

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Valtatie, H. (2022) Asiakslähtöisyyden johtaminen. Teoksessa Himanen, S. (toim.) Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä : digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 139, s. 144-151.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

## ASIAKSLÄHTÖISYYDEN JOHTAMINEN

Heidi Valtatie

Asiakslähtöisyydessä asiakas ei ole palveluiden passiivinen käyttäjä, vaan hän on aktiivinen osallistuja läpi palveluprosessin. Kun tavoitteena on tuottaa asiakkaan tarpeita vastaavia ja räätälöityjä palveluita, on palveluiden kehittämisessä otettava huomioon asiakkaiden yksilöllinen kohtelu, toiveet, kokemus ja palaute. Asiakkaan itsemääräämisoikeus ja valinnanvapaus ovat keskeisiä asiakslähtöisyyttä määrittäviä tekijöitä.

Tässä luvussa asiakslähtöisyyttä tarkastellaan johtamisen ja turvallisuuden näkökulmista; Asiakslähtöisyyden johtaminen, Asiakslähtöisyys ja itsemääräämisoikeus, Asiakasturvallisuus ja tartuntojen ehkäisy sekä Asiakasturvallisuus ja haittatapahtumien ehkäisy. Digitaalinen valmennusohjelma sisältää näihin näkökulmiin interaktiivista, omia toimintatapoja haastavaa ja reflektioon kannustavaa materiaalia.

## ASIAKSLÄHTÖISYYDEN JOHTAMINEN

Esihenkilöiden tulee edistää palvelukulttuuria, jossa asiakas voimavaroineen, mielipiteineen ja valintoineen on kaiken toiminnan keskipiste. Esihenkilön tulee tukea sellaisen ympäristön syntymistä, jossa asiakkaiden yksilöllisyys ja itsemääräämisoikeus huomioidaan. Esihenkilöltä saatavalla rohkaisulla ja tuella luodaan myös rakenteet läheisyhteistyön rakentumiselle.

Asiakastyössä ilmenee toisinaan eettisiä ongelmia tai työntekijän huonoa käyttäytymistä. Näissä tilanteissa esihenkilön velvollisuus on puuttua niihin jämäkästi ja oikea-aikaisesti. Sivustakatsominen houkuttelee, koska silloin vältetään vaikeiden asioiden ja tunteiden kohtaamiselta. Sormien läpi saattaa mennä pieniä juttuja, mutta hiljalleen välinpitämättömyys saattaa kasvaa myös isojen asioiden kohdalla. Millaisia seurauksia tästä saattaa syntyä työyhteisön sisälle ja palvelun laatuun?

## Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri syntyy tahtotilasta, sitoutumisesta palvelukokemuksen kehittämiseen ja heittäytymisestä asiakkaiden saappaisiin

Johtamisella on suuri merkitys asiakaslähtöisen palvelukulttuurin kehittämisessä ja edistämisessä. Esihenkilöt toimivat ikään kuin suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä sille, millaista palvelukulttuuria tavoitellaan. Esihenkilö edistää ja kehittää asiakaslähtöisyyden toteutumista konkreettisesti arjen työssä. Esihenkilöllä pitää olla selkeä näkemys asiakaslähtöisistä käytännöistä ja kyky rohkeasti päättää miten näitä käytäntöjä lähdetään arjessa toteuttamaan.

Asiakaslähtöinen organisaatio tunnistaa asiakkuutensa, oivaltaa asiakkaiden tarpeiden kokonaisuuden ja pystyy tuottamaan palvelunsa niin, että ne ovat asiakkaiden mielestä hyviä. Tämä johtaa usein työntekijöidenkin parempaan työtyytyväisyyteen, ja työn imun tunteeseen, kun he tuntevat tekevänsä oikeita ja merkityksellisiä asioita.

