

Ihminen ensin

Kohtaamisella on väliä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (YAMK), Sosiaali- ja terveysala

2021

Marja-Liisa Haapakorva

Sari Kajasaranta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Haapakorva, Marja-Liisa Kajasranta, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö Sivumäärä 60	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Ihminen ensin Kohtaamisella on väliä		
Tutkinto Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosionomi (YAMK) Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Pirjo Vaittinen, yliopettaja, LAB ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Riitta Hakoma, vammaispalvelujen ja erityishuoltoapiirin johtaja, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueella. Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, mikä on merkityksellistä asiakkaalle kohtaamisessa ja kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa Eksotessa ihmisläheisen kohtaamisen toteutumiseen ja sen parantamiseen. Opinnäytetyöllä halutaan lisätä Eksoten henkilöstön ymmärrystä kohtaamisen merkityksellisyydestä asiakkaalle.</p> <p>Asiakasnäkökulman aineisto muodostui sosiaali- ja potilasasiamiehen raporteista vuosilta 2016–2020 sekä Eksoten palveluista Roiduun tehdyistä avoimista palautteista vuosilta 2019–2020. Johtamisnäkökulman aineiston keräämiseen käytettiin haastattelua.</p> <p>Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että asiakkaan kohtaamisen taso vaihtelee Eksoten eri palveluissa. Työntekijän ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeitä asioita, mutta työntekijän muut myönteiset ominaisuudet ja positiivinen palveluasenne nähtiin vieläkin tärkeämmiksi avainasioiksi hyvässä ja laadukkaassa kohtaamisessa.</p> <p>Opinnäytetyö osoittaa, että asenne- ja ajattelutavan muutosta tarvitaan edelleen, kun halutaan parantaa asiakkaiden kokemuksia kohtaamisissa. Ajan varaaminen henkilöstön johtamiseen on tärkeää kaiken kiireen keskellä, koska vain keskustelua lisäämällä, asiakaskokemuksia näkyväksi tekemällä ja asiakasosallisuutta lisäämällä asiakkaat tulevat paremmin palvelluiksi Eksoten eri palveluissa. Opinnäytetyön tuotoksena luotiin kirjallinen kehittämissuunnitelma kohtaamisen parantamiseksi julkisen sektorin palveluihin.</p>		
Asiasanat Ihmislähtöinen kohtaaminen, asiakaslähtöisyys, eettinen johtaminen, hoitotyö		

Abstract

Author(s) Haapakorva, Marja-Liisa Kajasaranta, Sari	Type of Publication Thesis	Published 2021
	Number of Pages 60	
Title of Publication The human first Encounter		
Name of Degree Master of Health Care, Social and Health Care Development and Management		
Name, title and organization of the supervising teacher Pirjo Vaittinen, principal lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client Riitta Hakoma, Director of disability services and special care district, South Karelia Social and Health Care district		
Abstract <p>The thesis was carried out in the area of responsibility of Eksote family and social services. The thesis investigated what is relevant to the client in the encounter and how management can influence the realization and improvement of an intimate encounter. The output of the thesis was a written development plan and a video of a good encounter in public sector services. An interview was used as the method of collecting thesis data. The social and patient ombudsman's reports from 2016–2020 and feedback on customer experiences from Eksote services were also used as sub-materials. The research-oriented results show that the level of customer encounter varies at the Eksote-level in different services. The employee's professionalism and competence are important issues, but the employee's other positive qualities and positive service attitude were seen as even more important key issues in a good and high-quality encounter. The aim of the thesis is to increase the understanding of the significance of the encounter for the client.</p> <p>The thesis shows that a change in attitude and way of thinking is still needed when you want to improve your customers' experiences in encounters. Allocating time to personnel management is important in the midst of all the rush, because only by increasing discussion and making customer experiences visible and increasing customer involvement will customers be better served in Eksote's various services.</p>		
Keywords People-oriented encounter, customer orientation, ethical management, nursing		

Sisällys

1	Johdanto.....	4
2	Asiakaslähtöinen sosiaali- ja terveystyö 6	6
2.1	Ihmislähtöinen kohtaaminen asiakaskokemuksen ytimessä	6
2.2	Ihmislähtöinen asiakassuhde ja hyvä kohtaaminen.....	7
3	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen organisaatiossa.....	11
3.1	Johtaja tunneilmapiiirin keskeisenä määrittäjänä	11
3.2	Hyvän johtajan esimerkki.....	12
4	Eettisen johtamisen merkitys ja arvo sosiaalisella 14	14
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	17
6	Opinnäytetyön toteutus	18
6.1	Asiakaskokemusaineistojen hankinta ja analysointi	18
6.2	Johtamisnäkökulmaan liittyvän aineiston hankinta ja analysointi	20
6.3	Kehittämissuunnitelman toteutus.....	22
6.4	Tutkimuksen eettisyys	23
7	Tulokset	25
7.1	Sosiaali- ja potilasasiamiehen aineiston tulokset.....	25
7.2	Roidun asiakaskokemusaineiston tulokset	27
7.3	Esihenkilöiden haastatteluaineiston tulokset	32
7.4	Kehittämissuunnitelma.....	39
8	Pohdinta.....	45
8.1	Opinnäytetyön tulosten luotettavuus	45
8.2	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu suhteessa aiempaan tutkimustietoon	47
8.4	Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	50
	Lähteet.....	53

Liitteet

Liite 1. Kutsu/tutkimustiedote

Liite 2. Tietosuojailmoitus

1 Johdanto

Uudistuminen on eilinehto muuttuville sosiaali- ja terveysalan palveluille, joissa ihmisyyden ja empatian ovat nousemassa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ydinarvoiksi. Siksi myös asiakasta kunnioittavan ja arvostavan kohtaamisen tulisi olla jokaisen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen työskentelyn lähtökohta. Vuonna 2015 voimaan tullut sosiaalihuoltolaki ohjaa entistä vahvemmin samaan suuntaan: Sosiaalihuoltolain tarkoitus on vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta, asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. (Sosiaalihuoltolaki 2014, 1§.)

Peräkylä (2001, 349) sanoo artikkelissaan Goffmanin määritelleen sosiaalisen vuorovaikutuksen sellaiseksi tilanteeksi, jossa ihmisten välille syntyy kasvokkaista kohdentunutta vuorovaikutusta. Raatikaisen (2015) mukaan kohtaaminen voi tapahtua myös verkkopalveluissa. Jokainen kohtaaminen on siis aina sosiaalinen tilanne, mutta kaikissa sosiaalisissa tilanteissa ei synny kohtaamista.

Kohtaamista ja vuorovaikutussuhteita on tutkittu runsaasti eri konteksteissa. Siitä huolimatta kyseisen aiheen tutkiminen on äärimmäisen ajankohtaista ja jatkuvan kehittämisen arvoinen asia, kun työskentelyn ihmislähtöisyyttä ja johtamista halutaan kehittää ajassa, jossa muutokset helposti heikentävät inhimillistä kohtaamista. On tärkeää ymmärtää syvemmin asiakkaiden tarpeita ja sitä, mikä on heille arvokasta ja merkityksellistä sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjinä.

Johtamisen etiikkaa on tutkittu vuosisatoja. Eettisyyttä tulee tarkastella laajasti eri näkökulmista, koska johtamisen haasteet erityisesti sosiaalipalveluissa ovat usein monin eri tavoin eettisesti herkkiä. Esimerkiksi Hakasen ym. (2017) mukaan positiointi tulee näkyväksi kaikissa arkipäivän kohtaamisissa ja keskusteluissa. Positoidessa ihmisen odotukset ja toiveet tulevat näkyviksi pienin äänen sävyin ja pienin elein ja siten ihminen osoittaa vuorovaikutuskumppanilleen paikan kohtaamisessa. Tähän annettuun positioon voi joko suostua tai sen voi kiistää. Palvelevan johtamisen keinoin voidaan vahvistaa ihmisiä kunnioittavaa positiointia työyhteisössä (Hakanen ym. 2017.) Sosiaalialalla törmätään usein yhteiskunnassamme vallitseviin eettisiin näkökulmiin sosiaalipalvelujen perusteista ja niiden tavoitteista. Eettistä haastetta lisäävät myös eri ammattiryhmien eettiset toimintaohjeet sekä asiakastyön mukanaan tuomat eettiset ristiriidat ja itse johtamistyöhön liittyvät kysymykset. Näiden vuoksi eettisyyden tarkastelussa on kyse usein tasapainoilusta eri vaihtoehtojen välillä, eikä ainoastaan oikean tai väärän tai hyvän ja huonon ratkaisusta. Asiakkaan kokemus palvelusta on aina yhtä merkittävä asia kuin työntekijän kokemus johtamisesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mikä on merkityksellistä asiakkaalle kohtaamisessa ja kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa ihmisläheisen kohtaamisen toteutumiseen ja sen parantamiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi julkisen sektorin palveluissa. Opinnäytetyön asiakasnäkökulman aineisto muodostuu kahdesta Eksoteen kohdistuvasta asiakaskokemusaineistosta: Sosiaali- ja potilasasiamiehelle tehdyistä yhteydenotoista (vuosilta 2016–2020), joissa aiheena on kohtaaminen ja epäasiallinen kohtelu sekä Roidun avoimesta asiakaskokemusaineistosta vuosilta 2019–2020. Johtamisnäkökulman aineisto kootaan esihenkilöiden haastatteluilla.

Eettinen johtaminen sisältää ajatuksen aidosta ihmisten johtamisesta ja se mahdollistaa myös myötätuntoisemman johtamisen painottamisen. Myös palveleva johtaminen on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen näkemys ihmislähtöisestä johtamisesta (Hakanen ym. 2017.). Uudistuvassa työelämässä johtajuuden muotin tulee muuttua. Kokemus yhteisöllisyydestä, mieluisasta työyhteisöstä ja yksilön arvostuksesta työssä nousevat yhä tärkeämmiksi asioiksi, mahdollisesti myös haasteiksi johtajille. Uudistuminen merkitsee myötätuntoisemman työskulttuurin edistämistä ja uusien toimintatapojen löytämistä yhdessä henkilöstön kanssa. Se edellyttää luovuutta ja ennen kaikkea rohkeutta ja uskallusta ajatella itse. Sillä silloin, kun henkilöstö kokee voivansa olla läsnä kokonaisina työssään ja kokevat työnimua, tulevat myös asiakkaat parhaiten palvelluiksi. (Ks. Hakanen ym. 2017.)

2 Asiakaslähtöinen sosiaali- ja terveysterveyspalvelu

2.1 Ihmislähtöinen kohtaaminen asiakaskokemuksen ytimessä

Ihmislähtöisyys on käsitteenä laaja ja se on hyvin lähellä valtakunnallisten asiantuntijoiden määrittelemää käsitettä asiakaslähtöisyydestä. Maailman terveysjärjestön WHO:n määrittelyn mukaan ihmislähtöisyys käsitteenä tarkoittaa sitä, että asiakas huomioidaan laajasti perheineen, siinä kulttuurissa ja yhteisössä, jossa hän elää. Ihmislähtöinen ajattelu huomioi kaikkien asiakkaan elämään vaikuttavien toimijoiden näkökulmat ja siten myös helpottaa heidän toimimistaan omilla palvelualueillaan. Ihmislähtöinen palvelu perustuu yhdessä kehittämiseen ja siihen sisältyy jokaisen asiakkaan huomioiminen yksilönä. Ihmislähtöinen palvelukokonaisuus kattaa myös asiakkaan lähiyhteisöjen toiminnan ja yhteiskunnallisen edun ja toimivuuden huomioimisen. Kestävä kehitys, jolla tavoitellaan parempaa elämän kokemusta, on keskeinen asia ihmislähtöisessä ideologiassa. (Koivunen 2017.)

Ihmislähtöisessä ajattelussa asiakkaat nähdään oman elämänsä ja omien palvelujensa asiantuntijoina ja heidän vaikuttamismahdollisuuksiensa lisäämistä korostetaan. Ihmislähtöisessä ajattelussa kaikki palveluun osallistuvat toimijat ovat tasavertaisia kumppaneita sosiaali- ja terveysterveyspalvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa. Tällöin yhtä yksittäistä toimijaa, kuten perhettä tai asiakasta ei korosteta. (Koivunen 2017.) Bechtel ja Ness (2010) korostavat asiakaslähtöisen toiminnan keskeiseksi päämääräksi ihmisen kokonaisvaltaisen kohtaamisen, kommunikaation ja koordinaation, asiakkaan tukemisen sekä voimaannuttamisen. Näin ollen asiakaslähtöisyys nähdään asiakkaan kokonaisvaltaiseksi kohtaamiseksi. Asiakassuhteen ytimessä on merkityksellistä vahvistaa asiakkaan itsetuntoa, koska jokaisella ihmisellä on tarve tulla kuulluksi ja nähdä itsensä arvostettuna ja hyväksyttynä ihmisenä. (Toskala & Hartikainen 2014, 100; Sahimaa 2020.)

Asiakasosallisuudella sosiaalialalla tarkoitetaan asiakkaan kuulemistä sekä kohtaamista, ja asiakkaan mahdollisuutta osallistua sekä vaikuttaa omien palvelujensa suunnitteluun, arviointiin sekä kehittämiseen (Pieviläinen ym. 2014, 5). Asiakasosallisuudella Eksotessa tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta osallistua palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Eksote, 2017.) Asiakasosallisuus mahdollistaa asiakkaan tarvetta vastaavien, oikea-aikaisten ja toimivien palvelujen kehittämisen. Asiakaslähtöisiä palveluja tuotettaessa voidaan taata riittävien palvelujen vaikuttavuus sekä lopulta myös niiden kustannustehokkuus. (Sihvo ym. 2018, 8, 13–14.)

Asiakaslähtöisyyden perustana on ihmislähtöinen ideologia. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä asiakas tai hänen läheisensä ovat omien voimiensa mukaisesti mukana palvelutarpeiden arvioimisessa, palveluiden suunnittelussa, toteutuksessa sekä palveluiden

vaikutuksen ja laadun arvioimisessa. (Registered Nurses' Association, 2015.) Ihmislähtöisen työskentelyn keskiössä ovat arvot ja periaatteet, joiden tarkoituksena on ohjata sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten pyrkimystä vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Ne ohjaavat myös palvelujärjestelmien sekä palvelukokonaisuuksien suunnittelua ja toteutusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaslähtöinen palvelu toteutuu silloin, kun asiakkaiden toiveet sekä yksilölliset tarpeet huomioidaan yhdessä asiakasosallisuuden huomioivien periaatteiden ja menetelmien kanssa. Kun palveluja suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Sote-palveluja kehitettäessä asiakasosallisuuden tulee toteutua asiakkaalle annettavissa palveluissa, palvelukokonaisuuksissa ja palvelupoluissa. (Sihvo ym. 2018.)

2.2 Ihmislähtöinen asiakassuhde ja hyvä kohtaaminen

Asiakassuhde lähtee rakentumaan työntekijän ja asiakkaan ensikohtaamisesta. Siinä nousevat usein esille ennako-oletukset, asenteet, ristiriitaiset odotukset, motiivit sekä toiveet toista osapuolta ja yhteistyötä kohtaan. (Raatikainen 2015, 69.) Luottamus syntyy turvallisuuden tunteesta eli siitä, että ihminen tulee nähdyksi omana itsenään ja että työntekijä kantaa vastuunsa ja arvostaa muita ihmisiä. Työntekijän oman turvallisuuden tai turvattomuuden tunne tarttuu asiakkaisiin. (Raatikainen 2015, 100.) Tunteiden vaihtoa liittyy jokaiseen kohtamiseen riippumatta siitä, mistä siinä on sisällöllisesti kyse (Goleman 2007, 24). Goffman (2012, 26) sanoo, että jos kohtamisesta puuttuu tunne arvostamisesta, se saattaa asettaa tehdä ihmisen kykenemättömäksi toimimaan kohtamistilanteessa. Tunteet saavat ihmiset toimimaan. Tunteet ovat yksilöllisiä. Ihminen voi tuntea useita erilaisia tunteita ja tunne vivahteita ja aina niiden tunnistaminen ei ole helppoa.

Holopaisen ym. (2017) tutkimuksessa kohtamisen pääteemoiksi nousi kolme käsitettä; oleminen, ainutlaatuisuus ja vastavuoroisuus. Pääteemoihin kiteytyi osallistuminen ja osallistaminen; olla lähellä ja jakaa; läsnäoloa, kuuntelemista ja näkemistä hetkessä. Näin ollen kohtamisessa syntyy ainutlaatuinen merkitys keskinäisessä ymmärryksessä ja vastavuoroisuudessa. Voimaannuttavat tunnekokemukset edistävät luottamuksen ja turvallisuuden tunteen syntymistä työntekijän kohtamisessa, jossa pieninkään asia ei ole merkityksetön, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Empatia on yhteisymmärryksen tunnusmerkki, siinä kumpikin tuntee, että toinen kokee samoin. (Goleman 2007, 21–22, 36.) Tämä edellyttää työntekijältä itsekriittisyyttä sekä reflektointia omia ennakkokäsityksiään kohtaan. Jokaisessa kohtamisessa ollaan tekemisissä toisen ihmisen kanssa tunnetasolla. Kohtaaminen toteutuu vuorovaikutuksessa aitona dialogina. Kohtaaminen virittää ihmisessä mielialan, joka jatkuu pitkään vielä kohtamisen

jälkeenkin (Goleman 2007, 22). Alhanen (2016) korostaa, että dialogi ei ole mitä tahansa puhetta. Se on keskustelua, jossa tutkitaan kokemuksia ja niiden merkitystä yhdessä. Se on keino luoda yhteistä näkemystä. Raatikainen (2015) täsmentää, että dialogi on siis enemmän kuin aktiivista kuuntelua. Se on yhteisen todellisuuden ainutkertaista rakentamista tasavertaisesti. Ja niinkin pieni asia kuin ystävällisyys, kantaa pitkälle, ja jää positiivisena muistona ihmisten mieliin ja lisää heidän elinvoimaansa. (Raatikainen 2015, 19). Ymmärrämme, että aito dialogi edellyttää virittäytymistä asiakkaan asemaan ja siksi asiakasta tulisi lähestyä aina ihmisestä käsin. Ilman avointa keskustelua ja vuorovaikutusta ei ihmislähtöisiä palveluja voida kehittää, koska suurin työ tehdään kuitenkin jokaisen työntekijän omissa asenteissa. Ainutkertainen kohtaaminen toteutuu yhteydessä toiseen ihmiseen, jossa ollaan toista varten, ilman ennakkointia ja ilman odotuksia. Dialogisuus on täten ainutkertaisen kohtaamisen ehto.

Kohtaamisessa myös katseella on tärkeä merkitys. Raatikainen (2015) on määritellyt katsekontaktin kolmeen eri katsetyyppiin, jotka ovat virkakatse, sosiaalinen katse sekä intiimikatse. Virkakatse viestii virallisuutta ja sitä, että työntekijä kokee asian pelkäksi työasiaksi. Sosiaalinen katse keskittyy koko kasvojen alueelle. Intiimikatse huomioi koko ihmisen laajemmin. Myös ei-sanallisen viestinnän harmonialla on onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta erittäin suuri merkitys. Parhaimmillaan onnistunut kohtaaminen tuottaa ihmiselle läheisyyden ja yhteisymmärryksen tunteen. (Goleman 2007, 39, 183.). Jokaiseen kohtamiseen liittyy myös niin sanottu positiointi. Positiointi on Hakasen ym. (2017) mukaan aina osa vuorovaikutustilanteiden valtaa ja johtamista. Kuuselan (2010) mukaan kokemus vallankäytöstä on ennen kaikkea tunnetta arvostuksesta ja vaikuttamismahdollisuuksista tai niiden ohittamisesta. Valtaa on osattava käyttää viisaasti. Jos valtaa käytetään ilman myötätuntoa, työn tulokset heikkenevät merkittävästi. (Hakanen ym. 2017.)

