

Johanna Faraj, Kati Rauhala

”Vanhuksilla on hyvä kun meillä on hyvä” Ihmislähtöinen johtaminen elämänlaadun vahvistajana vanhuudessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi AMK

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

21.9.2017

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Johanna Faraj, Kati Rauhala "Vanhuksilla on hyvä kun meillä on hyvä" Ihmislähtöinen johtaminen elämänlaadun vahvistajana vanhuudessa 49 sivua + 2 liitettä 21.9.2017
Tutkinto	Geronomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Vanhustyö
Ohjaaja	Lehtori Mia Rosenström
<p>Ikääntyneiden palvelujen tarve kasvaa jatkuvasti ja vaatimukset johtamiselle lisääntyvät palvelujärjestelmän rakennemuutosten myötä. Myös kansainvälisessä terveyspolitiikassa osallistavan ja neuvottelevan johtamisen merkitystä korostetaan. Johtamisen yhteyttä vanhuksen kokemaan elämänlaatuun on kuitenkin tutkittu vasta vähän eikä tutkimusta ihmislähtöisestä johtamisesta ole aiemmin tehty.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ihmislähtöisen johtamisen vaikutuksia vanhusten elämänlaatuun ja arvokkaaseen vanhuuteen sekä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyössä Lapinjärven kunnan vanhuspalvelujen kanssa. Tutkimuksessa haettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin: Mitä ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa, kun tavoitteena on vanhuksen elämänlaatu? Miten ihmislähtöisellä johtamisella voidaan tukea hoitotyön laatua lisäten samalla vanhuksen elämänlaatua? Miten ihmislähtöistä johtamista voidaan kehittää?</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä käytettiin ihmislähtöisyyden, gerontologisen johtamisen sekä vanhuuden elämänlaadun ja itsensä johtamisen käsitteitä. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla vanhuspalvelujen työntekijöitä ja esimiehiä, jonka jälkeen Learning café- tilaisuudessa etsittiin yhdessä konkreettisia kehittämisen kohteita.</p> <p>Tuloksissa korostuivat yhteistyön merkitys sekä tavoitteiden asettamisessa että toiminnassa sekä kiitoksen ja luottamuksen merkitys yksilöitä ja yhteisöä tukevana tekijänä ja arvostava vuorovaikutus kaikissa yhteisön ihmissuhteissa. Ihmislähtöisellä johtamisella voidaan vahvistaa vanhusten elämänlaatua tukemalla ja kannustamalla henkilöstön vahvuuksia ja ainutlaatuisuutta. Hoitajien hyvinvointi heijastuu suoraan vanhuksiin lisäämällä arvokkuuden ja osallisuuden kokemusta sekä antamalla vanhuksille mahdollisuuden elää omannäköistä elämää. Työn tuloksia voidaan hyödyntää vanhuspalvelujen johtamisen kehittämisessä. Jatkossa tutkimuksen kohteena voisivat olla ihmislähtöisen johtamisen vaikutukset laajemmassa kontekstissa ja jaettu johtajuus.</p>	
Avainsanat	ihmislähtöisyys, gerontologinen johtaminen, elämänlaatu vanhuudessa, itsensä johtaminen

Authors Title	Johanna Faraj, Kati Rauhala Person centered management for sustaining quality of life at old age
Number of Pages Date	49 pages + 2 appendices September 2017
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Specialisation option	Elderly Care
Instructor	Mia Rosenström, Senior Lecturer
<p>Management in elderly care is under pressure for change due to the growing demands and structural changes within the work with the aged. According to an international health political tendency both engaging and consulting leadership styles are seen significant. Person-centered management has not been researched before. The purpose of this thesis was hence to define the concept person-centered management and explain what it means in sustaining the quality of life at old age. The objective of the study was also to find out possibilities to promote high quality care with person-centered management and find ways to develop it further.</p> <p>This thesis was carried out in cooperation with elderly care services in Lapinjärvi Municipality, Finland. The data of the study were collected by interviewing the staff in groups and the supervisors individually. The study is qualitative and aims above all to bring out the experience and point of views of the interviewees. As theoretical frame of the study we used personhood, management in elderly care and quality of life at old age.</p> <p>According to the results the appreciative interaction with trust and open cooperation are emphasized concerning the person-centered leadership and community's relations in general. The results lead to the conclusion that along with person-centered management there is a possibility to influence the quality of life at old age by supporting the staff with their strengths and uniqueness. We found that there is a clear connection between the well-being of the staff and maintaining the dignity and personhood with age.</p> <p>We hope that this study could possibly be of help in developing a new type of leadership in elderly care services in the future. Further studies could be made of shared leadership and of how person-centered management effects on a larger scale.</p>	
Keywords	personhood, management in elderly care, quality of life at old age, self-management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	3
3	Ihmislähtöisyyden ja johtamisen teoreettisia näkökulmia	6
3.1	Ihmislähtöisyys on olemassaolon tunnustamista	6
3.2	Gerontologinen johtaminen vahvistaa elämänlaatua	7
3.3	Itsensä johtamista ja johtamisen eettisiä näkökulmia	9
3.4	Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta	10
3.5	Työhön liittyvät kansalliset ohjelmat	14
4	Toteutuksen keinot ja periaatteet	16
4.1	Vanhuspalvelut yhteistyökumppanina	16
4.2	Kokemustietoa haastatteluin ja Learning caféssa	17
4.3	Teemoittelulla merkityksiä näkökulmiin	19
5	Näkemyksiä ja kokemuksia johtamisesta, ihmisyydestä ja elämänlaadusta	21
5.1	Yhdessä yhteiseksi hyväksi tavoitteellisesti	21
5.2	Ihmislähtöisyys alkaa ihmisistä	26
5.3	Elämänlaatua ja itsensä johtamista	29
6	Ihmislähtöisen johtajuuden kehykset	33
6.1	Yhteistä ymmärrystä rakentamassa	33
6.2	Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen merkityksellisyys	35
7	Lopuksi	39
7.1	Ihmislähtöisen johtajuuden ytimessä	39
7.2	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	41
7.3	Omaa ajattelua haastamassa	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko ja auttavat kysymykset	
	Liite 2. Tiedote ryhmahaastatteluista	

1 Johdanto

Ikääntyneiden palvelujen tarve kasvaa jatkuvasti, ja yhdessä palvelujärjestelmän rakennemuutosten kanssa lisääntyvät myös vaatimukset toiminnan johtamiselle. Tällä hetkellä myös kansainvälisessä terveystaloudessa painotetaan osallistavan ja neuvottelevan johtamisen merkitystä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 34). Vanhuspalveluja ohjaavissa laatusuosituksissa (2013) sekä ns. vanhuspalvelulaissa (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012) on kiinnitetty huomiota johtamisen laatuvaajeisiin ja ongelmakohtiin. Johtamisen laatua ja johtamisosaamista sosiaali- ja terveyspalveluissa on kehitettävä etenkin lähijohtajuudessa. Oleellista on tunnistaa toimintakulttuurin muutostarpeet ja varmistaa toimintayksiköissä joustavat, asiakkaiden palveluntarpeista lähtevät toimintatavat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 52–53.)

Johtajuutta on tutkittu enemmän terveydenhuollossa sosiaalipalveluihin verrattuna ja palvelujärjestelmien yhteinen tutkimus on vähäistä. Vanhuksen koetun elämänlaadun ja johtamisen välistä yhteyttä ei ole juurikaan tutkittu pitkittäistutkimuksen puuttuessa kokonaan. (Räsänen 2011: 61.) Vanhustyön kentällä, erityisesti palveluasumisessa, ihmislähtöisyys on noussut tärkeäksi arvoksi asiakaslähtöisyyden rinnalle, mutta termiä ihmislähtöinen johtaminen ei ole juurikaan käytetty eikä määritelty.

Yhteistyökumppanimme Lapinjärven kunta käynnisti Lapinjärvi – Ihmislähtöinen kunta 2020 -hankkeen vuoden 2016 alussa. Samanaikaisesti myös vanhuspalveluissa käynnistyi Ihmislähtöinen vanhustyö -hanke, jonka tavoitteena on uudistaa hoitotyön näkökulmia, palvelujen tuottamista, kiinteistöjä ja tietojärjestelmiä. (Lapinjärvi n.d; Heikka 2016.) Vaikka kunnassa on hankkeiden puitteissa kehitetty palveluita erityisesti ikääntyneiden tarpeisiin, on havaittu, että lisää uusia ratkaisuja tarvitaan ihmislähtöisen mallin toteuttamiseen sekä johtamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen (Kunnanhallituksen pöytäkirja 2016).

Ihmislähtöisen johtamisen vaikutukset vanhusten elämänlaatuun ja arvokkaaseen vanhuuteen muodostavat työmme lähtökohdat ja tutkimusongelman, joihin haemme vastauksia seuraavilla kysymyksillä: Mitä ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa, kun tavoit-

teena on vanhuksen elämänlaatu? Miten ihmislähtöisellä johtamisella voidaan tukea hoitotyön laatua lisäten samalla vanhuksen elämänlaatua? Miten ihmislähtöistä johtamista voidaan kehittää?

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, mistä ulottuvuuksista ihmislähtöinen johtaminen rakentuu sekä muodostaa käsitys siitä, mitä ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa juuri vanhustalveissa. Työmme tavoitteena on löytää ihmislähtöisen johtamisen keskeisin ydin ja tuoda esille vanhustalvelujen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia ihmislähtöisestä johtamisesta vanhuksen elämänlaadun vahvistajana. Tavoitteisiin päästäksemme toteutamme työmme laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen ja aineisto kerätään vanhustalvelujen työntekijöiden ryhmähaastatteluilla sekä esimiesten yksilöhaastatteluilla. Haastattelujen keskeisiä aiheita työstetään työntekijöiden ja esimiesten yhteisessä Learning café -tilaisuudessa.

Opinnäytetyössämme ihmislähtöiseen johtamiseen liittyvät ydinkäsitteet ovat ihmislähtöisyys, gerontologinen johtaminen, elämänlaatu vanhuudessa sekä itsensä johtaminen. Ihmislähtöisyys hakee muotoa sille, miten vanhukselle voidaan rakentaa parempaa tulevaisuutta sekä tukea valintojen ja oman elämänhallinnan kulttuuria (Semi 2015: 4, 9). Gerontologinen johtaminen muodostaa käsitteenä perustan laadukkaalle ja vaativalle vanhustyön johtamiselle ja vastaa parhaiten sen uudistamistarpeisiin (Räsänen 2011: 181). Näin ollen gerontologinen johtaminen asettuu teoreettisesti lähelle omaa tutkimuskohdettamme, ihmislähtöistä johtamista, syventäen sen ulottuvuuksia ja merkityksiä. Katsomme, että ihmislähtöisen johtamisen keskeinen tavoite on elämänlaadun kokonaisvaltainen vahvistaminen ja tästä syystä elämänlaatu vanhuudessa valikoituu yhdeksi ydinkäsitteeksi työssämme.

Tässä opinnäytetyössä kerromme ensin tutkimuksemme taustaa ja tavoitteita sekä esittelemme tutkimuskysymyksemme. Seuraavassa luvussa luomme katsauksen ihmislähtöisyyden ja johtamisen teoreettisiin taustoihin sekä aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksemme toteutuksen keinot ja periaatteet esittelemme luvussa neljä. Seuraavaksi luvussa viisi avaamme haastattelujen ja Learning cafen tuloksia, jotka kokoamme yhteen ja tarkastelemme kokonaisuutena, teoriaan peilaten, luvussa kuusi. Lopuksi pohdimme opinnäytetyömme vakuuttavuutta, eettisyyttä sekä omaa ammatillista kasvuamme ja esitämme jatkotutkimusaiheita.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Lapinjärven kunta on ottanut tavoitteekseen olla Suomen ensimmäinen ihmislähtöinen kunta vuoteen 2020 mennessä. Lapinjärvi – Ihmislähtöinen kunta 2020 -hanke käynnistyi 2016 vuoden alussa. Viimeisen vuoden aikana uutta kuntastrategiaa on työstetty avoimissa työpajoissa, lasten ja vanhusten taidetyöpajoissa, strategiakyselyissä ja -seminaareissa yhdessä kuntalaisten kanssa. Tavoitteena on ollut rakentaa yhdessä helppolukuinen ja aikaa kestävä strategia, joka toimii ohjenuorana muille suunnitelmille, tavoitteille ja talousarvioille ja josta saa selkeän käsityksen strategisista valinnoista. Kuntastrategian keskeisenä arvona on rehellisyys, mikä tarkoittaa avointa ja luottamuksellista keskustelua, jossa päätökset perustellaan, toiminnasta kerrotaan aidosti, myös epäonnistumisista ja asiat hoidetaan loppuun asti. (Lapinjärvi n.d.)

Elinkaari-palvelut ovat mukana kaikissa kuntalaisten elämänvaiheissa tavoitteenaan yhdessä käyttäjien kanssa kehittäen tarjota laadukkaat, tarpeista lähtevät peruspalvelut kaikenikäisille. Elinvoima-palveluiden tavoitteena on vahvistaa alueen elinvoimaa mm. tukemalla yrittäjyyttä ja lähipalveluja sekä tarjoamalla erilaisia asumisen vaihtoehtoja. Yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista tuetaan ottamalla järjestöt ja vapaaehtoiset osaksi palvelutuotantoa antamalla tiloja ja avustuksia, luomalla verkostoja ja tukemalla eri-ikäisten kuntalaisten vuorovaikutusta. Kuntalaisille tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhteisiin asioihin tuomalla vaikutusmahdollisuudet ja päättäjät lähelle ihmisiä. Ihmislähtöisessä kunnassa luodaan uutta tutkien, kokeillen ja heittäytyen, johdetaan välittäen ja tehdään työtä sitoutuneesti työympäristöissä, joissa aikaa jää myös ihmiselle. (Lapinjärvi n.d.)

Ihmislähtöinen kunta 2020 -hankkeen alla on käynnistetty useita hankkeita eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Lapinjärvi on mukana Aalto-yliopiston hankkeessa Muuttuva yhteiskunta – muuttuvat lähipalvelut, jonka tavoitteena on kehittää muistiystävällinen eri-ikäisten kuntalaisten oppimis-, hyvinvointi- ja asumisympäristö ihmislähtöisen ajatusmallin mukaisesti (Kunnanhallituksen pöytäkirja 2016). Ihmislähtöinen vanhustyö -hankkeen tavoitteena on uudistaa hoitotyön näkökulmia, palvelujen tuottamista, kiinteistöjä ja tietojärjestelmiä. Tammikuusta 2016 lähtien Taina Semi on kouluttanut vanhuspalvelujen henkilökuntaa ihmislähtöiseen hoitotyöhön. Toukokuussa 2016 alkoi kunnan ja Med-Group Oy:n yhteistyönä tutkimus- ja kehittämishanke ikäihmisten kotiin tuotavista ihmislähtöisistä palveluista. Syksyllä 2016 alkoi pilotti Jyväskylän yliopiston kanssa ihmislähtöisen kielen kehittämiseksi. (Heikka 2016.)

Vaikka kunnassa on hankkeiden puitteissa kehitetty palveluita erityisesti ikääntyneiden tarpeet huomioiden, tarvitaan lisää uusia ratkaisuja ihmislähtöisen mallin toteuttamiseen (Kunnanhallituksen pöytäkirja 2016). Ihmislähtöisen johtamisen kehittäminen on yksi kehittämisen kohteista, sillä Lapinjärvellä on hankkeen käynnistymisen jälkeen tapahtunut muutoksia sekä johtamisen rakenteissa että työkentällä ja tämä on tuonut lisähaasteita muutoksen eteenpäin viemiseen. Matala johtamisorganisaatio on myös melko haavoittuva ja siksi tarvetta johtamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen on havaittu.

Muutostilanteissa johtaminen korostuu, vaikka myös jokaisen osallistumista tarvitaan muutoksen eteenpäin viemiseksi. Päämäärän selkeyttäminen, toimintaperiaatteiden luominen ja vastuun jakaminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Muutosta edistäviä tekijöitä ovat läsnä oleva johtaminen, luottamuksen rakentaminen ja jokaisen mukana olo muutoksen valmistelussa. Hoitotyössä johtamisen ydintehtävänä on luoda edellytykset vaikuttavalle, laadukkaalle ja tulokselliselle hoitotyölle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b: 34–35, 38.)

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, mistä ihmislähtöinen johtaminen muodostuu Lapinjärven vanhuspalveluissa. Tavoitteenamme on päästä ihmislähtöisen johtamisen ytimeen ja tarkastella sen vaikutuksia vanhusten elämänlaatuun ja arvokkaaseen vanhuuteen. Opinnäytetyömme tavoitteena on myös sanoittaa ihmislähtöisen johtajuuden mallia Lapinjärvellä ja näin tehdä näkyväksi ihmislähtöisen johtajuuden kehykset vanhusten elämänlaadun vahvistajana. Työmme yhtenä tavoitteena on selvittää vanhuspalvelujen henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta.

Koska tutkimusongelma ohjaa koko prosessia, on työmme onnistumisen edellytyksenä sen määrittely. Ihmislähtöisen johtamisen muodostuminen Lapinjärven vanhuspalveluissa ja ihmislähtöisen johtamisen vaikutukset vanhusten elämänlaatuun muodostavat työmme lähtökohdat ja niihin haemme vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla (vrt. Kananen 2015: 41, 55).

