



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mariella Haimilahti

# **Omaistiedon hyödyntäminen organisaatiossa yhteiskehittämisen välineenä**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mariella Haimilahti		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Omaistiedon hyödyntäminen organisaatiossa yhteiskehittämisen välineenä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Jalonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	89

---

**TIIVISTELMÄ:**

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uusia kehittämisen muotoja tarvitaan kustannusten hillitsemiseksi ja palveluiden laadun varmistamiseksi. Ikääntyvä väestö ja kansalaisten aiempaa aktiivisempi osallistuminen palveluihin luo painetta tuoda uusia kehittämisen muotoja palveluihin. Ikääntyvän henkilön omaisella on oletettavasti paljon kokemukseen perustuvaa tietoa. Tällä tiedolla voidaan haastaa ja parhaassa tapauksessa tuoda ammattilaisten asiantuntijuuden rinnalle kokemusasiantuntijuutta. Näiden asiantuntijuuksien yhteisen vuorovaikutuksen toteutuminen, ja niiden näkeminen tasavertaisina palveluiden kehittämisen välineinä lisää kansalaisten osallisuutta ja palveluiden yhteiskehittämistä.

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli tuoda esille omaistiedon hyödynnettävyyttä ja vaikutuksia organisaatiossa yhteiskehittämisen välineenä. Tavoitteena oli tuoda esille, miten omaisten kokemustietoa hyödynnetään organisaatiossa, ja luodaanko omaistiedon hyödyntämisellä palveluille arvoa. Tutkimuksessa avattiin osallisuuden, yhteiskehittämisen, kokemustiedon, merkityksellistämisen (sensemaking) ja organisaation tiedon vastaanottokyvyn (absorptive capacity) käsitteitä ensin teorian kautta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelun muodossa ikääntyneiden asumisyksikön hoitajien, esimiesten sekä ikääntyneiden palvelupäällikön kanssa ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastatteluja pidettiin yhteensä kolme ja haastateltavia oli 10. Tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen merkityksellistämisen prosessia ja organisaation tiedon vastaanottokykyä kuvaavia teemoja.

Tutkimustulosten perusteella omaisilta saatavan tiedon merkitys on tunnistettu organisaatiossa sekä hoitajien että esimiesten ja päällikön tasoilla. Omaisten rooli määrittäyty organisaatiossa pitkälti sen kautta, miten heidän tiedon merkityksensä nähdään ammattilaisten keskuudessa. Omaistiedon hyödyntämistä kuitenkin estää ammattilaisten asiantuntijuuden oikeutus, jolloin omaisilta saatavaa tietoa ei arvosteta ammattilaisten tietoon verrattavissa olevana tietona. Asenteiden merkitys omaistietoa kohtaan on suuressa roolissa siinä, miten tietoa hyödynnetään organisaation kehittämisessä. Omaistiedon tunnistaminen ei riitä, jotta sitä voitaisiin hyödyntää täysin palvelujen kehittämisessä. Tarvitaan myös omaistiedon tunnustamista organisaation kaikilla tasoilla. Kun omaisilta saatava tiedon arvo on tunnistettu organisaatiossa ja organisaation ulkoinen ja sisäinen vuorovaikutus on hyvää, voidaan palveluja kehittää yhdessä. Samalla omaisten osallistaminen palveluiden kehittämiseen saa aikaan arvon yhteisluontia.

---

**AVAINSANAT:** osallisuus, yhteiskehittäminen, kokemustieto, merkityksellistäminen (sensemaking), organisaation tiedon vastaanottokyky (absorptive capacity)

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	8
3	Asiakasta osallistava palvelujen kehittäminen	11
3.1	Asiakaslähtöisyys osallisuuden taustalla	12
3.2	Yhteiskehittäminen ja arvon yhteisluonti	15
4	Kokemus palveluja hyödyttävänä tietona	21
4.1	Kokemuksellinen asiantuntijuus	21
4.2	Kokemuksellinen vaikuttaminen	24
5	Merkityksellistäminen ja organisaation tiedon vastaanottokyky	29
5.1	Merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta	31
5.2	Organisaation tiedon vastaanottokykyä kuvaava teoria	35
5.3	Merkityksellistäminen ja tiedon vastaanottokyky organisaatiossa	38
6	Tutkimuksen toteuttaminen	42
6.1	Laadullinen tutkimus	42
6.2	Teemahaastattelu	43
6.3	Aineiston analyysi	44
7	Tulokset	47
7.1	Tiedon merkitys omaisroolin määrittymisessä	47
7.2	Ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa	49
7.3	Organisaation tiedon vastaanottokyky	52
7.3.1	Tiedon hankinta	52
7.3.2	Tiedon sulauttaminen	55
7.3.3	Tiedon hyödyntäminen	58
7.3.4	Tiedon muuntaminen	63
7.4	Organisaation sisäinen vuorovaikutus	65
7.4.1	Hoitajien ja esimiesten välinen vuorovaikutus	65
7.4.2	Esimiesten välinen vuorovaikutus	67
8	Johtopäätökset	69

9	Pohdinta	76
	Lähteet	79
	Liitteet	88
	Liite 1. Omaisroolin määrittäminen "kykenemättömät" ja "kumppanit"	88
	Liite 2. Tiedon vastaanottokyvyn sisällönanalyysistä esimerkki	89

**Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen	9
Kuvio 3. Ratasmalli hyvinvointipalvelujen käyttäjien osallistumisesta	14
Kuvio 4. Arvon yhteisluonti	20
Kuvio 5. Organisaation tiedon vastaanottokyvyn malli	36
Kuvio 6. Ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa	39
Kuvio 7. Analyysin vaiheet	45

**Taulukot**

Taulukko 1. Kehittäjäasiakkaan tiedon merkitys roolin määrittämisessä	28
---	----

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistumista ja uusia innovaatioita tarvitaan kustannusten kasvun hillitsemiseksi sekä ikääntyvän väestön palveluiden saatavuuden ja yhteensovittamisen turvaamiseksi. Tarpeesta kehittää julkisia sosiaali- ja terveyspalveluita voidaan olla hyvin yksimielisiä (Pohjola, 2017, s. 321; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019). Samaan aikaan asiakkaat ovat yhä valveutuneempia ja tietoisempia palveluiden käyttäjiä. Heidän aiempaa aktiivisempi osallistumisensa palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen on muuttanut palveluiden kehittämisen muotoja (Ramaswamy & Ozcan, 2014, s. 14).