Tiivistäen voidaan todeta, että onnistunut ja hyvä kohtaaminen edellyttää (kuva 1) kolmen ehdon täyttymistä: toiseen keskittymistä, myönteisten tunteiden jakamista ja sanattoman viestinnän yhteensopivuutta.



Kuva 1. Hyvän kohtaamisen elementit

Sosiaalinen kohtaaminen edellyttää empatiaa. Myötätuntoinen, kunnioittava ja arvostava kohtaaminen merkitsee asiakkaalle hyvin paljon. Parhaimmillaan se sitouttaa asiakkaan muutokseen ja nopeuttaa prosesseja. Empatia estää myös työntekijää kohtelemasta asiakasta huonosti. Kohtaamisessa korostuu empatia, kun asiakkaan tilannetta pyritään hoitamaan arjen mikrohetkissä kokonaisvaltaisesti, niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. (Raatikainen 2015, 125; Goleman 2007, 127, 148.)

Tämän päivän kommunikointi sosiaali- ja terveydenhuollossa on siirtynyt osaksi verkkoon, käytetään sähköpostia, Teamsia ja erilaisia chat-palveluja. Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus kohtaamisessa on hyvin pitkälle tunnepitoinen asia ja siksi esimerkiksi verkoviestinnässä on näkyvässä selkeä uhka inhimillisen kohtaamisen toteutumiseksi, koska tunnetilojen havainnointi jää esimerkiksi chat-palvelussa kokonaan pois.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohtaaminen ei ole tietoa, vaan se on ihmissuhdetaitoa, joka edellyttää yhteistä tunnekokemusta toisen ihmisen kanssa. Aito ja lämmin vuorovaikutus edistää ammatillisen kohtaamisen päämäärän toteutumista. Keskittyminen asiakkaan asiaan, yhteisen tilan ja ajan jakaminen edistävät asiakkaan vastuunottoa omasta hyvinvoinnistaan. Kokonaisvaltainen läsnäolo kohtaamisessa ulottuu ihmisten tunteiden ja niiden aiheuttajien aistimuksesta siihen, että kohtaamisessa tunnetila muuttuu myönteiseksi. Mitä tyytyväisempi asiakas on kohtaamisessa sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen kanssa, sitä paremmin hän myös muistaa kohtaamisessa annetut ohjeet tai neuvot ja noudattaa niitä.

(Goleman 2007, 64, 122, 266, 290.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevän ammattilaisen tunneäly, tilannetaju, inhimillisyys sekä hienotunteisuus vaikuttavat asiakkaan kokemukseen kohdatuksi tulemisesta, sen tasosta ja laadusta. Myötätunto on tärkeä osa johtamista ja empatia sitoo työntekijän asiakkaaseen ja auttaa mukautumaan sosiaalisiin tilanteisiin kohtaamisessa vallitsevan tunneilmapiirin tavalla. (Ks. Hakanen ym. 2017.)

3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen organisaatiossa

3.1 Johtaja tunneilmapiirin keskeisenä määrittäjänä

Johtamisen periaatteet ja käytännöt määrittelevät sen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia kohdellaan organisaatioissa. Vastuullista henkilöstöjohtamista tutkitaan yhä enemmän. Tutkimusten mukaan henkilöstö haluaa sitoutua sellaiseen organisaatioon, joka hoitaa asioita heidän parhaakseen ja jossa ymmärretään emotionaalisen työn tärkeys. Jossa johtaja välittää henkilökunnastaan ja pitää huolta heistä sekä osoittaa heille arvostustaan. (Viitala 2014, 336–337; Goleman 2007, 269–270.) Henkilöstö haluaa sitoutua sellaiseen yhteisöön, jossa olennaista on yksilön kunnioitus ja tasa-arvoinen kohtelu ja jossa arvot näkyvät jokapäiväisessä arjessa. Vahva perusta mahdollistaa täten pitkäaikaisten luottamussuhteiden rakentumisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin.

Terve vuorovaikutus tekee hyvän vaikutuksen ihmiseen (Goleman 2007). Asioille annettavat merkitykset muotoutuvat ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Alhanen 2016, 13). Johtaminen on sarja vuorovaikutustilanteita, joissa johtaja voi muuttaa toisen osapuolen tunnetilaa parempaan tai huonompaan suuntaan. Johtaja määrittää suurelta osin sen tunneilmapiirin, joka organisaatiossa vallitsee. Ja tunneilmapiiri ratkaisee, kuinka hyvin yhteisiin tavoitteisiin päästään. Tunneilmastoon vaikuttaa se, miten teemme työmme, miten puhumme toisistamme, miten olemme tekemisissä toistemme kanssa ja millaisia tunteita herätämme toisissamme. Laadukkaassa johtamisessa työntekijä aistii johtajan huomion ja empatian, tuen ja myönteisyyden. Heikkolaatuisessa kohtaamisessa työntekijällä on eristynyt ja uhattu olo. Ihmiset muistavat kielteisävytteiset kohtaamiset yksityiskohtaisesti ja ne palaavat heidän mieleensä myös useammin kuin myönteiset kohtaamiset. Johtaja pystyy herkästi latistamaan työntekijöiden motivaation ja siksi hänen tulisi pyrkiä jättämään jälkeensä vain mieltä kohottavia hyviä tunteita. (Goleman 2007, 286.)

Turvallinen perusta työssä mahdollistaa työntekijän keskittymisen työhönsä ja tavoitteiden saavuttamiseen. Silloin työntekijä suhtautuu myös vastoinkäymisiin haasteina, eikä näe niitä uhkina. Tunne turvallisuudesta lisää työntekijän rohkeutta etsiä erilaisia vaihtoehtoja ratkaisuvaihtoehdoiksi asiakkaan tarpeisiin. Turvallisessa ympäristössä ja ilmapiirissä henkilöstö uskaltaa heittäytyä leikkisäksi. He uskaltavat ottaa hallittuja riskejä ja ovat valmiita uudistamaan ja kohtaamaan uusia haasteita. Kun johtaja on luonut turvallisen ilmapiirin, hän voi myös antaa tiukkaakin palautetta, jonka työntekijä ottaa rakentavana palautteena ja kokee sen hyödylliseksi itselleen. (Goleman 2007, 287–288.)

3.2 Hyvän johtajan esimerkki

Talentian (2020) tekemän tutkimuksen mukaan hyvä johtaminen yhdistää luottamuksen ja arvostuksen johtajan ja henkilöstön välillä. Asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa olennaista on toiminnan tavoite ja sisältö (Viitala & Jylhä 2019, 14). Autenttisuus, luottamus omiin kykyihin, itsetunto, tarkoituksellisuuden kokemus, yhteenkuuluvuus, transsendenssin kokemus, kulttuurinen ja ihmisten välinen merkityksen luominen ovat asioita, joihin johtamistyössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Keskeisin asia on työntekijöiden inspiroiminen "suuremman tarkoituksen", yhteisen hyvän ja hyvää tuottavan päämäärän tavoitteluun (Sahimaa 2020, 29).

Kohtakankaan (2019) väitöstutkimus avaa tietä myötätuntoisemman työkuulttuurin edistämiseksi, jossa myötätunto on hyvän henkilökemian peruslähtökohta. Ihmisläheistä johtajuutta on ihmisten kohtaaminen arjen kokemuksellisissa ja autenttisissa tilanteissa sekä myös näiden kokemusten samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien ymmärtäminen. (Goleman 2007, 60; Kohtakangas 2019, 30.)

Johtajan herkkyys ja ihmisistä välittävä johtaminen sekä inhimillisten kokemisprosessien ymmärtäminen korostavat ihmislähtöisiä arvoja organisaatiossa. Toisen ihmisen huomioonottaminen lisää tunnetta kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Myös toisten tarpeiden tunnistaminen ja myönteinen vastaaminen niihin palvelevat arvostamisen ja kunnioitetuksi tulemisen kokemista. Empatia ja myötätunto ilmenevät läsnäolona ja ystävällisyytenä ihmisten välisissä kohtaamisissa ja syventävät siten ihmisten keskinäistä yhteyttä. Työntekijän tunne välittämisestä ja huolenpidosta luo eniten legitimitettä johtajalle. Kohtakangas (2019) on tulkinnut tutkimuksessaan Gabrielia, jonka mukaan johtaja voi olla vahva, kyvykäs ja oikeutettu johtaja, mutta jos hänet todetaan välinpitämättömäksi, hänet todennäköisesti nähdään epäonnistuneena johtajana. (Ks. Kohtakangas 2019, 34.) Näin johtaja voi myös estää työntekijän ja työyhteisöjen omaa merkityksen luomista työhönsä.

Johtajan emotionaalisella vireellä on suuri merkitys työelämässä. Hyväntuulisen johtajan alaiset koordinoivat työtään paremmin ja saavat enemmän aikaa vähemmällä vaivalla, kun taas huonotuulisen johtajan alaiset työskentelevät tehottomasti. (Goleman 2007, 285).

Palvelemaan johtajuuteen liitetään ihmisten hyväksyminen, kyky olla kantamatta kaunaa ja valmius antaa anteeksi (Hakanen ym. 2017). Henkilöstöään palveleva tunneälykäs johtaja työskentelee kulisissa ja taka-alalla. Hän ohjaa alaisiaan lähimmäisenrakkauteen sekä hyviin ja myötätuntoisiin tekoihin. Hän arvostaa osaavampia ja antaa heille kunnianonnistumisistaan. Työntekijän voimaannuttaminen ja vastuuttaminen, suunnannäyttäjäjyys ja rohkeus, aitous, autenttisuus sekä nöyryys näkyvät konkreettisina tekoina johtajan

työskentelyssä. (Goleman 2007; Hakanen ym. 2017; Sahimaa 2020.) Työntekijää voimaannuttavaan johtamiseen sisältyy ajatus autonomiasta ja vaikutusvallan jakamisesta, tehtävistä ja päätöksenteon delegoinnista ja siihen osallistamisesta, itsensä johtamisen vahvistamisesta, vastuunjakamisesta, luottamuksesta sekä tuesta ammatilliseen kehittymiseen (Sahimaa 2020, 26). Mitä voimakkaampi emotionaalinen side johtajan ja hänen henkilöstönsä välillä on, sitä motivoituneempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä työntekijät ovat (Goleman 2007, 299).

Ihmisten johtamisessa tunteilla on suuri vaikutus myös asiakkaiden elämään ja ne ratkaisevat, suoriutuvatko työntekijät tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. (Goleman 2007, 291.) Henkilöstöään palveleva johtaja ei tavoittele suosiota eikä mukavan pomon leimaa. Hän haluaa sekä johtaa että palvella. Hän haluaa luoda henkilökohtaisen tunneyhteyden henkilöstöönsä ja kykenee eläytymään toisen ihmisen todellisuuteen. Palveleva johtaminen tähtää ihmisten aitoon kohtaamiseen, kuuntelemiseen ja tukemiseen kuitenkin huolehtien siitä, että työssä on riittävästi voimavaroja, eikä työn vaatimukset muodostu kohtuuttomiksi. (Hakanen ym. 2017.)

4 Eettisen johtamisen merkitys ja arvo sosiaalialalla

Eettisellä johtamisella on yhteys organisaatioon sitoutumiseen ja tulosten laatuun (Saarenpää-Oja 2020; Lehtonen 2020; Sinkkonen & Laulainen 2018). Organisaatioon sitoutumista vahvistava tekijä on työntekijän oman kokemuksen merkityksellisyys (Lehtonen 2020; Sinkkonen & Laulainen 2018,148). Työntekijä kokee itsensä organisaatiossaan täysivaltaisena toimijana ja hän kokee, että hänen omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan arvostetaan. Hän kokee tulleen kuulluksi ja että hänen omille ajatuksilleen ja ideoilleen on annettu mahdollisuus. (Lehtonen 2020.) Keskeistä on johtamisen eettinen herkkyys suhteessa päivittäisiin toimintoihin ja strategiaan valintoihin, sekä oikeudenmukaisuuden huomioiminen suhteessa tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan (Viinamäki 2017). Tulokselliseen ja tehokkaaseen toimintaan johtaa työntekijän kokemus työyhteisönsä reiluuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta. Näillä tekijöillä on yhteys myös työntekijöiden työmotivaatioon ja eettiseen päätöksentekoon asiakastilanteissa (Sinkkonen & Laulainen 2018,148). Myös yhteenkuuluvuuden tunteella on vaikutusta sitoutumiseen ja tulokseen (Lehtonen 2020). Kun organisaatio toimii eettisten arvojen pohjalta, se kantaa sekä sosiaalisen vastuunsa että työnantajan vastuunsa työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan (Saarenpää-Oja 2020,58).

Eettisen ajattelun ja johtamisen merkitys korostuu sosiaalialalla, koska sosiaalipalveluihin liittyy erityisiä eettisiä vaatimuksia. Eettistä johtamista kuvaa hyvin sen vahva tilanneyhteys ja johtajan oman toiminnan jatkuva kyseenalaistaminen ja avoin tarkastelu. (Sinkkonen & Laulainen 2018; Saarenpää-Oja 2020.) Eettinen johtaminen vaatii johtajalta erityistä herkkyyttä, arvotietoisuutta ja eettistä kompetenssia. Eettinen herkkyys näkyy johtajan rohkeutena, kykynä ja kypsyytenä hänen tehdessä määrätietoisia valintoja ja periaatteellisia ratkaisuja niin arvojen kuin eettistenkin periaatteiden välillä. (Sinkkonen & Laulainen 2018, 149; Viinamäki 2017.) Ihmisläheinen johtaja tuntee henkilöstönsä tarpeet, vaikka ei olisi-kaan fyysisesti läsnä. Hän on myötätuntoinen ja myötä innostava johtaja sekä palvelija. (Hakanen ym. 2017.)

Johtamisella voidaan vahvistaa luottamusta, vastuuntuntoa sekä toiminnan tehokkuutta (Markkula 2017,12). Johtajan eettinen pätevyys on luottamuksen edellytys. Eettistä johtamista ja yhteiskuntavastuun kantamista edistäviä tekijöitä ovat johtajan osaamisessa näkyväksi tulevat ihmisyyteen liittyvät tekijät, kuten hyvä ihmistuntemus, hyvä itsetunto, rehellisyys, rohkeus ja herkkyyden piirteet. (Haataja 2015.) Eettisessä johtamisessa korostuvat eri tehtävien ja arvojen integrointi sekä niiden yhteensovittaminen. Asioiden tekeminen yksityiskohtaisiksi ja erityisiksi edellyttää johtajalta eettistä herkkyyttä, joka taas vaatii asioiden selkiyttämistä sekä tulkintojen merkityksien yksinkertaistamista. (Härkänen 2011.)

Eettisesti pätevä johtaja toimii luottamusta herättävästi, kun hän asettaa normit organisaation toiminta- ja palvelukulttuurille. Kun hän huomioi kaikki hiljaiset signaalit ja kääntää ne käytännön konkreettisiksi johtamisteoiksi. Kun hän elää ja hengittää syvällä sydämessään olevia arvoja. Paineinen työtilanne ja muuttuvat käytänteet testaavat helposti sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakykyä ja ennen kaikkea kaiken toiminnan perustana olevia arvoja. Keskustelua arvoista ja niiden mukaan toimimisesta on siksi ylläpidettävä jatkuvasti, on mietittävä oikean ja väärän kysymyksiä. (Sinkkonen & Laulainen 2018.)

Vain aidoilla käytännön teoilla ja toimenpiteillä voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan, työyhteisön toiminta- ja palvelukulttuuriin sekä organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseen. Lehtosen (2020) tutkimuksessa henkilökohtainen työpanos ja työnantajan arvostus työssä koettiin merkittävänä tekijöinä työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä tietoisuuden merkityksen korostamisessa. Yksilöllisyyden arvostukseen liittyi henkilökohtaisten arvojen yhtenäisyys organisaation arvojen sekä päämäärien kanssa. (Lehtonen 2020.)

Laadukkaat ihmissuhteet syntyvät hyvänolontunteesta, onnellisuudesta ja täyttymyksen tunteesta (Goleman 2007). Johtamistyö on suurelta osin emotionaalista työtä. Viisas johtaja ja esimies huomioi ihmisen ennen ammattiroolia. Tutkimusten mukaan inhimillinen kohtaminen ja kohtelu muuttavat työntekijän työskentelyä automaattisesti vaikuttavammaksi ja tehokkaammaksi. Siksi työntekijät tulee ottaa mukaan eettiseen johtamiseen aktiivisina toimijoina, koska he voivat omalla toiminnallaan vahvistaa eettisen johtamisen onnistumista. (Viinamäki 2017.) Työssään merkityksellisyyttä kokeva työntekijä on motivoituneempi työhönsä ja hän suoriutuu työssään paremmin ja on myös sitoutuneempi sekä omaan työhönsä että organisaationsa (Sahimaa 2020, 9). Eli voidaan sanoa, että kohdatuksi ja huomioduksi tullut työntekijä tuottaa laadukkaita palveluja asiakkailleen ja antaa oman osaamisensa työnantajan käyttöön silloin, kun hän kokee olevansa osa koko organisaation toimintaa ja kokee pystyvänsä vaikuttamaan palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Eksotella käytössä oleva valmentava johtaminen korostaa työntekijän omaa vastuuta työhön liittyvien arjen ratkaisujen löytämisessä. Valmentavan johtamisen keskiössä on työntekijöiden kehittäminen, kasvattaminen ja heidän täyden potentiaalinsa saavuttaminen. Esimiehen roolina ei ole vain johtaa ja toimia ongelmien ratkaisijana, vaan hänen tehtävänä on myös hyödyntää organisaatiossa oleva osaaminen. Optimaalisessa tilanteessa esimiehen rooliksi jää tuen tarjoaminen ratkaisujen löytämiseen ja tulevaisuuden palvelujen suunnitteluun. (Hokkanen 2020.) Oletuksenamme on, että ihmislähtöisen toiminta- ja palvelukulttuurin toteutumisella julkisen sektorin organisaatiossa voidaan vaikuttaa asiakkaiden

elämänlaatuun myönteisesti. Ihmislähtöinen palvelu mahdollistaa asiakkaalle parhaan mahdollisen fyysisen ja psykososiaalisen elämän, asumisen ja hyvinvoinnin kokemuksen.

Ammattieettiset ja koetut ristiriidat sosiaalialan toimintaympäristöissä osoittavat, että asiakkaiden tulisi olla keskiössä myös eettisessä johtamisessa ja heidät tulisi nähdä tasavertaisina toimijoina (Sinkkonen & Laulainen 2018, 152; Viinamäki 2017). Johtajan eettisellä herkkyydellä on suuri vaikutus niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin tulkitsemiseen. Johtajan ja työntekijän keskinäinen kommunikointi perustuu usein tulkintoihin, joita määrittelevät organisaatiossa oleva strategia, toisten ihmisten kuuntelu, organisaation muisti ja arvot sekä useat päättelyketjut, joita sovellettaessa on onnistuttu ratkomaan eteen tulevia haasteita. (Härkänen 2011.)