1. Mitä ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa, kun tavoitteena on vanhuksen elämänlaatu?
2. Miten ihmislähtöisellä johtamisella voidaan tukea hoitotyön laatua lisäten samalla vanhuksen elämänlaatua?

3. Miten ihmislähtöistä johtamista voidaan kehittää?

3 Ihmislähtöisyyden ja johtamisen teoreettisia näkökulmia

3.1 Ihmislähtöisyys on olemassaolon tunnustamista

Ihmislähtöisyyden perusta löytyy professori Tom Kitwoodin (1997) ja hänen kollegansa Kathleen Brendinin 1980-luvulla kehittämästä termistä *person-centered care* eli ihmiseen keskittynyt hoiva, jossa otettiin mallia Carl Rogersin humanistiseen persoonallisuusteoriaan pohjautuvasta asiakaskeskeisestä terapiasta. Ihmisyyden asema ja arvo, joka ihmisellä on ihmissuhteissaan ja olemisessaan ja joka muodostuu tunnustamisesta, arvostuksesta ja luottamuksesta. (Kitwood 1997: 4, 8.)

Kitwoodin ajatusten taustalta löytyy myös filosofi Martin Buberin (1937/2013) filosofia, jossa suhteet jaettiin Minä-Sinä ja Minä-Se suhteisiin. Minä-Se suhteessa suojaudutaan haavoittumiselta pitämällä turvallista välimatkaa ja välttämällä riskejä ja sitä kuvastavia tunteita ovat viiveys, irrallisuus sekä välineellisyys. Tällainen suhde on parhaimmillaankin lattea ja mitätön. Minä-Sinä suhteessa lähestytään toista spontaanisti ja uskalletaan antaa itsestään, vaikka siihen sisältyisi haavoittumisen ja jopa kärsimyksen mahdollisuus. Toisaalta se johtaa iloon ja tyydytykseen, jotka ovat osa olemassaolon kokonaisuutta. Buberin kuuluisin lausahdus *”Koko todellinen elämä on kohtaamista”* pitää sisällään ajatuksen kohtaamisesta, jossa ei ole salattuja tarkoituksia, vaan johon kuuluu avoimuus, lempeys, läsnäolo ja tietoisuus ja jonka syvintä olemusta kuvaa sana arvokkuus. (Buber 1937/2013: 10–11, 33–34; ks. myös Kitwood 1997: 10–11.)

Perustana Kitwoodin (1997) ihmiseen keskittyvässä hoivassa oli ajatus jokaiselle kuuluvasta olemassaolon ehdottomasta arvosta, jossa ihminen nähdään ennen sairautta. Kun tämä arvo sisäistetään osaksi toimintakulttuuria, syvä kunnioitus on osa jokaista kohtaamista. (Kitwood 1997: 8; Semi 2015: 8, 13.)

Semin (2015) mukaan ihmislähtöinen toimintakulttuuri on ihmisen olemassaolon olemuksen tunnustamista ja yksilön tarpeet ja toiveet huomioivan elämäntavan tukemista. Vaikka ihmislähtöisyys ei ole sinänsä uusi termi, haaste on siinä, miten ihmislähtöisyys siirretään puheista ja strategioista käytäntöön, aidoksi toiminnaksi. Keskeisiä kysymyksiä ihmislähtöisessä toimintakulttuurissa on, miten parempaa tulevaisuutta ja elämänhallintaa voidaan tukea ja parantaa. (Semi 2015: 4, 9.)

Jotta ihmislähtöisyys toteutuisi aidosti, meidän tulee tunnustaa jokaisen ihmisen ainutlaatuisuus toiminnan- ja kommunikoinnin vajauksista ja sairauksista huolimatta sekä ymmärtää hyvinvoinnin ja elämänlaadun yhteys. Toteutuessaan ihmislähtöinen toimintakulttuuri tukee minuutta, vapautta sekä osallisuuden ja kiinnittymisen tunnetta mukaanottamisen ja päätöksenteon kautta. Ihmislähtöinen kulttuuri on myös vapaasti muotoiltavissa oivaltamalla, oppimalla ja antamalla mahdollisuus kasvuun. (Semi 2015: 4, 9–10.)

Ihmislähtöisyys on työmme ydinkäsite, koska se hakee muotoa sille, miten rakentaa vanhukselle valintojen ja oman elämänhallinnan kulttuuria sekä parempaa tulevaisuutta. Ihmislähtöinen työtapa opettaa henkilöstölle, miten vanhusta voidaan tukea eettisesti laadukkaasti ja laittaa pohtimaan omaa roolia vanhuksen elämässä. (Semi 2015: 9.) Työsämme viemme tätä ajattelua vielä asteen pidemmälle ja tarkastelemme, miten johtajuudella voidaan edistää ihmislähtöistä toimintakulttuuria ja hoivaa sekä henkilöstön että vanhusten parhaaksi.

3.2 Gerontologinen johtaminen vahvistaa elämänlaatua

Laadukkaiden vanhusten palvelujen johtamista tulee ohjata vahva gerontologinen näkemys, joka muodostaa pääperiaatteet gerontologiselle johtamistavalle. Johtamisen eri toimintojen keskeisin tavoite gerontologisessa johtamisessa on Räsänen (2011) mukaan vanhuksen elämänlaadun tukeminen, jota edesauttavat resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen sekä kokonaisvaltainen näkemys ikääntyneen tarvitsemasta hoi- vasta ja hoidosta. (Räsänen 2011: 181–182.)

Gerontologinen johtaminen muodostuu käytännön vahvasta tuntemuksesta sekä laadun, talouden ja henkilöstön hyvästä johtamisesta. Gerontologisessa johtamisessa voidaan nähdä johtajuuden eri ulottuvuuksina asiakaskeskeinen-, arvokeskeinen-, hoivalähtöinen- sekä toiminta- ja laatulähtöinen johtaminen. Johtamisen ulottuvuudet näyttäytyvät asiakkaan koetun elämänlaadun eri osa-alueilla sekä välittömästi vaikuttaen asiakkaan arjen sujuvuuteen että välillisesti muokkaamalla ammattityön toimintatapoja, arvo- ja asenneilmastoa ja ympäristötekijöitä. (Räsänen 2011: 181–182.)

Vanhustyön johtamisessa gerontologinen ajattelu ohjaa toiminnan tarkoitusta, laatua ja eettisyyttä uudistaen samalla myös itse johtamista. Johtamisen uudistaminen on edellytyksenä toimintayksiköiden hoitokulttuurin muutokselle, jolloin asenneilmaston muutos ja arjen toiminnan johtaminen nousevat keskeisiksi. (Räsänen & Leppälehto 2016: 78, 81.)

Gerontologisen johtamisen käsite edustaa mielestämme parhaiten tämänhetkistä tietämystä vanhustyön johtamiskäytäntöjen nykyvaatimuksista ja niihin vastaamisesta. Käsite asettuu lähimmäksi oman työmme tutkimusaluetta, ihmislähtöistä johtamista, joka näkemyksemme mukaan syventää gerontologisen johtamisen ulottuvuuksia. Gerontologisen johtamisen käsitteen hyödyntäminen tutkimusongelman tarkastelussa on mielekästä ja auttaa asemoimaan työn johtamisen teoreettiseen kenttään (vrt. Kananen 2015: 32).

Elämänlaadun käsitettä on tutkittu paljon eri näkökulmista, mutta sille ei ole olemassa yhteisesti hyväksyttyä määritelmää (Huusko & Pitkälä 2006: 9). Iäkkäitä koskevissa aiemmissa elämänlaadututkimuksissa korostuvat usein terveyteen liittyvät tekijät, joskin joukossa on myös kokonaisvaltaisempia näkemyksiä, joissa elämänlaatu nähdään vuorovaikutuksena fyysisen- ja psyykkisen hyvinvoinnin, sosiaalisten suhteiden sekä elinympäristön kanssa (Vaarama, Mukkila & Hannikainen-Ingman 2014: 41).

Mitä elämänlaatu pitää sisällään, on jokaiselle yksilölle ainutkertainen ja voi vaihdella elämäntapojen muutosten mukaan. Laajasti ajateltuna elämänlaatu ulottuu kaikkiin elämän alueisiin ja muodostuu ihmisen yleisistä hyvinvoinnin edellytyksistä, kuten tyytyväisyyden, onnellisuuden ja mielihyvän tunteista sekä tarpeiden tyydyttymisestä. (Vaarama 2002: 11–12.) Ikääntyneen ihmisen arvomaailma ja toimintakyvyn eri ulottuvuudet määrittelevät elämänlaadun merkityksiä, jotka muotoutuvat ympäristötekijöiden, elämään tyytyväisyyden ja omien arvojen yhteisvaikutuksena (Vaapio 2009: 16–17).

Elämänlaadun kokonaisuutta voidaan tarkastella elämän mahdollisuuksien ja edellytysten sekä elämän mielekkyyden ja omien voimavarojen käytön objektiivisesta tai subjektiivisesta näkökulmasta, jolloin merkityksellistä on, kuka elämänlaatua arvioi, ihminen itse vai joku ulkopuolinen. Subjektiiivinen elämänlaatu ilmentää omakohtaista kokemusta elämästä, kun taas objektiivisesti katsottuna voidaan arvioida yleisten elämänlaadun kriteerien täyttymistä yksilön kohdalla. (Vaarama 2002: 11–12.)

Vaarama (2002) painottaa myös laadukkaan palvelun ja hoidon merkitystä vanhuksen elämänlaadun tukemisen ja ylläpitämisen lähtökohtana (Vaarama 2002: 13). Katsomme, että ihmislähtöisen johtamisen keskeinen tavoite on elämänlaadun kokonaisvaltainen vahvistaminen ja tästä syystä elämänlaatu on yksi ydinkäsite työssämme.

3.3 Itsensä johtamista ja johtamisen eettisiä näkökulmia

Vaikka johtajuudella on tärkeä merkitys muutoksessa ja uudistumisessa, jokainen kantaa viime kädessä vastuun omasta toiminnastaan ja kehittymisestään. Salmimiehen (2008) mukaan itsensä johtaminen on kurinalaista itseä vaikuttamista, jonka perusta on itsetuntemuksen lisäämisessä. Tämä tarkoittaa poisoppimista vanhasta, syvään juurtuneiden ajatusten ja uskomusten kyseenalaistamista sekä jatkuvaa muuttumista ja uuden oppimista. Itsensä johtaja ohjaa ajatuksiaan, tunteitaan ja tahtoaan pyrkien toteuttamaan koko potentiaaliaan ja vahvuuksiaan itselleen parhaiten sopivalla tavalla ottaen vastuun itsestä, toisista ja ympäristöstä. (Salmimies 2008: 21–24.)

Sydänmaanlakan (2006) mukaan kaiken johtamisen perusta on itsensä johtaminen, jonka ydintä on jatkuva kasvu ja kehittyminen ja peruseriaate hyvä itsetuntemus. Lähtökohtana itsensä johtamisessa ovat omat tavoitteet ja visiot. Laaja-alainen ja kokonaisvaltainen ihmiskäsitys näkee ihmisessä tuntevan, ajattelevan, tekevän ja merkityksiä etsivän olennon ja näiden puolien tasapainosta rakentuvan hyvinvoinnin. (Sydänmaanlakka 2006: 5, 29, 33–34, 45.)

Tärkeimpänä itsensä johtamisen työkaluna Sydänmaanlakka (2006) pitää reflektointia, oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia, koska todellista uudistumista ja muutosta ei voi tapahtua ilman syvällistä oman tietoisuuden kehittämistä ja ajattelumallien muutosta. Muutoksen tärkeimmiksi mahdollistajiksi hän nimeää ihmettelyn, innostuksen, itsetuntemuksen, -luottamuksen ja -pohdiskelun, joiden avulla ihmisen on mahdollista päästä pois mukavuusalueeltaan ja uskaltautua venymisalueelle haastamaan itsensä kokeilemaan rajojaan. Henkilökohtaisen kasvun merkki on, kun venymisalueella olevat asiat siirtyvät mukavuusalueelle. (Sydänmaanlakka 2006: 73–74, 76–78.)

Nousiainen (2000) nostaa itsetietoisuuden lisäksi havainnointi- ja eläytymiskyvyn sekä mielikuvituksen reflektiivisyyden edellytyksiksi, lisäksi tarvitaan kykyä analysoida, tulkita

ja yhdistellä asioita sekä ajatella kriittisesti. Työyhteisössä yhteistä reflektointia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja työnohjaus. Jotta hoitaja voisi reflektoida osaamistaan ja kehittää työtään vanhuksen parhaaksi, hänen tulee tiedostaa oman toimintansa perusteet ja niiden taustalla vaikuttavat tietorakennelmat. (Nousiainen 2000: 27–28.)

Katsomme, että itsensä johtaminen kuuluu oleellisesti ihmislähtöiseen toimintakulttuuriin, jonka perustaa ovat itsetuntemus ja jatkuva reflektointi. Uskomme myös, että jokaisen on mahdollista muuttaa ajatteluaan, käyttäytymistään ja asenteitaan, mutta motivaatio ja halu kehittyä pitää löytyä itsestä. Itsensä johtamista voidaan ajatella ikään kuin peilinä, johon katsomalla on mahdollista löytää omia vahvuuksiaan, joilla tukea vanhuksen hyvää elämää.

Arvot ja normit luovat eettistä perustaa, jolle työskentelyn toiminnalliset päämäärät rakentuvat. Yksilötasolla arvot kuvastuvat valinnoissa, käyttäytymisessä ja kaikessa toiminnassa. Organisaatiossa yhteisesti sovitut arvot ovat yleensä kaikkien tiedossa, mutta arvopohjan toteutuminen käytännön tasolla vaatii avointa keskustelua ja haastaa johtamista. Johtamisen yhtenä tavoitteena tuleekin olla etiikan näkyväksi tekeminen työyhteisössä. Eettinen johtaminen on parhaimmillaan dialogin rakentamista, jossa työyhteisö yhdessä pohtii arvoja ja muodostaa mahdollisimman hyvät toimintakäytännöt asiakkaiden parhaaksi. (Molander 2014: 28, 42–43.)

Eettisyys liittyy näkemyksemme mukaan läheisesti kaikkeen ihmisten kanssa tehtävään työhön ja ihmislähtöiseen ajattelutapaan, jossa tavoitellaan vanhuksen hyvinvointia ja elämänlaatua. Molanderin (2014) mukaan eettistä pohdintaa ja herkkyyttä tarvitaan sekä yksittäisen työntekijän oman toiminnan arvioimisessa että työyhteisössä epäeettisten toimintatapojen tunnistamisessa ja niihin puuttumisessa (Molander 2014: 46–47).

3.4 Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta

Terveystieteiden tutkimuksessa on tutkittu johtajan rooleja ja -tyylejä sekä terveydenhuollon rakenteita. Sosiaalipalvelujen johtamisen tutkimuksia on selvästi vähemmän ja yhteinen tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien välillä on vähäistä. Johtamisen vaikutuksia asiakkaan koettuun elämänlaatuun ei ole juurikaan tutkittu pitkittäistutkimuksen puuttuessa kokonaan. (Räsänen 2011: 61.)

Räsänen (2011) tutki väitöskirjassaan huonokuntoisten vanhusten elämänlaatua, sen toteutumista ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoidon ja johtamisen laadun vaikutuksia elämänlaatuun. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen vanhusten elämänlaatu on ja miten elämänlaadun eri ulottuvuudet ilmenevät ympärivuorokautisessa hoivaympäristössä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä on hoitotyön ja johtamisen ammattilainen laatu sekä miten johtamisen avulla voidaan luoda edellytyksiä laadukkaalle ammattityölle asiakkaiden hyvän elämänlaadun turvaamiseksi. (Räsänen 2011: 15.)

Räsänen (2011) tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin kansainvälistä *Care Keys* -arviointimallia, joka mahdollistaa asiakkaan elämänlaadun, ammattityön ja johtamisen laadunäkökulmien keskinäisen tarkastelun. Tutkimus kohdistui Keski-Suomen 11 kunnan laitoshoidon, ympärivuorokautisen palveluasumisen ja yksityisten hoivakotien asukkaisiin, ammattityöhön sekä yksiköitä johtaviin esimiehiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin eimuistisairaiden asiakkaiden haastatteluilla, muistisairaiden asiakkaiden havainnoinnilla, yksiköiden johtajille tehdyllä kyselyllä sekä kokoamalla tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden hoitotyön asiakirjoista tietoja. (Räsänen 2011: 91, 93.)

Tutkimuksen tulosten mukaan vaatimus hyvästä elämänlaadusta ympärivuorokautisessa hoivassa toteutuu edellyttäen tiimityön, omahoitajuuden ja johtamisen välitöntä ja välillistä tukea. Kun hoivan päätavoitteena on asiakkaan elämänlaadun tukeminen organisaation kaikilla tasoilla, se näkyy toiminnan tavoitteellisuutena ja sitoutumisena laadukkaaseen gerontologiseen ammattityöhön. Johtamisessa tulee olla vahva gerontologinen ajattelu, jotta sillä voidaan vaikuttaa ammattityön laatuun ja sitä kautta asiakkaan kokemaan elämänlaatuun. (Räsänen 2011: 177--184.)