Osallisuus on nostettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä. Moni kunta onkin ottanut osallisuuden kehittämisen osaksi sosiaali- ja terveyspalveluidensa kehittämisstrategioita (THL, n.d.). Myös Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) on jo lain tarkoituksessa mainittu osallisuuden edistäminen. Osallisuudesta on kyseisessä laissa mainittu monessakin kohtaa (ks. esim. 1 §, 3 §, 4 §, 11 §). Demokratian toteutuminen osallisuuden lisääntymisen seurauksena on myös tuottanut uutta tietoa asiantuntijuuksien muodoista viime vuosina. Tietoon perustuvaa päätöksentekoa korostava hallitustoiminta on korostanut asiantuntijatiedon merkitystä. Osallisuuden merkityksen lisääntyminen on haastanut perinteisten asiantuntemusten muotoja ottaen nykyään huomioon kansalaisten osallisuuden ja asiantuntijuuden merkityksen myös poliittisessa päätöksenteossa. (Meriluoto, 2018, s. 11)

Tässä tutkimuksessa palveluiden käyttäjien omaiset nähdään kansalaisina, joiden osallisuuden lisääntyminen palveluiden kehittämisessä on tarpeellista. Omaiset tulisivatkin nähdä yhtenä ryhmänä asiantuntijuuden eri muodoista puhuttaessa. Asiakkaan tai heidän läheistensä kokemuksellista taustaa voidaan pitää käyttövoimana, jota voidaan yhä laajemmin hyödyntää palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Yhteiskehittäminen asiakkaiden ja palveluammattilaisten välillä painottuu tässä toiminnassa. (Niskala ja muut, 2017, s. 8)

Yhteistoiminnan ja -kehittämisen termit kuvataan usein samanlaisilla käytännön esimerkeillä, kuten hallinnon yhteistoiminta, kansalaisten ja yhteisöjen osallistuminen sekä kansalaistoiminta (Brandsen & Honingh, 2018, s. 9). Kulttuurin muutokset perinteisten auktoriteettien heikentyessä, ja kansalaisten näkeminen osana palveluiden kehittämistä, ovat sysänneet yhteiskehittämisen toteutumista eteenpäin. Yhteiskehittämisellä on pyritty vastaamaan julkisten palveluiden saamaan kritiikkiin ”demokratian puutteesta”. Palveluiden käyttäjien vastuuttamisen on ajateltu lisäävän demokratian toteutumista ja tuovan ratkaisuja palveluiden suunnitteluun sekä päätöksiin. (Brandsen ja muut, 2018, s. 5–6) Perinteisesti sosiaali- ja terveysalan pitkälle erikoistuneet ammatit eivät ole tukenneet välttämättä palveluiden asiakaslähtöisyyttä (Virtanen ja muut, 2011, s. 7). Asiakkaiden käyttäminen palveluiden kehittämisen ja toteuttamisen apuvälineenä on vielä melko vähäistä julkisissa palveluissa (Larjovuori ja muut, 2012, s. 8).

Meriluoto (2018, s. 13) tuo esille, kuinka kansalaisosallisuuden ideaan on usein vastattu vaihtelevalla huomiolla. Koulutetut ja erikoistuneet ammattilaiset ovat tietoisia omasta asiantuntijuudestaan ja heidän huolensa on kohdentunut siihen, että sattumanvaraisilla kansalaisilla ei ole tarpeeksi tietoa tai kapasiteettia auttaa organisaatioita samalla tavalla kuin ammattilaisilla olisi. Vaikka tämä palveluiden käyttäjien voimaannuttamisen idea retorisella tasolla otettiin vastaan innostuneena, käytännössä asia ei ole niin yksinkertainen. Uusi osallistava ja kansalaisia aktivoiva toimintatapa on herättänyt levottomuutta sosiaalialan ammattilaisten keskuudessa. Tuotekehityksen ja kaupallisen alan palveluiden parissa on asiakkaiden panos perinteisesti nähty arvokkaampana kuin julkisten palveluiden parissa (Larjovuori ja muut, 2012, s. 8).

Kun kokemusasiantuntijoita kutsutaan osallistumaan sosiaalipalveluiden suunnitteluun ja toteutukseen, heidän voimaantumistaan ja oman elämänsä sekä hoidon vastuunottoa tapahtuu enemmän. Osittain tämän vastuunoton seurauksena palveluiden kustannustehokkuus lisääntyy. (Meriluoto, 2018, s. 16)

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään asiakasrajapinnassa syntyvän kokemuseräisen tiedon käsittelemiseen organisaatiossa merkityksellistämisen (sensemaking) prosessia sekä organisaation tiedon vastaanottokyvyn (absorptive capacity) piirteitä. Merkityksellistämisen viitekehystä puhuttaessa, viitataan Weickin (1995) määrittelemiin merkityksellistämisen seitsemään ominaisuuteen. Organisaation tiedon vastaanottokyvystä puhuttaessa viitataan Cohenin ja Levinthalin (1990) esille tuomaan määritelmään. Kokemustiedon hyödyntäminen palvelujen yhteiskehittämisen välineenä rakentuu merkitysten ja eri tahojen vuorovaikutuksen tuotteena. Siksi on tärkeää ymmärtää ja tutkia asiakasrajapinnalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämän vuorovaikutuksen ymmärtäminen tuottaa tärkeää tietoa siitä kuinka, miten ja missä palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän omaisen välinen sekä organisaation sisäinen vuorovaikutus tapahtuu.