Eettinen rohkeus johtamisessa nähdään tahdon vahvistamisena ja lujittamisena yhdessä ratkaisujen ja totuuden löytymiseksi. Arjen haasteiksi muodostuvat usein asioihin puuttuminen ja puuttumattomuus, jotka edellyttävät vahvaa eettistä rohkeutta. Johtajuuden eettinen peruskallio, jota yhtenäinen missio, visio ja arvot ohjaavat, sijoittuu keskeiseen asemaan, jossa vahvistetaan yhteistyötaitoja, uudelleen oppimista sekä jokaisen osallisuutta työyhteisön kehittämiseen. Hyvällä johtamisen eettisellä rohkeudella on merkitystä myös työyhteisöjen työhyvinvoinnin paranemiseen. (Laaksonen & Salin, 2019, 94, 98.)

Johtajuudessa tärkeitä ja yhteistä hyvää edistäviä johtajan ominaisuuksia ovat reiluus, ystävällisyys, johtajuus ja vaatimattomuus. Tänä päivänä johtamisessa korostuvat itsetuntemuksen ja jatkuvan reflektoinnin tärkeys sekä vuorovaikutuksen ja esimerkkien kautta mahdollistuva oppiminen. Johtajuutta voidaan vahvistaa kirjallisuuden ja koulutuksen avulla. Mahdollisuus tunnistaa eettisiä ongelmia kasvaa koulutuksen, työkokemuksen, eettisen tietoisuuden ja mahdollisten kannusteiden sekä myös sanktioiden myötä. (Saarenpää-Oja 2020; Härkänen 2011.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Asiakkaan kohtaamiseen liittyvien työtapojen ja käytäntöjen tutkiminen on tärkeää, kun asiakkaiden elämänlaatuun halutaan lisää sisältöä, hyvää oloa ja elämänhallinnan kokemuksia. Opinnäytetyö toteutetaan Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa. Vastuualue käsittää perhepalvelut, aikuisten monialaiset palvelut sekä vammaispalvelujen kokonaisuudet. Perhe- ja sosiaalipalvelut tukevat kuntalaisia eri elämänvaiheissa ja –tilanteissa, kuten lasten syntymään ja kasvuun, koulunkäyntiin, eron jälkeiseen vanhemmuuteen, toimeentuloon, maahanmuuttoon ja vammaisten henkilöiden palveluihin liittyvissä kysymyksissä.

Opinnäytetyössä halutaan kuvata, mikä on merkityksellistä asiakkaalle kohtaamisessa ja kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluissa ihmislähtöisen kohtaamisen toteutumiseen ja sen parantamiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehittämissuunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tutkimustehtävät:

1 Kuvata Eksoten asiakaskokemusaineistosta asioita, jotka ovat asiakkaille / palvelujen käyttäjille merkityksellisiä hyvässä kohtaamisessa työntekijän kanssa.

2 Kuvata millaisilla johtamisen keinoilla voidaan Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen esimiesten ja johtajien mielestä vaikuttaa ihmislähtöisen kohtaamisen ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

3 Laatia kehittämissuunnitelma kohtaamiseen liittyvän asiakaskokemuksen parantamiseksi.

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Asiakaskokemusaineistojen hankinta ja analysointi

Opinnäytetyö sisältää sekä asiakas- että johtamisnäkökulmat. Kumpaankin näkökulmaan on kerätty oma aineistonsa (kuva 2).

Tutkimusaineistojen hankinta

Ensimmäinen tutkimustehtävä:

- **Asiakasnäkökulma**
Tammi – helmikuu 2021
- **Asiakaskokemusaineisto**
Sosiaali- ja potilasasiamiehen raportit
Roidun verkkopalaute

Toinen tutkimustehtävä:

- **Johtamisnäkökulma**
Maalis – huhtikuu 2021
- **Toimintayksiköiden esihenkilöt, tulosalueiden johtajat ja palvelupäälliköt**
Teams-haastattelu
Padlet

Kuva 2. Opinnäytetyön aineistot ja niiden hankinta

Ensimmäisessä tutkimustehtävässä selvitettiin perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelujen käyttäjien asiakaskokemuksia suhteessa kohtaamiseen. Johtamisnäkökulma ilmenee esihenkilöiden haastattelu- ja Padlet-aineistosta. Padlet-pohjille ei noussut paljon aineistoa.

Tutkijat saivat sosiaali- ja potilasasiamieheltä Eksoten perhe- ja sosiaalipalveluja koskevat raportit. Eksoten alueella yhteydenotot sosiaali- ja potilasasiamieheen tapahtuivat puhelimitse, sähköpostilla, tapaamisella tai muulla kirjallisella tavalla. Raportit olivat Excel-taulukkomuodossa, joihin oli eritelty kuukausitasolla tiedot yhteydenottajasta, asiatahtuman kohteesta, yhteydenottotavasta, kunnasta, kielestä ja siitä, että oliko kohteena yksityinen vai julkinen palveluntuottaja. Raporteissa olivat eriteltyinä myös asiatahtuman tehtäväalue, yhteydenoton luonne ja toimenpiteet. Tutkijoita kiinnostivat sosiaali- ja potilasasiamiehen raporteista löytyneet asiatahtumien syyt. Tärkeimpänä kiinnostuksen kohteena oli asiatahtumien sisältö.

Sosiaali- ja potilasasiamiehen raporttien analysointi aloitettiin kokoamalla samaan Excel- taulukkoon yhteenveto raporteista vuosilta 2016–2020. Yhteenveto sisälsi yhteydenottojen määrät kunnittain sekä asiatapahtumien tehtäväalueet sekä asiatapahtumien syyt ja asiatapahtumien sisällöt. Asiatapahtumien sisällöistä poimittiin kaikki asiakkaan kohtaamiseen tai kohteluun liittyvät asiat eriteltynä vuosittain. Poiminnan yhteydessä syntyi samalla luokittelua. Asiat jäsentyivät selkeästi suoraan kahteen kategoriaan, sekä palvelujen järjestämiseen että asiakkaan kohtaamiseen ja kohteluun liittyviin epäkohta-asioihin. Asiat sijoitettiin näihin kahteen eri luokkaan.

Koko Eksotea koskeva Roidun tuottama asiakaskokemusaineisto oli tutkijalla käytössä virkatehtävänsä puolesta. Roidun verkkopalautteessa vuosilta 2019–2020 oli (n=1021) yli tuhat avointa mielipidettä asiakkaiden ja potilaiden kokemuksista liittyen Eksoten kaikkiin palveluihin. Tutkijat olivat kiinnostuneita kaikista avoimista palautteista, jotka liittyivät ihmisten kohtaamiseen.

Roidun asiakaskokemusaineiston analysointi aloitettiin tutustumalla asiakaskokemuksiin perustuviin raportteihin kokonaiskuvan saamiseksi. Kumpikin tutkija perehtyi ensin koko aineistomateriaaliin. Tämän jälkeen Roidun suuri asiakaskokemusaineisto jaettiin tutkijoiden kesken puoliksi aineiston tarkemman tutkimisen mahdollistamiseksi. Tämän jälkeen tutkijat poimivat omista aineistoistaan sekä myönteiseen että kielteiseen kohtaamiskokemukseen liittyviä asioita, jotka kuvasivat sitä, millainen kohtaamiskokemus on tunnetasolla, toiminnan tasolla sekä merkitystasolla. Kohtaamiskokemukseen liittyvät merkitykselliset tekijät luokiteltiin hyviin tai huonoihin työntekijän piirteisiin ja ominaisuuksiin sekä työntekijän myönteiseen tai kielteiseen palveluasenteeseen ja työskentelyyn (kuvio 1).



Kuvio 1. Roidun aineiston luokittelurunko

Palveluasenteella tarkoitetaan tässä kontekstissa työntekijän tapaa asemoitua ja suhtautua kohtaamiseen asiakkaan kanssa. Palveluasenne kuvaa, millaisella asenteella työntekijä toteuttaa palvelua asiakkaalle. Näiden luokkien tutkimisen kautta tutkijat saivat tietoa asioista ja tekijöistä, jotka rakentavat merkityksellistä kohtaamiskokemusta työntekijän kanssa.

Myös asiakkaiden toiveita ja kehittämissuhteita kirjattiin ylös tulosten raportointipohjalle.

6.2 Johtamisnäkökulmaan liittyvän aineiston hankinta ja analysointi

Toisen tutkimustehtävän aineisto muodostui toimintayksiköiden esimiesten, palvelupäälliköiden ja johtajien haastatteluista ja Padlet-tuotoksista. Kylmän ja Juvakan (2007) mielestä laadullisessa haastattelussa korostuvat ihmisten kokemukset tutkittavasta aiheesta tai tilanteesta sekä kyky ja halukkuus keskustella asiasta. Tutkijat valitsivat haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska se sopii hyvin tilanteeseen, jossa halutaan selvittää esimiesten, palvelupäälliköiden ja johtajien omia ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä johtamisen merkityksestä kohtaamiskokemuksen parantamisessa. Toisaalta haastattelu mahdollistaa hyvin myös olemassa olevan tiedon syventämisen.

Tutkimukseen osallistujiksi tulee valita henkilöitä, jotka tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon (Kananen 2017, 128). Osallistujiksi valittiin perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueelta kolme (3) johtajaa, 10 palvelupäällikköä sekä 47 toimintayksikön esimiestä. Haastattaville lähetettiin sähköpostitse tutkimustiedote, joka toimi samalla haastattelun kutsukirjeenä (liite 1). Lopullinen haastattavien määrä oli 14 ja heistä käytetään jatkossa yhteistä nimitystä esihenkilö.

Haastattelut toteutettiin viidessä ryhmässä ja jokaiselle tulosalueelle oli oma ryhmänsä. Ryhmän keskimääräinen koko oli 2–3 henkilöä. Ensimmäinen kutsu haastatteluun lähetettiin Eksoten organisaatiokaaviossa nimetyille esihenkilöille noin kuukausi ennen haastatteluajankohtaa ja muistutuskutsu viikkoa ennen haastattelua. Samalla avattiin myös Padlet-pohja, joka sisälsi samat haastattelukysymykset, jotka oli suunniteltu Teams-tapaamiseen. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä haastattavilta kerätty henkilötietoja tai muita tunnistetietoja. Tietosuojailmoitus (liite 2) liitettiin myös osaksi tutkimuslupahakemusta sekä tutkimustiedotetta.

Haastattelujen ajankohdat sovittiin hyvissä ajoin. Tutkijat olivat sopineet keskenään työnjaoista. Teams -tekniikka varmistettiin ennen haastattelua. Haastattelun alussa tutkijat esittäytyivät lyhyesti osallistujille ja kertoivat vielä, että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelujen kulku toteutui siten, että ensimmäisen tutkimustehtävän tulokset esitettiin esihenkilöille

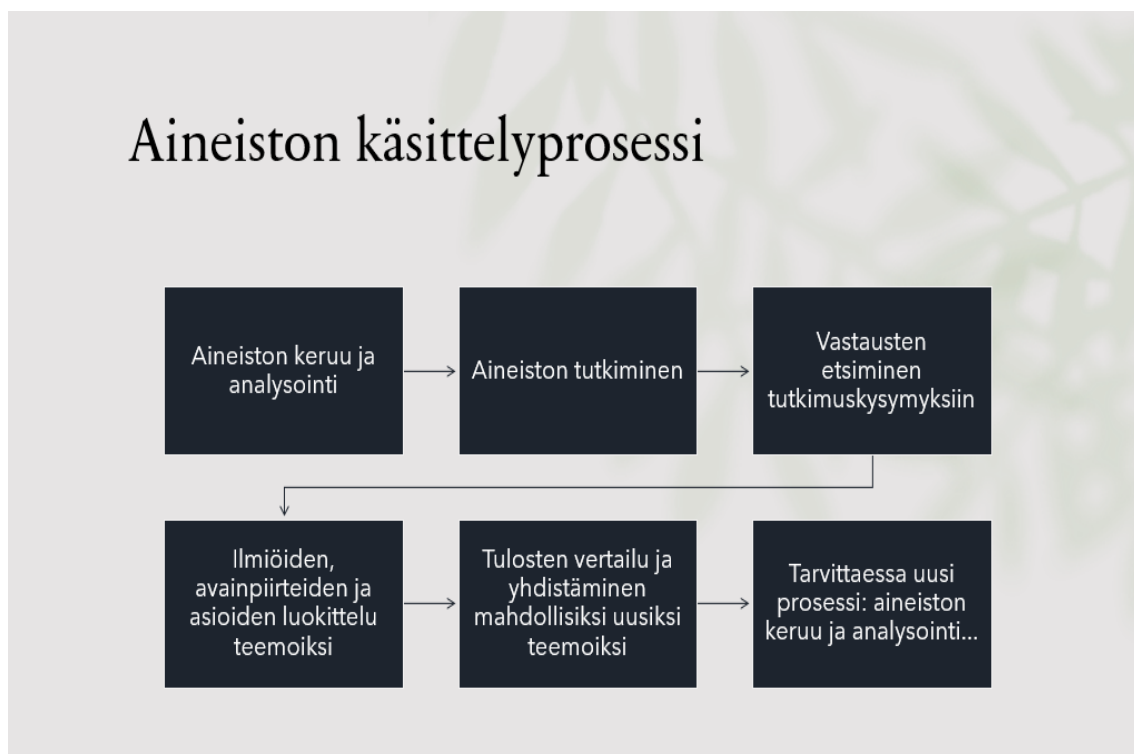
Powerpoint –esityksen muodossa. Tutkijoiden oletuksena oli, että avoin palaute asiakaskokemuksista kiinnostaa esimiehiä ja johtajia. Tulosten esittelyn jälkeen tutkijat kysyivät esihenkilöiltä, millaisia tunteita asiakkaiden palaute heissä herätti ja miten se vastasi heidän oletuksiaan palvelun tasosta tai kehittämisen kohteista. Lisäksi osallistujia pyydettiin pohtimaan sitä, mikä on merkityksellistä hyvässä kohtaamisessa ja millaisilla johtamisen keinoilla kohtaamisen ja kohtaamiskokemuksen laatua voidaan parantaa. Haastattelutilanteissa tehtiin muistiinpanoja.

Teams-haastatteluissa pyrittiin avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntymiseen. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa lisäkysymyksillä, jotka täsmensivät pääkysymyksiä ja auttoivat selventämään haastateltavien näkemyksiä. Haastatteluissa sovellettiin kriittisten tapahtumien tekniikkaa tutkimusmenetelmänä, koska se korostaa tiedonantajien näkökulmia ja kokemuksia ja niiden yksilöllisiä merkityksiä ja merkitykselliseksi tekeviä asioita. Haastatteluissa kysyttiin siten ensin myönteisiä kokemuksia suhteessa kohtaamiseen ja olettamuksiin, jonka jälkeen haastateltavat rohkenivat tuoda esiin myös kielteisiä käsityksiään asioista. Olennaista kriittisten tapahtumien menetelmän hyödyntämisessä oli se, että se johdatteli nostamaan ensin esiin kohtaamisessa suoriutumisen kannalta tärkeät työntekijän ominaisuudet ja toimintatavat, jotka voidaan määritellä myös kriittisiksi vaatimuksiksi kohtaamisessa onnistumiseksi. (Ks. Virtanen 2019,35.)

Luottamuksen synnyttämiseksi tutkijat pyrkivät olemaan haastattelutilanteissa ennen kaikkea ihmisiä, ja vasta sen jälkeen tutkijoita ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia erilaisissa rooleissaan. Tästä tietoisesta valinnasta viesti myös se, että tutkijat pyrkivät puheessaan yleiskielisyyteen, eivätkä käyttäneet erikoistunutta ammattikieltä esimerkiksi lyhenteiden muodossa.

Haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Kaikki aineistomateriaali säilytettiin tilassa, johon ainoastaan tutkijoilla oli mahdollista päästä. Nauhoitteiden etuna oli se, että niihin taltioitui sanatarkasti haastateltavien tuottama tieto, sen merkitys ja tunne.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistojen kerääminen ja analyysi (kuva 3) kulkevat käsi kädessä (Kananen 2017, 129). Haastatteluaineiston analyysinä käytettiin induktiivista menetelmää, koska analyysissä edetään aineiston ehdoilla ja menetelmä rakentaa aineistoa analysoinnin aikana. Se rakentaa omaa tarinaansa ja muokkautuu tiedon lisääntyessä luoden samalla uutta teoriapohjaa tutkittavalle asialle.



Kuva 3. Aineistojen käsittelyprosessi (Ks. Kananen 2017)

Tekstimassaa tarkasteltiin tutkimuskysymysten näkökulmasta ja niiden pohjalta aineistosta etsittiin ne kokonaisuudet, jotka liittyivät tutkittavaan ilmiöön. Tekstikokonaisuudet tiivistettiin niin, että niille pystyttiin antamaan sisältöä kuvaava ilmaisu, joka kertoo asiasisällön. (Ks. Kananen 2017, 132.) Aineiston analysointi aloitettiin jo aineistonkeruun yhteydessä. Litteroitua haastatteluaineistoa tutkittiin tarkasti ja siitä poimittiin asioita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineistosta etsittiin kaikki merkitykselliset asiat ja ilmaisut, joiden avulla aineistoa voitiin ryhmitellä joko myönteisiin tai kielteisiin kohtaamiskokemuksiin. Poimittuja ilmaisuja vertailtiin ja yhdisteltiin kokoamalla samanlaisia yhteen ja antamalla niille nimet. Samalla luotiin myös uusia teemoja. Aineistosta esiin nousevat ilmiöt ja asiat luokiteltiin aina suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tuloksiin liitettiin otteita palautteista ja esihenkilöiden vastauksista, jotta lukijalle muodostuu elävä kuva niistä tekijöistä, jotka edistävät syvempää ymmärrystä kohtaamisesta sekä ihmisläheisen työskentelyn ja sensitiivisen työotteen merkityksestä asiakkaille.

6.3 Kehittämissuunnitelman toteutus

Opinnäytetyömme tulokset osoittivat, että ihmislähtöisellä kohtaamisella on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kehittämissuunnitelma lähti rakentumaan

välittömästi asiakaskokemusaineistojen analyysien ja esihenkilöiden haastattelujen jälkeen. Tutkimustulosten valossa tutkijoilla oli selkeä näkemys siitä, että vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaitojen vahvistaminen edellyttää asiakaskokemusten näkyväksi tekemistä, viestinnällisten taitojen vahvistamista, kunnioittavaa keskustelua ja ihmislähtöisen ideologian syventämistä, jotta Eksotessa voidaan puhua ihmisenä ihmiselle palvelutoiminnasta.

Kehittämissuunnitelmalla tavoiteltiin tietoisuuden lisäämistä ja työntekijän oman ajattelun laajentamista erilaisia menetelmiä ja keinoja hyödyntäen paremman kohtaamiskokemuksen saavuttamiseksi. Kehittämissuunnitelman nähtiin tukevan Eksoten strategisten periaatteiden jalkautumista ja se nähtiin tärkeäksi osaksi henkilöstön perehdyttämisessä.

Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin kohtaamiskokemuksen tavoitetila vuoteen 2025 sekä keinoja paremman kohtaamiskokemuksen saavuttamiseksi toteutusaikatauluineen. Tutkijat visioivat tavoitetilaa niin, että se tukee Eksoten strategian ja toiminnan periaatteiden edistämistä.