Tutkimuksen johtopäätösten mukaan Räsänen (2011) muodostaa gerontologisen johtamisen käsitteen. Gerontologisen johtamisen päätavoite, asiakkaan elämänlaadun tukeminen, näkyy laadun, talouden ja henkilöstön johtamisen eri ulottuvuuksissa. Gerontologinen johtaminen ohjaa toiminnan kehittämistä ja eettisyyttä sekä edellyttää ja tukee osaltaan hoitokulttuurin muutosta. (Räsänen 2011: 181.)

Räsänen (2011) tutkimus on opinnäytetyömme kannalta merkityksellinen, sillä gerontologisen johtamisen tunnuspiirteet ovat käsityksemme mukaan oleellinen osa ihmislähdistä johtamistapaa. Lisäksi tutkimuksen tulokset välillisestä yhteydestä ammattityön laadun johtamisen ja asiakkaan kokeman elämänlaadun välillä tukevat opinnäytetyömme tavoitteita.

Pirhonen (2017) tutki väitöskirjassaan *Good Human Life in Assisted Living for Older People*, miten vanhukset voivat toteuttaa ihmisyytään tehostetussa palveluasumisessa, millaiset ovat heidän itsemäärämisoikeutensa ja tekemisen mahdollisuutensa toimijuuden näkökulmasta ja miten heidän persoonansa tunnustaminen ja osallisuuden kokemukset toteutuvat heidän olemisessaan. Tutkimuksensa Pirhonen toteutti etnografisella tutkimusotteella havainnoiden vanhusten elämää ympärivuorokautisessa hoivassa sekä haastatteleamalla vanhuksia palveluasumisessa. (Pirhonen 2017: 9, 32–33.)

Pirhosen mukaan hoiva-asumisen piirissä vanhukset ovat riippuvaisia monista itsensä ulkopuolisista tekijöistä ja vaikka toimintakyvyllä on tärkeä merkitys autonomian kannalta, se ei kuitenkaan ole sitä määrittävä tekijä. Tekemisen mahdollisuudet korostuivat toteuttamista enemmän ja asumisen ulkopuolisten suhteiden, omaisten ja läheisten, merkitys kasvoi. Toimijuudessa painopiste siirtyi tekemisen lisäksi entistä enemmän olemisen piirteisiin. Pirhosen (2017) mielestä toimijuuden sijasta tulisikin puhua enemmän toimijuustilasta, joka muodostuu vanhusten omaa osaamista ja motivaatioita tukevista ympäristön tarjoumista. (Pirhonen 2017: 9–10, 71--77.)

Vanhuksen persoonan tunnustamiseen vaikuttivat vahvasti resurssointi, hoivan rutiinit ja hoitajien asenteet, jotka voivat johtaa standardikohteluun ja vanhusten näkymättömyyteen. Tunnustamista vahvistavia tekijöitä olivat tunneilmaisun tukeminen, aiempien tapojen ja harrastusten sekä nykyisten toiveiden huomioiminen ja yksityisyyden suojaaminen. Osallisuutta tukevia tekijöitä olivat hoiva-asumisen ulkopuolisten suhteiden säilymisen lisäksi suhteiden luominen asumisen piirissä oleviin vanhuksiin ja hoitajiin. Eristyneisyyttä lisäävinä tekijöinä nähtiin lukuisia vaikuttajia elämänhistoriasta ja omasta persoonasta resurssointiin ja hoitajien työkuultuuriin asti. (Pirhonen 2017: 9–10, 71--77.)

Ihmisarvoisen hoidon toteuttaminen mahdollistuu, kun tunnustetaan yksilöllisen puolen lisäksi myös persoonan yhteisöllinen puoli. Persoonan tunnustaminen ja hyväksyminen lisääntyvät, kun persoonana olemisen painopiste siirtyy persoonuuden toteuttamiseen. Pirhosen (2017) tutkimuksessaan muotoilemassa tunnustavassa hoitofilosofiassa painottuu yksilöllisen persoonan rinnalla yleisinhimillinen persoonuus, jolloin vanhusten hyvä elämä toteutuu entistä paremmin. (Pirhonen 2017: 10, 72--78.)

Aiemmassa tutkimuksessaan *Resursseista toimintamahdollisuuksiin* Pirhonen (2012) tutki arvopohjaa, joka ohjaa toimintaa suomalaisessa vanhustenhuollossa. Tutkimuksessaan hän tarkasteli oikeudenmukaisuuden perustaa vanhustenhuollossa sekä elämisen

arvoisen elämän turvaamista pitkäaikaishoidossa ja osoitti, ettei vanhustenhuollon laatu ole riippuvainen resurssien määrästä vaan hoivan ja hoidon kehittämisen painopiste tulisi siirtää palvelujen laatuun. Tutkimuksen mukaan keskityttäessä resurssien sijasta siihen, mikä ihmisille on hyväksi, voidaan saada uutta näkökulmaa inhimilliseen hyvinvointiin ja hoivan oikeudenmukaisuuteen. (Pirhonen 2012: 1, 117.)

Kuten opinnäytetyössämme myös Pirhosen (2012, 2017) tutkimuksissa ovat vahvasti läsnä ihmisyyden (persoonuuden) tunnustaminen sekä arvopohja, mille hoitokulttuuria rakennetaan elämisen arvoisen elämän turvaamiseksi pitkäaikaishoidossa oleville vanhuksille. Sekä Räsäsen (2011) että Pirhosen (2017) tutkimusten tulokset tukevat käsitystämme ihmislähtöisen johtajuuden eettisestä perustasta ja muodostavat näin ollen perustellun viitekehyksen työmme tavoitteiden kannalta. Vaikka tutkimukset tarkastelevat hoitamisen kulttuuria hieman eri näkökulmista, viime kädessä keskeisiksi tekijöiksi nousevat vaikutukset vanhusten elämänlaatuun.

Inhimillisesti tehokas johtaminen -tutkimushankkeen (2016) myötä selvitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamisen ulottuvuuksina inhimillisyyttä ja tehokkuutta vastakohtaisuuden sijaan toisistaan erottamattomina ja toisiinsa positiivisesti kiitoutuneina johtamisen vaikuttimina. Inhimillisen ja ihmisläheisen johtajuuden kulmakiviä ovat tutkimuksen mukaan vuorovaikutteisuus, positiivisuus ja autenttisuus, kokemuksellisuus sekä työn mielekkyyden ja joustavuuden lähtökohdat. Tehokkuuden näkökulmasta katsottuna painottuvat tiedon ja sen hallinnan onnistunut johtaminen, joka luo edellytykset sopeuttaa ja kehittää toimintaa toimintaympäristön muuttuvien olosuhteiden mukanaan tuomien uusien vaatimusten mukaisesti. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016: 14–15, 17.)

Tutkimuksen tulokset todentavat sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvittavaa ymmärrystä sekä inhimillisyyden että tehokkuuden ulottuvuuksista painopisteen siirtyessä kuitenkin yhä enemmän inhimillisyyteen. Kohtaamisen tärkeys on inhimillisesti tehokkaan johtamisen ydintä ja säilyttää palveluyhteiskunnan moninaistumisen myötä keskeisen asemansa myös tulevaisuudessa. Ihmisten välisillä keskinäisillä suhteilla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, kun rakennetaan yhteistä ymmärrystä palvelujen lähtökohdaksi. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016: 325.)

Inhimillisesti tehokas johtaminen -tutkimushankkeen (2016) valottama inhimillisyyden ja ihmisläheisyyden näkökulma yhtenä johtamisen peruseriaatteena liittyy mielestämme

vahvasti myös ihmislähtöisen johtamisen ideologiaan ja täten työmme tavoitteisiin. Tutkimuksen osoittama vuorovaikutteisuuden ja kokemuksellisuuden sekä positiivisuuden ja aidon läsnäolon merkitys johtamisessa ilmentää osuvasti ihmislähtöisyyden olemusta ja ihmislähtöisen johtamisen lähtökohtia.

3.5 Työhön liittyvät kansalliset ohjelmat

Tällä hetkellä kansainvälisessä terveystaloudessa painotetaan osallistavan ja neuvottelevan johtamisen merkitystä. Osallistavalla johtamisella luodaan uutta johtamisrakennetta, jossa myös työntekijöillä on jossain määrin toimintaan liittyvää päätöksentekovaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Tietoa, osaamista ja asiantuntemusta voidaan vaihtaa myös eri toimialojen kesken ja näin yhdistää hoitohenkilöstön osaaminen ja johtamisosaaminen. Edellytyksenä tälle on kuitenkin kaikkien, myös ylimmän johdon, sitoutuminen johtamistavan muutokseen ja sen perustana on luottamuksellinen ilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b: 34–35.)

Myönteisiä vaikutuksia on todettu johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa sekä työilmapiirissä ja työolosuhteissa. Muutostilanteissa osallistava johtamistapa korostuu, mutta muutoksessa tarvitaan myös jokaisen osallistumista, jotta sitä voidaan viedä eteenpäin. Johtajan tehtävä on selkeyttää päämäärä, luoda toimintaperiaatteet ja jakaa vastuu tehtävistä. Keskeistä olisi, että jokainen saisi olla mukana tilanteissa, joissa muutosta valmistellaan. Esimiehen läsnä oleva johtaminen, kyky laittaa itsensä likoon ja rakentaa luottamusta sekä vahvistaa muiden intoa ja jaksamista ovat edistäviä tekijöitä muutoksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b: 34–35.)

Hoitotyön johtamisen ydintehtävä on luoda edellytykset vaikuttavalle, laadukkaalle ja tulokselliselle hoitotyölle. Omalla vastualueellaan johtaja vastaa toiminnan toteutumisesta kokonaisstrategian mukaisesti taloudessa, henkilöstöhallinnossa ja kehittämisessä. Johtaja huolehtii, että hoitotyöllä on riittävät aineelliset ja aineettomat voimavarat perustehtävän toteuttamiseen. Voidakseen toteuttaa ydintehtävää, hoitotyön johtajan on varmistettava, että palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja vaikuttavia ja palvelukokonaisuus on huomioitu niitä kehitettäessä sekä voimavarojen tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan käytön. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen, sovi-

tuista periaatteista pidetään kiinni ja toimitaan niiden mukaan. Osallistavassa johtajuudessa luodaan toimintakulttuuria, joka voimaannuttaa ja rohkaisee kehittämiseen sekä luo hyvinvointia. Toiminnan tuloksellisuuden seuranta on oleellinen osa johtamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b: 38.)

Sosiaali- ja terveysministeriön kansallisen kehittämissuunnitelman Kasteen (2008–2011) tavoitteena on johtaa ja uudistaa sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Johtamiskäytäntöjen uudistamista, palvelurakenteen tukemista johtamisella ja työhyvinvoinnin lisäämistä ohjataan kolmella osaohjelmalla, joista erityisesti seuraavat kaksi sisältävät opinnäyte-tyämme kannalta ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisen kentältä. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelman (2009) tavoitteena on mm. parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja palvelujen laatua henkilöstöjohtamista kehittämällä sekä tutkimuksen ja koulutuksen avulla lisätä osaavaa johtamista. Ohjelmassa painotus on keskijohdon ja lähiesimiestyön kehittämisessä, koska näillä on keskeinen asema kunnan palvelustrategian toimeenpanossa sekä muutosprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ohjelmassa linjataan johtamisen merkitystä, tehtäviä ja roolia muutoksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009a: 11, 30, 50–51.)

Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön -ohjelman (2009) tavoitteena on tukea johtajia henkilöstön osaamisen ja ammatillisen toiminnan kehittämisessä. Ohjelman lähtökohdina ovat tiedolla johtaminen ja osallistava johtaminen sekä johtamiskulttuurin uudistaminen. Johtamisajattelun muutoksessa päämääränä ovat asiakaslähtöiset, turvalliset ja vaikuttavat palvelut. Ohjelmassa painotetaan osallistavan johtamisen merkitystä muutoksessa sekä jokaisen osallistumisen merkitystä pyrittäessä yhteiseen päämäärään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b: 14–15, 50–51.)

4 Toteutuksen keinot ja periaatteet

4.1 Vanhuspalvelut yhteistyökumppanina

Toteutimme opinnäytetyön yhteistyössä Lapinjärven vanhuspalveluiden kanssa haastatteleamalla työntekijöitä ja esimiehiä sekä tutustuen toimintaympäristöön olemalla mukana henkilöstölle järjestettävissä valmennuksissa. Vilkan (2015) mukaan työelämälähtöisessä tutkimuksessa lähtökohtana on oltava työelämän omat käytännöt ja mielenkiinnon kohteet ja tavoitteena on pääsääntöisesti tuottaa hyötyä kehittämiseen, päätöksentekoon tai toimintaan (Vilka 2015: 58).

Lapinjärven vanhuspalveluiden Honkahovin vanhainkodissa on 18 pitkäaikaispaikkaa ja yksi intervallipaikka, myös päivätoiminta on kunnan tarjoamaa palvelua. Honkahovissa on 11 lähihoitajaa ja sairaanhoitaja, joka toimii myös lähiesimiehenä. Päivätoiminnan ennaltaehkäisevään tiimiin kuuluvat ohjaajana toimiva lähihoitaja ja fysioterapeutti, jonka työkenttää on myös pitkäaikaishoito. Keväällä alkaneen Hilla kehittämis- ja tutkimushankkeen myötä aiemmin kunnan palveluihin kuuluneet kotihoito ja tehostettu palveluasuminen siirtyivät MedGroupin alaisuuteen ja jäivät tästä syystä työmme ulkopuolelle. (Räihä 2016.)

Perusturvajaoksen organisaatiomuutoksella on ollut vaikutuksia myös johtamisen rakenteisiin. Kunnassa sosiaali- ja terveystieteiden kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja kehittämisestä vastaa hyvinvointijohtaja, jonka työnkuvasta noin 20 % on vanhustyötä. Vanhustyön palvelupäällikön tehtävänä on vahvistaa ja kehittää yhteistyötä eri sektoreiden kanssa, koordinoita ja arvioida palveluntarpeita sekä toimia Honkahovin ja ennaltaehkäisevän tiimin esimiehenä. Lähiesimiehen tehtäviä Honkahovissa hoitaa vastaava sairaanhoitaja, jonka vastuualuetta ovat myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ja työntekijöiden ja tiimien osaamisen johtaminen. Ajallisesti lähiesimiehen työnkuva koostuu 80 % perustyöstä ja 20 % esimiestehtävistä. (Räihä 2016; Perusturvajaoksen pöytäkirja 2016.)

4.2 Kokemustietoa haastatteluin ja Learning caféssa

Toteutimme opinnäytetyömme laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusotteella ja aineistonkeruumenetelminä käytimme ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutimme BIKVA-mallia soveltaen teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti, teemoina olivat ihmislähtöisyys, johtamisen näkökulma ja vanhusten elämänlaatu. Tämän lisäksi keskusteluissa käsiteltiin itsensä johtamista. (Liite 1.) Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu eteni näiden teemojen puitteissa tavoitteena antaa tilaa haastateltavien äänelle, kokemuksille ja asiantuntijuudelle. Tämä on teemahaastattelussa oleellista, tarkkaan määriteltyjen kysymysten sijasta haastattelu rakentuu keskeisten teemojen ympärille ja haastateltavien tulkinnat ja teemoille antamat merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2014: 48).

BIKVA-malli on Tanskassa kehitetty arviointimalli, jossa tavoitteena on osallistaa asiakkaat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen sekä luoda yhteys asiakkaiden näkemyksen ja palvelujen välille. Osallistamisen avulla saadaan näkyväksi palvelujen kehittämiseen ja laadunvarmistukseen tarvittavaa tietoa ja mahdollisia ongelmakohtia. Asiakkaat ovat BIKVA-mallissa keskeisessä roolissa oppimisen prosessin käynnistäjinä. Asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta esitellään organisaation jokaiselle tasolle kehittämistyön tueksi. (Krogstrup 2004: 7–9.)

BIKVA-mallin prosessi koostuu neljästä vaiheesta ja perustuu haastatteluihin, joiden tavoitteena on saada selville eri sidosryhmien kokemukset työstä ja arjesta henkilökohtaisella tasolla. Arviointi etenee alhaalta ylöspäin eli ensin haastatellaan asiakkaat, sen jälkeen kenttätyöntekijät ja viimeiseksi esimiehet. Viimeisessä vaiheessa organisaation eri tasoilta kerätty palaute viedään poliittisille päättäjille arvioitavaksi. BIKVA-malli on aineistonkeruumenetelmänä kvalitatiivisesti suuntautunut, sen avulla voidaan saavuttaa syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys prosessiin osallistuvien tulkinnoista ja luoda uusia näkökulmia työkäytäntöihin. (Krogstrup 2004: 12, 15.)