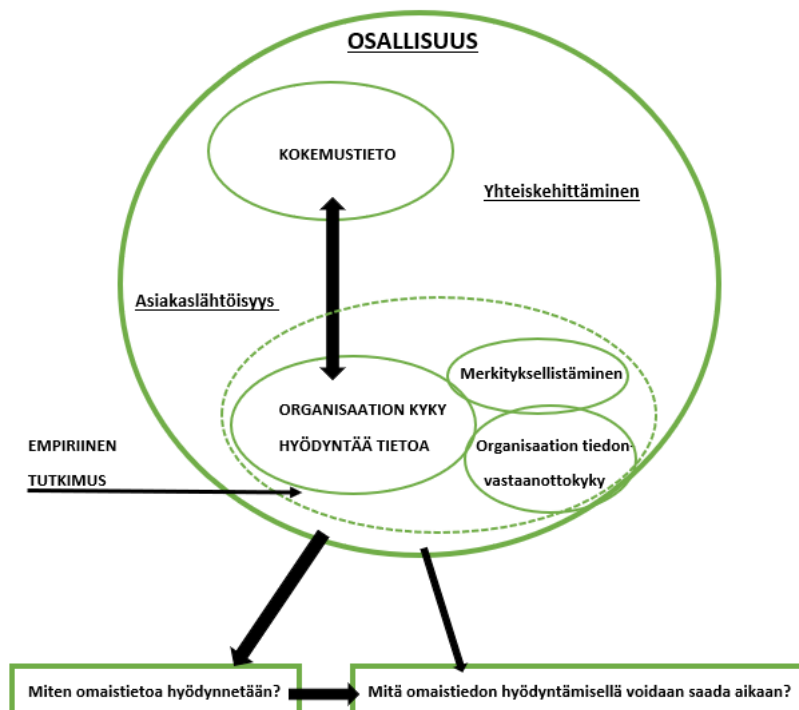
Hokkanen ja muut (2017, s. 283) toteavat, että jos kokemustietoa ei hyödynnetä, eikä vaikeassa tilanteessa olevien ihmisten tilannetta tarkastella perusteellisesti, syntyy tilanne, joka todennäköisesti ratkaistaan palvelujärjestelmien asettamien raamien mukaan stereotyyppioita noudattaen. Voiko tällaisessa tapauksessa palveluiden käyttäjille olla enemmän haittaa kuin hyötyä tarjotuista palveluista? Tässä tutkimuksessa omaiset nähdään kokemusasiantuntijoina vain siihen perustuen, että heillä on palveluiden käyttäjästä menneeseen elämään liittyen sellaista kokemustietoa, jota palveluiden tuottajalla ei ole ja jota ei muualta voida saada. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, tuleeko kokemusasiantuntijoilla olla koulutusta tai rajaako koulutus kenties osallistumisen mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa kokemusasiantuntijoina pidetään yksinkertaisesti ihmistä, joka omaa kokemuksen liittyen palveluiden käyttäjän elämään.

Asiakkaalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palveluiden käyttäjää, jolla on asiakassuhde käyttämäänsä palveluun. Tässä tutkimuksessa on haluttu nostaa asiakkaiden omaiset asiakkaan rinnalle tietolähteeksi asiakkaan elämästä. Kun itse asiakas ei kykene tuomaan ilmi eletyn elämänsä ja hänelle tärkeiden asioidensa ja kokemustensa merkityksiä, täytyy uskoa, että omainen voi toimia asiakkaan välittäjänä näiden asioiden ilmaisemisessa.



Suomisanakirjan (2021) mukaan ”omainen” tarkoittaa oman perheen jäsentä tai lähisukulaista. Tämän tutkimuksen yhteydessä omaisella tarkoitetaan kaikkia palveluiden käyttäjän sukulaisia, perheenjäseniä tai lähipiiriä, jotka jollakin tavalla ovat asiakkaan elämässä mukana sekä kytköksissä palveluihin, joita asiakas käyttää.

Asiakkaiden osallistaminen on siis sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä vahvasti läsnä, ja osallisuuden voidaan katsoa liittyvän vahvasti myös yhteiskehittämiseen. Se, miten omaisten rooli näyttää ja miten heiltä saatavaa tietoa hyödynnetään organisaation toiminnassa, on tutkimuksen painopisteenä. Kuviossa 1 on kuvattuna tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä empiirisen tutkimuksen asetelmaa.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakentuminen.

Omaisten tuottaman kokemustiedon näkökulmasta ei tutkimuksia juurikaan ole tehty. Palveluiden yhteiskehittämiseen oli tarkoitus löytää uutta näkökulmaa omaisten kokemustiedon hyödyntämisen mahdollisuuksista ja vaikutuksista organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys punoutuu osallisuuden teemaan, ja luvuissa 3–5 on avattu

tutkimuksen tarkoituksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten omaisten rooli ja tiedon merkitys määritetään organisaatiossa, miten ympäristön ja toimijan välinen suhde näyttäytyy organisaatiossa, millaisia organisaation tiedon vastaanottokyvyn piirteitä organisaatiossa vallitsee, ja hyödynnetäänkö omaistietoa organisaation kehittämisessä. Myös vuorovaikutusta organisaation ja omaisten välillä sekä organisaation sisällä tutkittiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Lisäksi tavoitteena oli tuoda ilmi, mahdollistaako omaistiedon hyödyntäminen arvon yhteisluontia. Alla on esitetty tutkimuskysymykset.

1. Mikä on tiedon merkitys omaisten roolin määrittämisessä organisaatiossa?
2. Millaisia merkityksellistämisen prosessin ja tiedon vastaanottokyvyn piirteitä organisaatiossa on nähtävissä?
3. Voidaanko omaistietoa hyödyntää palvelujen kehittämisessä ja mahdollistaako omaistiedon hyödyntäminen arvon yhteisluonnin toteutumista?

### 3 Asiakasta osallistava palvelujen kehittäminen

Suomen politiikkaohjelmissa korostetaan aktiivista ja osallistuvaa kansalaista, ja se onkin hyvinvointiyhteiskunnan ideaalisena tavoitteena (Laitinen & Niskala 2016, s. 10). Osallisuus vaatii sitoutumista vaikuttamisen tavoitteisiin sekä vastuunottoa omasta toiminnasta. Onnistuneen osallisuuden toteutuminen vaatii toimijoiden keskinäistä luottamuksen ja tiiviin vuorovaikutuksen toteutumista, avoimuuden ja kuulluksi tulemisen kokemusten kautta. (Laitinen & Pohjola, 2010; Raitakari ja muut, 2014) Sosiaalihuoltolain (2014, § 7) mukaan tietoa tulee tuottaa ihmisten tarpeista ja niiden yhteiskunnallisten yhteyksien sekä palveluiden vaikutuksista päätöksentekoon ja päättäjille. Saatujen asiantuntemusten hyödyntäminen osana kuntien muiden toimialojen suunnitteluja on laissa myös määritelty. Lisäksi elinympäristön kehittäminen toimenpide-ehdotusten kautta on laissa esillä. Näihin lain asettamiin vaatimuksiin sosiaalihuollon kehittämisestä asiakkailla yhdessä ammattilaisten kanssa on merkittävä rooli (Pohjola, 2017, s. 324).