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä keskeistä on eettinen näkemys, kuten esimerkiksi tieteellisen käytännön toiminta ja yritysmaailman eettiset säännöt. Selkeää tieteellistä käytäntöä toteuttamalla voidaan tehdä laadukasta, eettisesti hyväksyttävää ja kestäväää tutkimusta ja kehittämistyötä, joiden tulokset ovat ajantasaisia ja uskottavia. Tiedon hankinnan tulee perustua sosiaali- ja terveysalan tieteelliseen kirjallisuuteen, alan ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja omaan tutkimusaineistoon. (Pyykkönen & Vainio 2019, 76; Vilka 2021.) Tutkijat pyrkivät kaikessa toiminnassa noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusaiheen valinta oli tutkijoille selvä alusta lähtien ja aihealue itsessään oli eettinen kysymys. Aiheen valinta perustui sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa nousseisiin tarpeisiin, joka koettiin ajankohtaisuudessaan tärkeiksi. Tutkijoilla oli yhteinen intressi ja korkea motivaatio kehittää ihmislähtöisempää kohtaamista ja sensitiivisempää työskenteilyotetta organisaatiossa, jossa työskentelevät. Laadullisen tutkimuksen valintaan kannustisen joustavuus. Tutkimusprosessille varattiin myös riittävästi aikaa mahdollisten yllättävien tekijöiden varalle. Kylmä ja Juvakka (2012) ovat nostaneet esille sen, että tutkimuksen alussa tulee pohtia tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvia seurauksia. Tutkijat olivat sisäistäneet eettisen sekä sosiaalisen vastuunsa siitä, miten tutkimuksen tuloksia käytetään ja hyödynnetään jatkossa.

Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin eettisenä perustana ovat ihmisoikeudet (Tuomi & Sarajärvi 2018,155). Tutkimukseen osallistujilla on oikeus vapaaehtoiseen osallistumiseen sekä osallistumisen keskeyttämiseen tai peruuttamiseen, ilman seuraamuksia, tutkimuksen

missä tahansa vaiheessa. Osallistujilla on myös oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta, samoin kuin aineiston käsittelystä sekä säilytyksestä. Osallistujilla on halutessaan oikeus tietää tutkimuksen tavoitteista ja sen mahdollisista vaikutuksista tutkittaviin. Tutkittavan on oltava myös tietoinen, jos tutkija on yhteydessä tutkittavaan jossain muussa roolissa, kuin tutkijana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.) Tutkimus kohdistui sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työskentelyyn ja siitä nousseisiin kohtaamiskokemuksiin. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun, joka toimi samalla myös tutkimustiedotteena (liite 1.) Siinä todettiin, että haastatteluun osallistuminen oli perhe- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöille vapaaehtoista, eikä haastatteluun osallistuvilta tulla keräämään henkilötietoja. Tietosuojailmoitus (liite 2) liitettiin osaksi tutkimuslupahakemusta sekä haastattelukutsua. Haastateltavat tekivät kysymyksiä tutkimuksen tavoitteesta, sisällöstä ja tulosten julkaisemisesta. Kysymyksiä aineiston käsittelyyn tai säilytykseen ei tullut. Tutkimuksessa ei myöskään kerätty taustatietoja haastateltavista henkilöistä, koska raportissa ei raportoida haastateltavien henkilöiden taustatietoja.

Teams-kohtaamisten alussa tutkijat kertoivat haastateltaville, miten asiat etenevät haastattelutilanteissa. Ryhmähaastattelut perustuivat selviin kysymyksiin. Videokuvaa pidettiin yllä. Tutkijat pystyivät eläytymään haastateltavien kertomaan, koska kummallakin tutkijalla oli paljon työkokemusta rajapinnassa työskentelystä ja asiakkaiden kohtaamisesta sekä johtamisesta. Luottamuksellisuutta korostettiin kaikissa kohtaamisissa. Vaikka tutkimus toteutettiin tutkijoiden omassa organisaatiossa, olivat tutkijat haastattelutilanteissa tutkijan rooleissa eivätkä omissa ammattirooleissaan.

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen tuottaa parhaimmillaan uutta teoretietoa, jota voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen lisäämisessä ja palvelujen kehittämistyössä julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaa ohjaakin se, minkälaista tietoa etsitään ja mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 2007: 176, 178.) Kylmä ja Juvakka (2012) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa tieto on aina sidoksissa siihen yhteisöön, jossa tutkimus on tehty. Tulosraportin teksti luo onnistuessaan uutta todellisuutta, eikä ainoastaan heijasta sitä todellisuutta, joka on. Ilmiöillä ja näkemyksillä voi olla useita totuuksia, koska jokaisella ihmisellä on omat henkilökohtaiset kokemuksensa ja tulokulmansa asioihin. Tämän vuoksi tutkijat joutuivat koko ajan pohtimaan, millaista tietoa pidetään merkityksellisenä ja onko kuvattavat asiat kirjoitettu eettisesti oikein ja edustavatko ne haastateltavien kertomaa.

7 Tulokset

7.1 Sosiaali- ja potilasasiamiehen aineiston tulokset

Ensimmäisen tutkimustehtävän aineisto muodostui kahdesta Eksoteen kohdistuvasta asiakaskokemusaineistosta: Sosiaali- ja potilasasiamiehelle tehdyt yhteydenotot vuosilta 2016–2020, joissa tutkijoiden kiinnostuksen kohteena olivat kohtaaminen ja epäasiallinen kohtelu sekä Roidun verkkopalaute asiakaskokemuksista vuosilta 2019–2020.

Yhteydenottojen syyt ja määrät vuosittain	2016 (n=8)	2017 (n=6)	2018 (n=7)	2019 (n=12)	2020 (n=12)
Sopimukset, päätökset	1		1		2
Jonotus- ja käsittelyaika					1
Selvitys toimenpidevaihto-ehdosta		1		2	1
Palvelujen toteuttaminen	6	6	5	7	6
Kohtelu	8	6	7	12	12
Hoitoon pääsy				1	1
Tietosuoja		2	1	2	
Maksuasiat					1
Itsemääräämisoikeus	2	1		1	1

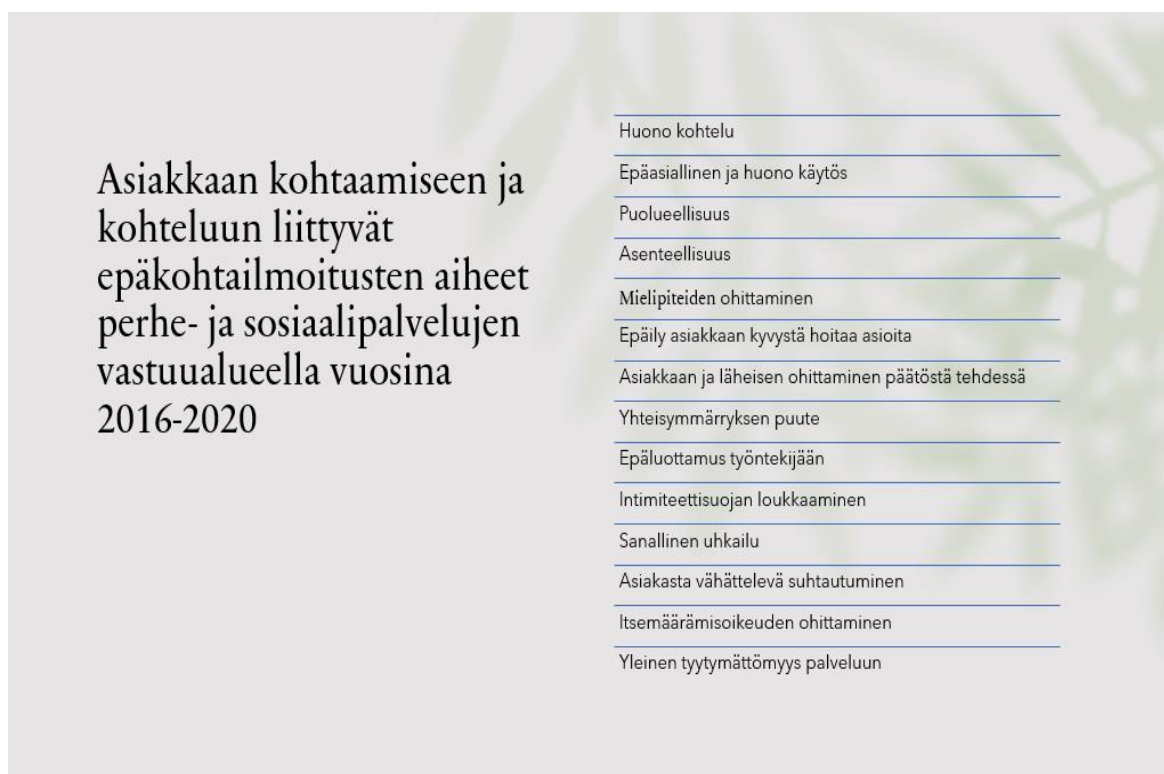
Taulukko 1. Sosiaali- ja potilasmiehelle vuosina 2016–2020 tehdyt yhteydenotot (n=45) ja niiden syyt

Perhe- ja sosiaalipalveluihin liittyvien sosiaali- ja potilasasiamiehelle raportoitujen yhteydenottojen määrät olivat hieman pienentyneet edellisistä vuosista. Vuonna 2020 perhe- ja sosiaalipalveluihin liittyviä yhteydenottoja oli 36. Yksi yhteydenotto saattoi sisältää useampia kuin vain yhden epäkohtailmoituksen. Tilastointitapa muuttui vuonna 2020, jolloin yksi asiakastapahtuma oli ikään kuin yksi "case". Taulukkoon 1 on koottu sosiaali- ja potilasasiamiehelle vuosina 2016–2020 tehtyjen yhteydenottojen syyt.

Sosiaali- ja potilasasiamiehen aineistosta ilmenee, että pääsääntöisesti sosiaali- ja potilasasiamiehelle suunnatut yhteydenotot liittyivät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilön epäasialliseen ja huonoon käytökseen sekä asiakkaan huonoon kohteluun kohtaamisessa.

Seuraavaksi eniten asiatapahtumat liittyivät palvelujen toteuttamiseen sekä selvityksiin eri toimenpidevaihtoehdoista.

Sosiaali- ja potilasasiamiehen yhteydessä olleiden asiakkaiden epäkohtailmoitusten aiheet liittyivät perhe- ja sosiaalipalvelujen ammattilaisen epäasialliseen toimintaan ja asiakkaan ohittamiseen (kuva 4). Asiakkaat olivat kokeneet, että kohtaamisissa oli ollut asenteellisuutta ja puolueellisuutta ja että asiakkaiden omia mielipiteitä oli kyseenalaistettu ja ohitettu. Myös asiakkaan kykyä hoitaa omia asioitaan oli epäilty. Asiakkaat olivat kokeneet, että heitä ja heidän läheisiään oli ohitettu hoitopäätöksiä ja linjauksia tehdessä. Myös yhteisymmärryksen puute oli luonut epäluottamusta työntekijää kohtaan. Asiakkaat olivat kokeneet asiakassuhteissa myös intymiteettisuojaan rikkomista, sanallista uhkailua sekä asiakasta vähättelevää suhtautumista. Tyytymättömyyttä palveluun oli tuottanut itsemääräämisoikeuden ohittaminen.



Kuva 4. Epäkohtailmoitusten aiheet

Tyytymättömyyttä palveluun olivat lisänneet tiedonsaantiin liittyvät ongelmat sekä kirjauksiin liittyvät epäasiallisuudet ja suoranaiset asiavirheet. Myös Eksoten eri kunnissa toteutettavassa samassa palvelussa oli todettu olevan toisistaan poikkeavat toimintamallit, ja ne olivat aiheuttaneet asiakkaille hämmennystä. Tietojärjestelmien puutteet, tuen ja neuvojen puute sekä hoitoon pääsyn viiveet olivat tuottaneet asiakkaille tyytymättömyyden tunteita.

Myös läheisen kohtelusta asumisyksikössä koettiin huolta. Hoitolinjauksista oli poikettu ja työntekijöillä oli huomattu olevan huolimattomuutta ja puutteita toiminnassa.

7.2 Roidun asiakaskokemusaineiston tulokset

Roidun asiakaskokemusaineisto sisälsi 1021 avointa vastausta. Laaja verkkopalauteaineisto koski koko Eksoten palvelutarjontaa.

Myönteinen kohtaamiskokemus tunnetasolla

Sosiaali- ja terveystalveluja käyttäneet asiakkaat puhuivat Roidun asiakaskokemuksissaan sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisesta asiakastalvelutyönä. Asiakaskokemusaineiston tulosten mukaan he arvostivat nopeaa, ystävällistä, asiantuntevaa ja ihmisläheistä ja lämminhenkistä talvelua, jossa oikea-aikainen apu ja tuki toteutuivat.

Työntekijät tulivat kohtaamisissa arvioiduksi monesta eri näkökulmasta. Työntekijän ystävällisyys, kohteliaisuus, empatiataidot, pätevyys tehtävään ja uskottavuus olivat asioita, joihin asiakkaat ja läheiset olivat erityisesti kiinnittäneet huomiota. Asiakkaiden mielestä merkityksellistä hyvässä kohtaamisessa oli työntekijän ammatillisuus, rauhallisuus, ystävällisyys, empaattinen ja asiantunteva kohtelu.

Asiakkaat arvostivat työntekijän inhimillisyyttä ja sensitiivisyyttä. Kuten myös kohteliaasta, asiallista viestintää sekä asiakasta kuulevaa ja huomioivaa talvelua. Asiakkaat kokivat saamansa huomion arvokkaana asiana, koska asiakas itse on aina omien tarpeidensa ja toiveidensa paras asiantuntija.

Jaksoi kuunnella väsymyksestä ja kuumeesta johtunutta tuohtumustani ollen silti erittäin mukava, ymmärtäväinen ja rauhallinen.

Myönteinen kohtaamiskokemus toiminnan tasolla

Työntekijän talveluasenne ja inhimillinen toiminta tulivat näkyviksi kohtaamisissa. Näkyväksi tuli myös se, miten työntekijä oli asemoinut itsensä kohtaamiseen, jossa sekä työntekijä ja asiakas rakensivat yhteistä jaettua todellisuutta. Asiakaskokemusaineiston mukaan asiakkaat arvostivat kohtaamisen etukäteisvalmisteluja ja sitä, että asiakkaan asiaan oli tutustuttu etukäteen ja kohtaaminen oli järjestetty mahdollisimman miellyttäväksi.

Jos työntekijä ei tee työtään täydestä sydämestään, se näkyy hänestä ulospäin.

Loistavan kohtaamiskokemuksen vuorovaikutuksessa on läsnä positiivinen huumori ja lämpö.

Asiakkaat arvostivat ymmärtäväistä keskustelua, joka oli tilanteeseen sopivaa; luontevaa ja luotettavaa, rentoa ja mielenkiintoista. Asiakkaille oli tärkeää, että työntekijä oli kuunnellut sekä selittänyt tilanteita ja tapahtumia sekä vastannut yksityiskohtaisesti kaikkiin hänelle esitettyihin kysymyksiin.

Monta tuntia verhon takana kuuntelin ja seurasin sitä positiivisuutta, iloisuutta ja miten puhui potilaille ja muulle henkilökunnalle. Aivan mahtava persoona. Tuo iloa ja huumoria ja välittämistä, vaikka kiire oli. Mutta jaksoi iloisesti puhua kaikille ja nostattaa selkeästi tunnelmaa koko huoneessa.

...pitäkää tällaisista hoitajista kiinni, korvaamattomia oman asenteen ja persoonan vuoksi.

Asiakkaan läheiset ja omaiset olivat havainnoineet tarkasti sitä ilmapiiriä, joka kohtaamisessa oli ollut läsnä. He pitivät merkityksellisenä sitä, että työntekijä oli puhunut suoraan lapselle ja antanut lapselle aikaa. Työntekijä oli kertonut lapselle mitä tapahtuu ja esitellyt myös erilaisia hoitotilanteissa käytettäviä välineitä ja tarvikkeita. Ammatillinen, ystävällinen, rento ja positiivinen ilmapiiri kohtaamisessa oli luonut tunnetta turvallisuudesta.

Loistavaa hoitoa ja lapsen huomiointia, erityisyyden huomioon ottamista hammashoitajalta. Antoi aikaa ja lapsen tutustua välineisiin huolimatta siitä, että hän oli kehitysvammainen.

Asiakaskokemuksissa koettiin tärkeäksi, että ensikohtaaminen oli ollut lempeää ja ystävällistä. Vaikka palvelu olisi nopeasti sujuvaa, ammattitaitoisuuden todettiin lisäävän asiakkaan tunnetta siitä, että häntä kuunneltiin ja että asiakas oli tullut kuulluksi. Tällainen inhimillinen toiminta oli herättänyt asiakkaissa luottamusta.

Kukaan ei kyseenalaistanut meitä.

Asiakkaat olivat asiakaskokemusten perusteella saaneet työntekijöiltä tukea omiin pelkoihinsa. Työntekijät olivat rauhoitelleet ja jutelleet mukavia palvelu- ja hoitotilanteissa. Selittäneet selkeästi asioita tai prosessin tai toimenpiteen etenemistä.

Asiakkaan kohtaaminen verkossa tai puhelimen välityksellä oli koettu ystävälliseksi ja ammattitaitoiseksi. Hyvä, nopea ja asianmukainen viestintä verkossa tai puhelimesta oli ollut merkityksellistä asiakkaille. Asiakkaat arvostivat myös takaisin soittoa. Asiakkaille oli merkityksellistä se, että työntekijä oli ymmärtäväinen ja kuunteli kiirehtimättä eteenpäin eikä vähätellyt asiakkaan kertomaa.

Koin tänään erinomaisen kohtaamisen asioidessani puhelimitse Eksotessa. Sairaanhoidaja osoitti tänään suurenmoista asiakaspalvelua, hän oli

ystävällinen, kiireetön ja kuunteleva. Lisää teille hänen kaltaisiaan hoitajia asiakaspalveluun.

Asiakkaat olivat sitä mieltä, että ammattitaitoinen työntekijä osasi pahoitella tapahtunutta, jos sellaiseen oli tarve. Asiakkaat kertoivat aistivansa työntekijän puheesta sen, että saivatko he myötätuntoa, ymmärrystä ja arvostusta osakseen kohtaamisessa. Verkkoviestinnässä työntekijän vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot oli koettu asiakaskokemusten perusteella ensisijaisen tärkeiksi.

Yksi väärä lause tai väärä sana tai jokin muu ikävä kommentti jää herkästi asiakkaalle mieleen. Kohteliaisuudessa kulminoituu työntekijän hyvät käytöstavat.

Myönteinen kohtaamiskokemus merkityksen tasolla

Hyvää kohtaamista edesauttoi asiakaskokemusten mukaan työntekijän rentous ja se, että työntekijä oli kohdannut asiakkaan omalla persoonallaan ihmisenä. Asiakkaalle oli tärkeää tunne siitä, että hän oli tullut kiireestä ja vuoronvaihdosta huolimatta kohdatuksi ja palveluksi. Asiakkaat arvostivat sitä, että työntekijät osasivat olla kohtaamisissa aidosti läsnä ja lähellä. Asiakkaille oli tärkeää tunne siitä, että he olivat olleet kohtaamisten keskipisteissä ja että asiakkaaseen itseensä ja hänen asiaansa oli suhtauduttu tilanteeseen sopivalla vakavuudella tai jopa huumorilla.