Käytimme BIKVA-mallia opinnäytetyössämme soveltuvien osien ja hyödynsimme aineistonkeruussa mallin kahta keskeisintä osiota eli kenttätyöntekijöiden ja johdon haastatteluja. Lapinjärven vanhuspalvelujen työntekijöiden ihmislähtöisen hoitotyön koulutuksen myötä Honkahovissa oli kuluneen vuoden aikana kerätty asiakkaiden yksilöllisiä toiveita ja näkemyksiä mm. omakuvamonologioiden muodossa. Katsoimme, että tehty työ

vastaa BIKVA-menetelmän ensimmäistä, asiakkaiden osallistamisen vaihetta. Opinnäytetyössämme keskityimme johtamisen näkökulmaan hyödyntämällä menetelmän työntekijä- ja esimiestason ulottuvuuksia. Työntekijöiden haastatteluissa tavoitteenamme oli saada esiin heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään ihmislähtöisestä hoitotyöstä ja -toimintakulttuurista sekä ihmislähtöisen johtamisen edellytyksistä.

Haastattelimme yhteensä seitsemää (7) Honkahovin vanhainkodin työntekijää kahdessa erillisessä ryhmässä, ensimmäisessä haastattelussa oli kolme (3), toisessa haastattelussa neljä (4) osallistujaa. Haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia. Haastattelutilanteissa pyrimme varmistamaan jokaisen haastateltavan kuulluksi tulemisen ja erilaisten mielipiteiden huomioimisen suoraan kohdennettujen kysymysten avulla sekä pyrimme välttämään mahdollisten dominoivien mielipiteiden korostumista. Ryhmähaastattelun etuna on keskustelun painopisteen ohjautuminen yksilöllisistä ja tunnepitoisista asioista enemmän keskustelun aiheena olevan asian yhteiseen käsittelyyn ja perusteluihin (Krogstrup 2004: 11). Haastattelujen teemat ja tukikysymykset lähetimme ryhmähaastatteluihin osallistuville työntekijöille tiedotteen yhteydessä ennen varsinaisia haastatteluja. Tällä menettelyllä annoimme heille mahdollisuuden etukäteen orientoitua ja perehtyä aihealueisiin.

Lisäksi haastattelimme Lapinjärven kunnan hyvinvointijohtajaa ja Honkahovissa lähesimiehenä toimivaa sairaanhoitajaa. Johdon haastattelut toteutimme yksilöhaastatteluina ja lähtökohtana niille toimivat työntekijöiden ryhmähaastatteluissa esiin tuomat näkökulmat ja palautteet sekä opinnäytetyön keskeiset aihealueet. Esimiehet saivat mahdollisuuden perehtyä aiheeseen etukäteen sekä lukemalla opinnäytetyön työsuunnitelman että ryhmähaastattelujen tiedotteen.

Haastattelujen jälkeen järjestimme Learning café- eli oppimiskahvila tyyppisen kokoon-tumisen esimiehille ja henkilöstölle. Teemat ja kysymykset, joihin ideoita ja näkökulmia haettiin, muodostuivat aiempien haastattelujen pohjalta. Aiheita lähestyttiin pohtimalla niitä sekä omakohtaisesti että yhdessä konkreettisia kehittämisen keinoja etsien ja työ-stäen käytännönläheisiä tavoitteita, joita johtamisessa ja vanhuspalveluissa halutaan ke-hittää. Jokaisella oli mahdollisuus jakaa omia näkemyksiään, koska menetelmän tärkein tavoite oli löytää keskustelujen avulla yhteinen ymmärrys ja keskeisimmät ja tärkeimmät ihmislähtöisen johtamisen periaatteet ja keinot, joita vanhuspalveluissa halutaan siirtää arjen toiminnaksi. Learning café soveltuu yhteiskehittelyn menetelmänä noin 12 hengen tai sitä suuremmille ryhmille ja tarkoituksena on pienryhmissä kiertää ja pohtia eri aiheita

käsitteleviä pöytätehtäviä. Järjestämässämme Learning caféssa oli neljä (4) osallistujaa, joten muokkasimme sabluunan pienelle ryhmälle sopivammaksi kierrättämällä aiheita ryhmien sijasta. (Innokylä 2016.)

4.3 Teemoittelulla merkityksiä näkökulmiin

Kaikki haastattelut ja Learning café'n keskustelut tallennettiin ja niiden sisältö litteroitiin ensin kirjalliseen muotoon ja analysointi tehtiin aineistolähtöisesti teoriaan pohjautuen. Litteroidun aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa hyödynsimme teemoittelua eli aineisto purettiin koodaamalla opinnäytetyömme tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisten, aineistosta nousevien teemojen mukaisesti. Näin teemoiksi nousivat johtajuus, ihmislähtöisyys, elämänlaatu ja itsensä johtaminen. Opinnäytetyössämme aineiston analyysi ja uuden aineiston kerääminen vuorottelivat käyttämämme kaksiportaisen haastattelumenetelmän johdosta. Tässä toteutui yksi laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteistä eli jatkuva tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten ohjaama vuoropuhelu tiedonkeruun ja analyysin välillä. (vrt. Kananen 2014: 99; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 105; Hirsjärvi & Hurme 2014: 141.)

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Hoitajat ovat ihmislähtöisyys Ihmislähtöisyys näkyy kaikissa suhteissa Ihmislähtöisyys alkaa ihmisistä	Kohtaaminen	Ihmisyuden tunnustaminen	Ihmislähtöisyys
Läsnäolo on pysähtymistä Oikea, aito läsnäolo ihmisen luona Läsnäolon ja kuuntelemisen merkitys	Läsnäolo	Ihminen keskiössä	Ihmislähtöisyys

Kuvio 1. Esimerkki analysoinnista.

Ryhmittelimme koodatut teema-alueet teoreettisen viitekehyksen aihealueiden pohjalta. Kunkin alueen sisällä haimme aineistosta vahvasti korostuvia piirteitä, jotka toistuivat haastateltavien puheessa ja tarkastelimme niitä suhteessa toisiinsa. Pelkistämällä tiivistimme ilmaisut helpommin luettavaan ja ymmärrettävään muotoon ja näistä haimme teemoittelemalla aineistoon sisältyviä yleisiä ilmauksia tavoitteenamme löytää aiheeseen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Tässä vaiheessa koodasimme tekstejä vielä kerran etsien avainsanoja tai sanontoja, joilla oli sama merkitys. Saman sisältöiset ilmaukset yhdistimme alaluokiksi, jotka nimesimme puheen ydinajatuksen mukaan. Alaluokkia yhdistelemällä muodostimme käsitteelliset ylä- ja pääluokat, jotka jäsensivät aineiston sisältöä ilmentäen sen keskeisimmät merkitykset. (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2009: 81, 94, 105; Hirsjärvi & Hurme 2014: 147, 173.)

5 Näkemyksiä ja kokemuksia johtamisesta, ihmisyydestä ja elämänlaadusta

5.1 Yhdessä yhteiseksi hyväksi tavoitteellisesti

Johtamisen merkityksiä pohdittiin haastatteluissa monesta näkökulmasta. Hoitajien keskusteluissa korostui johtamisen ja sen vaikutusten merkitys. Johtajan koetaan olevan esikuva, joka toimii esimerkkinä muille. Johtaja antaa eväät työhön *“...ja antaa just ne eväät siihen”* ja hänen tehtävänsä on huolehtia, että työntekijät voivat hyvin huomioimalla heidän parhaansa tasa-arvoisesti. Reilu ja tasapuolinen esimies hakee kaikkien kannalta oikeita ratkaisuja, kuuntelee ja joustaa tarvittaessa. Tästä arvioitiin olevan seurauksena, että kaikki esimiehestä vanhukseen voivat hyvin:

Johtajanhan pitää niinku kuunnella työntekijää, ottaa huomioon ja aina kattoo, ett työntekijällä on kaikki hyvin, työ sujuu hyvin, kaikki voi hyvin.

Johtamista ohjaavat arvot nousivat osin yleisistä strategioista, osin esimiesten omista kokemuksista johtajuudesta. Haastateltavat toivat esiin empaattisuuden ja johtajan tehtävien välisen jatkuvan tasapainoilun ja esimiestyö koettiin ajoittain haasteelliseksi. Väliillä on tehtävä kipeitäkin ratkaisuja, joiden merkitys ymmärretään vasta myöhemmin. Ihmislähtöiseen johtamiseen nähtiinkin kuuluvan tasapuolisuuden ja joustavuuden lisäksi myös kyky tehdä tarvittaessa koviakin päätöksiä yhteiseksi hyväksi:

Kaikessa ei voi joustaa ja joskus asiat täytyy tehdä niin kuin minä sanon. Aina ei ole vara soveltaa.

Esimiehet pitivät johtajuudessa tärkeänä kokonaiskuvan ja tavoitteellisuuden hahmottamista. Johtajan tulee ymmärtää vanhuspalveluiden kokonaistavoitteet, jotka määräytyvät kunnallisten ja valtakunnallisten strategioiden mukaisesti. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan haastateltavien mukaan jokaisen työntekijän työpanosta ja ymmärrystä yhteisistä tavoitteista:

Tää minusta on se, mikä tällä hetkellä on johtajuudessa, että ymmärtää, että mikä se on se tavoite. Että kaikki ymmärtäis.

Myös työntekijöiden puheissa painottuivat yhteisen tavoitteen ja päämäärän asettamisen ja siihen pyrkimisen merkitys ja yhteistyötä johdon kanssa toivottiin. Yhdessä, yhteiseksi hyväksi toimimisen kannalta keskeisenä pidettiin avointa, asiallista keskustelua ja ratkai-

sujen etsimistä yhdessä, tasavertaisina kohdaten. Kokemus on, että puhumattomuus lisää väärinymmärryksiä ja yhteistyö mahdollistuu, kun ymmärretään, että asiat riitelevät, eivät ihmiset:

Ett ei tarvii olla niinku sillä samalla hetkellä päätetty, vaan siinä on niinku se mitä me halutaan, mikä on meidän tavoite jossain asiassa ja miten siihen päästään pikku hiljaa.

Ja siitä voisi vaikka seurata se, että kerran kuukaudessa istumme kaikki alas, käydään läpi mitä on ollu, mitä on tullu ja mitä pitää. Ett silloin se olis niinku yhdessä.

...ett kaikki tehtäis yhdessä sitä työtä sen yhteisen hyväksi.

Learning caféssa pohdittiin yhteisesti keinoja selkeyttää työn tavoitteita ja päämääriä. Yhteisten tavoitteiden konkretisoinnin helpottamiseksi tulisi olla mahdollisuus purkaa ne yhdessä auki käytännön tasolle. Tästä syystä palaverien todettiin olevan tärkeitä yhteisen ymmärryksen muodostumisen ja jokaisen äänen kuulumisen kannalta. Lisäksi päätettiin ottaa käyttöön "mikä mättää" -vihko, johon voidaan kirjata yhteistä käsittelyä vaativia asioita ja joka helpottaa asioiden puheeksi ottamista sekä erilaisen näkemysten ilmaisua. Tiedottamista haluttiin tehostaa käyttämällä entistä enemmän sähköpostia ja lukukuittausta yleisessä tiedottamisessa. Olennaisen tiedon ohjautumista lähiesimiehen kautta korostettiin liiallisen informaatiotulvan välttämiseksi.

Hyvän johtamisen yhtenä tunnuspiirteenä esimiehet pitivät asioiden, etenkin muutosten läpiviemistä tavalla, joka tukee työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja oman työn suunnitteluun. Niiden katsottiin lisäävän jatkuvan oppimisen edellytyksiä, motivaatiota, työhyvinvointia ja työssä viihtymistä:

Mä en sanele, hän itse luo sen aikataulun ja sen kokonaisuuden siitä työstä, suunnittelee sen itse.

Työn suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumisen vastineeksi odotetaan myös riittävää sitoutumista ja vastuun ottamista omista työtehtävistä. Ihmislähtöinen johtaja vastauttaa työntekijät tekemään annetut työtehtävät ja antaa jokaiselle mahdollisuuden tuoda vastuullisesti esille omaa asiantuntijuuttaan. Johtajan yhtenä tehtävänä onkin haastateltavien näkemyksen mukaan huolehtia siitä, että annettu mahdollisuus tulee näkyväksi arjen asiakastyössä.

Johtajan perustehtäviin kuuluu esimiesten mukaan oleellisesti kaikkien asioiden ja muutosten riittävä perustelu työntekijöille:

Ett ei vaan sanella, ett nyt tehdään näin vaan yrittää aina perustella kaikki asiat mahdollisimman hyvin. Jos jotain muutoksia tehdään, niin miksi ne tehdään ja miksi ne on tärkeitä.

Muutosprosessin myötä työn sisältö ja sen merkitykset ovat muuttuneet ja tämä saattaa näyttäytyä työntekijöihin kohdistuvina lisääntyneinä vaatimuksina ja odotuksina. Työntekijöiden kokemuksen mukaan ylhäältä tulevat ohjeet ovat toisinaan epäselviä ja ristiriitaisia ja kokemukseen pohjautuvat perustelut ja vastaukset lisääisivät niiden painoarvoa. Vaikka toisaalta koetaan, että ohjeita ja sääntöjä on liikaa, myös selkeitä ohjeita käytännön tekemiselle toivotaan. Vaikutusten arvioiminen yhdessä ja avoin keskustelu koetaan tärkeäksi asioiden toteutumisen ja käytäntöön viemisen kannalta:

... että keskusteltais niistä asioista ihan oikeesti niiden oikeilla nimillä.

Kaikissa haastatteluissa etenkin lähiesimiehen rooli ja läsnäolo nähtiin tärkeänä muutoksen keskellä, koska lähiesimies motivoi ja on tukena ihmislähtöisyyden ja uusien toimintatapojen arkeen viemisessä:

Ja tietysti motivoida ja yrittää sitä asiaa koko ajan pitää mielessä tai muistutella ihmisiä siitä. Säännöllisesti yhdessä pohtia niitä juttuja.

Hyvän esimiehen tunnuspiirteisiin kuuluu luotettavuus, hän hoitaa oman tehtävänsä ja on ammatillinen ja asiallinen. Työntekijöiden kuunteleminen ja kannustaminen koetaan tärkeäksi, mutta arvostetaan myös sitä, että esimies uskaltaa tarvittaessa puuttua hankaliinkin asioihin ja ottaa ne puheeksi:

Jos on sanomista, sanoo asiasta, ei turhaan, sanoo sen napakasti ja nätisti.

On napakka, tarttuu heti jos on joku ongelmatilanne ja ne asiat hoidetaan heti.

Myös työntekijöiden ammattitaidon kunnioittaminen ja työn ymmärtäminen kuuluvat hyvän esimiehen piirteisiin. Hoitajille on tärkeää, että heidän mielipiteitään kysytään ja kuullaan. Hyvällä lähiesimiehellä on tärkeä merkitys työssä jaksamisen kannalta ja tärkeäksi koetaan myös se, että esimiehet tuntevat toimialansa piirissä olevat vanhukset. Koulutuksen merkitystä ja tarvetta pohdittaessa korostuu ajatus sen oikeanlaisuudesta sekä

siitä, osataanko koulutusta aina oikein hyödyntää. Erityisesti muutoksessa koetaan tärkeäksi, että kaikki vanhuksen hoitoon osallistuvat tahot kävisivät saman koulutuksen.

Luottamus, anteeksianto ja usko ihmiseen ovat johtamisessa kaiken perusta. *“Sä et pysty muuten johtamaan, jos et sä luota ihmisiin.”* Johtajan pitää pystyä luottamaan työntekijöihin ja heidän kykyihinsä, koska työntekijät ansaitsevat luottamuksen ja mahdollisuuden. Työntekijöiden keskustelussa korostuivat hyvien käytöstapojen ja tasavertaisen kohtaamisen suuri merkitys arjen ja työn mielekkyyden kannalta:

Ett oikeesti arvostetaan kaikkia, toinen toisiamme. Ihan ylemmältä tasolta alemmalle tasolle. Ett oltais niinku samalla tasolla, vaikka asema olis ihan mikä hyvänsä.

Epäasiallinen käytös, kuten työkeys ja epäystävällisyys eivät kuulu kenenkään ammatilliseen toimintaan. Negatiivinen palaute vie työstä motivaation ja ilon sekä tappaa innon. Erityisen loukkaavana koetaan ohittaminen, osaamisen kyseenalaistaminen sekä julkinen nuhtelu tai moite. Kokemus on, että omaa luovuutta on vaikeampi käyttää, jos tuntee, ettei arvosteta, kun taas luovuuden käyttäminen kohtaamisissa lisääntyy, jos työtä saa tehdä niin kuin itse kokee parhaaksi. Arvostus ja aidon kiitoksen saaminen, tulee se sitten esimieheltä, omaiselta tai työtoverilta, parantaa työmotivaatiota ja keskinäinen kunnioitus ja luottamus koetaan tärkeänä voimavarana työssä, koska *“hoitajatkin haluaa tulla nähdyksi siinä työssään”*.

Ajatellaan, että hyvällä hoitotyön johtamisella tuetaan hoitajia, jolloin hoitajien hyvä heijastuu suoraan vanhuksiin. Oma vastuu tunnistetaan, mutta koetaan että vaikutusmahdollisuudet ovat välillä rajalliset. Hoitajien näkemyksen mukaan enemmän hoitajia antaa enemmän aikaa vanhusten hyväksi ja tämä näkyy parempana elämänlaatuna. Hoitotyötä voidaan tukea myös tarjoamalla ajantasaiset ja toimivat työvälineet ja työolosuhteet:

Niin vanhuksilla on hyvä ku meillä on hyvä, keittiöhenkilökunnalla, kaikilla siinä talossa.