Millaisia ajatuksia sinä tunnistat työyksikössäsi asiakaslähtöisyyteen liittyen? Mitataanko teidän työyksikössäne asiakaskokemusta? Rohkaisetko työntekijöitäsi tai tiimiläisiäsi hankkimaan palautetta asiakkailta? Huomioithan, että työntekijöiden kannustaminen asiakaspalautteiden raportointiin ja jakamiseen rehellisesti mahdollistaa asiakaskokemusten parantamisen. Jos haasteista vaietaan, syntyy valheellinen kuva asiakastytytyväisyyden tilasta. Esihenkilön on oltava kiinnostunut ja sitoutunut kehittämään palvelukokemusta. Millaisia toimenpiteitä teidän työyksikössäne on tehty asiakaskokemusten tai henkilöstökokemuksien perusteella palveluiden parantamiseksi?

**Hyvä asiakaskokemus on tahtotila, jonka saavuttamiseksi tarvitaan määrätietoista työtä, rohkeutta ja aitoa heittäytymistä asiakkaiden saappaisiin!**

## Esihenkilöltä vaaditaan jämäkkyyttä puuttua henkilökunnan huonoon työkäyttäytymiseen

Esihenkilöllä on työyhteisössä tärkeä tehtävä vahvistaa henkilöstön työmoraalia ja eettisiä periaatteita sekä hyvää työ- ja asiakaskäyttäytymistä (Räsänen 2017, 44). Henkilöstöltä odotetaan laadukasta työskentelyä. Valitettavasti toisinaan huonoa työkäyttäytymistä ilmenee ja se voi näkyä esimerkiksi työntekijän luotaantöntävänä käyttäytymisenä asiakasta kohtaan tai suoranaisena ilkeilynä sanallisesti. Hoivapalveluyksiköissä se voi näkyä esimerkiksi tilanteena, että asiakkaille mielekästä toimintaa ei järjestetä riittävästi ja toiminta keskittyy suurelta osin ruokailuhetkiin.



— Palveluiden laadun jatkuva seuranta on tärkeää.

Joskus se voi tarkoittaa sitä, että selvitan miksi jonkun työntekijäni työsuoite on muuttunut tai vaikuttaa laadukkaan palvelun tarjoamiseen.

Puuttuminen on välittämistä ja sillä viitoitetaan eettisesti korkealaatuista henkilöstön tapaa kohdata toinen toisensa, asiakas, omainen ja yhteistyökumppani. Puuttuminen ei ole aina helppoa, se saattaa aiheuttaa esihenkilölle ahdistusta ja pelkoa, sekä inhimillisiä ajatuksia siitä, että menettää oman suosionsa. Koetko vaikeana puuttua hoitohenkilökunnan tai tiimiläisten huonoon käyttäytymiseen? Tarvitsisitko keinoja ja vahvistusta näiden asioiden kanssa työskentelyyn?

**Rohkealla asioihin tarttumisella murretaan vallitsevia totuuksia ja otetaan suunta kohti uutta tulevaa.**

## Ole uteliaasti kiinnostunut yksilöllisyydestä!

Pirhosen (2017) tutkimuksessa tehostetun tuen palvelutalojen asukkaat toivat esille, että hoitajat tuskin tunsivat heitä, heidän tapojaan ja joskus jopa nimeä ei muisteta. Tunnistat ehkä tällaisia tilanteita ja niihin johtaneita syitä. Miten voisit esihenkilönä innostaa työntekijöitäsä tai tiimiläisiäsä kohtaamaan uteliaasti asiakkaat ja heidän läheisensä? Ymmärtäen, että jokaisella on omanlaisiaan piirteitä ja juuri nämä piirteet tekevät hänestä oman erityisen itsensä. Kohtaamalla toinen toisensa niin, että ei oleteta toisen puolesta ja ymmärretään, että toisella ihmisellä voi olla erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia asioista kuin minulla itselläni. Kaikkihan eivät sitä kahviakaan halua maidolla juoda.

Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen lähtee henkilökohtaisen elämäntarinan ja oppimishistorian tuntemisesta. Ihmisen identiteetti muodostuu elämäntarinasta, joka suuntautuu menneeseen, mutta myös eteenpäin, tulevaisuuteen suuntautuva tarina on merkityksellinen oman identiteetin rakentumisessa.

Joskus elämä menee toisin tavoin, kun on ajatellut. Silti eletty elämä on meille kaikille ainutkertainen matka, jonka varrelle on sattunut monenlaisia sattumuksia ja ihmissuhdekuvioita. Nämä monet elämän varrella koetut hetket tekevät meistä sen ihmisen, joka me sillä hetkellä olemme.

Mäntysen, Tapionkasken & Pietikäisen (2018) tutkimuksen tulokset tuovat esiin, että vanhainkoti on institutionaalinen paikka, joka on asukkaille koti, mutta hoitajille sekä esimiehille työpaikka. Nämä toisistaan poikkeavat positiot luovat erilaisia tarpeita ja toiveita vuorovaikutukselle ja kielenkäytölle. Huomiota on kiinnitetty niin sanottuun hoivapuheeseen, jota luonnehtii aidon välittämisen ja yksilöllisen huomioimisen sijaan tarpeesta suoriutua hoitotoimenpiteistä mahdollisimman tehokkaasti.

Työyksikössä voi ilmetä myös asiakkaiden ihmisarvon ja yksilöllisyyden ohittamista. Syötettävä, huuteliija – nämä ovat esimerkkejä leimaavista ilmaisuihin puheessa ja asiakirjoissa. Miten teidän työyksikössäsi puhutellaan, puhutaan ja kirjataan asiakkaista ja heidän läheisistään? Miten asiakkaiden kohtelu yksilönä näkyy vuorovaikutuksen tasolla? Yksilöllinen hoito ja kohtaaminen on lähtökohta asiakkaan itsemääräämisoikeuden edistämiseksi sekä laadukkaille palveluille. Tärkeää on, että ammattilainen tuntee asiakkaansa. Sitä asiakkaat arvostavat. Hyvän elämänlaadun kannalta on tärkeää, että yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä on sopivassa suhteessa. Ihminen on sosiaalinen laumaeläin ja psykologisen turvallisuuden kokemus on vahvasti sidoksissa kokemukseemme laumaan kuulumisesta.

## **Läheisten hyvinvoinnin tukeminen on osa laadukasta kokonaisuhoitoa**

Mitä sinulle kuuluu? Kysymyksen avulla voidaan laskeutua toisen ihmisen äärelle ja osoittaa eleillä ja kuuntelemalla, että olemme kiinnostuneita hänen kokemuksestaan.

Sana muistisairaus viittaa vinoutuneen yksipuolisesti muistin sairauteen. Kyseessä on kuitenkin vaikutuksiltaan paljon monimutkaisempi sairaus. Muistisairaus vaikuttaa sairastuneen vuorovaikutuksessa olemisen kykyyn, seksuaalisuuteen, tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisuun, kehonkuvaan ja kokemukseen omasta itsestään. Sairauden vaikutukset näkyvät sairastuneen henkilön kyvystä olla vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Sairauden edetessä fyysinen kyvykyys heikkenee ja avuntarve kasvaa. Sairauden vaikutukset koskettavat monella tasolla myös sairastuneen ihmisen lähipiiriä.

— Miten minä  
voisin auttaa teitä  
siinä, että olette  
parina yhdessä  
tässä tilanteessa?