Hyvä kohtaaminen on hetki, jossa kiire ei näy asiakkaalle.

Asiakkaille oli merkityksellistä se, että he tulivat huomioiksi kohtaamisissa kokonaisvaltaisesti ihmisenä. Asiakkaat kokivat, että työntekijän kohteliaisuus merkityksellistyi heille työntekijän puheessa. Lämminhenkisyys ja hyvä huumori auttoivat asiakkaita myös rentoutumaan kohtaamisissa.

Oli lyhyessä kohtaamisessa läsnä ja kuunteli minua. Käynnin jälkeen mietin, etten ole ikinä ennen tavannut niin empaattista ja sydämellistä hoitajaa!

Asiakkaille oli merkityksellistä se, että he tulivat kohdatuiksi yksilöinä iästä riippumatta ja että työskentely oli ollut asiakkaan etua ajattelevaa. Lapsiasiakkaan kohdalla myös asiakkaan läheisten ja omaisten huomioiminen ja henkisen tuen antaminen oli koettu tärkeäksi. Asiakkaat arvostivat sitä, että saivat vastauksia kysymyksiinsä ja että heihin oli suhtauduttu ystävällisesti ja ammatillisesti.

Huonoista uutisista huolimatta hoitajan empaattisuus, tomeruus ja sydämellä kuunteleminen toi lohtua ihan valtavasti ja uutta voimaa.

Yhteenvetotaulukkoon (taulukko 2) on koottu myönteiseen kohtaamiskokemukseen vaikuttavat työntekijän hyvät piirteet ja ominaisuudet, positiivinen palveluasenne ja työntekijän myönteinen toiminta kohtaamistilanteessa asiakkaan kanssa.

Työntekijän hyvät piirteet ja ominaisuudet	Positiivinen palveluasenne	Työntekijän myönteinen toiminta kohtaamisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeys • Luotettavuus • Sensitiivisyys • Tarkkuus ja huolellisuus • Huomaavaisuus • Suorasanaisuus • Osaavuus • Ammattitaitoisuus, ammattimaisuus • Asiantuntevuus • Ihmisläheisyys • Lämminhenkisyys, lempeys • Napakkuus • Avuliaisuus ja auttavuus • Rauhallisuus • Rauhallisesti ja turvallisesti hoitova • Empaattisuus • Ymmärtäminen • Iloisuus • Kärsivällisyys • Asia kerrallaan etenevä 	<ul style="list-style-type: none"> • Rento, reilu ja asiallinen työote • Uskoo asiakkaaseen ja ottaa asiat vakavasti • Huolehtii miellyttävästä tunnelmasta; "mukava huolenpito" • On kiinnostunut asiakkaasta • Huomioi asiakkaan erityisyyden • Tuottaa hyvää ja asiakasta arvostavaa palvelua • Huomioi asiakkaan jännityksen ja pelon • Tarttuu asioihin ripeästi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hymyilee • Kuuntelee ja on kiinnostunut asiakkaasta • Välittää aidosti on sydämellinen • Osoittaa ymmärrystä • Kohtelee kunnioittavasti • On läsnä • Tarjoaa lohtua ja osoittaa myötätuntoa • Rauhoittaa asiakkaan • Tukee asiakasta • Tsemppaa asiakasta • Ohjeistaa, ei paasaa, ei käskytä • Koskettaa olkapäälle • Hymyilee kiireestä huolimatta • Kysyy henkilökohtaisen kysymyksen asiakkaalta; "pieni kysymys, iso merkitys asiakkaalle" • Huomioi, muistaa asiakkaan • Kertoo asiakkaalle mitä tapahtuu • Huomioi asiakkaan läheiset ja omaiset • Puhuu suoraan asiakkaalle, vaikka saattaja mukana • Osaa pahoitella tapahtunutta • Antaa mahdollisuuden keskusteluun • Kertoo väliaikatietoja esim. jonottajalle

Taulukko 2. Yhteenveto myönteiseen kohtaamiskokemukseen vaikuttavista tekijöistä

Kielteinen kohtaamiskokemus tunnetasolla

Asiakaskokemuksista käy ilmi, että työntekijöiden epäkohtelias ja epäammattillinen käytös loi kielteistä kohtaamiskokemusta. Negatiivisessa kohtaamiskokemuksessa työntekijä oli ollut epäystävällinen ja oli lähestynyt asiakasta välinpitämättömällä asenteella, eikä ollut kuunnellut asiakkaan mielipiteitä. Asiakkailla oli kokemuksia nöyryyttävästä ja tönkeystä palvelusta.

Osastopalveluja koskeva palaute oli suurelta osin negatiivissävytteistä. Asiakaskokemuksista nousi esiin, että joillakin osastoilla oli huono ilmapiiri, eikä omaisia huomioitu riittävästi ja tunnelma ja ilmapiiri olivat sisäänlämpiäviä. Myöskään kehittämisehdotuksia ei ollut otettu huomioon.

...oli selitelty omat huonot toiminnot välttämättöminä.

Kielteinen kohtaamiskokemus toiminnan tasolla

Asiakkailla oli kokemusta omaisten tyylystä kohtaamisesta osasto- ja hoivapalveluissa. Se näyttäytyi kommunikoinnin vähyytenä, esim. sellaisena toimintana, että läheisen terveydentilasta ei tiedotettu omaiselle. Henkilökunnan kiire oli näyttäytynyt omaiselle asiana, johon vedottiin tilanteessa, jossa läheistä ei ehditty kunnolla syöttämään ja ruoka vietiin pian pois tai asiakasta ei ehditty siirtämään pyörätuolista vuoteeseen. Asiakkaat ja heidän läheisensä kokivat tällaiset asiat tunteettomuutena ja toimintana, jossa henkilökunta ei välittänyt asiakaistaan.

Asiakaskokemuksissa nostettiin esiin työntekijöiden osaamisen vajeita ja puutteita. Tiedonkulun ongelmat aiheuttivat myös tyytymättömyyttä palveluun. Ne näyttäytyivät asiakkaalle ammattitaidon puutteena ja huolimattomuutena. Asiakkaille ja asiakkaiden omaisille ja läheisille oli merkityksellistä se, että työntekijät näkyivät osastoilla ja olivat läsnä, eivätkä hävinneet toimistoon, kun omainen tai läheinen meni osastolle vierailulle. Inhimillisen toiminnan tärkeyttä korostettiin useissa asiakaskokemuksissa.

Kaikin puolin asiointi ja vierailu tuntuu kuin omaiset olisivat henkilökunnalle taakka.

Kielteinen kohtaamiskokemus merkityksen tasolla

Työntekijän asenne ja olemus kohtaamisessa nostattivat asiakkaissa erilaisia tuntemuksia. Asiakkaiden syyllistäminen ja diagnoosien ja tarpeiden vertailu koettiin erittäin epäasiallisena toimintana kohtaamisessa. Asiakkaat kokivat tällaisen käyttäytymisen tyytymättömyytenä ja vähättelynä. Asiakkailla oli kokemuksia myös eriarvoisuudesta sekä siitä, että eivät oleet tulleet kuulluiksi omassa asiassaan. Asiakaskokemuksissa kävi ilmi, että syyllistävä kohtelu oli vaikuttanut asiakkaan itsetuntoon. Myös se, että työntekijä ei ollut ottanut asiakkaan vaivoja tosissaan, eikä ollut kuunnellut asiakasta, vaan oli puhunut päälle ja naureskellut, oli loukannut asiakasta. Kielimuuri ja puutteellinen suomen kielen hallinta saivat aikaan paljon negatiivista palautetta asiakkailta.

... epäystävällinen ja välinpitämätön asenne potilaaseen. Ei tervehtinyt eikä puhunut muutenkaan potilaalle.

Ivallisen ylimielinen käytös hieman ihmetytti.

Epäammattillisena käyttäytymisenä näyttäytyi asiakaskokemusten perusteella myös se, että työntekijä oli ollut hidas ja epäystävällinen eikä ollut hallinnut vuorovaikutuksen perussääntöjä kohtaamisessa. Asiakkailla oli negatiivisia kohtaamiskokemuksia myös verkko- ja puhelinviestinnästä. Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa huonoa neuvontaa

puhelimessa. Useista soittokertoista huolimatta asiakkaan soittoon ei ollut vastattu tai asiakas oli ohjattu soittamaan edelleen jollekin toiselle työntekijälle.

Yhteenvetotaulukkoon (taulukko 3) on koottu kielteiseen kohtaamiskokemukseen vaikuttavat työntekijän huonot ominaisuudet ja piirteet, negatiivinen palveluasenne ja työntekijän kielteinen toiminta kohtaamisessa asiakkaan kanssa.

Työntekijän huonot piirteet ja ominaisuudet	Negatiivinen palveluasenne	Työntekijän kielteinen toiminta kohtaamisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutumattomuus • Välinpitämättömyys • Tietämättömyys, mitä palveluissa tapahtuu • Joustamattomuus • Epähygieenisuus; "Hajusteiden/hien, tupakan haju" • Kokemattomuus • Heikko suomenkielen taito • Tiuskiminen • Kovakouraisuus • Tunteettomuus • Hajamielisyys • Epäselvyys • Epäempaattisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • On asenteellinen • Vähättelee asiakasta • On epäempaattinen • On tyykeä, ilkeä, yrmeä, tympääntynyt • On kaikkietävä, ylimielinen • On lvallinen • On epäystävällinen, koppava • On kireä ja äkäinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vääristää totuutta • Puhuu epäasiallisesti • Töppäilee • Kiroilee • Uhkailee • Tuottaa huonoa asiakaspalvelua • Valittelee asiakkaalle toimimattomia tiloja tai resursseja • Omavaltainen työskentely • Ei kuuntele asiakasta • Työntekijää ei tavoiteta • Sovitut asiat unohtuvat • Viesti ei välity eteenpäin • Ei vastaa pyyntöihin • Kommentoi asiakkaan kokemuksia • Syyllistää asiakasta

Taulukko 3. Yhteenveto kielteiseen kohtaamiskokemukseen vaikuttavista tekijöistä

7.3 Esihenkilöiden haastatteluaineiston tulokset

Esihenkilöiden tuntemukset palautteen kuulemisesta olivat hyvin samansuuntaisia. Esihenkilöt kokivat, että huono palaute herätti mielessä erilaisia tunnelmia ja tunteita. Tunne sai heidät nopeasti reflektoimaan, mitä ja mikä työskentelyssä oli mennyt pieleen. Työntekijän oma asenne koettiin kaikkein tärkeimmäksi työskentelyssä ja laadukkaan kohtaamisen toteuttamisessa, koska Eksote on olemassa asiakkaita varten. Palautteen ja varsinkin myönteisen palautteen antamisessa koettiin Eksote tasolla olevan kehittämisen varaa ja osallistajat epäilivätkin, että ehkä eivät olleet tottuneet saamaan positiivista palautetta toiminnastaan. Posipron kautta oli saatu hyvää palautetta, jolloin työssä oli opittu myös virheistä.

Työntekijä joutuu ottamaan vastaan ikäviä tunteita ja hänelle saatetaan puhua ikävästi, eikä palaute ole aina oikeutettuakaan. Mutta sillä - miten itse

asennoituu tilanteeseen ja kohtaa asiakkaan, on suuri merkitys. Se ei poista epäasiallista viestiä, mutta saattaa oikeaan kontekstiin sen, mistä epäasiallinen kohtelu johtuu.

...ehkä ei olla totuttu saamaan kehuja omasta toiminnasta. Hyvä palaute on yhtä tärkeää kuin rakentava palaute.

Esihenkilöt eivät olleet yllättyneitä negatiivisesta palautteesta, se nähtiin kuuluvaksi osaksi työelämää. Ja vaikka perhe- ja sosiaalipalvelujen alueelle kohdistui kokonaismäärään nähden vain vähän palautetta, se koettiin silti tärkeäksi.

Työntekijöiden huonosta käyttäytymisestä johtuvat kokemukset koettiin ikäviksi asioiksi. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että täytyy yhdessä tulosaluetasolla miettiä ja pohtia, miten palautteet organisaatiossa käsitellään ja miten niihin reaaliaikaisesti puututaan, ettei ylilyön- tejä enää tapahtuisi.

Se voi olla kuitenkin myös uusi mahdollisuus, kun palautteen ottaa rakentavasti vastaan ja käsittelee asian. Palaute herättelee aina työntekijän omaa reflektointia ja oman ammattitaidon eteenpäin viemistä ja kehittämistä.

Esihenkilöt totesivat haastattelutilanteessa, että on sääli, että kohtaaminen arjessa ei aina toimi ja negatiiviset asiat nousevat paineessa ja kiireessä esiin, kun kuitenkin olisi helppoa käyttäytyä hyvin ja kohdata ihminen ihmisenä. Ammattieettisyydestä ja näkemyksistä ihmisen auttamisesta ja tukemisesta keskusteltiin paljon.

Mikä oikeuttaa työntekijän käyttäytymään huonosti kohtaamistilanteessa ja että missä ovat ne ihmiset, jotka ovat hakeutuneet töihin sosiaali- ja terveys- palveluihin ja haluavat auttaa ihmistä, ja kuitenkin käyttäytyvät epäasiallisesti.

Jokainen kielteisen kohtaamisen kokemus ja tunnelma on liikaa, eikä niitä saisi olla, koska työmenetelmämme on kohtaaminen.

Etätyöskentelyn haasteeksi todettiin virtuaalinen yhteydenpito asiakkaisiin, jolloin kokemus läsnäolosta kohtaamisessa voi jäädä vaillinaiseksi, kun osa kehonkielestä jää näkymättä.

Miten työntekijä pystyy välittämään läsnäolon kokemuksen etäyhteyden kautta? Miten hän pystyy luomaan kohtaamisen kokemuksen etänä, kun kameran ollessa kiinni osa kehonkielestä jää näkymättä?

Esihenkilöt painottivat haastatteluissa, että huonoa ja epäasiallista käytöstä ei saa millään perustella tai puolustella. He totesivat myös, että kokemukset onnistumisista ja

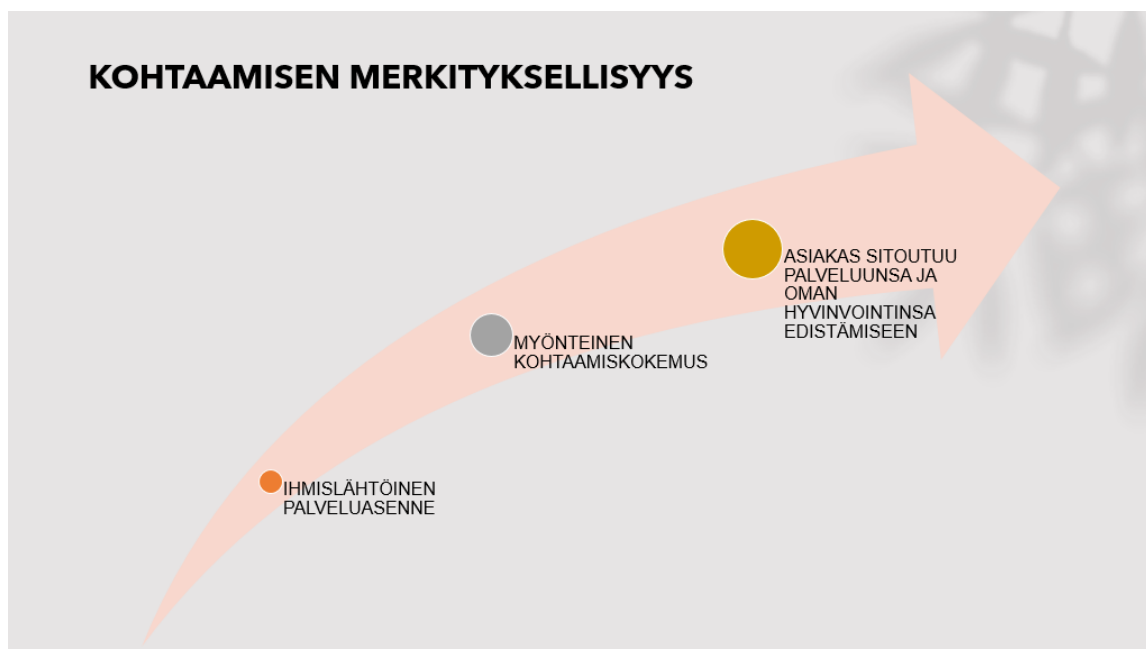
epäonnistumisista leimaavat helposti koko organisaation maineen. Positiiviset ja myönteiset asiat kohtaamisessa nähtiin perusajatuksiksi siitä, miten työntekijän tulee työpaikalla käyttäytyä. Ja vaikka työntekijä on asiantuntija omalla alueellaan, hänen on myös tunnistettava se, että hän työskentelee palveluammattissa.

Lähtökohtaisesti pitää osata käyttäytyä hyvin, eikä huonot päivät saa näkyä työssä. Kiroilu ei myöskään ole missään kohtaa sallittua.

Kaiken tietämisen tarve on ihmisen perisynti, totesi yksi haastatelluista. Mitä hankalampi asiakascase ja kohtaamistilanne on käsillä, sitä enemmän saattaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilainen pyrkiä monologiseen ja tietämiseen perustuvaan kohtaamiseen. Ammattilaiselta vaatii myös rohkeutta sanoa, että ei tiedä jotain asiaa. Vasta tämän jälkeen hän pystyy lähteä pohtimaan ratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa.

Kohtaamiseen sisältyvät merkitykselliset asiat

Esihenkilöiden haastattelutilanteissa keskusteltiin siitä, että kohtaamiskokemuksen näkökulmasta työntekijän ammattitaito ja osaaminen olivat tärkeitä asioita, mutta työntekijän muut myönteiset ominaisuudet ja palveluasenne koettiin vieläkin tärkeämmiksi asioiksi, koska ne vaikuttavat siihen, kuinka asiakas lopulta sitoutuu palveluunsa ja oman hyvinvointinsa edistämiseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Kohtaamisen merkityksellisyys

Esihenkilöt nostivat läsnäolon tärkeimmäksi asiaksi myönteisen kohtaamisen onnistumisessa. He keskustelivat siitä, että läsnäoloa ei voi teeskennellä, koska se näkyy työntekijästä ulospäin. Asiakas aistii ensikohtaamisessa ensimmäisten sekuntien aikana sen, kuinka työntekijä arvostaa häntä ihmisenä ja onko hän arvokas työntekijän silmissä. Siksi nähtiin tärkeäksi se, että kohtaamistilanteessa pysähdytään hetkeen ja pysäytetään ajatukset, jotka saattavat olla suuntautuneina muualle.

On pysäytettävä muissa työasioissa viilettävät ajatukset. On keskityttävä vain asiakkaaseen ja siihen, mitä on tekemässä.

Eksotessa koettiin olevan paljon hyvää kohtaamista ja osaamista ja aitoa kiinnostusta asiakkaaseen, mutta paljon myös sellaista toimintaa, mikä ei ammatilliseen työskentelyyn kuulu. Hyvään kohtaamiseen ei esihenkilöiden mukaan kuulu asiakkaan vähättely, epäily eivätkä tämältyypiset asiat saisi tulla läpi missään kohtaamistilanteissa. Huono käyttäytyminen todettiin myös vallankäytöksi asiakasta kohtaan.

Hyvän osaamisen voi herkästi pilata sillä, että käyttäytyy huonosti ammattilaisena, esimerkkeinä ei asiakasta kuuleva kohtaaminen, ylimielisyys ja asiakasta sivuuttava kohtaaminen.