Voidaan vaikuttaa esimerkiksi silleen negatiivisesti ett vähentää vaikk hoitajia ja sit siinä elämänlaatu kärsii aika paljo. Tai sit se positiivinen puoli että lisätään että voidaan tehdä enemmän asioita.

Tottakai se on paljon myös hoitajista kiinni monet asiat ett miten sä hoidat ihmisen, mutt sit just noi tarvikehankinnat sun muut, ni ei hoitajat voi niihin vaikuttaa.

Esimiesten näkökulmasta vastuuttaminen pitää sisällään myös oletuksen oman työn ja toimintatapojen kehittamisestä. Työaika tulisi käyttää asiakkaan hyväksi ja tehokkuutta voidaan lisätä toimintatapoja muuttamalla ja työtä kehittämällä, ei niinkään henkilöstömäärää lisäämällä:

Ei se mene niin, että ei se henkilökunnan lisääminen oikeastaan ole se *the key* vaan se, että miten me muutetaan niitä toimintatapoja, millä me tehdään sitä työtä.

Nähtiin, että vastuun antaminen sekä omaehtoisen ideoinnin ja työn suunnittelun tukeminen antavat työntekijälle onnistumisen kokemuksia ja tarjoavat avaimia kokonaiskuvan hahmottamiseen:

Ett ihminen ymmärtää sen tehtävänsä ja ottaa vastuuta siitä ... että ihminen myös itse hoksaa ja oivaltaa ... koska se antaa mahdollisuuden myös hänelle tehdä sillä lailla, onnistuneisuuden tunnetta.

Haastateltavien mukaan työntekijän sitoutumattomuus ihmislähtöiseen työhön ja yhteisiin pelisääntöihin johtaa puuttumiseen. Sitoutumattomuus ja motivaation puute näyttäytyvät usein haluttomuutena kehittää toimintatapoja sekä ryhmäilmiöinä ja siksi esimiehen varhaista puuttumista tämän kaltaisissa tilanteissa korostettiin:

Ei voida sallia mitä tahansa. Se vaatii tiukkaa johtamista, jossain vaiheessa. Huomaat, ett jotkut ei ole sitoutuneet siihen, niin silloin sun pitää ottaa se esiin ja pitää puuttua varhaisesti.

Yhtenä toimintatapana haasteellisissa tilanteissa käytetään esimieskeskustelua, jossa sovitaan työntekijän kanssa tulevista tavoitteista sitoutumisen ja työskentelyssä tapahtuvien muutosten suhteen. Esimieskeskustelut nähtiin yhtenä, joskin haasteellisena, osana johtajan työtä. Hankalatkin tilanteet pyritään kuitenkin hoitamaan maltillisesti ja antamaan työntekijälle rehellistä palautetta. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet työntekijän perimmäiseen halukkuuteen toimia sääntöjen mukaan tai työn motiiveihin koettiin kuitenkin melko vähäisiksi:

En tiedä, voiko loppupeleissä hirveästi vaikuttaa siihen, ett miten ihminen toimii, jos ei ole halukas toimimaan yhteisten sääntöjen mukaan.

Esimiehen tehtäväksi jääkin haastateltavien mukaan tarttua epäkohtiin ja ottaa asiat keskusteluun sekä muistuttaa perustehtävästä:

Nostaa kissa pöydälle ja puhua asiat läpi. Ja muistutella aina mieleen, ett mikä tää juttu on miks täällä ollaan. Ja miten täällä kuuluu toimia.

Pelissäännöt työyhteisön toiminnalle rakennetaan yhdessä henkilökunnan kanssa ja siksi yhteistä pohdintaa ja asioista yhteisesti sopimista toivottiin olevan enemmänkin. Esimiehen läsnäoloa ja säännöllisiä tapaamisia työntekijöiden kanssa pidettiin tärkeinä yhteistyön lujittajina, samoin riittävää tiedon ja vastuun jakamista. Ihmislähtöisessä johtamisessa huolehditaankin haastateltavien mukaan avoimesta tiedonkulusta ja osaamisen jakamisesta. Moniammatillinen asiantuntijuuden jakaminen ja tiedon siirtäminen nähtiin välttämättöminä toiminnan läpinäkyvyyden ja sujumuuden kannalta. Työn pitää olla avointa ja kaikille jaettavaa eikä salassa pidettävää osaamista voida sallia.

5.2 Ihmislähtöisyys alkaa ihmisistä

Ihmislähtöisyys arvona on viimeisen vuoden aikana ollut Lapinjärvellä vahvasti esillä sekä strategioissa että arjen työssä. Ihmislähtöisyyden merkitys ja sisältö yleisellä tasolla tai esimiestyöskentelyssä ei ole kuitenkaan vielä ruohonjuuritasolla aivan auennut. Työntekijöiden näkökulmasta he hoitajina ovat vanhuksen elämässä niitä ihmislähtöisiä, joka päivä läsnä olevia ja arjen tuntevia tekijöitä. Yksimielinen ajatus on, että ihmislähtöisyys alkaa ihmisistä ja sen tulisi näkyä kaikissa suhteissa ja kohtaamisissa. Oikea, aito läsnäolo ja kuuntelemisen merkitys, pysähtyminen ihmisen luo onkin tullut osaksi päivittäisiä kohtaamisia. Koetaan, että hoito on laadukkaampaa, koska se on henkilökohtaisempaa ihmisen elämän syvemmän tunteminen kautta. Vanhusten mielipiteitä kysytään ja kuunnellaan, työtä tehdään heidän hyväkseen ja myös omaisten kokemuksia ja toiveita otetaan huomioon:

Sen ihmisen, joka päivä kun sen kohtaat, ett mitä sille oikeesti kuuluu ja kuuntelet ja oot läsnä siinä.

Huomioi sen ihmisen elämä, mitä hän on ollu aikasemmin, mitä on harrastanu, mistä on tykänny, mitä on perhesuhteet, ett ne huomioidaan siin hoitotyössä. Hänen tahto, vielä syvemmin mennään siihen.

Kyllä se (hoito) varmaan on laadukkaampaa, koska on niinku henkilökohtasempaa.

Esimiehen näkökulmasta ihmislähtöisyyden katsottiin tarkoittavan vanhuksen lähtökohdista oikeiden palvelujen tarjoamista oikeaan aikaan. Myös resurssoinnin tarkoituksenmukaisuutta ja yksilöllisyyden huomioimista korostettiin. Ihmislähtöisyydessä pidettiin tärkeänä ihmisen osallisuutta ja omaa aktiivisuutta yhteisössään sekä itsestä vastuun

ottamista ja mahdollisuuksia tehdä päätöksiä oman elämänsä suhteen. Ympäristön olosuhteet luodaan ihmislähtöisiksi vanhusten mielipiteitä kuunnellen. Oleellista on ihmisen koko elämän huomioon ottaminen hoitosuunnitelman laatimisessa ja mielekkään arjen rakentamisessa. Vanhuksille tehtyjen omakuvamonologioiden katsottiin osaltaan tukeneen yksilöllistä arkea:

Mistä hän saa iloa ja voimaa, yksilöllisesti mietittäisiin aina jokaisen kohdalla ne asiat. Ei sellasta yhtä kaavaa noudateta kaikille vaan jokaisen taustoista ja sieltä elämän matkan varrelta, myös tämän hetkisestäkin tilanteesta.

Myös Learning caféssa todettiin omakuvamonologioiden olevan konkreettinen keino edistää ihmislähtöistä hoitoa ja omaisyhteistyötä. Vanhuksen syvempi tunteminen auttaa ymmärtämään heille ja myös omaisille tärkeitä elämän sisältöjä. Tuntemisen avulla ihminen voidaan kohdata yksilöllisemmin ja ymmärtää paremmin merkityksiä hänen toiminnassaan.

Hoitajat kokivat, että ihmislähtöisyyden omaksuminen on vaatinut sekä asennemuutosta että työtapojen muutosta, enää ei tehdä niin paljon puolesta. Työtavan muutos myös tunnustetaan, puhutaan vanhasta ja uudesta tavasta työskennellä. Osa haastatelluista kokee, että paljon on saatu aikaiseksi ja toimitaan toisella tavalla kuin ennen. Uusien toimintamallien sisäistämisen myötä tapoja on muutettu ja asioita omaksuttu. Ajattelun muutos näkyy tietoisuuden heräämisinä omasta toiminnasta sekä ymmärryksen lisääntymisenä: *“...onhan silläkin asioita (joita haluaa) niinkuin mullakin”*. Asioiden pyörittäminen ja oivaltaminen on johtanut oman ajattelun muutokseen ja vanhasta poisoppimiseen. Osa haastateltavista toteaa, että aina tämä ei ole ollut helppoa, vaan on vaatinut aikaa:

Ol itellekki hankalaa aluks, tosi hankalaa.

Me ajatellaan näin ja ollaan muutettu tapoja ja omattu paljo asioita.

Niit asioita pyöriteltiin ja katsottiin ja oivallettiin.

Varmaan se oo nää nuoret opiskelijat nii nyt ne niinku menee jouhevast siihen, ett meillä on se vanha historia siihen.

Ymmärrettiin, että suhtautuminen riippuu myös omasta persoonasta eikä kaikilla ole halua sisäistää uusia toimintamalleja. Oma toimintaa ei kuitenkaan olla valmiita yksittäisten henkilöiden sopeutumattomuuden vuoksi muuttamaan:

Riippuu niin sen ihmisen persoonasta joka tulee ... toiset tulee niinku sanotaanko avoimena ja haluaa ja kysyy ja kaikkee.

Joku ei sit välttämättä sopeudu millään tänne, ett jos hän on tottunu tekeen eri paikassa eri lailla. Mutt me ku tehdään tällä tavalla ihmislähtöisesti, niin sillon me ei ruveta toimiin mejän paikassa niinku hänen paikassaan on toimittu.

Oman asenteen ja suhtautumisen tarkistamisen tärkeyttä korostettiin myös Learning cafén keskusteluissa. Millä asenteella tulen töihin? Omat tunteet on tärkeää tiedostaa, koska ne heijastuvat yhteistyöhön muiden kanssa ja asenteiden tarkistaminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä.

Esimiehet korostivat, että ihmislähtöinen johtaja on valmis tukemaan työntekijöiden persoonallisia työskentelytapoja. Tärkeintä on huomioida jokainen yksilönä sekä kannustaa ja motivoida omaan tapaan tehdä työtä:

Se on rikkaus, että me ollaan erilaisia ihmisiä ja toimitaan eri tavalla.

Motivoinnin keinona esimies voi myös luoda positiivista virettä antamalla palautetta hyvin tehdystä työstä sekä kannustamalla koko työyhteisöä kiitoksen ja arvostuksen kulttuuriin. *“Että opittais huomaamaan niitä hyviä asioita, ei sen tarvitse olla isokaan juttu.”* Positiivisuuden omaksuminen vie kuitenkin aikaa ja vaatii kaikilta oppettelua:

Haluais tavallaan saada aikaseksi sitä positiivista nostetta enemmän. Sitäkin täytyy vaan opetella.

Kiitoksen ja luottamuksen kulttuurin edistämisen konkreettisia keinoja määriteltiin yhteisessä Learning café -tilaisuudessa. Uutena käytäntönä aloitetun viikoittaisen positiivisuuspalaverin koettiin jatkossakin toimivan oivallisena areenana oppia hyvien asioiden huomaamista ja arvostamista. Palaveri tarjoaa mahdollisuuden kiittää työtovereita, joskin kiitoksen sanominen ääneen myös jokapäiväisessä arjessa koettiin oleelliseksi. Luottamuksen ilmapiiriä voidaan kiitoksen lisäksi vahvistaa rehellisellä kommunikoinnilla työtovereiden kesken sekä antamalla tilaa erilaisille mielipiteille.

Hoitajien kokemus on, että tärkeitä ihmislähtöisyyttä tukevia ja rakentavia tekijöitä ovat yhteisesti jaettu tieto, joustaminen joka tilanteessa ja tilannetaju. Myös luovuuttaan saa työssä käyttää, vaikka sitä ei usein tiedostetakaan:

...että mun mielestä se ihmislähtöisyys on sitä ett joustetaan joka tilanteessa missä sä voit ja mennään sen tilanteen mukaan ja näin.

Kyll siin joka päivä saa sitä luovuutta käyttää. Sitä ei vaan niinku tuu ajatelleeks, ett käytät nyt luovuutta, koska se kuuluu siihen työnkuvaan.

Esimiehet totesivat ihmislähtöisen toimintatavan sisäistämisen vievän aikaa ja vaativan jokaiselta omaa oivallusta siirtyäkseen käytäntöön. Muutos uuteen on tapahtunut nopeasti ja uusien toimintatapojen hyväksyminen on ollut ajoittain vaikeaa:

Ajattelen kuitenkin, että se oivaltaminen on se juttu, enhän minä voi muuttaa toisen tapaa tehdä, jos se ei itse oivalla.

Tää käytäntöön vieminen. Kyllä se varmaan suurimmaksi osaksi toimii. Mutta on siinä haastettakin.

Jumiutumisen rutinoituneihin toimintatapoihin on hidastanut muutosta ja mukana on ollut myös pelkoa siirtymisestä uuteen. Ihmislähtöisyyden merkityksen ymmärtämisessä käytännön tasolla on ollut epäselvyyksiä ja muutosvastarintaa on esiintynyt. Silti edistysaskelia on haastateltavien mukaan nähtävissä ja ilmapiiri on vastaanottavaisempi.

Muutosvastarinta näyttäytyy joko välipitämättömyytenä tai haluttomuutena ihmislähtöisen ajattelun sisäistämiseen. Koetaan, että mikään ei ole muuttunut, vaan aina on toimittu samalla tavalla. Yhteisymmärryksen puuttuminen näkyy siinä, että asioista ollaan eri mieltä tai käsitykset ovat ristiriitaisia, toisaalta ajattelua tai näkemyksiä ei ehkä halutakaan muuttaa. Toisilta uuden omaksuminen vaatii enemmän aikaa ja tämä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja lisääntynyttä stressiä.

Johtamisessa ihmislähtöisyys tarkoittaa työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien ja heikkouksien huomioimisen lisäksi työntekijöiden kanssa käytävää yhteistä dialogia ihmislähtöisyyden olemuksesta ja näyttäytymisestä arjessa. Työajan tarkoituksenmukaisen jakautumisen tai työn sisällön yhdessä suunnittelu ja pohdinta voisivat haastateltavien mukaan ilmentää ihmislähtöistä johtajuutta.

Että millä tavalla saatais yhdessä mietittyä se kokonaisuus. Yhdessä miettiminen olisi ihmislähtöisessä johtamisessa tärkeitä.

5.3 Elämänlaatua ja itsensä johtamista

Hoitajilla ajatukset elämänlaadusta vanhuudessa painoutuivat fyysisiä tarpeita vahvemmin psyykkisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin ja ihmisyyden kokemukseen. Puheessa toistuivat sellaiset asiat kuin nähdyksi ja kuulluksi tuleminen, ihmistä ei ohiteta eikä vanhuutta vä-

heksytä. Elämänlaadun ajatellaan koostuvan mielekkäistä asioista, toiveiden huomioimisesta ja ymmärretyksi tulemisesta. Hoitajana vanhus kohdataan rehellisesti ja avoimesti, ei esitetä eikä teeskennellä vaan kohdellaan tasavertaisesti ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Hyvää elämänlaatua tukevaa hoitoa on myös fyysisten tarpeiden täyttäminen sekä asioiden ja välineiden toimivuus käytännön tasolla:

Vanhuksii pidetään tietenkin, että ne on tasavertaisia aikuisia ... he saa olla just sitä.

Toiselle voi ihan hyvin sanoo, ett mulla vähä nyt huono aamu ollu, nousu väärällä jalalla. Ni kyll moni vanhus ymmärtää ihan yhtälailla ku muutkin, koska se helpottaa, ku jokainen varmaan aistii sen, jos sä esität jotain muuta kun sä sillon oot.

... se vaikuttaa sen vanhuksen elämänlaatuun nukkuuko se rikkiäises sängys ja mukavassa vai epämukavassa.

Johtamiseen elämänlaadun koettiin kytkeytyvän lähinnä vanhuksen elämää koskettavan päätöksenteon kautta. Esimerkiksi tukipalvelujen myöntämisellä tai hoidollisten ongelmien ratkomisella voi olla myönteinen vaikutus elämänlaatuun. Toisaalta nähtiin, että johtaja luo työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa hyvätasoista hoitoa ja elämänlaatua valvomalla hoidon laatua ja huolehtimalla riittävän hyvistä työskentelyolosuhteista. Vanhusten elämänlaatua on pyritty esimiesten mukaan lisäämään myös järjestämällä erilaista aktiviteettitoimintaa ja nähtiin, että rutiinien rikkomisella ja arjen mielekkyyden lisäämisellä on yhteyttä elämänlaatuun.