Omaisien suhde vanhenevaan läheiseen saattaa muuttua ikääntymismuutosten myötä, avuntarpeen kasvaessa tai muistisairauden vaikutusten myötä. Omaisten saattaa tarvita tukea kestääkseen muutokset. Omaisets voivat kokea syyllisyyden tunnetta esimerkiksi siitä, että läheinen asuu hoivapalveluyksikössä tai omista liian vähäisistä vierailukerroistaan. Muistisairaiden asiakkaiden puolisot tarvitsevat tukea luopumiseen ja yksinelämiseen sopeutumiseen (Uronen 2011). Myös läheisen heikentynyt vointi ja muuttunut käytös saattaa herättää monenlaisia tunteita hämmennyksestä tarvitsevuuden herättämän tunteen kohtaamiseen. McCabe, You & Tatangelo (2016) osoittavat, että muistisairautta sairastavien ihmisten omaiset tarvitsevat keskustelutukea ja tietoa sairaudesta, sairauden aiheuttamista muutoksista läheisissään, persoonallisuuden muutoksista sekä liikkumisen ja kommunikoinnin vaikeuksista.

On tärkeä muistaa, että läheisellä tulee olla oikeus varmistaa läheisensä hyvä hoito osallistumalla, seuraamalla ja valvomalla sitä. Läheisten luottamus hyvään hoitoon rakentuu kohtaamisten kautta. Hoitajan hyvä kohtaamisen taito näkyy puhumisen tapana ja kykynä olla läsnä ja kuunnella juuri siinä hetkessä. Miten luodaan rakenteita läheisten osallistumiselle? Tällä on merkitystä myös ikääntyneen itsemääräämisoikeuden edistämiseen.

## ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ITSEMÄÄRÄÄMISOIKEUS

Kaikilla ihmisillä, myös iältään vanhoilla ja toimintakyvyltään haurailta on oikeus nauttia itsemääräämisoikeudestaan. Tämä mahdollistuu ympäristössä, jossa asiakkaiden on mahdollista saada tietoa itseään koskevista asioista ja ympäristön tapahtumista, ja kun asiakkaat voivat kokea tunteen, että heidän toiveitaan ja halujaan kuunnellaan. Tällaisessa ympäristössä toimivat ihmiset ovat sitoutuneet luomaan tilaa kohtaamisille, jossa ihminen tulee nähdyksi ja kuulluksi. Ikääntyneet kokevat, että itsemääräämisoikeus on merkki heihin yksilöinä kohdistuvasta kunnioituksesta sekä arvokkuudesta. Itsemääräämisoikeuden koe-taan edistävän hyvinvointia, elinvoimaa ja mielenterveyttä lievittämällä stressiä ja masennuksen tunteita. Itsemääräämisoikeuteensa tyytyväiset ikääntyneet ovat myös aktiivisempia (Kangasniemi ym. 2021.)

### Johtamisella luodaan rakenteita ikääntyneiden itsemääräämisoikeuden edistämiseksi

Esihenkilö yhdessä johdon kanssa viitoittaa työyhteisölle tietä toimintakulttuurista, joka pohjaa ammattieettisiin ohjeisiin ja mahdollistaa eettisesti korkealaatuisen asiakastyön toteuttamisen. Miten esihenkilö varmistaa, että työntekijöillä tai tiimiläisillä on riittävä osaaminen? Miten työn resursointia arvioidaan suhteessa eettiseen työn tekemiseen? Esihenkilön vastuulla on koordinoita, että asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmat ovat ajantasaisia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia, ja että niiden sisällössä huomioidaan asiakkaan itsemääräämisoikeus.

Joustamattomat talon tavat tai rutiinit voivat olla riski sille, että asiakkaiden tahtoa ei kuunnella. Rajoitustoimia voi olla käytössä myös monenlaisia. Miten sinä seuraat rajoitustoimenpiteitä?



— Rajoitustoimilla on usein kielteisiä seurauksia asiakkaan vointiin ja toimintakykyyn. Fyysiset rajoitustoimet ovat yhteydessä heikentyneeseen lihasvoimaan ja tasapainoon sekä lisääntyneeseen levottomuuteen.