Haastateltavat korostivat sitä, että jokaisella asiakkaalla on oikeus kiireettömään kohtamiseen ja omaan aikaansa omassa palvelutapahtumassaan. Työntekijän tulisi varata kohtamiseen kiireetön hetki, jossa asiakkaalle annetaan hänen tarvitsemansa aika. Kiireetön hetki luo myös välittämisen ilmapiiriä. Joustavuus vastaanottotyössä nähtiin myös tärkeäksi. Kiire ei koskaan oikeuta työntekijää myöskään huonoon käyttäytymiseen.

Koska aina ei voida vastata asiakkaan spesifiin palvelutarpeeseen, on tärkeää, että kokemus kohtaamisesta on inhimillinen ja siinä tulee asiakkaan toiveet esille ja siinä tulee kuunneltua asiakasta ja kohdattua hänet, niin silloin pettymys ei ole asiakkaalle niin suuri.

Haastattelutilanteissa esihenkilöt pohtivat, että työntekijän aitoa ja ainutkertaista kohtaamista tarvitaan, jotta asiakas pystyy tekemään muutosta ja parannusta elämäänsä. Siksi kuulemisen ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä asioita. Haastateltavat korostivat, että etenkin nuorten aikuisten kanssa työskentelyssä on tärkeää, että kohtaamisesta keskustellaan asiakkaan ja työntekijöiden kanssa, koska asiakkaan asiat ovat erityisen merkityksellisiä ja aina keskustelun arvoisia asioita.

...nuoret aikuistuvat maailmaan ja opettelevat tavan, miten toimitaan ihmisten kesken. Työntekijä ikään kuin opettaa kohtaamista nuorelle.

Esihenkilöt toivat esiin, että asiakas tulisi aina ottaa aidosti mukaan palavereihin ja suunnitella tapaaminen asiakkaan tarpeista lähtien. Myös itse tapaamisessa asiakkaan ystävälliseen kohtaamiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. On tärkeää huomioida katsekontakti, käyttää sinuttelua tai puhutella asiakasta etunimellä, käyttää selkokieltä ja tarvittaessa muita kommunikointia tukevia keinoja.

Haastateltavat pohtivat, että ammattitaito ja ammatillisuus näkyvät hyvässä kohtaamisessa kokonaisvaltaisena työskentelyotteena ja palveluasenteena, jota kokemus ajastaan vahvistaa. Hyvässä kohtaamisessa asiakas tulee aidosti kuulluksi ja ymmärretyksi.

Meillä tulee olla pyrkimys siihen, että näemme asioita hyvin laajasti. Kaikkea ei toki voi nähdä asiakkaan ilmeistä ja eleistä tai kuulla rivien välistä, mutta on tärkeää nähdä kokonaisuus, ja se, että onko asiakkaan muu olemus synkroniassa kohtaamisessa.

Haastateltavat pohtivat, kuinka kommunikaation onnistumisella on valtavan suuri merkitys. Myös asiakkaan tunnetilan nähtiin vaikuttavan kohtaamiskokemuksen onnistumiseen. Siksi työntekijällä tulee olla myös tilanteen lukutaitoa. Asiakkaalla voi olla epäluottamusta suhteessa virkamiehiin ja tällöin on tärkeää taito tunnistaa tila, jossa asiakas on. On tärkeää kysyä ja olla kiinnostunut asiakkaan asioista.

Yhteisen kielen löytäminen luo asiakkaalle kokemusta tasa-arvoisuudesta. Tätä vahvistaa se, että työntekijä ei ole kaikkietävä eikä aseta itseään asiakkaan yläpuolelle.

Esihenkilöt nostivat esiin, että vaikka työntekijä olisi hyvä asiakaspalvelija, saattaa kohtaamistilanne helposti lähteä väärille urille asiakkaan kanssa ja suuntaa voi olla silloin vaikeaa kääntää. Dialogisuus on tärkeä asia, mutta se nähtiin myös haasteeksi. Miten onnistutaan kääntämään kohtaaminen positiiviseen suuntaan, haastateltavat pohtivat, koska viimekädessä vastuu kohtaamisesta on aina työntekijällä. Yhteisymmärryksen varmistaminen ennen kohtaamisen päättymistä on ehdottoman tärkeää, jotta sekä asiakas että työntekijä ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla.

Johtamisen keinot kohtaamiskokemuksen parantamisessa

Esihenkilöiden haastattelutilanteissa korostui vahvasti yhteinen näkemys siitä, että henkilöstöä on kohdeltava niin kuin haluaisi itseään kohdeltavan, kunnioittavalla ja hyvällä tavalla. Esihenkilöt korostivat esimerkkinä toimimista sekä läsnäolon ja välittämisen näyttämistä alaisilleen. He näkivät tärkeäksi vahvistaa ja tukea työntekijän ammatillisuutta omassa tehtävässään. Hyvin johdetun työntekijän toiminta välittyi asiakkaalle saakka.

Esihenkilöt näkivät, että jatkuvan arvokeskustelun ylläpitäminen viestii osaltaan henkilöstölle ihmisen kohtaamisen tärkeyttä ja sitä arvomaailmaa, jossa Eksoten henkilöstö työskentelee.

Jokainen esihenkilö voi toimia omalla esimerkillään suhteessa omiin asiakkaisiinsa, omiin työntekijöihinsä ja omiin esimieskollegoihinsa.

Esihenkilöillä oli vahva näkemys siitä, että Eksoten strategian mukaiset toiminnan periaatteet todentuvat työskentelyssä asiakkaan kanssa. Positiivisen palveluasenteen muokkauksen edistäminen ja arjen pienien tekojen tukeminen nähtiin tärkeiksi asioiksi. Kannustamista unohtamatta.

Esihenkilöt kokivat, että uuden strategian jalkauttamisen murrosvaihe on vaatinut sitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevää työntekijää on rohkaistu yhä enemmän olemaan ihminen ihmisten joukossa. Työntekijöitä on kannustettu kokeilemaan rohkeasti uusia tapoja toimia. Yhtenä esimerkkinä tästä mainittiin työparityöskentely aikuisten monialaisissa palveluissa. Työparityöskentelyn kautta työntekijä voi oppia hyviä tapoja kohdata ihminen tai hän voi myös nähdä sen, että samalla tavalla hän ei itse ainakaan toimisi. Työparityöskentely oli auttanut myös työntekijöitä sitoutumaan tehtäväänsä.

On edistettävä myös avoimuuden kulttuuria, koska esimies ei voi tietää asioista, jos hänelle ei niistä puhuta. Usein sanotaan, että viisaus ei asu esimiehissä. On myös kuultava työntekijöitä kehittämisessä ja päätöksiä tehtäessä.

Työyhteisöihin on hyvä laatia pelisäännöt siitä, kuinka kohdellaan ja kohdetaan asiakas tai kuinka ei todellakaan toimita.

Säännöllisen palautteen pyytäminen asiakkailta ja sen käsitteleminen asiaankuuluvasti nähtiin tärkeäksi. Esihenkilöt näkivät merkityksellisenä sen, että toistuvaa keskustelua ja puhetta kohtaamiskokemuksista pidetään yllä arjessa, koska se jää helposti muiden asioiden alle. Samoin on vietävä eteenpäin toivottua ja hyvää palautetta. Hyvän puhuminen työkavereista ja asiakkaista nähtiin tärkeäksi asiaksi. Asialliseen työpukeutumiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota.

On uskallettava myös puuttua ei toivottuun palautteeseen ja kielteiseen toimintaan reaaliaikaisesti.

Muista itsessäsi oleva sisäänrakennettu kamera, se kuvaa koko ajan olemistasi ja työskentelyäsi kohtaamisessa.

Kohtaamistilanteessa on tärkeää olla provosoimatta ja provosoitumatta.

Haastatteluissa nostettiin esiin Jari Sarasvuon vähävaltaisuuden teoriaa siitä, että jokaisella työntekijällä pitäisi olla valta ja oikeus annettuna siihen, että hän voi tehdä päätöksiä kohtaamisen aikana ja että hänellä on lupa edistää asiakkaan asiaa jollakin tavalla. Tällaisen toimintamallin mahdollistamisen koettiin lisäävän myös työntekijälle sisältöä työhönsä.

Keskustelussa todettiin, että Eksotessa ollaan menossa pois päin siitä, että joku sanoo, että näin kuuluu tehdä ja sitä toistetaan kentällä. Esihenkilöt totesivat, että Eksotessa on lupa hoitaa kohtaaminen hyvin. Esihenkilöt tietävät sen, että esimerkiksi systeeminen työskentely vaatii riittävästi aikaa.

Vanhoista työskentelymalleista pois pääseminen vaatii edelleen rohkaisua, ja jos joku asia ei onnistu, esimiehellä on tärkeä rooli pysyä rinnalla. Punainen lanka on työskentelyssä oltava, ja lait ja raamit, mutta esimiehen on annettava työntekijälle myös työkaluja ja lupa priorisoida asioita sekä varata aikaa asiakkaan kohtaamiseen.

Integraation edistämiseksi koettiin olevan edelleen tehtävää. Haastatteluissa nousi esille, että terveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluissa on olemassa tiettyjä erilaisia tapoja toimia ja työntekijöiden voi olla haastavaa avartaa ajatusta toisenlaiselle työskentelylle. Esihenkilöt summasivat, että ihmisten kanssa työskentelyssä on tärkeää kommunikaatio ja kieli, jota käytetään. He pohtivat, että terveysalan koulutuksen saaneella ei välttämättä ole tietämystä siitä ja siksi on tärkeää avoin keskustelu siitä, miten asiakkaan kanssa toimitaan ja annetaan aikaa asiakkaan vastauksille ja kokemuksille. Ymmärryksen lisääminen tästä oli yhteinen intressi. Haastatteluissa nousi negatiivisena asiana esille myös kokemus kahden luokan kansalaisista Eksotessa.

Suuri kuilu ja railo arvostuksessa, ikään kuin olisi terveydenhuolto vastaan sosiaalihuollon tehtävät.

... päästä eroon ajatuksesta, että joku voi rajoittaa asiakaskohtaamisia.

Haastattelutilanteissa keskusteltiin siitä, että oman työn arvo tulisi olla sisäistetty jokaisella työntekijällä, koska se lisää työhyvinvointia. Esihenkilöt totesivat, että edistämällä työhyvinvointia lisätään työn mielekkyyttä ja edistetään sitoutumista erilaisiin tehtäviin Eksotessa. Yhteinen näky siitä, mitä halutaan ja miten työtä tehdään, koettiin ensiarvoisen tärkeäksi saavuttaa. Etenkin etäaikana palvelun laatua parannetaan sillä, että otetaan itse kontaktia alaiseen tai asiakkaaseen päin ja lisätään yhteydenpitoa.

Ei niin pientä tehtävää, että se olisi tarpeeksi merkityksellinen, että siitä maksetaan palkka.

Esihenkilöiden keskusteluissa nousi esille useita keinoja ja tapoja toimia, joilla voidaan edistää parempaa asiakaskokemusta. Keskusteluissa korostettiin strategian tärkeyttä ja siitä nousseiden tavoitteiden ja toimintatapojen johtamista. Tärkeäksi nähtiin henkilöstöön orientoituminen ja se, että toimintamalleja tarkastellaan ihmisten näkökulmasta.

Esihenkilöt korostivat, että jatkuva työskentelyn perustan kirkastaminen on tärkeää, miksi työskennellään ja ketä varten. Ihmisläheisen johtamisen näkyväksi tekemisen sanottiin vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen. Ystävällisyys, arvostaminen, kiittäminen, kysyminen ja luottaminen olivat asioita, joita esimiehet pitivät hyvän esihenkilötyön lähtökohdina. He korostivat myös avoimuuden ja rohkeuden esiintuomista ja näiden periaatteiden edistämistä paremman tunneilmaston kehittämisessä.

Työyhteisöihin on hyvä laatia pelisäännöt siitä, kuinka kohdellaan ja kohdataan asiakas tai kuinka ei todellakaan toimita.

Kohtaamiseen asemoitumisessa voi auttaa ajatus siitä, että asetat itsesi asiakkaan asemaan ja pohdit, kuinka haluat tulla kohdatuksi.

Esihenkilöt näkivät, että hyvä ensikohtaamiskokemus voidaan tavoittaa laittamalla ns. etulinjan tehtäviin hyvät ihmisen kohtaamis- ja asiakaspalvelutaidot omaavat ammattilaiset Eksoten organisaatiossa. Haastatteluissa todettiin, että vuorovaikutus- ja kohtaamistaitoja voi oppia ja niitä voidaan vahvistaa erilaisilla vuorovaikutus- ja viestintäkoulutuksilla. Esihenkilöt kertoivat, että Eksotessa on ollut jo vuosia käytössä menetelmiä, joilla voidaan vahvistaa ammattilaisen ja asiakkaan kohtaamista, esimerkiksi videoperustainen OIVA-vuorovaikutusmalli, ihmislähtöinen toimintakulttuuri ja systemisen työskentelyn malli.

7.4 Kehittämissuunnitelma

Tavoitetila

Kehittämissuunnitelman tavoitetila asetettiin vuoteen 2025, johon mennessä Eksoten palveluja käyttäneiden asiakkaiden kokemukset kohtaamisesta ovat parantuneet merkittävästi. Henkilöstö on sisäistänyt ihmislähtöisen ideologian ajatuksen ja kohtaa asiakkaat sensitiivisesti ja ihmisläheisesti. Työntekijä on asiakkaan kumppani.

Asiakkaat ovat vahvasti osana omaa palvelusuunnitteluaan. Asiakkaan koko elämä huomioidaan palveluja suunniteltaessa. Asiakkaat ovat sitoutuneita oman hyvinvointinsa edistämiseen ja omannäköisen elämänsä parantamiseen. Eksoten laadunhallinnan suunnitelmaan on avattu näkökulmaa asiakaskokemukseen vaikuttavista asioista.

Asiakkaiden kokemuksia palveluista käydään säännöllisesti läpi tulosalueilla. Vuorovaikutustilanteita tulkitaan ja analysoidaan. Palautteet käsitellään reaaliaikaisesti, vähintään osana kuukausiraportteja ja niihin mietitään yhdessä henkilöstön kanssa tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Asiakastyytyväisyyskyselyjä toteutetaan kerran vuodessa säännöllisesti. Avoimelle verkkopalautteelle on oma tilansa. Asiakasymmärrys on lisääntynyt kaikilla organisaation tasoilla. Asiakkuustiedon hallintaa on tukenut kehittyvä raportointi. Ajattelu- ja asennemuutostyötä on tehty siirtymisessä hoiva-ajattelusta hyvinvointiajatteluun. Potilaista puhutaan asiakaina ja he ovat aktiivisia kumppaneita osana omaan hoitoaan ja hoitoratkaisujaan.

Asiakaspalvelutaitoja kehitetään säännöllisesti. Ratkaisuja vaikeiden kohtaamisten hoitamiseen edesauttaa keskusteleva toiminta- ja palvelukulttuuri. Henkilöstön viestinnällisiä taitoja kehitetään toteuttamalla sisäistä koulutusta kohtaamisen parantamiseksi, esim. Moodle, nettiopiskelumateriaalit, videoperustainen kohtaamisvalmennus tai vuorovaikutusohjaus, systeminen toimintatapa, Avekki-koulutus, ihmislähtöinen toiminta- ja palvelukulttuuri. Myös puhelin- ja sähköpostitse tapahtuvaa vuorovaikutusta parannetaan viestintätaitojen vahvistamisella.

Ihmislähtöisen ideologian vahvistaminen

Perhe- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö suorittaa itseopiskeluna Duodecimin oppiportissa saatavilla olevan Hyviä kohtaamisia terveydenhuollossa -verkkokurssin perehdytyksen yhteydessä. FT Esa Saarisen videoluento haastaa henkilöstöä pohtimaan vuorovaikutuksen merkitystä ja voimaa kohtaamisessa.

Henkilöstö tulkitsee ja analysoi kohtaamisissa tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Ihmislähtöisen ideologian vahvistaminen on merkityksellistä, koska ihmisten välisen inhimillisen vuorovaikutuksen lisääminen tuottaa tyytyväisyyttä työhön ja parantaa palvelun laatua. Kohtaamisen merkityksellisyys tiedostetaan (kuva 6).



Merkityksellisen kohtaamisen teesit:

- Ole läsnä, läsnäolosi mahdollistaa kaiken muun.
- Kohtaa ihminen ihmisenä, ammattiminäsi tukee sinua kohtauksessa.
- Toimi kuten puhut; teot merkitsevät enemmän kuin sanat.
- Kuule asiakasta ja ole kiinnostunut hänestä, vasta tämän jälkeen astuu esiin ammattiroolisi.
- Ole tulkitsematta asioita, jos et tiedä asiaa. Perusta johtopäätöksesi faktaan.
- Pääse eroon ajatuksesta, että joku voi rajoittaa asiakastyötä ja kohtauksista.
- Työntekijän hyvää kohtauksista tarvitaan, jotta asiakas pystyy tekemään muutosta elämäänsä.
- Kiireeseen ja resurssien puutteeseen vetoaminen on huono perustelu kohtauksilanteessa.
- Kohtauksessa on tärkeää tunne tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta.
- Kohtauksessa inhimillisyyttä ja myönteisyyttä lisää se, että työntekijä uskaltaa myöntää virheensä ja sen, että ei tiedä jotain asiaa.
- Joustavuus vastaanottotyössä korostaa asiakkaan yksilöllistä huomioimista.

Kuva 6. Merkityksellisen kohtaamisen teesit

Asiakaskokemusten säännöllinen raportointi

Perhe- ja sosiaalipalvelujen vastualueen johtoryhmässä seurataan kuukausittain asiakaspalautetta ja pidetään yllä keskustelua asiakaskokemuksista. Tulos- ja toimintayksikkötaso raportoi kuukausittain johtoryhmälle laatutavoitteiden toteutumisesta ja mahdollisista muutoksista tai kanteluista. Yhteydenottojen määrät sosiaali- ja potilasasiamiehelle pienenevät. Asiakaskokemusten säännöllinen käsittely ja analysointi on merkityksellistä siksi, että se lisää tietoisuutta ja avoimuutta kriittisimmissä kanssakäymisen kohdissa eri tulosalueilla. Asiakaskokemuksiin liittyvä keskustelukulttuuri jalkautuu tulosalueiden johtoryhmien kautta alaspäin. Esihenkilö näkee ja tiedostaa, milloin ja millaista johtamista tarvitaan.

Kohtaavaan työskentelyyn sitoutumisen edistäminen

Perhe- ja sosiaalipalveluissa työskentelevän henkilöstön asenne- ja ajattelutavan muutoksen tukeminen. Kohtaamisen merkityksellisyyden ymmärtäminen, asiakasymmärryksen lisääminen ja kohtaavaan työskentelyyn sitoutuminen. Edellä mainittuja tavoitteita voidaan edistää lisäämällä eettistä keskustelua työyhteisöpalaverissa tai erilaisissa verkkotyöpajoissa. Keskustelua tarvitaan myös asenteiden, ajattelun ja tunteiden merkityksestä paremman asiakaskokemuksen tavoittamisessa asiakkaan kohtauksessa ja eri asiakaspolkujen risteyskohdissa. Epäkohtiin puututaan reaaliaikaisesti. Kohtaavan työskentelyyn

merkityksellisyden tiedostaminen on tärkeää, koska asiakkaiden kokemukset palveluista ohjaavat toiminnan kehittämistä ja asiakkaiden osallisuutta omissa palveluissaan.