Ihmisten avuntarpeeseen oikein vastaaminen ja yhteisöjen toimivuuden vahvistaminen on sosiaali- ja terveyspalveluiden tehtävänä ja tavoitteena. Kun asiaa tarkastellaan toisesta, kansalaisten ja palveluiden käyttäjien näkökulmasta, nousee kansalaisten velvollisuus myös palveluiden edistämisestä esille. Heidän avullaan voidaan kehittämistehtäviin ja päätöksentekoon tuoda lisäarvoa. Tehtävä on vastavuoroinen – sekä ammattilaisten että asiakkaiden panosta tarvitaan. Kehittäjäasiantuntijuuden toteutumisen kannalta oleellista on yhteinen oppimisprosessi ja jaettu valta. Tavoitteena on luoda vaihtoehtoisia toimintamalleja. Palvelujärjestelmän kehittämistä ja asiakkaiden osallisuuden sekä vaikuttamisen toteutumista voidaan kuvata esimerkiksi yhteiskehittämisen tai kansalaisvaikuttamisen käsitteillä. (Pohjola, 2017, s. 321–322)

### 3.1 Asiakslähtöisyys osallisuuden taustalla

Julkisilla varoilla tuotettavien hyvinvointia edistävien palveluiden kehittäminen ei ole ai-noastaan kansalaisten oikeus vaan myös velvollisuus. Kun hyvinvointipalvelujen kehittä-misen keskiössä on kansalaisille tuotettavat palvelut, tulee kansalaisten osallisuutta pal-velujen kehittämiseen tarkastella hyvinkin laajasta näkökulmasta ja kehittämiseen tulee ottaa mukaan uusia resursseja. (Harra ja muut, 2017, s. 150) Kansalaisten osallistuessa palveluiden kehittämistoimintaan ja heidän kokemustietonsa avulla, palvelujen koko-naisvaltainen kehittäminen vastaa paremmin sekä yhteiskunnan että yksilöiden tarpei-siin. Hyvinvointipalveluiden kehittyminen muuttuvien vaateiden mukaisiksi vaatii jatku-vaan vuoropuhelua palveluiden käyttäjien, tuottajien sekä järjestäjien kesken. (Harra ja muut, 2017, s. 151)

Hallitusohjelma vuodelta 2015 esitti näkemyksen kokemusasiantuntijuuden käyttämi-sestä osana sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoimenpiteitä. Sosiaali- ja terveys-palveluiden tavoitteet, eli varhaisen tuen, ennaltaehkäisevän työotteen ja asiakaslähtöis-ten vaikuttavien palveluketjujen toteutuminen yli hallintorajojen, voidaan saavuttaa ko-kemusasiantuntemuksen ja kansalaisten osallisuuden keinoja vahvistamalla. (Valtioneu-voston kanslia, 2015, s. 20) Hyväri (2001) on jo tämän vuosituhannen alussa tuonut esille sen, kuinka kokemuksia voitaisiin hyödyntää poliittisessa toiminnassa niin, että kansa-laisten omien kokemusten kautta saadut ja tulkitut käytännöt toimisivat pohjana palve-luiden kehittämisessä ja järjestämisessä. Asiakkaan kokemusten ja osallisuuden hyödyn-täminen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä ei vielä kuitenkaan ole kovin yleistä. Asiakkaiden osallisuudesta saatavaa arvoa on tunnistettu, mutta käytännön toi-mintana se ei vielä suuresti näy. Erityisesti paljon palveluita ja apua tarvitsevien käyttä-jien kokemuksia ja näkökulmia hyödynnetään vain marginaalisesti tutkimusten, käytän-nön toiminnan ja päätöksenteon tukena. (Lindh ja muut, 2017, s. 111)

Organisaation toimintaa pyritään usein tehostamaan standardoiduilla tai kaavamaisilla palveluilla. Näin tapahtuessa asiakkaan ja yksilön valinnanvapaus sekä itsemääräämisen oikeus rajoittuu. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on pitkään ollut vallassa asiakkaaseen

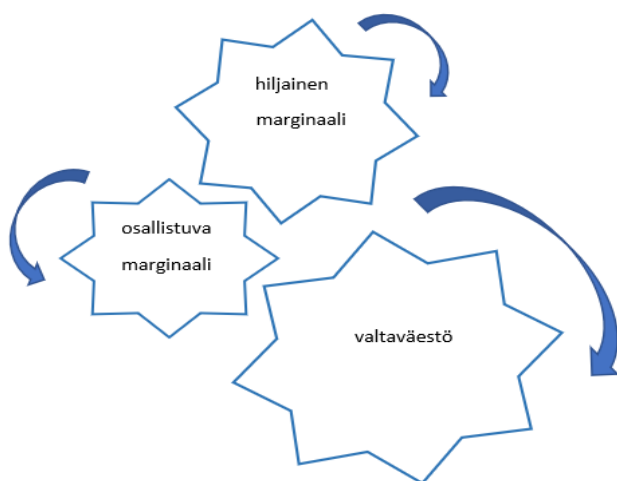
kohdistuvaa vallankäyttöä. Uudenlaisen ajattelutavan ja asiakaslähtöisyyden myötä on tästä vallasta ja kontrolloimisesta luovuttava. (Koskiaho, 2008, 140) Kaikkia kansalaisia voidaan pitää sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaina. Asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohtana on huomioida sekä eri asiakkuudet organisaatiossa että yksittäisten asiakkaiden tarpeet. Organisaation selkeiden toimintalinjausten ja -tapojen, sekä miten asiakkaita kohdellaan ja kohdataan, avulla edistetään asiakaslähtöisyyttä. Sisäisten ja ulkoisten informaatioiden yhdistäminen, sekä niistä saatujen ideoiden saaminen organisaation käytäntöön vaatii organisaation johdolta aktiivista osallistumista. (Niiranen, 1995, s. 30) Palveluiden laadusta saadaan tietoa asiakaspalautteiden kautta. Vaikka johtamistyössä pidetään tärkeänä asiakkaiden tarpeita ja palautetta, se ei kuitenkaan ole ensisijaisena johdon toiminnassa. Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta palautteiden ja asiakaspalautemenetelmien hyödyntäminen tulisi nähdä organisaation voimavarana. (Valkama, 2009, s. 38)

Asiakkaiden tarpeiden sekä merkitysten kuuleminen on aitoa asiakaslähtöisyyttä. Valkama (2009, s. 35) on nostanut esille, kuinka asiakkaat pitävät kuulluksi tulemista ja tasa-arvoista kohtelua tärkeämpinä kuin tarpeiden tyydyttämistä ja palvelun laatua. Lainsäädännön (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000) painotus palvelujen yhteydessä korostaa myös asiakkaiden kuulluksi tulemista. Asiakkaiden tieto palveluista ja hoidosta sekä omista etuuksistaan on usein ajankohtaisinta.