## ASIAKASTURVALLISUUS JA HAITTATAPAHTUMIEN EHKÄISY

Asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuus sekä turvallinen hoito on kaiken toiminnan perusta. Joskus kuitenkin joudutaan tilanteeseen, jossa hoidon seurauksena asiakkaalle aiheutuu tilapäinen tai pysyvä ei-toivottu vaikutus, joka voi olla fyysinen, psyykkinen, emotionaalinen, sosiaalinen tai taloudellinen. Haitta voi olla potilaan kokemaa ja/tai ammattilaisen toteama.

Aluehallintovirastoille kahden vuoden aikana (2018–2019) osoitetuista kanteluista 317 kohdistui ikääntyneiden ympärivuorokautisen palvelun yksiköiden toimintaan. Kanteluista noin 72 % (n=229) raportoi laiminlyöntejä perushoidossa, noin 85 % (n=270) sairauksien hoidossa ja turvallisuudessa, ja lähes 67 % (n=212) vuorovaikutuksessa. Yli neljässä viidestä kanteluista, laiminlyönti oli kohdistunut ikääntyneiden sairauksien hoitoon tai turvallisuuteen. (Kangasniemi ym. 2021.)

### **Lääkityspoikkeamat ovat yleinen ongelma hoitotyössä ja ikääntyneet ovat lääkehaitoille erityisen alttiita**

Lääkehoidon virheet ja haittatapahtumat ovat yleisiä ja niihin vaikuttavat tekijät moninaisia. Inhimillisiä erehdyksiä ja virheitä sattuu, mutta hoitajan eettistä ammattitaitoa on nostaa tilanteet esiin.

Lääkehoidon hallintaa vaikeuttavat virheelliset ja puutteelliset lääkitystiedot. Sainion tutkimuksessa havaittiin eroavaisuuksia potilastietojärjestelmään kirjattun ja haastattelun yhteydessä selvitetyn ikääntyneiden kotilääkityksen välillä (Sainio 2017). Karttusen (2019) tutkimus tuo esille lääkehoidon turvallista toteuttamista ikääntyneiden pitkäaikaishoidossa lääkehoitoon osallistuvan hoitohenkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esille, että kolmannes hoitajista poikkeaa tarvittaessa suosituksista saattaessaan lääkkeitä käyttökuntoon. Lähes puolet hoitajista arvioi poikkeavansa ohjeista ja suosituksista koskien lääkkeiden antamista ja lääkehoidon vaikutusten seuranta ja arviointia. Kirjaamisessa havaittiin puutteita erityisesti lääkehoidon vaikutusten ja lääkkeen antamisen syiden kirjaamisessa.

Tunnistatko esihenkilönä työyksikössänne tekijöitä, jotka myötävaikuttavat lääkehoidon vaaratapahtumiin? Millaisiin kehittämistoimiin olette näiden asioiden parantamiseksi ryhtyneet työyksikössänne?



## **Esihenkilöllä on vastuu haittatapahtumia ehkäisevän toimintakulttuurin luomisessa**

Kiinnittämällä huomiota vaara- ja haittatapahtumien tunnistamiseen, niiden raportointiin ja niihin liittyviin menettelytapoihin, voidaan edistää turvallista työyhteisöä, työn tekemisen tapoja, sekä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuutta. Millaiset käytänteet tukisivat sitä, että jokainen vaara- tai haittatapahtuma raportoitaisiin? Millaisia toimia työpaikallasi voidaan tehdä turvallisuuspoikkeamien riskikohtiin puuttumiseksi? Peitelläänkö haittatapahtumia ja unohdetaanko raportointi? Pelätäänkö syyllistävää keskustelua?

On tärkeää, että esihenkilö käsittelee turvallisuuspoikkeamia ja tuo avoimesti tiedon esille työyhteisöön. Oletettavaa on, että mitä enemmän haittatapahtumia yksiköstä raportoidaan, sitä turvallisempaa toiminta todellisuudessa on. Miten arvioisit omaa onnistumistasi esihenkilönä tai tiiminvetäjänä turvallisuuspoikkeamien käsittelijänä ja ehkäisijänä?