Arviointia ja tavoitteiden asettamista pidettiin hoitajien näkökulmasta tärkeänä, koska toimintaa on aina mahdollista parantaa. Toisaalta tähän tuovat omat haasteensa ristiriitaiset käsitykset vanhuudesta, sen merkityksistä ja haluamisista ja siksi yhteistyötä johdon kanssa vanhusten elämänlaadun parantamiseksi tarvitaan ja toivotaan:

Pitäs olla enemmän tavallaan tekemisis esimiehet, ylemmätkin, työntekijöiden kanssa ja ihan yhdessä mieltä mitä vanhukset tarvii.

Hoitajille voimaa antavat onnistumisen kokemukset ja yhdessä vanhusten parhaaksi toimiminen. Vanhuksen rauhallisuus ja tyytyväisyys kertoo hyvästä olost, hymy kertoo onnellisuudesta. Vanhuksen kiitollisuus avusta ja hyvä mieli tuo myös hoitajalle hyvän mielen:

No hymyt tietysti on se mist huomaa, ett toisella on hyvä olla. Kyll mulla ainaki tulee hirveen hyvä mieli, jos saa toiselle hyvän mielen. On rauhallinen ja tyytyväinen, ni tulee tosi hyvä mieli.

Itsensä johtaminen oli hoitajille käsitteenä uusi ja melko vieras. Siinä korostuivat miettimisen jälkeen tiedon hankkiminen ja soveltaminen tilanteen mukaan. Tärkeänä pidettiin myös oman osaamisen, tiedon ja oivallusten avointa jakamista työyhteisössä:

Tiedot ja oivallukset kulkee tosi hyvin mun mielest meidän hoitajien kesken.

Kun oivaltaa ja huomaa jotain, ni kyll se kerrotaan toisille, ett kaikki käyttää sitä sitten sen hyväks ... ja kyllä mun mielestä me ollaan aika avoimii puhumisessa.

Learning caféssa pohdittiin oman asiantuntijuuden tunnistamisen ja arvostamisen merkitystä. Oman arvon oivaltaminen ja arvokkaan ammattitiedon jakaminen toisille ovat tärkeitä vuorovaikutuksen kulmakiviä. Vuorovaikutusta voidaan parantaa valitsemalla kuhunkin vuorovaikutustilanteeseen parhaiten soveltuvat kommunikoinnin tavat. Kuuntelemalla, kannustamalla ja läsnäololla voidaan edistää toimivaa vuorovaikutusta, johon kuuluu oleellisesti molemminpuolinen kunnioitus. Omien rajojen tunnistaminen on tärkeää ja rajojen asettaminen sallitaan negatiivisissa vuorovaikutustilanteissa.

Esimiehet liittivät itsensä johtamisen tuloksellisuuteen, kurinalaisuuteen ja priorisointiin. Tärkeänä koettiin omien tavoitteiden ja päämäärien asettaminen. Jatkuvan itsensä kehittämisen ja oman motivaation ylläpitämisen nähtiin kuuluvat johtajan työhön. Itsensä johtaminen on myös itsestä oppimista ja oman toiminnan arviointia:

Tarkastelen itseäni kriittisesti ja erilaisten tilanteiden jälkeen mietin, olisinko voinut toimia toisin, miksi joku tilanne meni niin kuin se meni.

Johtaminen edellyttää haastateltavien mukaan vahvaa itsetuntoa ja jatkuvaa itsereflektiota, millainen johtaja on ja millainen haluaisi olla:

Se vaatii tosi paljon, vahvaa luonnetta, ei tyranniluonnetta, vaan sellasta vahvaa itsetuntoa. Ettei pienet asiat hätkäytä. Se ei ole aina niin helppoa.

Oma motivaatio esimiestyöhön löytyy ryhmäytymisestä työntekijöiden kanssa ja pientenkin positiivisten muutosten näkymisestä. Työn mielekkyyttä lisää myös vanhusten tunteminen sekä positiivinen palaute ja arvostuksen tunne.

Hoitajat ajattelevat, että paljon on itsestä kiinni ja tämä näyttäytyy arjessa kykynä suunnitella ja rytmittää työnsä ja työskennellä itsenäisesti huomioiden vanhusten päivittäiset tarpeet ja tehden tarvittaessa yhteistyötä. Vastuun ottaminen omista tekemisistä on ammatillisuutta, jossa tuetaan ja autetaan toisia:

Ett kykenee itsenäisesti työskenteleeseen, ettei tarvi jonku toisen olla sanomas, hei voitko tehdä jotain.

Tehdään yhdessä ja osa yksinään, riippuu vähä päivistä ja ihmisten tarpeista.

Joo, kyl se mun mielestä on sitä, ett on ehkä se vapaus tehdä sitä. Ja se niinku ett sä otat sen vastuun siitä mitä sä teet.

Avoimuus mahdollistaa erilaisista näkökulmista keskustelun ja antaa vapauden sanoa asioista suoraan ja olla eri mieltä. Itsensä johtaminen on myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja itsensä kehittämistä. Learning caféssa todettiin yhteisesti, että avoimeen ja läpinäkyvään työympäristöön kuuluu myös vapaus toteuttaa itseään työssä. Eri-laisuutta kunnioitetaan ja jokaiselle sallitaan yksilöllinen tapa työskennellä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteena voi olla myös se, että työvuorossa kykenee tekemään jotain enemmän vanhusten kanssa:

Ollaan puhuttu, että me nähdään jotku asiat vähä eri tavalla ja siit on ihan hyvä keskustella.

Varmaan se, ett pitäis olla niitä henkilökohtaisia tavoitteita siinä työssä ja kaikessa. Ja kehittää itseään.

6 Ihmislähtöisen johtajuuden kehykset

6.1 Yhteistä ymmärrystä rakentamassa

Lapinjärven kunnan johtamisrakenne on matala kunnan pienuuden vuoksi ja siksi johtamisen merkitysten ja vaikutusten tarkastelu suhteessa työntekijöihin ja vanhuksiin oli selkeämpää ja helpommin hahmotettavaa. Tulosten peilaaminen teoriaan antoi mahdollisuuden etsiä ja löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Mitä sitten tarkoittaa ihmislähtöinen johtaminen, kun tavoitteena on elämänlaatu vanhuudessa? Miten hoitotyön laatua voidaan tukea ihmislähtöisellä johtamisella lisäten samalla vanhuksen elämänlaatua? Entä miten ihmislähtöistä johtamista voidaan kehittää?

Opinnäytetyömme osoittaa, että työn tavoitteiden ymmärtäminen ja yhteisen päämäärän kirkastuminen vaativat johdon ja esimiesten riittävää tukea sekä yhteistä pohdintaa ja keinojen etsimistä tavoitteiden todentumiseksi arjessa. Järvisen (2003) mukaan ylimmän johdon tehtävänä on ottaa vastuu kokonaisuuden kehittamisestä ja tavoitteiden asettamisesta, kun taas tavoitteiden ja linjausten siirtäminen käytäntöön ja henkilöstön toimintaan kuuluu lähi- ja keskijohdolle. Vaikka perustehtävä on kaiken toiminnan lähtökohta, on tärkeää ymmärtää myös yhteiset tavoitteet, päämäärä ja kokonaisuus sekä oman tehtävän yhteys niihin. Koska johtajan pääasiallinen tehtävä on johtaa, tulisi hänen selkeyttää oma roolinsa ja tehtävänsä merkitys työyhteisössä ja käyttää asemaansa työyhteisön parhaaksi. Uuden edessä johtajan rooli ja tehtävä tavoitteen selkeyttäjänä ja järjestyksen ylläpitäjänä korostuu. (Järvinen 2003: 13, 27–29.)

Tulokset tukevat käsitystä siitä, että johtaja voi keskustelevalta ja työntekijöiden mielipiteet huomioivalla otteella selkeyttää tavoitteiden sisältöjä sekä edistää yhteistä ymmärrystä. Avoin yhteistyö ja työn yhdessä suunnittelu auttavat myös perustehtävän merkityksen ja laajemman kokonaisuuden hahmottamisessa. Keskeistä johtamisessa on työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen ja huomioiminen, sekä sen muistaminen, että tilanteita tulkitaan aina omasta näkökulmasta (Juuti & Vuorela 2015: 24).

Haastateltavien puheissa oli kuultavissa Koskiniemen (2016) näkemykset yhteisön jäsenten omista subjektiivisesti merkityksellisistä kokemuksista, jotka ovat jatkuvasti läsnä ja vaikuttavat uusien kokemusten rakentumiseen ja niiden tulkitsemiseen. Johtamisen näkökulmasta kokemusten ymmärtäminen on avainasemassa esimerkiksi muutostilan-

teessa, jolloin ihmisten käytöstä voidaan tulkita ja hahmottaa peilaten kunkin yksilölliseen kokemustaan. Aiempien kokemusten tiedostamisen avulla voidaan muokata ajatusmalleja myönteisemmiksi ja tarjota uusia, muutoksen mahdollistamia näkökulmia. Tämä vaatii johtajalta kykyä tunnistaa myönteisten kokemusten lähteet sekä riittävää läsnäoloa ja myönteisten ilmaisujen tuottamista arjessa. Positiiviset kokemukset näytettyvät toimivana yhteistyönä ja hyvänä ilmapiirinä, jotka heijastuvat suoraan perustyön laatuun. (Koskiniemi 2016: 67–70.)

Kokemusten ymmärtäminen ei kuitenkaan aina johda toivottuun lopputulokseen ja taustalla vaikuttava haluttomuus tai kykenemättömyys sitoutua yhteisiin tavoitteisiin voi näytettyä muutosvastarintana. Vuorovaikutteisen ja aidon kriittisyyden omaavan johtajan on mahdollista tunnistaa työyhteisössä sitoutumattomuuden taustavaikuttajia, kuten luottamuspulaa, itsetunnon ongelmia, välinpitämättömyyttä tai tiedon puutteita (Syväjärvi & Pietiläinen 2016: 15–16). Esimiehet korostivat, että johtajalta vaaditaan herkkien tuntosarvien lisäksi jämäkkää otetta erilaisten työyhteisön ilmiöiden äärellä, jotta hankalistakin tilanteista selvitään ja kehittymiselle jää riittävästi tilaa. Myös työntekijöiden näkökulmasta johtajan rohkeutta ottaa oma paikkansa arvostettiin ja toivottiin.

Tulokset vahvistivat käsitystä, jonka mukaan ihmislähtöinen johtajuus koetellaan ongelmatilanteissa, koska silloin työntekijät kaipaavat johtajan lämminhenkistä, rakentavaa ja auttavaa tukea kyetäkseen suoriutumaan työstään (vrt. Juuti & Vuorela 2015: 18). Oleellista on annetaanko ongelman tulla määrittäväksi tekijäksi, jonka ympärille koko yhteisön toiminta rakentuu ja keskittyy. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan yhdessä voidaan päättää valitaanko ongelmiin keskittyvä ongelmapuhe vai vaihtoehtoja luovuuden ja ilon avulla etsivä ratkaisupuhe, joka antaa vapauden nauraa ongelmille ja palauttaa työn ilon, työhyvinvoinnin sydämen. Tärkeää olisi myös osata erottaa työhön liittyvät ongelmat henkilön persoonasta tai ominaisuuksista. Ratkaisupuheen avulla ongelmia voidaan katsoa uudesta, erilaisesta näkökulmasta ja huomata, että ne ovat ratkaistavissa. (Juuti 2005: 72, 74; Juuti & Vuorela 2015: 148, 150.) Työyhteisössä käyttöön otetut positiivisuus palaverit ovat konkreettinen keino opetella sekä huomaamaan että keskittymään olemassa oleviin hyviin asioihin, jotka usein hautautuvat ongelmien alle.

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen merkitys vaikuttaa oleellisesti muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen. Jos työntekijät kokevat, että heitä kuullaan, heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa ja he saavat kaiken tarpeellisen tiedon, uusi toimintakulttuuri

on helpompi hyväksyä ja ottaa vastaan. (Taskinen 2011: 163.) Sillä on huomattava merkitys myös motivaatioon, vaikka tuloksissa ilmenikin ristiriitaisuuksia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja yksilön omasta vastuusta suhteessa siihen. Yhtäältä motivaatio nähtiin sisäsyntyisenä ja sen olemassaoloon sekä työhön sitoutumiseen velvoitettiin vahvasti. Toisaalta koettiin, että motivaation syntymiseen vaaditaan arvostusta, luottamusta ja yhteistä ymmärrystä työn tavoitteista.

Oleellista tulosten mukaan on halu tehdä työtä tavoitteiden mukaisesti ja tämä vaatii jokaisen motivaatiota ja sitoutumista sekä omaa oivallusta. Työtä ohjaavat yhteiset säännöt, jotka kumpuavat arjen toimintaa ohjaavasta ihmislähtöisestä toimintakulttuurista. Kun toimintakulttuuri on vahva, kaikki yhteisön toiminta ohjautuu yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Juuti & Vuorela 2015: 26–27). Tässä esimiehellä on tärkeä rooli, koska koordinoimalla kokonaisuutta hän varmistaa parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen pääsemisen (Aarnikoivu 2013: 111). Itsensä johtamista tarvitaan syvään juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kaatamisessa, vanhasta pois oppimisessa ja uuden omaksumisessa. Vaatii rohkeutta antaa tilaa uudelle ja suostua jatkuvaan muutokseen sekä ottaa vastuu itsestään ja toisista. Vastuu omasta kehittymisestä ja uudistumisesta on kuitenkin aina viime kädessä ihmisellä itsellään. (Salmimies 2008: 21, 24.) Haastatteluissa tämä ajatus kuului esimerkiksi seuraavien lausahdusten taustalla: *”Ihminen ei toimi pakottamalla”* ja *”kyll se riippuu paljon omasta maailmastaki”*.

6.2 Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen merkityksellisyys

Koskiniemen (2016) näkemys, jonka mukaan ihmisten johtamisessa tärkeintä on herkkyys kuulla ja tunnistaa ihmisten tuottamia, asioiden syvempiä merkityksiä sanojen takana, on löydettävissä tuloksissa. Ihmisten yksilölliset tavat ja tarpeet ovat aina muovautamassa onnistunutta ihmisten johtamisen mallia, jossa painopiste siirtyy ulkokohtaisesta ohjailusta ihmisestä lähtevään, erilaiset identiteetit huomioivaan johtamistapaan. Ihmisen nykyiset kokemukset ja toiveet tulevasta vaikuttavat johtajan tapaan motivoida tai kannustaa kehittymään. Myös avoimuus omien kokemusten vaikutuksille sallii johtajalle laajempien tulkintojen tekemisen erilaisissa tilanteissa. (Koskiniemi 2016: 72–73.)

Luottamuksella ja avoimuudella on keskeinen merkitys yhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin, koska se vapauttaa jäsenensä olemaan aidosti omana itsenään sekä luovuttamaan vahvuutensa yhteisen hyvän edistämiseen. Tulosten perusteella voidaan päätellä,

että esimies voi olla nostamassa henkilöstöään antamalla mahdollisuuksia ideointiin ja itsensä toteuttamiseen sekä tukemalla kunkin vahvuuksia. Vaikka esimiehellä on keskeinen rooli luottamuksen ja avoimuuden luomisessa, jokaisen tulisi tunnistaa oma vastuunsa ja vaikutuksensa rakentajana tai hajottajana. Kiitoksella ja kannustuksella on huomattava vaikutus hyvinvointiin ja kiitoksen antamisen ja saamisen tulisi kuulua kaikille yhteisön jäsenille. Luottamusta voidaan rakentaa lupausten pitämisellä ja hienotunteisella rehellisyydellä, joka ei nolaa tai loukkaa muita, vaan tukee ja auttaa löytämään yhteisen kielen (Juuti & Vuorela 2015: 45–49).

Kuten tuloksissa ilmeni, esimiehen tehtävä on olla omalta osaltaan esimerkkinä kiitoksen ja luottamuksen kulttuurin luomisessa. Avoimuus uusille ideoille ja myönteinen asenne luovat positiivista ilmapiiriä, kun taas jatkuva negatiivisuus syö jaksamista. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan johtamisessa on kyse työntekijän voimavarojen ja valoisten puolien esiin nostamisesta. Esimiestyön keskiössä on usko ihmiseen ja tämän mahdollisuuksiin, kannustuksella ja rohkaisulla jokainen voi yltää huippusuorituksiin sekä löytää uuden tavan toimia. Esimiehellä on tässä suuri vastuu, koska suhtautuminen työntekijään ratkaisee millaiseksi tämä työssään kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015: 20, 149–150.)

Syvjärvä ja Pietiläinen (2016) nostavat teoksessaan esiin inhimillisyyden yhtenä johtamisen lähtökohtana tehokkuuden rinnalle. Inhimillisyyden ja ihmisläheisyyden näkökulma johtamisessa tulee näkyväksi positiivisena otteena, joka tarkoittaa ennen kaikkea työntekijöiden potentiaalin huomioimista ja kannustamista sekä yhteisöllisyyden luomista organisaatioon. Positiivinen johtamistapa mahdollistaa työntekijälle aidosti mielekkäiden kokemusten sekä omien tavoitteiden, arvojen ja merkitysten toteutumisen työssä. Lähtökohtana myönteisyyttä korostavassa ja yleiseen hyvään pyrkivässä johtajuudessa tulee kuitenkin olla ehdoton aitous tunnetasolla ja kaikessa vuorovaikutuksessa. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016: 14–15.) Myös tulosten mukaan kaikissa kohtaamisissa etusijalla tulisi siis olla ihmisyyden, uskalluksen olla oma itsensä piiloutumatta hallitsevan asiantuntijuuden taakse. Samanarvoisena ihmisenä olemisen taso ja suhde, jossa kenenkään ei tarvitse alistua, rakentaa rikasta vuorovaikutusta ja luottamusta eli hyvän johtamisen perustaa (Juuti 2005: 55).