Asiakkaan ollessa aktiivinen toimija hänet nähdään usein organisaation toimintaa häiritsevänä tekijänä tai muutoin hankalana ja vaativana asiakkaana. Asiakkaiden osaamisen ja tiedon hyödyntäminen tulisi nähdä resurssina, jota voidaan hyödyntää organisaation toimintatapojen kehittämiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Johdon esimerkillä on tärkeä rooli myös tämän toteutumisessa. Palveluista tullessa paljon esimerkiksi palautetta tai valituksia, tulisi miettiä kohtaamisia, jotka koetaan ongelmallisiksi sekä mahdollisia toimia, joilla valituksia koskeviin tilanteisiin voitaisiin

puuttua ja korjata asioita. Asiakkaiden kuunteleminen ja kuuleminen on ensiarvoisen tärkeää tässäkin asiassa. (Valkama, 2009, s. 37)

Palveluiden käyttäjien ja kansalaisten osallistuminen palveluja koskeviin päätöksentekoihin on lakisääteisesti asetettu melko minimaaliseksi. Tätä osallistumista voidaan kuitenkin täydentää vapaaehtoisen osallistumisen kautta. (Pernaa & Perttola, 2016) Koska lainsäädäntö asettaa osallistamiseen minimivaatimuksensa, voidaan arvioida sen kehittämistä ja vaikuttavuutta tietoisesti. Kehittämisessä tulisi pyrkiä yksilöiden eri lähtökohdat huomioivaan toimintaan. Ammattilaisten, palvelujen järjestäjien ja tarjoajien roolilla on merkittävä vaikutus tämän toteutumiseen. Kuviossa 2 on tuotu esille ”voimansiirtoa”, miten kaikkien osapuolien osallistumisen muodot voivat toteutua ja vahvistua.



**Kuvio 2.** Ratasmalli hyvinvointipalvelujen käyttäjien osallistumisesta (mukaillen Perttola & Pernaa, 2016).

Osallistuva marginaali koostuu sellaisista palveluiden käyttäjistä, jotka todennäköisesti käyttävät monia palveluja samanaikaisesti. Heidän osallistumisen tapansa ovat vähäiset, mutta heidän aktiivisuuttaan osallistumisen muotoihin voidaan lisätä palveluntarjoajien tuella sekä mahdollistamalla osallistuminen. Osallistuvan marginaalin väestö on keskeisessä asemassa siinä, että muut rattaiden osat saadaan liikkeelle, koska tällä väestöllä on

kokemusta, jota voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Valtaväestön ratas kuvaa kansalaisia, jotka käyttävät vain vähän julkisia hyvinvointipalveluja ja joiden taloudelliset sekä sosiaaliset resurssit mahdollistavat palvelujen hankkimisen tarvittaessa myös yksityiseltä sektorilta. Osallistuvan marginaalin väestö voi olla ainut kanava tuottaa tietoa valtaväestölle paljon palveluja käyttävien kansalaisten kokemuksista. Hiljaisen marginaalin väestö puolestaan käyttää paljon palveluita, eivätkä he kykene osallistumiseen. Lisäksi julkisten palveluiden ja tuen minimivaatimukset ovat heidän hyvinvoinnilleen välttämättömiä. Jokaisen palveluiden käyttäjän toiminnalla on vaikutusta ratasmallin ja systeemin liikkeeseen. Osallistumisen suuruus ei vaikuta rattaan pyörimiseen, vaan myös pienet osallistuvan marginaalin toimet liikuttavat koko systeemiä. Palveluiden tarjoavien ja järjestävien organisaatioiden ammattilaisten merkitys palveluiden käyttäjien osallistumiseen voi olla joko vahvistava tai heikentävä. Hyvinvointiammattilaisten tehtävänä on näin ollen huoltaa ja kehittää rattaiden toimintaa. Kansalaisten osallistaminen tulee nähdä ja hahmottaa kokonaisuutena. (Jalonen ja muut, 2021, s. 88–89) Vaikka ammattilaisilla olevaa tietoa voidaan pitää merkityksellisenä, palvelujen tarjoamisen lähtökohtana tulisi kuitenkin pitää palvelujen käyttäjien omista kokemuksista sekä tavoitteista nousseita asioita. Näin aito asiakaslähtöisyys voi toteutua. (Falk ja muut, 2013, s. 10)

### **3.2 Yhteiskehittäminen ja arvon yhteisluonti**

Yhteiskehittäminen (co-creation) tarkoittaa järjestöjen sijaan yksittäisten kansalaisten osallistumista palveluiden kehittämiseen. Teknologian ja kulttuuristen tekijöiden kehittyminen ja muuttuminen ovat helpottaneet yhteiskehittämisen toteuttamista. Teknologian kehittyminen on muun muassa helpottanut kansalaisten (palveluiden käyttäjien) ja palveluiden tuottajien välistä vuorovaikutusta. Tämä on lisännyt yhteiskehittämistä sekä antanut sen toteutumiselle otollisia välineitä. (Brandsen ja muut, 2018, s. 4–5)

Yhteiskehittäminen erottuu yleisestä palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen liittyvistä termeistä niin, että yhteiskehittäminen liittyy palveluiden kehittämiseen suorasti.

Suoraksi kehittämiseksi tässä katsotaan palvelun käyttäjän vaikutusmahdollisuudet käyttämäänsä tai hänelle tarjottuun palveluun (joko yksilönä tai ryhmänä). Lisäksi yhteiskehittämisen määritelmä viittaa vahvasti julkisten virastojen ammattilaisten ja kansalaisten väliseen yhteistyöhön sekä kansalaisten aktiiviseen osallistumiseen palvelujen kehittämisessä. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 11)

Yhteiskehittäminen liittyy koko palveluiden kehittämisen prosessiin, jossa kansalaisten osallistuminen voidaan nähdä jo palvelujen suunnitteluvaiheessa, ehkä jopa aloitteellisesti. Palveluiden suunnitteluun osallistuminen voi olla yksilö- tai ryhmäntasoista. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 13) Yhteiskehittämisessä kyse on strategisesta suunnittelusta ja palveluiden käynnistämisestä, aina toteuttamiseen ja arviointiin saakka. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 14; Voorberg ja muut, 2015) Kuten Hietala ja Rissanen (2017, s. 167) toteavat, on yhteiskehittämisellä uudistettu palveluiden käytäntöjen, ammatillisuuden sekä ajattelun malleja, kokemusasiantuntemuksen sekä ammatillisen tietämyksen yhdistämisellä. Yhteistutkimusten sekä kokemusarviointien avulla pystytään tuottamaan sekä tietoa että ymmärrystä esimerkiksi siitä, miten hyvinvointipalvelut toimivat.

Palveluntarjoajat ja käyttäjät altistuvat vuorovaikutukseen toistensa kanssa yhteiskehittämisessä. Tätä vuorovaikutusta ei voida kontrolloida, korkeintaan hieman ohjata. Siksi on mahdollista, että yhteiskehittämisessä voi syntyä ennakoimattomia ja yllättäviäkin asioita. (Jalonen, 2019, s. 310) Voorberg ja muut (2014, s. 20–21) ovat todenneet yhteiskehittämisen ja tulosten arvioimisen vaikeuden, koska tutkimuksissa on lähinnä keskitytty yhteiskehittämisen prosessiin. Niinkään ei ole arvioitu, kuinka yhteiskehittäminen on vaikuttanut pitkällä aikavälillä tai millaisia käytännön vaikutuksia yhteiskehittämisellä on saavutettu.