Ainutkertaisen kohtaamisen elementit

Perhe- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö tunnistaa ainutkertaisen kohtaamisen elementit (kuvat 7, 8, 9, 10, 11): aito kohtaaminen, tilan ja ajan antaminen asiakkaalle, asiakkaan huomioiminen, viestinnän yhteensovittaminen ja yhteisymmärryksen tarkistaminen. Kohtaamisen merkityksellisyys asiakkaalle sisäistetään.

Ihmisläheistä kohtaamiskokemusta parannetaan sitoutumalla palvelulupauksiin, jotka näyttäytyvät kohtaamisessa työntekijän myönteisenä käytännön toimintana ja positiivisena palveluasenteena.



Kuva 7. Ainutkertaisen kohtaamisen elementti: Aito läsnäolo

Tilan ja ajan antaminen asiakkaalle

Palvelulupaus:

- Osoitan empaattisuuttani asiakkaalle ja vahvistan asiakkaan roolia kohtauksessa heijastelemalla hänen tunnetilaansa.

Käytännön toiminta:

- Annan asiakkaalle tilaa ja aikaa ja rohkaisen häntä tuomaan esille omia ajatuksiaan ja näkemyksiään rohkeasti esille. Kuuntelen asiakasta aktiivisesti.

Merkitys asiakkaalle:

- Asiakkaalle syntyy kokemus yhteisen tunnetilan jakamisesta ja siitä, että olet aidosti kiinnostunut asiakkaasta.
- Luottamus osaamiseesi syntyy tunnetasolla. Onnistuessaan se tuottaa iloa ja onnistumisen kokemuksia molemmille osapuolille kohtauksessa.



Kuva 8. Ainutkertaisen kohtauksen elementti: Tilan ja ajan antaminen asiakkaalle

Asiakkaan huomioiminen

Palvelulupaus:

- Havainnoin tarkasti asiakkaan pieniä ja tiedostamattomia viestejä.

Käytännön toiminta:

- Olen kiinnostunut asiakkaasta. Kysyn ja kannustan asiakasta kertomaan toiveistaan ja tarpeistaan. Hyödynnän tarvittaessa erilaisia kommunikointikeinoja kohtauksessa. Vastaan asiakkaalle katsekontaktilla, kosketuksella, toistamisella ja vahvistamalla kohtauksessa esiinnoitettuja asioita.

Merkitys asiakkaalle:

- Kuulluksi ja huomioiduksi tuleminen ja vastauksen saaminen on tärkeää asiakkaalle ja lisää asiakkaan kokemusta arvokkuudestaan ihmisenä.

Kuva 9. Ainutkertaisen kohtauksen elementti: Asiakkaan huomioiminen

Viestinnän yhteensovittaminen

Palvelulupaus:

- Mukautan omaa puhettani ja ei-sanallista viestintääni vastaamaan asiakkaan tapaan olla vuorovaikutuksessa.

Käytännön toiminta:

- Muotoilen puheeni ja sanattoman viestinnän niin, että asiakas ymmärtää mitä tarkoitan.

Merkitys asiakkaalle:

- Asiakas kokee olonsa turvalliseksi ja luottaa siihen, että toimit hänen hyväkseen.

Kuva 10. Ainutkertaisen kohtaamisen elementti: Viestinnän yhteensovittaminen

Ymmärryksen tarkistaminen

Palvelulupaus:


- Varmistan yhteisymmärryksen tason ja sen perusteella päätän kohtaamisen jatkumisesta tai sen tauottamisesta.

Käytännön toiminta:

- Käytän tarvittaessa erilaisia puhetta korvaavia keinoja yhteisymmärryksen tukemiseksi. Kiitän asiakasta tapaamisestamme.

Merkitys asiakkaalle:

- Asiakas kokee, että haluat aidosti ymmärtää hänen tarpeitaan kohtaamisessa ja täten kunnioittaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta.



Kuva 11. Ainutkertaisen kohtaamisen elementti: Yhteisymmärryksen tarkistaminen

8 Pohdinta

8.1 Opinnäytetyön tulosten luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Ks. Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Kananen (2017, 175) mukaan luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objektivisen luotettavuuden saavuttaminen on siten lähes mahdotonta. Opinnäytetyön tutkimustulokset kirjoitettiin ymmärrettävästi ja selkeästi niin, että tulokset ovat jaettavissa eteenpäin, eivätkä jää tulkinnanvaraisiksi tai epämääräisiksi. Myös luotettavuuteen panostettiin. Tulosraporttia monipuolistettiin lisäämällä siihen kursiivilla lainauksia asiakkaiden tärkeistä kokemuksista, jotka olivat toimineet tutkijoiden omien tulkintojen pohjana. Lainauksia lisättiin myös esihenkilöiden haastatteluilta.

Laadullisen tutkimuksen aineistolähteinä voidaan käyttää kirjallisia dokumentteja, joilla on merkitystä tutkimuskysymysten ratkaisussa. Ne voivat olla esimerkiksi kuvauksia tapahtuneista asioista. Kirjalliset dokumentit avartavat tutkijoiden näkemystä ja niitä voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusmateriaalina. (Kananen 2017, 121–122.) Opinnäytetyössä asiakkaiden kokemuksia kohtaamisista nostettiin esille sosiaali- ja potilasasiamiehelle raportoitujen epäkohtailmoitusten sekä Roidun avoimen verkkopalautteen pohjalta. Roidun verkkopalautetta kirjoittaneiden asiakkaiden palautteet tukivat sosiaali- ja potilasasiamiehelle tehtyjen epäkohtailmoitusten sisältöä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat päättävät, ketä tutkitaan, mitä kysytään, mitä ei kysytä ja miten aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Tutkimusasetelman pitää olla kunnossa, ongelma oikein määritelty, tutkimusmenetelmät oikein valittu ja tutkimusprosessi täytyy toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. (Ks. Kananen 2017, 176.) Tutkijat ottivat koko tutkimusprosessin ajan kantaa aineiston analyysin kattavuuteen sekä työskentelyn luotettavuuteen. Jokaiselle ryhmälle oli perustettu myös oma Padlet ja kahteen niistä oli lisätty ajatuksia haastattelutilaisuuden jälkeen. Kumpikin tutkija perehtyi aineistoon sitä mukaan, kun sitä kerättiin. Yhteiselle keskustelulle ja tutkijoiden välisen konsensuksen varmistamiselle varattiin Teams-aikoja opinnäytetyöprosessin edetessä. Myös puhelimitse keskusteltiin.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt kriteerit ovat tulosten uskottavuus, tutkimuksen vahvistettavuus ja reflektiivisyys sekä tulosten siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2012, 127). Tutkimuksen uskottavuutta lisää kirjallinen dokumentaatio, joka on usein haastatteluja luotettavampaa, sillä ihmisten muisti on rajallinen ja muistaminen on valikoivaa. (Kananen 2017, 122.) Vaikka haastateltavia oli kutsuttuihin nähden vähän, syntyi

haastattelutilanteissa avointa ja syvällistä pohdintaa. Viimeisessä haastattelussa ei enää noussut uusia näkökulmia esiin ja tutkijat päättivät, että viiden haastattelutilaisuuden kokonaisuus oli riittävä. Tämän tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta lisää se, että tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty sekä kirjallista dokumentaatiota että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamista ja kokemuksia. Lisäksi molemmat tutkijat olivat tehneet pitkän työuran sosiaalialan työntekijöinä kohtaamiseen liittyvien ilmiöiden parissa.

Laadullisen tutkimuksen tekijän on tiedostettava omat näkemyksensä ja ajatuksensa tutkitavasta ilmiöstä, eivätkä ne saa vaikuttaa tutkimusprosessin vaiheisiin (Kylmä & Juvakka, 2012, 129). Tutkijoilla oli omat näkemyksensä asiakkaan kohtaamisen laadusta Eksotessa, mutta ne eivät vaikuttaneet millään lailla tutkimustulosten tulkintaan tai tutkimusprosessin etenemiseen. Esihenkilöiden haastatteluissa pyrittiin siihen, että saatu tieto oli aina subjektiivisen vuorovaikutuksen ja keskustelun tulosta, koska haastatteluihin osallistujat kuvasivat kokemuksiaan ja ajatuksiaan omista näkökulmistaan ja henkilökohtaisista kokemuksistaan. Tutkijat kohtasivat esihenkilöt ihmisläheisesti ja puolueettomasti. Reflektiivisyys oli läsnä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyöhön tutkijat valitsivat mahdollisimman joustavat menetelmät, jotta toteuttaminen onnistuisi etäyhteyksillä mahdollisimman ketterästi.

Kylmän ja Juvakan (2012, 129) mielestä tutkimuksen toimintaympäristöstä ja tutkimukseen osallistujista on annettava riittävästi kuvailevaa tietoa, jotta voidaan arvioida sitä, ovatko tulokset siirrettävissä eteenpäin. Tutkijat valitsivat haastateltaviksi tietoisesti perhe- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöstön, koska perhe- ja sosiaalipalveluihin tiedettiin kohdistuneen epäkohtailmoituksia merkittävästi vähemmän kuin esimerkiksi terveys- ja hoivapalveluihin. Myös perhe- ja sosiaalipalvelujen palvelut oli kuvattu opinnäytetyön raportissa lyhyesti.

Tutkijan pitää perehtyä aineistoon sitä mukaa, kun sitä kerätään. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kehittää vertaamalla kerättyä aineistoa muista tietolähteistä vastaanotettuun tietoon, esimerkiksi muihin tutkimuksiin tai tutkimuksen aikana kerättyyn eri tietolähteiseen aineistoon. (Kananen 2014, 152; 2017, 129). Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan erilaiset tulkinnat ilmiöstä lisäävät asian ymmärrystä. Tutkijat olivat perehtyneet aiheeseen liittyvään relevanttiin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotka toimivat opinnäytetyön tietoperustana. Tutkijat pyrkivät käyttämään tutkimuksessaan mahdollisimman tuoreita tutkimuslähteitä. Opinnäytetyön lähteiden kartoittaminen ja aihealueen rajaaminen aloitettiin syksyllä 2020. Aineistoa haettiin laajasti valittua viitekehystä ajatellen, niin kotimaisista kuin kansainvälisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkimusaineiston vuosirajaus määriteltiin aluksi vuosille 2010–2021, mutta myös vanhempaa kirjallisuutta käytettiin, koska tieto itsessään oli relevanttia. Tietoa haettiin erilaisista tietokannoista, kuten Helli virtuaalikirjastosta, Kaakkurista,

LUT Primosta ja Duodecimin Oppiportti portaalista. Opinnäytetyön uskottavuuden lisäämiseksi tutkijat perehtyivät tutkimusteemaan lisäksi Journal.fi-, Theseus.fi- ja PubMed MEDLINE- tietokantoja hyödyntämällä. Avainsanoina käytettiin seuraavia sanoja, kuten encounter, people-oriented encounter, customer orientation ja nursing. Tutkimusprosessin aikana saadut tulokset olivat yhtäläiset viitekehykseen verrattaessa, mikä tukee tutkimuksen vahvistettavuutta.

Kehittämissuunnitelma kohdistettiin perhe- ja sosiaalipalveluihin. Onnistuessaan se voidaan laajentaa koko Eksoten organisaatioon, jolloin sitä voidaan viedä vaikuttavasti läpi. Kehittämissuunnitelma tukee Eksoten strategian ja toimintaperiaatteiden syventämistä.

Tutkijat löysivät Roidun asiakaskokemusaineistosta toisiaan täydentäviä näkökulmia, jotka rikastuttivat opinnäytetyön prosessia ja yhteistä keskustelua tutkijoiden välillä. Tutkimuspäiväkirjan käyttäminen jäi vähäiseksi.

8.2 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu suhteessa aiempaan tutkimustietoon

Tutkimustulostemme mukaan asiakkaat arvostavat kohteliasta, asiallista ja ystävällistä viestintää sekä heidät huomioivaa ja kuulevaa palvelua ja kohtaamista. Täten tilassa läsnä oleva tunnelma syntyy kaikissa kohtaamisissa. Se resonoi hetkessä elämän kanssa, johon vaikuttavat niin asiakkaan ja työntekijän oman elämän kokemukset kuin mielen ja kehon toimintakin. Kokemus huonosta kohtaamisesta syntyy asiakaskokemusaineiston mukaan etenkin silloin, kun asiakkaan palveluun tai hoitoon liittyvä päätös tehdään kuulematta asiakkaan mielipidettä ja asiakas jätetään ulkopuolelle hänen omassa asiassaan. Onnistunut kohtaaminen Golemanin (2007) mukaan edellyttää toiseen ihmiseen keskittymistä, myönteisten tunteiden jakamista sekä sanattoman viestinnän yhteensopivuutta. Ihmislähtöinen kohtaaminen on vaativa tehtävä kaikessa yksinkertaisuudessaan, kiteytettiin viimeisessä esihenkilöiden haastattelussa.

Asiakaskokemusaineiston mukaan työntekijän asenne ja olemus kohtaamisessa nostattavat erilaisia tuntemuksia asiakkaissa. Toskalan ja Hartikaisen (2014) tutkimustuloksissa korostetaan lisäksi sitä, että asiakasrajapinnassa työskentelyssä on tärkeää vahvistaa asiakkaan itsetuntoa. Esihenkilöiden haastatteluissa nostettiin esille tärkeä ajatus siitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen on mukautettava omaa asemaansa ja olemistaan kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Asiakaskokemusaineistossa ja sosiaali- ja potilasasiamiehen raporteissa esiinnoussut kielimuuri ja puutteellinen suomen kielen hallinta tekevät siitä haasteellista. Asiakaskokemusaineiston mukaan asiakkaat arvostavat ymmärtäväistä ja tilanteeseen sopivaa keskustelua, joka on luontevaa, rentoa ja luotettavaa. Jos ammattilaisen oma työrooli ja titteli ovat hänelle tärkeämpiä asioita kuin yhdenvertaisen

kohtaamisen kokemus ja tunteiden jakaminen asiakkaan kanssa, voi tilanne pitkittyessään johtaa jopa siihen, että ammattilainen ei myöskään lopulta löydä sitä työniloa, jota onnistunut kohtaamiskokemus mukanaan tuo. Tällaisella asenteella on myös suuria työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia, ja ne vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemukseen kohtaamisesta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen edistää osaltaan onnistuneita kohtaamiskokemuksia.

Asiakaskokemusaineiston mukaan asiakkaat ja heidän läheisensä olivat havainnoineet tarkasti sitä ilmapiiriä ja tunnelmaa, jotka kohtaamisissa olivat olleet läsnä. Kohtaamisessa läsnä oleva positiivinen ilmapiiri luo tunnetta turvallisuudesta ja empaattisesta ja ihmisläheisestä työskentelystä. Raatikaisen (2015) ja Golemanin (2007) mukaan sosiaalinen kohtaminen edellyttää empatiaa.

Hakasen ym. (2017) mukaan positiointi liittyy vahvasti kohtaamistilanteisiin. Myös Kuuselan (2010) tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaiden kokemukset vallankäytöstä ovat ennen kaikkea tunnetta arvostuksesta ja vaikuttamismahdollisuuksista. Esihenkilöt korostivat haastatteluissa, että työntekijän epäammattillista käytöstä ja väärää vallankäyttöä ei saa sallia missään tilanteissa Eksoten organisaatiossa. Töykeä, nöyryyttävä, tyylyttävä tai asiakasta vähättelevä palvelu ei ole sallittua.

Golemanin (2007) ja Raatikaisen (2015) mukaan empatia estää työntekijää käyttäytymästä asiakasta kohtaan huonosti. Myös Hakasen ym. (2017) mukaan myötätunto on tärkeä osa johtamista ja empatia sitoo työntekijän asiakkaaseen. Työntekijän negatiivisen käyttäytymisen alta löytyy usein negatiivisia tunteita, kenties surua ja pettymystä ja näillä tunteilla on olemassa jokin syy. Tällöin on pohdittava, mistä negatiivinen käytös johtuu. Viisas ja vastuullinen esihenkilö havainnoi kaikkia arkisia kohtaamisia työntekijöiden kanssa ja uskaltaa kysyä työntekijältä, mistä negatiivisuus johtuu, miksi työntekijä tuntee tilanteessa juuri niin kuin tuntee. Kun työntekijällä on kyky tunnistaa tunteita, hän pystyy myös löytämään kohtaamisessa kokonaiskuvan helpommin ja pystyy näin myös etsimään ratkaisua edessä olevaan ongelmaan tai haasteeseen nopeammin.

Goleman (2007) on korostanut tutkimuksessaan empatiaa yhteisymmärryksen tunnusmerkkinä ja sitä, että jokainen kohtaaminen on tunnetasolla työskentelyä. Myötätuntoinen työntekijä on mielestämme kohtaava työntekijä ja tietoinen omasta ihmiskäsityksestään ja sen vaikutuksista omaan työhönsä. Hän osaa myös eritellä työtään eettisestä näkökulmasta ja on empaattinen. Viisas ja vastuullinen esihenkilö luottaa tunteeseen ja uskaltaa myös hyödyntää intuitiota, joka johtaa hänen ajatteluaan oikeaan suuntaan. Intuitiota tukevat esihenkilön herkäät vaistot sekä oma johtamistyyli. Vasta tämän jälkeen tarvitaan älyllistä tietoa,

jolla voidaan perustella päätöksiä tai ratkaisuja. Pohdittavaksi jää, onko intuitiolle riittävästi sijaa julkisen sektorin organisaatioissa.

Raatikainen (2015) on korostanut tutkimuksessaan luottamuksen merkitystä asiakassuhteen rakentumisessa jo ensikohtaamisesta lähtien, kuten myös työntekijän vastuullisuutta ja asiakkaan näkemistä arvokkaana ihmisenä. Sisäisen tyytyväisyyden ja rauhan omaava ammattilainen koetaan myös helposti lähestyttäväksi. Tällöin myös kohtaamisessa saadaan tehtyä tavoitteellisia suunnitelmia asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi. Ihmislähtöisessä kohtaamisessa työntekijän on luovuttava omasta itsekkyydestään ja on oltava olemassa asiakasta varten. Silloin rakentuu helposti lähestyttävä ilmapiiri, jossa ammatillisuus kohdentuu nimenomaan asiakkaiden tarpeisiin, eikä henkilöstön omiin tarpeisiin.

Sinkkosen ja Laulaisen (2018) sekä Viinamäen (2017) tutkimuksissa on todettu, että eettinen johtaminen vaatii johtajalta erityistä herkkyyttä, arvotietoisuutta ja eettistä kompetenssia. Asiakasta arvostavan kohtaamisen edistäminen on tärkeä tehtävä esimiestehtävässä työskentelevälle henkilölle sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kontekstissa, koska jokaisen ihmisen oma oleminen kohtaamisessa vaikuttaa jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen. Siksi työntekijän täytyy tarkastella myös omaa tapaansa olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. On hyvä pysähtyä pohtimaan, mitkä asiat ovat arjessa hyvin, mitkä tuovat iloa ja hyvää oloa elämään, sillä myönteiset tunteet saavat lopulta asiakkaan omat voimavarat käyttöön oman hyvinvointinsa ja elämänsä parantamisessa.