Kankare ja Lintula (2006) puhuvat lähimmäisenrakkauden merkityksestä työyhteisössä sivuten myös johtajuutta. Jos lähimmäisenrakkauden periaatteet näkyvät johtamisessa ja työyhteisön vuorovaikutuksessa, arvellaan tämän heijastuvan myös hoitajan ja van-

huksen väliseen vuorovaikutukseen. Heidän käsityksensä mukaan hoitajan kuulluksi tuleminen mahdollistaa vanhuksen kuulemisen. (Kankare & Lintula 2006: 45–47.) Myös Kitwood (1997) korostaa hoitajien kohtelun suoraa yhteyttä vanhuksen hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Hoitajan kokemus esimiehen tuesta ja kannustuksesta tai vastaavasti sivuuttamisesta ja aliarvioimisesta tulevat näkyviksi tavassa, jolla vanhusta hoidetaan ja hänet kohdataan. Ihmislähtöisyyteen sitoutuneessa yhteisössä ihmisyyden tunnustaminen ulottuu jokaiselle tasolle, jolloin myös hoitajista pidetään huolta ja nähdään heidät osana laadukkaan hoivan ketjua. (Kitwood 1997: 103–104, 109.)

Myös haastatteluissa korostui ajatus kuulluksi ja nähdyksi tulemisen merkityksestä kaikissa suhteissa sekä kannustavan johtamisen positiivisista vaikutuksista. Ihminen tarvitsee kannustusta ja rohkaisua kyetäkseen tuomaan esiin parhaansa. Kun yhteisön jäsenet nähdään ennen kaikkea yksilöinä, pystytään nostamaan esiin jokaisen vahvuudet sekä tukemaan ja kannustamaan tarvittaessa. Tasa-arvoisessa ja kunnioittavassa kohtaamisessa kiinnitetään huomioita kielenkäyttöön ja tapaan, jolla puhutaan ja mitä puhutaan. Kunnioitus on aina ja kaikkialla läsnä oleva asenne, jonka jokainen voi valita. Väliöntä, kohteliasta ja muista kiinnostunutta ihmistä on helpompi lähestyä ja hän heijastaa ympärilleen hyväksynnän ja arvostuksen ilmapiiriä.

Kokonaisuudessaan tulokset vahvistivat käsitystämme, jonka mukaan ihmislähtöisellä johtamisella voidaan vaikuttaa vanhusten elämänlaatuun tukemalla ja nostamalla esiin hoitajien vahvuudet ja ainutlaatuisuus. Toimivan ihmislähtöisen johtamisen vaikutukset näkyvät yhteisön ilmapiirin muuttumisena avoimeksi ja arvostavaksi sekä jäsentensä hyvinvointina, kun osallisuus ja mahdollisuus elää oman näköistä elämää paranevat. Aivan kuten haastattelussa todettiin *”niin vanhuksilla on hyvä ku meillä (hoitajilla) on hyvä ... kaikilla siinä talossa”*. Myös Räsänen (2011) tutkimuksen mukaan sosiaalisella ulottuvuudella ja ympäristöllä on suurempi vaikutus vanhusten elämänlaatuun kuin fyysisellä ulottuvuudella, vaikka saadulla hoivalla ja hoidollakin on oma tärkeä merkityksensä. Hoitajien arvostava kohtaaminen ja vuorovaikutus heidän kanssaan tuovat vanhusten elämään turvallisuutta ja vahvistavat arvokkuuden kokemusta. (Räsänen 2011: 125–127; Vaarama 2002: 12–14.)

Ihmislähtöisyyden perustaa ovat ihmisten tarinat, joiden pohjalta muodostetaan merkityksiä ja kerrotaan tämän hetkistä tarinaa. Vanhusten tarinat yhdistyvät hoitajien ja esimiesten tarinoinhin rakentaen yhteisön yhteistä tarinaa. Nummelin (2007) puhuu yhteisössä syntyvistä tarinoista, joiden tarkoitus on tuottaa ymmärrystä ja henkistä perintöä,

joita halutaan kuljettaa mukana siirtäen niitä eteenpäin. Johtamisen tehtävänä on kertoa tarinaa, joka avaa näkökulmia sekä menneeseen että tulevaan. (Nummelin 2007: 18.) Ihmislähtöisellä johtamisella voidaan lujittaa organisaation tarinan sulautumista osaksi yhteisön jäsenten elämäntarinaa mahdollistaen yhteisen elämän askeleet. Työyhteisössä tarinoita kerrotaan siellä ehkä pitkäänkin vaikuttaneen kulttuurin ja jäsentensä näkökulmien kautta. Ihmislähtöinen johtajuus on tämän tarinan kertomista uudelleen, puitteiden luomista unelmien toteutumiselle ja elämän mielekkyyden löytämiselle, jossa etsitään uusia selityksiä, mielikuvia ja tarinoita, uutta tapaa tarkastella maailmaa. (vrt. Juuti 2005: 53; Juuti & Vuorela 2015: 153.)

7 Lopuksi

7.1 Ihmislähtöisen johtajuuden ytimessä

Opinnäytetyömme tavoitteena oli sekä tehdä näkyväksi ihmislähtöistä johtajuutta että yhdessä Lapinjärven vanhuspalveluiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa kehittää sitä vanhusten elämänlaadun vahvistajana. Tähän päästäksemme toivoimme ja tarvitsimme jokaisen työntekijän ja esimiehen panosta, koska käsityksemme mukaan tavoitteeseen pyrkiminen vaatii oman ajattelun ja ymmärryksen heräämistä, jolloin sitoutuminen yhteiseen kasvuun mahdollistuu. Asettamamme tutkimuskysymykset antoivat raamit, joiden puitteissa etsimme vastauksia ja kehittämisen mahdollisuuksia.

Jos tutkimus olisi toteutettu suuremmassa organisaatiossa, missä haastateltavia ja erityisesti esimiehiä olisi ollut enemmän, olisimme varmasti saaneet laajempaa näkökulmaa ihmislähtöiseen johtajuuteen. Näin olisi todennäköisesti käynyt myös ympäristössä, johon ihmislähtöisyys on vakaasti juurtunut ja siirtynyt arjen toiminnaksi kautta koko kentän. Lapinjärvellä jatkuva muutos sekä strategioissa että johtamisen kentällä on oikeastaan vasta aluillaan ja tämä kuului haastatteluissa. Vaikka johtamista on helpompi havainnoida pienen kunnan organisaatiossa, voi se toisaalta supistaa ja yksipuolistaa näkökulmia.

Voi myös pohtia, oliko ryhmähaastattelu oikea valinta ja miten se vaikutti aineistoon ja tuloksiin. Arvattavaksi jää, olisivatko yksilöhaastattelut tuoneet laajempaa tai mahdollisesti kokonaan toisenlaista näkökulmaa voimakkaita tunteita ja mielipiteitä herättävän aiheen käsittelyyn. On myös vaikea arvioida, olisiko tuloksiin vaikuttanut yhden yksikön sijaan koko vanhuspalveluiden henkilökunnan ottaminen mukaan tutkimukseen. Tällöin ihmislähtöisyyteen pyrkivän johtajuuden vaikutuksia olisi ollut mahdollista peilata ja vertailla erilaisissa vanhustyön ympäristöissä.

Aineistonkeruun tukena käytetyn BIKVA-menetelmän vahvuutena on Högnabban (2008) tutkimuksen mukaan nostaa esiin toimintatavoissa havaittavia kehittämistarpeita ja konkretisoida muutosta vaativia asioita. Menetelmä tukee dialogisuutta eri tahojen välillä ja vuorovaikutuksen lisääntyessä työkäytäntöjen kriittinen, yhteinen pohdinta edesauttaa työn läpinäkyvyyden toteutumista. (Högnabba 2008: 46–47.) Vaikka palvelun laadun varmistamiseen tähtäävää BIKVA-menetelmää ei tässä työssä käytetty suoranaisesti

asiakkaiden osallistamisen ja palautteen tasolta toiselle siirtämisen osalta, tulivat menetelmän edellä mainitut hyödyt silti näkyviin tuloksissa.

Ihmislähtöisyyden ja elämänlaadun tarkastelu organisaation eri tasojen näkökulmista ohjasi haastatteluihin osallistujia yhteisesti pohtimaan arvoja ja eettisiä kysymyksiä sekä tunnistamaan niiden kipukohtia. Learning café -tilaisuuteen koottu palaute haastattelusta antoi työntekijöille ja esimiehille mahdollisuuden vuorovaikutuksessa reflektoida omien arjen ratkaisujen ja yhteisten konkreettisten keinojen vaikutuksia vanhuksen elämään ja koko yhteisön hyvinvointiin. Voimme siis todeta, että BIKVA-menetelmän periaatteista oli tutkimusprosessissa hyötyä, vaikka meillä ei ollut aiempaa kokemusta sen käytöstä.

Ihmislähtöisyys on johtajuudessa uusi ja vielä kartoittamaton muoto, johon ei löydy valmiita raameja tai malleja ja tämä asetti meidät haasteelliseen tilanteeseen. Johtajuudesta yleisesti löytyi runsaasti teoriaa ja siihen perehtymällä näkökulmamme ja käsityksemme johtajuudesta ja sen moninaisuudesta laajeni. Teoria antoi uusia näkökulmia ja syvyyttä tarkastella johtajuutta ja helpotti sekä aineiston analysointia että tulosten tarkastelua. Ilman laajaa ja monipuolista teoriaa emme olisi kyenneet kokoamaan kuvaa ihmislähtöisestä johtajuudesta. Toisaalta teorian laajuus vaati rajaamista ja pakotti meidät pohtimaan, mikä erottaa ihmislähtöisen johtajuuden muusta johtamisesta.

Se ymmärrys, joka meille ihmislähtöisestä johtajuudesta piirtyi, muodostui aineiston lisäksi useista johtamisen eri näkökulmista. Löysimme erityisen paljon yhtymäkohtia Juutin (2005) ja Juutin ja Vuorelan (2015) teoksista, joissa johtamisessa painottuvat myönteisyys, dialogisuus, arvostava kuunteleminen, tarinallisuus ja ihmisten johtaminen, jossa kasvetaan ja kehitytään yhdessä. Ihmislähtöisen johtajuuden perusidean voisi mielestämme kiteyttää Juutin (2005) ajatukseen: "Esimiehen tehtävä on saada ihmiset kukoistamaan". (Juuti 2005; Juuti & Vuorela 2015.) Tällaisen johtamisen vaikutukset leviävät laajalle veden pintaan heitetyn kiven lailla ja kukoistaminen ulottuu, ei vain työntekijöihin, vaan myös vanhuksiin ja heidän läheisiinsä.

Mielestämme löysimme asettamiimme tutkimuskysymyksiin vastauksia, jotka linkittyivät vahvasti myös teoreettiseen viitekehykseen. Toiveemme on, että työmme antaa lisäarvoa Lapinjärven vanhuspalvelujen tulevalle kehittämistyölle luomalla avaimia ihmislähtöiseen johtajuuteen. Toivomme myös, että suurin hyöty tuloksista näkyy vanhuksille, kun hyvän elämänlaadun turvaaminen nousee johtamisen päätavoitteeksi ja että

työmme tulosten hyödynnettävyys lyhyellä aikavälillä tulisi olemaan suuri Lapinjärven kunnassa. Avaamalla opinnäytetyössämme ihmislähtöisen johtajuuden merkityksiä, voimme olla lisäämässä vuorovaikutusta ja dialogisuutta henkilöstön ja johdon välillä ja näin tukea kaikkia osapuolia muutoksessa. Yhteisen ymmärryksen ja päämäärän kristallisoitumisen antaa toivoaksemme mahdollisuuden ja tilaa avoimelle arvokeskustelulle, jonka keskiössä ovat vanhusten elämänlaadun edistäminen ja hyvän arjen turvaaminen.

Pitkällä aikavälillä työmme tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös yleisemmin uudenlaisen johtajuusajattelun kehittämisessä vanhustalouden palveluissa. Arviomme mukaan ihmislähtöisen johtajuuden mallin juurtuminen vanhustyön eri toimintaympäristöihin lisäisi hoidon tasalaatuisuutta, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä vanhusten merkityksellistä ja hyvää elämää.

Jatkotutkimuksena olisi näkemyksemme mukaan mielenkiintoista tarkastella ihmislähtöisen johtajuuden näkökulmasta jaettua johtajuutta, jossa liiallisesta johtamisesta luovutaan ja vastuuta kannetaan yhdessä (vrt. Juuti 2016: 82). Kankareen (2017) mukaan johtajat menestyvät henkilöstön tukemana, joten eräs tutkimuskohde voisi olla, miten alainen voi tukea johtajaa oman tehtävänsä toteuttamisessa (vrt. Kankare 2017: 19). Kiinnostavaa olisi myös tutkia ihmislähtöisen johtamisen vaikutuksia laajemmassa kontekstissa tai suuremmassa organisaatiossa. BIKVA-mallin mukaisesti voisi tarkastella, miten ihmislähtöisyyttä vanhustenhuollossa voidaan huomioida ja tukea poliittisessa päätöksenteossa kunnallisella tai laajemmin yhteiskunnallisella tasolla.

7.2 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Ennen tutkimustyön aloittamista haimme Lapinjärven kunnalta tutkimusluvan ja laadimme sopimuksen opiskelijoiden, työelämäkumppanin sekä Metropolia ammattikorkeakoulun ja vanhustyön tutkinto-ohjelman välillä. Sovimme, kuka toimii työelämän yhdyshenkilönä sekä yhteydenpidon muodoista ja keinoista. Aiheen rajaamisen vaikeutta ennakoidimme rakentamalla selkeät tutkimuskysymykset, joihin nojautumalla pystyimme pitämään aiheen kasassa koko prosessin ajan (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 12–13).

Tutkimusta tehdessä noudatimme hyvää tieteellistä käytäntöä ja ihmistieteisiin liittyviä eettisiä periaatteita. Varmistimme, ettei tutkimuksemme aiheuttanut haittaa tutkittaville ja

korostimme yksityisyyden kunnioittamista, johon Lapinjärven kaltaisessa pienessä kunnassa tuli mielestämme erityisesti kiinnittää huomiota. Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen tarkoitti tässä kohdin mm. mahdollisuutta kieltäytyä yhteistyöstä ja osallistumisesta sekä haastatteluista. Tätä ennakoimme vapaaehtoisuuteen perustuvalla toiminnalla ja antamalla tutkittaville etukäteen tietoa opinnäytetyöstämme lähettämällä heille tiedotteen, jossa kerroimme mahdollisimman selkeästi ja avoimesti työmme tavoitteista ja tarkoituksesta sekä avasimme tulevien haastattelujen teemoja ja sisältöä (Liite 2). Esi miehille lähetimme opinnäytetyön työsuunnitelman etukäteen tutustuttavaksi. Pyrimme ilmaisemaan tutkimuksemme hyödyt ja sen, että jokaisen osallistujan panos työssämme on merkittävä. Kerroimme myös miten ja missä muodossa haastatteluja käytetään. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000: 85.)

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujille kerrottiin heidän oikeudestaan keskeyttää syytä ilmoittamatta milloin tahansa ilman, että siitä koituu heille mitään haittaa. Emme toimittaneet erillistä suostumuslomaketta, vaan haastatteluihin osallistuminen oli samalla suostumus. Koska ryhmähaastatteluissa kerättyä aineistoa oli kuitenkin mahdoton eritellä toisistaan, tiedotimme oikeudestamme käyttää mahdolliseen keskeytykseen asti kertynyttä materiaalia. Painotimme työntekijöille, ettei henkilöllisyys tule aineistosta esille ja kiinnitimme tähän huomiota tuloslukua kirjoittaessamme. Tästä syystä emme eritelleet tulosluvussa haastateltavia esimerkiksi numeroinnilla, vaan käytimme lainauksia anonyymisti. (vrt. Ruusuvoori & Tiittula 2005: 17–18.) Säilytimme haastatteluaineiston opinnäytetyöprosessin ajan ja tuhosimme sen työn valmistuttua.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa erilaisia näkemyksiä eikä yhtenäistä ohjetta voida antaa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134). Keskeistä on arvioida koko tutkimusprosessia, sillä tutkijan subjektiviteetin vaikutus on kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti ilmeinen ja heijastuu väistämättä luotettavuuteen. Saatoimme yhtyä Eskolan ja Suorannan (2008) näkemykseen siitä, että tekijät joutuvat myöntämään omien ennakkokäsitystensä olemassaolon ja ottamaan siten jatkuvasti kantaa työn luotettavuuteen analyysiä ja tulkintaa tehdessään. (Eskola & Suoranta 2008: 208, 210.)

Luotettavuuteen vahvasti vaikuttavana tekijänä tiedostimme, että omat asenteemme ja ennako-oletuksemme saattoivat vaikuttaa aineiston käsittelyyn ohjaten havaintojamme. Saimme todeta, että aineiston keruun vaiheessa tuli hetkiä, jolloin omien ajatusten ja tuntemusten virta pyrki viemään liikaa huomiota ja siirtämään tulokinnan painopistettä si-

vuun oleellisesta. Huolellinen aineiston analysointi auttoi kuitenkin avaamaan syvällisempiä merkityksiä aineistosta tulkintojemme keskiöön. Myös portaittaisen haastattelumenetelmän edellyttämä jatkuva analyysin ja tulkinnan vuorottelu pakotti meidät pohtimaan, vastaavatko omat tulkintamme haastateltavien asioille antamia todellisia merkityksiä. Luotettavuutta pyrimme lisäksi varmistamaan riittävällä dokumentoinnilla sekä perehtymällä huolellisesti tiedon keruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmiin perustellen prosessin eri vaiheissa tekemämme ratkaisut ja valinnat suhteessa niihin (vrt. Kananen 2014: 153).

Opinnäytetyön aineistonkeräyksen vaiheessa ennakoimme kokemattomuuttamme haastattelijoina valmistautumalla haastattelutilanteisiin huolellisesti etukäteen. Suunnitelimme työnjaon sekä kummankin roolit ennen haastattelua ja mietimme keinoja millä keskustelua luotsataan eteenpäin ja miten varmistetaan aiheessa pysyminen mahdollisissa ongelmatilanteissa (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 54). Tiedostimme olemassa olevan riskin, kun keskustelun aiheena oli usein voimakkaita ajatuksia ja tunteita herättävä johtajuus. Kaikesta valmistautumisesta huolimatta haastattelutilanne on aina uniikki eikä haastateltavien reaktioita tai keskustelun suuntaa voi etukäteen täysin ennakoida. Ryhmähaastatteluiden sujumiseen ja keskustelujen sisältöön vaikuttaa vahvasti myös haastateltavien keskinäiset suhteet ja dynamiikka, joista ei kerta-tapaamisella voi saada selkeää ymmärrystä. Niinpä emme voi tietää, ovatko ryhmässä kuullut ajatukset ja mielipiteet osallistujien omia vai kenties ryhmäpaineen seurausta.

Omaa rooliamme haastattelijoina pohdimme laajasti jälkikäteen sekä olisiko meidän tul-lut toimia toisin ja kenties ohjata keskustelua enemmän. Tavoitteemme oli kuitenkin vält-tää provosointia ja ajattelun ohjaamista antamalla tilaa osallistujien ajatuksille ja keski-näiselle vuorovaikutukselle (vrt. Ruusuvoori & Tiittula 2005: 17–18). Haastattelujen laa-dun ja mahdollisimman tuoreen näkökulman säilyttämiseksi litteroimme haastattelut kah-den päivän sisällä, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2014) mukaan mahdollisimman no-pean ja yhdenmukaisen litteroinnin on todettu parantavan haastattelun laatua (Hirsjärvi & Hurme 2014: 185).

7.3 Omaa ajattelua haastamassa

Omaakohtaiset kokemuksemme esimiestyöskentelyn väistämättömistä kehittämistarpeista sekä johtajuuden merkityksestä muutoksen juurruttajana ja eteenpäin viejänä antoivat lähtökohdan opinnäytetyöllemme. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana saimme uutta, laajempaa näkökulmaa johtamiseen ja omaan ammatilliseen kasvuun. Uutena terminä ihmislähtöinen johtajuus pakotti meidät haastamaan itsemme ja astumaan oman mukavuusvyöhykkeen ulkopuolelle. Aiheeseen perehtyminen osoittautui jo työn alkuvaiheessa mielenkiintoiseksi ja monisyiseksi kokonaisuudeksi. Päämäärä vanhusten elämänlaadun vahvistamisesta toi lisää syvyyttä ja laajensi geronomin näkökulmaa, jota pystyimme peilaamaan läpi koko prosessin alamme kompetensseihin. Motivoivana tekijänä näimme myös opinnäytetyömme ajankohtaisen, kiinnostavan ja tulevaisuuteen suuntaavan aiheen. Toteuttamisen kannalta pidimme voimavarana keskinäistä hyvin sujuvaa yhteistyötä ja samansuuntaista ajattelua sekä mahdollisuutta tuoda vapaasti esiin omia ajatuksia ja vahvuuksia.

Pyrkimyksemme oli nostaa työssämme tutkittavien näkökulmat vahvasti esille ja toivomme kerronnallisuuden ja luovienkin ratkaisujen olevan mahdollisia, koska katsomme niiden kuuluvan vahvasti ihmislähtöisyyden viitekehykseen. Näkökulma oli meille molemmille uusi ja halusimme työssämme antaa tilaa mielikuvitukselle ja ihmisten äänelle. Toivomme myös, että työemme kuvaa todellista elämää kokonaisvaltaisesti ja ymmärrettävästi. (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009: 6–7.)

Aineistoa ja tuloksia analysoidessamme ymmärsimme, miten tärkeää on kuulla ääntä puheen taustalla sekä nähdä asenteiden taakse. Kun ihmiset ajattelevat ja puhuvat näin, mitä he todella sanovat? Ajattelemme, että myös työntekijöiden ja esimiesten kohdalla oli tärkeää ymmärtää heidän tarinansa ja historiansa merkitys, koska se heijastuu tämän päivän sanomisiin ja tekemisiin. Mennyttä ei voida muuttaa, mutta tämän hetken teoilla voidaan menneisyyden rajoittavista ja jopa halvaannuttavista tavoista ja käytösmalleista vapautua ja alkaa rakentaa ihmistä ja hänen ainutlaatuisuuttaan esiin nostavaa nykyisyyttä ja tulevaisuutta.

Työskentelymme aikana käsityksemme aidon, läsnä olevan kohtaamisen merkityksestä kaikissa ihmissuhteissa vahvistui entisestään ja lisäksi oli selvästi havaittavissa, miten asianomaisten arvomaailma, ihmiskäsitys ja maailmankuva määrittelee ja ohjaa suhtautumista kanssaihmiin. Tämä näkyy kaikissa suhteissa, on kyseessä sitten esimies,

työntekijä tai vanhus, heijastuen vastavuoroisuudessa saaden aikaan joko hyvän kertaantumista tai kielteisyyden lisääntymistä. Ihmisyyden tunnustaminen, ihmislähtöisyyden syvin ydin, on arvostavaa, lämmintä ja aitoa kohtaamista, johon eivät vaikuta ihmisen sosiaalinen tai yhteiskunnallinen asema eivätkä myöskään henkilökohtaiset käsitykset tai mieltymykset.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Buber, Martin 1937/2013. I and thou. Edinburgh: T. & T. Clark, 38 George Street.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikka, Tiina 2016. Kunnanjohtajan blogi. Hyvin menee, mutta menkööt. Lapinjärvi.fi. Päivitetty 28.6.2016. Saatavana osoitteessa: <http://www.lapinjarvi.fi/fi/kunnanjohtajan_blogi/?itemid=559094&a=viewItem> Luettu 13.10.2016.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huusko, Tiina & Pitkälä, Kaisu 2006. Mitä elämänlaatu on? Teoksessa Huusko, Tiina, Strandberg, Timo & Pitkälä, Kaisu (toim.): Voiko ikääntyneiden elämänlaatua mitata? Geriatrisen kuntoutuksen tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti 12. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto. 9–23.

Högnabba, Stina 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. STAKES-raportteja 34/2008. Helsinki: Stakes.

Innokylä 2016. Learning café eli oppimiskahvila. Saatavana osoitteessa: <<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>>. Luettu 30.11.2016.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Toinen painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Makkonen, Teemu. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Makkonen, Teemu. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kankare, Harri 2017. Johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan. Memo 1/2017. 18–19.

Kankare, Harri & Lintula, Hanna 2006. Vanhuksen kuulluksi tulemisen etiikka. Teoksessa Kankare, Harri & Lintula, Hanna (toim.). Vanhuksen äänen kuuleminen. Vantaa: Tammi.

Kitwood, Tom 1997. Dementia reconsidered: the person comes first. Buckingham: Open University Press.

Koskiniemi, Anne 2016. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville (toim.) 2016: Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. 63–102.

Krogstrup, Hanne Kathrine 2004. Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva-malli. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Stakes.

Kunnanhallituksen pöytäkirja 26.9.2016. Lapinjärvi. Saatavana osoitteessa: <http://lapinjarvi.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=KHALL&pvm=26%2e9%2e2016%2018%3a00>. Luettu 25.11.2016.

Lapinjärvi ihmislähtöinen kunta 2020. Kuntastrategialuonnos. Saatavana osoitteessa: <http://www.lapinjarvi.fi/easydata/customers/lapinjarvi2/files/uutiset/kuntastrategia_luonnos1016.pdf>. Luettu 13.10.2016.

Molander, Gustaf 2014. Hoidanko oikein? Eettinen kuormitus hoito- ja hoivatyössä. Juva: PS- kustannus.

Nousiainen, Inkeri 2000. Kriittinen ote työhön. Teoksessa Miettinen, Seija, Miettinen, Merja, Nousiainen, Inkeri & Kuokkanen, Liisa. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY. 27–38.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Perusturvajaoksen pöytäkirja 6.10.2016. Lapinjärvi. Saatavana osoitteessa: <http://lapinjarvi.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=SOSLA&pvm=6%2e10%2e2016%2018%3a00>. Luettu 25.11.2016.

Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti 2016. Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville (toim.) 2016: Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. 319–325.

Pirhonen, Jari 2017. Good Human Life in Assisted living for Older People. What the residents are able to do and be. Acta Universitatis Tamperensis 2272. Saatavana osoitteessa: <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101042/978-952-03-0416-4.pdf?sequence=1>>. Luettu 28.5.2017.

Pirhonen, Jari 2012. Resursseista toimintamahdollisuuksiin. Tutkimus suomalaisen vanhustenhuollon oikeudenmukaisuudesta. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/38400/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201208282260.pdf?sequence=1>>. Luettu 23.5.2017.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Gummerus.

Räihä, Heidi 2016. Hyvinvointijohtaja. Lapinjärvi. Puhelinhaastattelu 24.10.2016.

Räsänen, Riitta & Leppälehto, Seija 2016. Ei mitä tahansa johtamista vaan gerontologista johtamista sen olla pitää. Gerontologia 2/2016. 78–82.

Räsänen, Riitta 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Saatavana osoitteessa: <https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/498489/mod_label/intro/KvaliMOTV.pdf>. Luettu 18.10.2016.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Semi, Taina 2016. Geroartisti, kouluttaja, valmentaja. Espoo. Haastattelu 18.11.2016.

Semi, Taina 2015. Mieleen tatuoitu minuus, ihmislähtöinen elämäntapa muistityössä. GeroArt muistityön käsikirja 1. Espoo: T&J Semi Oy / GeroArtist.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009a. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Toimintaohjelma 2009-2011. Julkaisuja 17. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>>. Luettu 15.10.2016

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Julkaisuja 18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1m>>. Luettu 15.10.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013: 11. Saatavana

osoitteessa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69933/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1>. Luettu 15.10.2016.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville 2016. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville (toim.) 2016: Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. 11–26.

Taskinen, Helena 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy. 145–164.

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

Vaapio, Sari 2009. Elämänlaatu ja iäkkäiden kaatumisten ehkäisy. Turun Yliopiston julkaisuja. Saatavana osoitteessa: <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44658/AnnalesC280Vaapio.pdf?sequence=1>>. Luettu 30.3.2017.

Vaarama, Marja, Mukkila, Susanna & Hannikainen-Ingman, Katri 2014. 80 vuotta täytäneiden elämänlaatu ja elinolot. Teoksessa Vaarama, Marja, Karvonen, Sakari, Kestilä, Laura, Moisio, Pasi & Muuri, Anu (toim.): Suomalaisten hyvinvointi 2014. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 40–60.

Vaarama, Marja 2002. Tavoitteena vanhan ihmisen hyvä elämänlaatu. Teoksessa Vuottilainen, Päivi, Vaarama, Marja, Backman, Kaisa, Paasivaara, Leena, Eloniemi-Sulkava, Ulla & Finne-Soveri, U. Harriet (toim.): Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun. Stakes, Oppaita 49. Helsinki: Stakes. 11–18.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS- kustannus.

Teemahaastattelun runko ja auttavat kysymykset

TEEMAT

Ihmislähtöisyys

Millaisia merkityksiä, millaisia uskomuksia, miten näyttäytyy asukkaan arjessa, miten vaikuttaa omaan työskentelyyn

Johtajuus

merkitykset ja vaikutukset omaan työhön /asukkaiden elämään /arjen sujumiseen

Elämänlaatu vanhuudessa

Miten tuetaan, mistä muodostuu, millaisia merkityksiä/kokemuksia,

- Mitkä ovat vahvuuksianne? Koetteko saavanne käyttää niitä työssänne?
- Mistä syntyy motivaatio/ mikä lisää sitä?
- Mitkä ovat mielestänne haastavia tehtäviä ja miten suoriudutte niistä?
- Miten toimitte ryhmän jäsenenä?
- Mitä ihmislähtöinen johtajuus mielestänne on?

(Semi 2016; Salmimies 2008)

Tiedote ryhmähaastatteluista

Tiedote ryhmähaastatteluista, jotka liittyvät Ihmislähtöinen kunta – hankkeen alle aiheena 'Ihmislähtöinen johtaminen elämänlaadun vahvistajana vanhuudessa'

Lapinjärven kunnan vanhuspalveluiden henkilöstö,

Lapinjärvellä on Ihmislähtöinen kunta- hankkeen käynnistymisen jälkeen tapahtunut muutoksia sekä johtamisen rakenteissa että työkentällä. Tämä on tuonut lisähaasteita muutoksen eteenpäin viemiseen ja tarvetta johtamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen on havaittu. Vaikka johtaminen muutostilanteissa korostuu, myös jokaisen osallistumista tarvitaan muutoksen eteenpäin viemiseksi.

Olemme tekemässä opinnäytetyötä, jossa tavoitteemme on yhdessä teidän työntekijöiden sekä esimiestenne kanssa kehittää ihmislähtöistä johtajuutta ja tehdä näkyväksi ihmislähtöisen johtajuuden kehykset vanhusten elämänlaadun vahvistajana Lapinjärven vanhuspalveluissa. Tähän tavoitteeseen päästäksemme tarvitsemme jokaisen panosta.

Toteutamme kaksi (2) teemahaastattelua teille työntekijöille 4-5 hengen ryhmissä maaliskuun 2017 aikana. Ensimmäinen haastattelu on **ti 7.3 klo 13 – 15** ja toinen on **pe 10.3 klo 13 – 15**. Toivomme, että osallistujat voivat olla paikalla alusta loppuun asti. Esimiehenne ilmoittaa teille haastattelupaikan myöhemmin.

Kaikki haastattelujen aineisto kerätään, tallennetaan ja käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Yksittäisen tutkimukseen osallistuvan henkilön nimi tai tiedot eivät tule esille missään tutkimuksen vaiheessa, analysoinnissa eikä myöskään tutkimusraportissa. Tutkimuksia koskevia tietoja ei luovuteta ulkopuoliselle taholle, eikä niitä käytetä muuhun kuin tämän hankkeen kehittämistyöhön. Tallennetut tiedot säilytetään vain opiskelijoiden toimesta ja kerätty aineisto hävitetään loppuraportin kirjoittamisen jälkeen lokakuussa 2017.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte keskeyttää sen syytä ilmoittamatta milloin tahansa ilman, että siitä koituu mitään haittaa. Ryhmähaastattelussa kerättyä aineistoa on kuitenkin mahdollista eritellä toisistaan, joten otamme vapauden käyttää siihen asti kerty-

nyttä materiaalia. Henkilöllisyys ei aineistosta kuitenkaan tule esille. Erillistä suostumuslomaketta emme toimita, vaan ryhmähaastatteluun osallistuminen on samalla suostumus.

Teemahaastattelussa ei esitetä tarkkoja kysymyksiä, mutta tässä muutamia teemoja, joita voitte etukäteen itseksenne ja yhdessä miettiä.

Ihmislähtöisyys: Millaisia merkityksiä, millaisia uskomuksia, miten näyttäytyy asukkaan arjessa, miten vaikuttaa omaan työskentelyyn

Johtajuus: merkitykset ja vaikutukset omaan työhön /asukkaiden elämään /arjen sujumiseen

Elämänlaatu vanhuudessa: Miten tuetaan, mistä muodostuu, millaisia merkityksiä/kokemuksia

Voitte myös miettiä seuraavia kysymyksiä

- Mitkä ovat vahvuksianne? Koetteko saavanne käyttää niitä työssänne?
- Mistä syntyy motivaatio/ mikä lisää sitä?
- Mitkä ovat mielestänne haastavia tehtäviä ja miten suoriudutte niistä?
- Miten toimitte ryhmän jäsenenä?
- Mitä ihmislähtöinen johtajuus mielestänne on?

Uskomme, että ihmislähtöisellä johtajuudella on suora vaikutus asiakkaiden elämänlaatuun, kun osallisuus ja mahdollisuus elää oman näköistä elämää paranevat. Samalla myös henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen paranee.

Yhteistyötä innolla odottaen,

Geronomi opiskelijat

Kati Rauhala ja Johanna Faraj