Jotta täysin voitaisiin ymmärtää yhteiskehittämisen potentiaalista roolia julkisten palveluiden uudistamisessa, täytyy rakentaa teoreettisia selityksiä yhteiskehittämisestä: miten muutosta syntyy ja millaisia toimia ja edellytyksiä tuon muutoksen tapahtumiseen



tarvitaan? (Fox ja muut, 2019, s. 23) Yhteiskehittäminen perustuu monimutkaisesti yhdistelmään sekä ylhäältä-alas ohjaamiseen (viranomaisilta ja palveluntarjoajilta -käyttäjille) että alhaalta-ylös (palvelunkäyttäjiltä ja –tarjoajilta viranomaisille) -toimintaan. Jos yhteiskehittäminen nähdään monimutkaisena järjestelmänä, tulisi pohtia järjestelmätason käyttäytymistä. Julkisen, yksityisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden tulee toimia tällöin synergiasa, jotta saavutetaan haluttuja tuloksia ja luodaan julkista arvoa. (Bouckaert & Halligan, 2008)

Yhteiskehittäminen edellyttää vuorovaikutteista ja dynaamista suhdetta, jossa arvo syntyy vuorovaikutuksen yhteydessä. Arvoa palvelun käyttäjälle ja julkiselle palvelulle ei luoda lineaarisella tuotannolla vaan pikemminkin vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu palvelun käyttäjän laajemman elämänkokemuksen yhteydessä. Tällä on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten ymmärrämme julkisten palveluiden tarjoajien ja palvelunkäyttäjien välisen suhteen julkisten palveluiden tuottamisessa, ja mitä nämä suhteet merkitsevät julkisten palveluiden luoman arvon kannalta yhteiskunnan tasolla. (Osborne, 2018, s. 225–226) Yhteiskehittämisessä painottuva palveluperusteinen toimintalogiikka tuo palveluiden käyttäjät mukaan kehittämistoimintaan, toisin kuin uudessa julkisjohtajuutta painottavassa toimissa tehtiin. Palvelulogiikka (Service Logic) keskittyy siihen, miten julkisten palveluiden prosesseja kehitetään, toteutetaan ja hallitaan siten, että niillä pystytään tuottamaan laadukkaita palveluita käyttäjille. Palveluiden käyttäjät voivat osallistua joihinkin näistä prosesseista aktiivisina osallistujina, ja kun käyttäjä osallistuu tähän toimintaan, voivat käyttäjät ja palveluntarjoajat tehdä yhteistyötä arvon yhteisluonnissa. (Grönroos, 2019, s. 777)

Palvelulogiikka keskittyy siihen, että palveluiden käyttäjät muodostavat lähtökohdan palveluiden tarpeesta ja palveluprosessien rakenteiden analysoinnista. Palveluiden käyttäjät luovat itse arvoa heille tarjotuista palveluista. He voivat halutessaan kutsua palveluntarjoajat mukaan vuorovaikutukseen ja arvon yhteisluontiin. Näin ollen palveluntarjoajille avautuu mahdollisuus luoda arvoa yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa. Palveluiden käyttäjät, eivät palveluntarjoajat, ovat siis vastuussa arvon luomisesta. Tämä johtaa

siihen, että palveluiden painopiste siirtyy tuotantolähtöisyydestä käyttäjälähtöisyyteen, kun palveluntarjoajien rooli tässä yhteydessä on toimia apuna arvonnluonnissa käyttäjille. (Grönroos, 2019, s. 778) Kun painopiste siirretään lineaarisesta yhteistuotannosta dynaamiseen arvon yhteisluomiseen, julkisten palveluiden logiikka tuo esille asian, joka on usein unohtunut nykyisessä johtamisteoriassa. Julkiset palvelut eivät luo arvoa kansalaisille – ne voivat tarjota vain julkista palvelua. Arvoa luo se, kuinka kansalainen käyttää tätä tarjottua palvelua ja miten se toimii vuorovaikutuksessa hänen omien kokemustensa kanssa. (Osborne, 2018, s. 228)

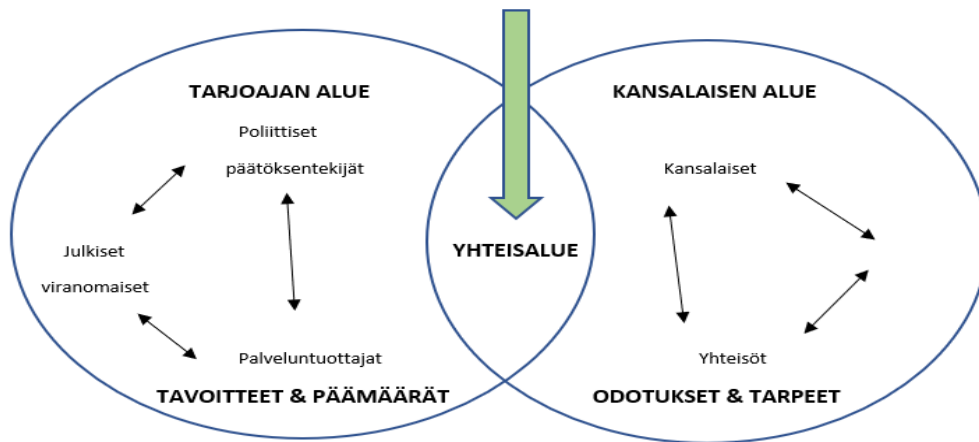
Palveluita on perinteisesti kuvattu prosesseina, joissa monet erilaiset resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja palveluiden käyttäjille tarjotut palvelut syntyvät näissä prosesseissa. Palveluperusteisen toimintalogiikan mukaan palvelut ovat taitojen ja tiedon soveltamista palveluiden käyttäjien hyödyksi. (Grönroos, 2019, s. 778) Terveysthuollosta otetun esimerkin mukaan lääkäri voi vain tarjota hoitokuurin (esim. leikkaus, lääkitys, terapia) asiakkaalle. Kuitenkin se, miten asiakas on vuorovaikutuksessa tämän hoitojärjestelmän kanssa ja kuinka hän kokee palvelun, määrittää arvon luomisen. (Osborne, 2018, s. 229)