Esihenkilötehtävässä työskentelevä ihminen on vaikuttaja ja myös hän tarvitsee erilaisia kommunikaatiosuhteita kehittyäkseen tehtävässään ja itsessään ihmisenä. Filosofin Saari (2021) on vahvistanut ajatustamme ihmisyydestä. Hän on puhunut paljon Systemiajattelu-podcasteissaan mm. "ihminen 2,0" ajattelusta, joka auttaa näkökulman laajentamisessa siihen suuntaan, että työntekijässä olemassa oleva potentiaali saadaan hyödynnettyä ja että työntekijästä nousee esiin hänen paras minänsä. Tämä vaatii esihenkilötehtävissä työskenteleviltä uskoa ihmisen hyvyyteen ja ainutlaatuisuuteen ja siihen, että ihmisessä on paljon henkisiä voimavaroja, jotka eivät näy päällepäin. Näiden voimavarojen houkuttelemisen esiin on esihenkilön tehtävä. Mielestämme jokaisen esihenkilötehtävässä työskentelevän täytyy tarkastella omaa johtajuuttaan ja työskentelyään positiivisuudesta käsin ja täten toimia myös esimerkkinä, joka vapauttaa työntekijän toteuttamaan parastaan työtehtävissään. Saari (2021) korostaa, että positiivinen asenne ja mahdollisuuksien näkökulma ei poista sitä, että negatiivisten asioiden olemassaoloa ei tunnusteta. Kuitenkin pyrkimys siihen, että kääntää haasteet mahdollisuuksiksi ja voimavaroiksi on jokaiselle ihmiselle mahdollista.

Uuden sote-ratkaisun edessä tarvitaan ajattelun ja asenteen muutosta. Tutkimustuloksemme tukevat Lehtosen (2020) näkemystä siitä, että vain aidoilla käytännön teoilla ja toimennpiteillä voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan, työyhteisön toiminta- ja palvelukulttuuriin sekä organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseen. Tulevaisuuteen tähtäävät päätökset ja uudet ratkaisut tarvitsevat rohkeutta. Näin ollen osaamisen, tiedon ja oivallusten jakaminen tukevat myös jokaisen työntekijän kasvua omassa itsessään ja tehtävässään. Herkkyys kuulla ja nähdä asioiden syvempiä merkityksiä sanojen takana lisäävät luottamuksen ja avoimuuden kokemuksia kohtaamisissa. Tunne ja innostus lopulta johtavat myönteiseen tulokseen niin työssä kuin arkisessa elämässä. On vain opittava kuuntelemaan itseään, tunteitaan ja sisäisiä viestejään. Kyvystä elää tätä hetkeä löytyvät myös työn ilon ja elämisen innostus.

8.4 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyömme osoitti, että ihmislähtöisellä kohtaamisella on suuri vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tutkimustulostemme mukaan onnistunut kohtaamiskokemus syntyy hyvien käytöstapojen mukaisesta, asiallisesta, kohteliaasta, ystävällisestä ja ihmislähtöisestä asiakaspalvelusta, jossa asiakas kokee osallisuutta ja tuntee, että häneen ja hänen asiaansa suhtaudutaan vakavasti. Asiakkaat kokevat tärkeänä ja merkityksellisenä sen, että he tulevat kiireestä ja vuoronvaihdosta huolimatta kohdatuksi kokonaisvaltaisesti ihmisinä. On tärkeää luoda asiakkaalle tunne siitä, että hän on kaiken työskentelyn keskipisteessä ja että hänen asiaansa suhtaudutaan tilanteen mukaisesti ja sen vaatimalla tavalla.

Eksoten esihenkilöstö työskentelee mitä suuremmissa määrin palveluammateissa. Eksote organisaationa tarvitsee hyvää johtamista ja hyviä kohtaamisia, jotta asiakas voi ottaa askeleita omassa elämässään eteenpäin ja näin edistää omaa hyvinvointiaan ja sitoutumista palveluunsa sekä oman elämänsä parantamiseen. Jos asiakas ei koe ammattilaista ja tilaa ja tunneilmapiiriä kohtaamisessa tarpeeksi turvalliseksi ja luotettavaksi, kohtaamisessa ei saavuteta asiakkaan elämää tukevia tavoitteita ja ratkaisuja.

Tutkijoina meille välittyi kuva, että Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen esihenkilöt näkevät emotionaalisen työn tärkeyden johtamisessa. Tutkimustulokset osoittavat, että positiivisuutta ja kiinnostuneisuutta vahvistamalla esihenkilöstö pystyy vaikuttamaan työyhteisöjen ilmapiiriin, henkilöstön työskentelyedellytyksiin, työntekijöiden vuorovaikutuksen aitouteen sekä siihen, että henkilöstöllä on hyvä ja myötätuntoinen tahto tuottaa laadukkaampia ja parempia palveluja asiakkaille. Mielestämme jokaisen esihenkilötehtävässä työskentelevän

täytyy tarkastella omaa johtajuuttaan ja työskentelyään positiivisuudesta käsin ja täten toimia myös esimerkkinä, joka vapauttaa työntekijän toteuttamaan parastaan työtehtävissään.

Johtamisella voidaan vaikuttaa parempaan asiakaskokemukseen, sillä esihenkilötyöskentely vaikuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön ajatteluun ja asennoitumiseen työhönsä. Henkilöstö aistii saamansa kiinnostuksen, arvostuksen ja empatian ja nämä kokemukset luovat perustaa luottamuksen, merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin rakentumiselle Eksoten eri organisaatiotasoilla ja henkilöstön ja asiakkaiden välisiin kohtaamisissa. Kohtaamisen tärkeyden ymmärtäminen ja oman toiminnan ja työskentelyn reflektointi, katseen siirtäminen itsestä asiakkaaseen mahdollistavat sen, ettei asiakas jää enää sivusta seuraajaksi omista asioissaan.

Ihmisyyttä ymmärtävä esihenkilötyöskentely vaikuttaa Eksoten organisaation maineeseen positiivisella tavalla. Se näyttäytyy aina henkilöstön inhimillisenä ja välittävänä työskentelynä asiakkaalle. Positiivisen palveluasenteen löytäminen edistää asiakaskokemusten näkyväksi tekeminen. Kiinnostuksen ylläpitämisen, säännöllisen asiakaspalautteen ja kohtaukokemusten reflektointien toivottiin olevan osa Eksoten säännöllistä arkista toimintaa. Itsetuntemuksen ja tunnetaitojen vahvistaminen koettiin myös tärkeäksi asiaksi, koska ne tulevat näkyväksi kaikessa toiminnassa ja lisäävät osaltaan tunnetta psykologisesta turvallisuudesta. Avoimen keskustelun ilman syyllistämistä nähtiin lisäävän luottamusta.

Tutkimustuloksemme vahvistavat näkemystä, että aito läsnäolo kohtaamisessa on tärkein asia, jolle kaikki muu rakentuu. Siksi työntekijän täytyy tuntea itsensä ja omat rajansa ja omat tapansa reagoida asioihin. Ihmislähtöinen ja kohtaava työskentely mahdollistuu silloin, kun ammattilainen kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitojaan, omia hyviä ihmissuhdetaitoja, arvostaa omaa työtään ja on sitoutunut siihen. Tällainen ammatillisuus vahvistaa asiakkaan kokemusta merkityksellisestä palvelusta ja luo tunteen asiakasta arvostavasta, ainutkertaisesta ja henkilökohtaisesta kohtaamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen kanssa.

Ihmislähtöisen kohtaamisen ja ihmislähtöisen palvelujen kehittäminen edellyttää tutkimustulostemme mukaan inhimillistä johtajuutta, yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja yhdessä tekemistä sekä vision näkemistä. Eksoten arvojen ja periaatteiden mukainen toiminta on menestystekijä kaikissa lähitulevaisuuden muutoksissa. Tulemme tarvitsemaan asiakkaan elämänmukaisia, räätälöityjä ja joustavia palveluja. Ne tulevat mahdolliseksi silloin, kun ollaan läsnä ja kuullaan palveluja käyttävää asiakasta kohtaamisessa. Kun palveluja ja ratkaisuja tarkastellaan aina sen yksilön näkökulmasta, joka on kohdattavana.

Ihminen ensin, sillä kohtaamisella on väliä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia kohtaavan työskentelyn vaikuttavuutta; millaisia tuloksia ihmisläheisellä työskentelyllä voidaan saavuttaa suhteessa asiakkaan saaman palvelun laatuun, henkilöstön työhyvinvointiin sekä organisaation taloudelliseen tulokseen.

Lähteet

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki. Gaudeamus.

Bechtel, C. & Ness, DL. 2010. If you build it, will they come? Designing truly patient-centered health care. Health Affairs 29 (5), 914–920.

Eksote 2017. Hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2017. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.eksote.fi/terveyspalvelut/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen-hyte/Documents/Hyvinvointikertomus%20vuosiraportti%202019.pdf>

Goffman, E. 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Tampere. Vastapaino.

Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Haataja, S. 2015. Eettinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.10.2020. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91911/Haataja_Seija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen J., Kuusela S., Pessi A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Martela F., Paakkanen M., Pessi A. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, M. 2020. Johdon blogissa: Hyvä johtaminen ja erinomaiset alaistaidot. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.eksote.fi/eksote/ajankohtaista-ja-mediatiedotteet/2020/Sivut/Johdon-blogissa-Hyv%C3%A4-johtaminen-ja-erinomaiset-alaistaidot.aspx>

Holopainen, G. Nyström, L. Kasèn. The caring encounter in nursing. 2017. Research Article. Finin Pub Med. Viitattu 16.6.2021. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/096973306687161>

Härkänen, P. 2011. Eettisen johtamisen dilemmat osastonhoitajien kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Terveystieteiden tiede. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 2.11.2020. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/15168819.pdf>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koivunen, K. 2017. Asiakas- tai ihmislähtöisyys - tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelujen käyttäjien kanssa. EPooli. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 6. Viitattu 4.2.2021. Saatavissa <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8>

Kohtakangas, R. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 4.10.2020. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.3.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kylmä, J., Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, H., Salin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki. Oppian.

Lehtonen, A. 2020. Eettisen johtamisen vaikutukset organisaation, työyhteisön ja organisaatiositoutumiseen. Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö. Pro gradututkielma. Viitattu 3.11.2020. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11009/UVA_2020_Lehtonen_Annukka.pdf?sequence=2

Markkula, M. 2017. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 5.10.2020. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Peräkylä, A. 2001. Sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteet. Teoksessa Partanen J., Ylijoki T. (Toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät. Tampere. Vastapaino.

Pieviläinen, H., Pyykkönen, A., Saukkonen, T. 2014. Asiakkaan äänellä. Menetelmäopas asiakaspalautteen keräämiseen sosiaalityössä. Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/07/Asiakkaan-%C3%A4%C3%A4nell%C3%A4-menetelm%C3%A4opas.compressed.pdf>.

Pyykkönen, U., Vainio, A. 2019. Työhyvinvointisuunnitelman kehittäminen yksityisessä sosiaalipalvelualan yrityksessä. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.10.2020. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161568/Pyykkonen_Ulla_ja_Vainio_Ani.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Raatikainen, E. 2015. Lujita luottamusta: asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä. PS-kustannus.

Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO). 2015. Person- and Family-Centred Care. Clinical Best Practice Guidelines. Registered Nurses' Association Of Ontario. Toronto. Viitattu 14.6.201. Saatavissa <http://hdl.handle.net/10755/558554>

Saarenpää-Oja, P. 2020. Johtajan hyveet. Uusvanhoja näkökulmia johtajuuden kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tutkinto-ohjelma. Pro gradu tutkielmassa. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119607/Saarenpa%20a%20OjaPiia.pdf;jsessionid=7748D09B155D8B01112FD191F36EFC72?sequence=2>

Saarinen, E. 2021. Filosofia ja systeemiajattelu. Podcast. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa <https://podtail.com/podcast/esa-saarinen-filosofia-ja-systeemiajattelu>

Sahimaa, J. 2020. Merkityksen johtaminen: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita – esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Yrittäjyyden koulutusohjelma. Diplomityö.

Sihvo, S., Isola, A.-M., Linnanmäki, E., Lyytikäinen, M. & Sainio, S. 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. STM Raportteja ja muistioita, 16/2018. Helsinki.

Sinkkonen, M., Laulainen S. 2018. Eettinen johtaminen sosiaalialalla – kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Teoksessa Lammintakanen, J., Laulainen, S. (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. University of Eastern Finland. Kuopio. 145–158.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.1301/2014.

Talentia. Työelämäinfo. Hyväntyoapaikankriteerit. Viitattu 20.10.2020. Saatavissa <https://www.talentia.fi/tyoelamainfi/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

Toskala, A., Hartikainen, K. 2014. Minuuden rakentuminen Psykkinen kehitys ja kongitiiviskonstruktiiivinen psykoterapia. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

- Viinamäki, O-P. 2017. Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa: Miten New Public Management teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Tutkimusraportti. Vaasan yliopisto. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7791/isbn_978-952-476-743-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki. Edita.
- Viitala R., Jylhä E., 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki. Edita.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Virtanen, J. 2009. Kriittiset tapahtumat lastensuojelun avohuollon sosiaalityön prosessissa. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Pro gradu–tutkielma. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81208/gradu04011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liite 1. Kutsu/tutkimustiedote

Hyvinvointi, YAMK

Saatekirje

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

Marja-Liisa Haapakorva

Sari Kajasaranta

4.2.2021

Hei!

Teemme YAMK -opinnäytetyötä Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueelle. Olemme opinnäytetyömme ensimmäisessä tutkimustehtävässä tutkineet Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueelle kohdentuneita sosiaali- ja potilasasiamiehelle tehtyjä yhteydenottoja vuosilta 2016–2020, sekä koko Eksotea koskevaa Roidun avointa verkkopalautetta asiakaskokemuksista vuosilta 2019–2020. Kiinnostuksemme kohteena on ollut erityisesti asiakkaan ja työntekijän välinen kohtaaminen ja asiakkaan kokemaa epäasiallista kohtelua.

Haluamme kutsua sinut oman tulosalueesi **Teams-tilaisuuteen xx.xx.2021 klo 13–16** kuulemaan em. tutkimustuloksiamme ja osallistumaan toisen tutkimustehtävämme **Teams-haastatteluun**. Osallistujiksi kutsumme kaikki perhe- ja sosiaalipalveluissa työskentelevät esimiehet ja johtajat, koska teistä jokaisella on paljon tietoa keinoista, joilla voidaan vaikuttaa ihmislähtöisen kohtaamisen ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Haastattelulle varattu aika on suuntaa antava.

Nauhoitamme Teams-haastattelut. Osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on mahdollisuus poistua Teams-haastattelusta missä vaiheessa tahansa. Emme kerää tutkimusta varten mitään tunnistetietoja. Haastattelun alussa avaamme myös padlet-pohjan, jonne voit kirjata anonymisti kohtaamisen ja asiakaskokemuksen parantamiseen ajatuksiasi. Lähetämme padlet-linkin sähköpostiosoitteeseesi. Padlet-pohja on auki yhden viikon haastattelun jälkeen, jonka aikana voit vielä lisätä ajatuksiasi ja esityksiäsi aiheesta. (Avaa linkki chrome-selaimessa, jolloin se toimii parhaiten.)

Opinnäytetyömme kolmantena tehtävänä on kehittämissuunnitelman laatiminen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehittämissuunnitelma rakentuu haastatteluissa ja padlet-pohjalle tuotetuista ajatuksista, oivalluksista ja esityksistä. Kehittämissuunnitelmaa voidaan hyödyntää koko Eksotessa laatuajattelun ja kehittämistyön vahvistamisessa.

Tule kuulemaan asiakaskokemuksia palveluistamme! Toivomme lämpimästi sinun osallistumistasi tähän tärkeään Teams-tilaisuuteen ja haastatteluun ja samalla kehittämistyöhön, josta hyötyy koko Eksote.

Jos sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä meihin.

Marja-Liisa Haapakorva, puh. 040 5381708

marja-liisa.haapakorva@student.lab.fi

marja-liisa.haapakorva@eksote.fi

Sari Kajasaranta, puh. 050 431 3876

sari.kajasaranta@student.lab.fi

sari.kajasaranta@eksote.fi

Liitteenä tietosuojailmoitus.

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 4.2.21

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään?

Opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja.

Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on osallistaa Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen esimiehiä ja johtajia pohtimaan johtamisen merkitystä asiakaskokemuksen parantamisessa. Opinnäytetyössä kuvataan, mikä on merkityksellistä asiakkaalle kohtaamisessa ja kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa ihmislähtöisen kohtaamisen toteutumiseen ja sen parantamiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyy asiakaskokemuksen parantamisen kehittämissuunnitelma.

Tutkimustehtävä jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisen osan aineistoina käytetään sosiaali- ja potilasasiamiehelle tehtyjä yhteydenottoja kohtaamiseen ja epäasialliseen kohteluun liittyvistä asiakastapauksista, jotka on kohdennettu Eksoten perhe- ja sosiaalipalvelujen vastuualueelle vuosina 2016-2020. Toisena asiakaspalauteaineistona on Roidun tuottama verkkopalaute (2019-2020) koskien koko Eksoten palveluja. Toisen tutkimustehtävän aineistona ovat perhe- ja sosiaalipalvelujen esimiesten ja johtajien haastattelut, jotka toteutetaan Teamsin kautta ryhmähaastatteluina.

Asiakaspalauteaineistoissa ei käsitellä henkilötietoja. Teams-haastatteluaineisto kerätään anonyymisti.

Tutkimusrekisterin tietosisältö

Tutkimuksessa ei kerätä eikä käsitellä henkilötietoja.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistujan tietoiseen suostumukseen.

Tietolähteet

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja. Haastatteluissa osallistujat tuottavat omia ajatuksiaan, käsityksiään ja kokemuksiaan. Haastatteluaineisto perustuu osallistujien kokemustietoon ja innovaatiotaitoihin.

Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tutkimuksessa ei käsitellä eikä siirretä henkilötietoja ulkopuolisille henkilöille. Ainoastaan opinnäytetyön tekijät käsittelevät ja hallitsevat aineistoja.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Liite 2. Tietosuojaseloste 2/2

Tutkimuksessa ei käsitellä henkilötietoja. Aineistoja työstetään ja raportoidaan OneDrive -pilvitallennustilassa, jonne vain opinnäytetyöntekijöillä on oikeudet.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen

Teams-haastattelut nauhoitetaan ja ne litteroidaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastattelujen tunnistetietoja ei kirjata eikä tutkimukseen osallistuneiden henkilötietoja käsitellä tutkimuksen missään vaiheessa. Aineistoja työstetään ja raportoidaan OneDrive -pilvitallennustilassa, jonne vain opinnäytetyöntekijöillä on oikeudet. Tutkimusaineisto säilytetään tutkijan omassa sähköisessä tiedostossa salasanojen takana. Manuaaliset muistiinpanot säilytetään tilassa, johon ainoastaan tutkijoilla on mahdollista päästä.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerätty tutkimusaineisto ei sisällä henkilötunnistetietoja. Sähköisesti dokumentoitu aineisto sekä manuaalisesti kerätyt muistiinpanot hävitetään heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, viimeistään joulukuussa 2021.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Kyseessä on vuoden mittainen kertatutkimus. Tutkimus toteutetaan ajalla syyskuu 2020 – joulukuu 2021.
Tutkimuksessa ei missään vaiheessa kerätä ja käsitellä henkilötietoja tai muita tunnistetietoja.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot