötahoina toimivat Turun kaupungin vanhusten asumispalvelut, Metropolia ammattikorkeakoulu ja Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelija Nana Kirveennummi Vanhustyön tutkinto-ohjelma (ylempi AMK).

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus antaa hyvät mahdollisuudet tuottaa tietoa ja kehittää toimintoja yhdessä. Yhteistyö on keskeinen elementti. Tavoitteena on aikaansaada muutos yhteisen toiminnan kautta. Tämä edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien asioiden selvittämistä. Aineisto kerätään työskentelemällä työpajoissa. Työpajoja pidetään yksi ja se on kestoaltaan neljä tuntia. Työpajan jälkeen täytetään palautekysely. Työpajassa työskennellään yksin ja yhdessä organisaation asiakaslähtöistä johtamista ohjaavien teemojen ympärillä. Osallistuminen ei vaadi ennakkovalmistautumista.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Keskeistä on, että mukana olevat pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan. Lopputuotoksena tavoitellaan vanhusten asumispalveluiden asiakaslähtöisen johtamisen toimintamallia/ askeleita kehittämiseen. Asiakaslähtöisyyden lisääminen on yksi keino vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämisessä.

Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämuukavuudet

-

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Voitte osallistua työpajaan työpajalla.

Tutkittavien vakuutusturva

-

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kysymyksessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti verkossa (Theseus). Työpajassa toteutuvat nykytilan arvio, nykytilan analyysi ja kehittämissuositukset. Kokeilu, arviointi ja seuranta tapahtuvat työpajojen osallistumisen jälkeen.

Tutkimuksen päättymisen

Tutkimus päättyy, kun valmis opinnäytetyö on julkistettu. Osallistujiin tullaan olemaan yhteydessä tutkimuksen kulusta, muutoksista ja muista mahdollista asioita sähköpostilla. Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen. Valmis opinnäytetyö julkistetaan verkossa (Theseus) ja on siellä kaikkien saatavilla.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoja, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla Metropolia Ammattikorkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on:

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Metropolia Ammattikorkeakoulu | <input type="checkbox"/> | |
| Toimeksiantaja | <input type="checkbox"/> | Toimeksiantajan nimi: |
| Muu yhteistyötaho | <input type="checkbox"/> | Yhteistyötahon nimi: |
| Opinnäytetyöntekijä | <input checked="" type="checkbox"/> | |

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Henkilörekisteriä syntyy, kun *työpajojen materiaali tallennetaan osittain äänittämällä työpajojen purkukeskusteluja*. Henkilörekisteriä ei synny, kun työpajojen materiaalia valokuvataan. Osallistujia ei valokuvata työpajoissa.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Osallistujille lähetetään sähköpostia Turun kaupungin sähköpostijärjestelmän kautta. Käytettävät työvälineet ovat tietoturvallisia. Työpajoja havainnoidessani, laadin muistisanoja ja muistiinpanoja lyhyesti paperille. Työpajojen jälkeen kirjaan tarkempia muistiinpanoja ja havaintoja suoraan tietokoneelle ja samalla siirrän kaikki työpajojen aikana syntyneet muistiinpanot sekä äänitteet osittain kirjoittaen tietokoneelle. Kaikki työpajoissa kirjoitetut muistinpanot hävitän paperisilppuri-la valokuvaamisen jälkeen. Tallennan kaikki opinnäytetyöhöni liittyvät asiakirjat kahdelle salasanalla suojatulle muistitikulle. Tutkimuksen valmistuttua salasanalliset muistitikut ja äänitteet tuhoaan.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on koota analysoitava materiaali opinnäytetyössä esitetyn tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Tavoitteena vanhusten asumispalveluiden asiakaslähtöinen toimintamalli.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste: suostumus

Tutkimuksen kesto-aika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Tutkimus kestää siihen asti, kun opinnäytetyö julkaistaan.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Henkilötiedot hävitetään heti tutkimuksen päätyttyä.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tietoja ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolelle.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)

- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Aineisto analysoidaan ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkittavan suostumus



Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Tahtotilasta konkretiaan. Asiakaslähtöinen johtaminen vanhusten asumispalveluissa
Tutkimuksen toteuttaja:

Minua

on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää lähijohdon käsityksiä asiakaslähtöisen johtamisen nykytilasta ja tavoitetilasta vanhusten asumispalveluissa.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.