Pitkään vallassa ollut ajatus on, että julkiset palvelut ovat niitä, joka tuottavat omalla suorituksellaan arvoa palvelujen käyttäjille. Keskustelu on siis painottunut siihen, miten julkisiin palveluihin voidaan lisätä kansalaisten toimintaa, jotta organisaatioiden suorituskykyä voitaisiin tehostaa. Julkisten palveluiden logiikassa toiminta on päinvastaista. Palveluiden käyttäjä on se, joka luo julkisen palvelun suorituskykyä ja arvoa, ja palveluntuottaja toimii tämän prosessin toteutumisen edistäjänä. Palveluiden käyttäjä toteuttaa arvon luonnin prosessia yhdistämällä julkisten palveluiden tarjontaa omiin tarpeisiinsa, henkilökohtaisiin kykyihinsä, kokemuksiinsa sekä yhteiskunnalliseen yhteyteen. Julkisten palveluiden tehtäväksi jää palvelutarjonnan vakiinnuttaminen ja arvonnluonnin prosessin edistäminen. Julkisten palveluiden logiikka painottaa siis sitä, kuinka palveluiden käyttäjät ovat keskiössä ja miten julkiset palvelut voitaisiin suunnitella helpottamaan yhteiskenttämisen arvon toteutumista palvelun käyttäjien toimesta, ei päinvastoin. (Osborne, 2018, s. 229)

Vaikka aiemmin on tuotu esille eroa yritysmaailman ja julkisten sosiaali- ja terveystalouden asiakkaiden eroista, voidaan yritysmaailmassa käytössä olevan palveluperustaisen arvonluonnin näkökulmaa soveltaa myös julkiseen palvelutuotantoon. Palveluperustainen arvonluonti keskittyy siihen, kuinka asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy arvoa (Jalonen, 2019, s. 308). Arvon luominen (value creation) voidaan katsoa olevan yhteiskehittämisessäkin pohjimmiltaan kysymyksenä, jossa toiminnan seurauksena syntynyt tuotos ja siihen kohdistetut uhraukset lasketaan erotuksella ja tämän seurauksena on saavutettu tietty hyöty (Brandsen ja muut, 2018; Osborne 2018). Kuten Jalonen (2019, s. 308) toteaa, yhteiskehittämisen viitekehyksessä arvoa ei nähdä ominaisuutena, joka voidaan sitoa palveluun, vaan arvo syntyy palveluiden ja kansalaisten vuorovaikutuksen seurauksena, kokemuksena. Näin ollen palvelut koetaan sitä arvokkaammiksi, mitä paremmin kansalaisten tarpeet, odotukset ja toiveet on koettu toteutuneeksi.

Ongelmien ja näkökulmien monimutkaisuudesta johtuen yhteiskehittämisen salaisuutta kannattaa etsiä järjestelmien sisällä, ympäristön ja järjestelmän välisestä itseorganisoidusta ja ilmaantuvasta suhteiden luonteesta. Kansalaisilla on erityisesti sosiaali- ja terveystalouksissa tärkeä rooli yhteiskehittämiseen liittyvissä prosesseissa. Kansalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen tapahtuu sekä tuotannon että tulosten kentällä, kun kansalaiset tiedottavat terveydestään tai toteuttavat esimerkiksi kuntoutustoimia. Itseorganisoidumisella ja ilmaantumisella on potentiaali vetää yhteisluomista samanaikaisesti joko epäonnistumiseen tai onnistumiseen. Itseorganisoidumisen prosessi voi tuoda esiin sellaisia yhteiskehittämisen malleja, jotka eivät ole käytännön toimijoiden etujen mukaisia. Siksi on tärkeää tutkia kokonaisuuksia ja niihin vaikuttavien elementtien vuorovaikutusta sekä keskinäisiä suhteita ja yhteen liitettävyyttä, jotta voisimme ymmärtää yhteiskehittämisen ilmaantumisen syntymistä. (Fox ja muut, 2019, s. 24)

Arvo on yhteisluotu, olennaisesti johdettu ja määrätyssä käytössä  
tässä alla kuvatussa kontekstissa.



**Kuvio 3.** Arvon yhteisluonti (mukaillen Fox ja muut, 2019, s. 41).

Arvon yhteisluontia on kuviossa 3 havainnollistettu eri alueiden ja toimijoiden, sekä tavoitteiden ja päämäärien, että odotuksien ja tarpeiden kohtaamista. Yhteiskehittämisen tuomaa lisäarvoa voidaan arvioida poliittisen ja kulttuurisen näkökulman kautta. Innovaatiot ja yhteiskehittämisen voidaan määritellä merkityksellistämisen prosessiksi, jossa kansalaisten osallistuminen on nähty tärkeänä osana poliittista arvoa. (Fox ja muut, 2019, s. 36) Kansalaisten osallistuminen voitaisiin nähdä tärkeänä toimintana normatiivisen integraation saavuttamiseksi ja tapana merkityksellistää ja saavuttaa poliittista legitimitettä. (DiMaggio & Powell, 2000)

## 4 Kokemus palveluja hyödyttävänä tietona

Kokemukset syntyvät elämysten kautta. Kokemuksen voidaan ajatella syntyvän ihmisen elämäntilanteen, joko aineellisen, kehollisen, ideaalisen tai elämänmuodollisen todellisuuden kautta. Ihmisen elämäntilanteet syntyvät kaikesta siitä mihin hänellä on suhteita. Ihmisellä on taipumus pyrkiä ymmärtämään elämäntilanteitaan ja luoda niistä merkityksiä. (Perttula, 2009, s. 116–117) Kokemuksen voisi siis sanoa olevan näiden elämäntilanteiden kautta syntynyt merkitys. Näin ollen jokaisen ihmisen kokemus on ainutlaatuinen.

### 4.1 Kokemuksellinen asiantuntijuus

Suomessa kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen on usein ollut kuntien tai järjestöjen osallistamishankkeista lähtöisin olevaa toimintaa, joissa kansalaisten oma aktiivisuus ei juurikaan ole näkynyt. Kokemusasiantuntijuudella voidaan rikkoa perinteisen hallinnan rakenteita, jolloin saadaan aikaan uudenlaisia osallistumisen mahdollisuuksia (Meriluoto, 2016a; 2016b). Palukka ja muut (2019, s. 34) toteavat kokemusasiantuntijatoiminnan olevan mahdollisesti siirtymävaihe, kohti asiakkaan aidon osallisuuden toteuttamista omien sekä läheisten palveluiden toteuttamisessa ja järjestämisessä.

Sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseksi vaaditaan monenlaista ajantasaista asiakailta ja kansalaisilta saatavaa tietoa. Tärkeää on saada tietoon, mitä elinolosuhteita, palveluiden toimivuutta, palvelutarpeita tuottavia rakenteellisia tekijöitä ja toteutuvia avuntarpeita on, ja miten ne saataisiin vaikuttavasti käyttöön. Asiakkaiden mukanaoloa sekä heidän tietoaan tarvitaan työkaluina käytettävissä hyvinvointisuunnitelmien- ja kertomusten laadinnassa ja arvioinneissa. (Pohjola, 2017, s. 323) Toimintastrategioiden suunnittelussa ruohonjuuritason (eli esim. asiakkaiden) mukanaolo ja vaikuttavuus tulee hyödyntää ja ilman jatkuvaa vuorovaikutusta ja kansalaisten mukaan ottamista vaikuttamiseen, palvelujärjestelmä ja elämisen todellisuus etäännyvät toisistaan.

Kokemusasiantuntijoilla viitataan ihmisiin, jotka ovat kokeneet menneisyydessään ongelmallisia kokemuksia, ja jotka on sitten näihin kokemuksiin perustuen kutsuttu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon asiantuntijoiksi. Samalla tämän konseptin tarkoitus on saavuttaa eri tavoitteita, kuten osallistujien voimaannuttaminen antamalla arvoa heidän kokemuksilleen sekä tunnustamalla kokemusten kautta saatua tietoa. (Randall & Munro, 2010, s. 1495) Kokemusasiantuntijuuden hyödyntämisen kautta voidaan saada tietoa ”todellisista elämäkokemuksista”, jota voidaan käyttää palvelutuotannon ja poliittikan suunnittelussa. Lisäksi kokemusasiantuntijuuden käyttäminen toteuttaa hyvän hallinnon osallistavaa normia, kun sidosryhmiä otetaan mukaan hallinnon verkostoihin. Kokemusasiantuntijuuden voidaan nähdä asiantuntijuuden demokratisoitumisena, kun tunnustetaan vaihtoehtoisten tiedonlähteiden käytettävyyttä ja legitimoidaan asiantuntijuutta. Lisäksi kokemusasiantuntijuutta voidaan käyttää työkaluna demokratiassa, kun luodaan uusia osallisuuden mahdollisuuksia asiantuntijoille ja kansalaisille. (Meriluoto, 2018, s. 12)

Kokemusasiantuntijuuden käsite oli suomalaisille sosiaalihuollon organisaatioille houkutteleva, koska se näytti lisäävän mahdollisuuksia kohderyhmien osallisuuden lisäämiseksi. Se ei ainoastaan mahdollistaisi uusien osallisuuden työtapojen ja -paikkojen luomista, vaan myös tunnustaisi osallistujien kokemuksia uudella tavalla. Tämän takia kokemukset muotoiltiin kokemukselliseksi tiedoksi, joka pystyttiin helposti sellaisenaan sisällyttämään poliittiseen päätöksentekoon. Myös ammattilaisten ja palveluiden käyttäjien välisen asiantuntijuuden erot hämärtyivät, jolloin osallistuva ja dialoginen sosiaalityö saivat valtaa. (Meriluoto, 2018, s. 19) Näin ollen kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen laajentaa organisaatioiden tietoresurssien lähteitä, luoden laajemman ymmärryksen palveluiden käyttäjien tarpeista ja toiveista.

Kokemusasiantuntijuuden käsite on nykyään laajasti käytössä, ja siitä on muodostunut osallistavan ja voimaannuttavan hyvinvointiorganisaation tavaramerkki sekä julkisen hallinnon yksi avainhankkeista. Käsitteen merkitykset ovat kuitenkin laajoja, ja sitä voidaan

käyttää sekä sosiaali- että terveydenhuollon kentillä. Käsitteellä voidaan viitata koulutettuihin ja palkattuihin ammattilaisiin, freelancer-toimijoihin tai vapaaehtoiisiin. Käsitettä käytetään laajemmassa merkityksessä henkilöstä, joka on läpikäynyt sosiaalisia tai terveydellisiä vaikeuksia, ja joka nyt toimii asiantuntijana näihin kokemuksiinsa nojaten. (Meriluoto, 2018, s. 20–21)

Kuten Meriluoto (2018, s. 22) on tuonut esille, kokemusasiantuntijoiden tehtävät vaihtelevat niiden tavoitteiden, laajuuden ja kontekstin mukaan. Termiä voidaan käyttää yhtä hyvin sosiaalisten palveluiden käyttäjästä, joka tuo kokemuksellisen tietonsa esille joka-päiväisessä keskustelussa kahvikupillisen äärellä. Samaan aikaan termiä voidaan käyttää muodollisessa tilanteessa, jossa nimetty asiakas toimii esittelijänä ministerikomiteoissa tai palveluiden yhteiskehittämissä. Kokemusasiantuntijan osallistuminen voi olla hyvin kapeaa toimintaa jonkin tietyn palvelun kehittämisessä ja erityisten juuri tätä palvelua koskeviin asioihin, vaikuttamista omilla kokemuksilla. Koska kokemusasiantuntijuuden konsepti on niin laaja ja monimerkityksellinen, kukaan ei oikein ymmärrä sen sisältämiä tehtäviä ja sen luomia mahdollisuuksia osallistumiselle. Keskeisenä sanomana, kokemusasiantuntijan moninaisista tehtävistä tai monimuotoisuudesta huolimatta, on kokemusasiantuntijan oma tarina ja sen kautta ilmi tulleet asiat ja vaikutukset. Toiset näkevät kokemusasiantuntijoina vain koulutetut henkilöt, kun toiset taas pitävät kokemusasiantuntijakoulutuksen konseptia ongelmallisena raja-arvona tai jopa keinotekoisena valintaprosessina (Meriluoto, 2018, s. 23).

Palveluiden käyttäjien osallistaminen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin on julkisten palveluiden toimintakentällä vahvistuva trendi. Kokemuksellisen näkökulman tarve palveluiden kehittämisessä onkin tarpeellista. Kokemuksellisen näkökulman toteuttaminen on julkisten palvelujen kentällä vielä alkuvaiheessa, ja se vaatii sekä tunnustamisen että tunnettavuuden lisäämistä. Kokemuksellisuuden hyödyntäminen laajemmassa palveluiden kehittämisessä on vielä marginaalista. Mitä kauempana ollaan palveluiden tuottamisen kentästä ylemmillä päätöksenteon tasoilla, sen vähäisempää on ko-

kemuksellisuuden hyödyntäminen. Kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen ensin järjestöjen ja myöhemmin myös julkisten organisaatioiden toimintakentällä on muuttanut asiakkaiden asemaa konkreettisesti. (Hietala & Rissanen, 2015) Jos ammatillisen sekä kokemuksen kautta tulleen asiantuntijuuden vuorovaikutus onnistuu, voi yhteisöllisyyteen ja organisoitumiseen pyrkivä kokemusasiantuntijuus saada palveluiden kehittämisessä tilaa toimia (Hokkanen ja muut, 2017, s. 283). Jaspers ja Tuurnas (2021, s. 13–14) toteavat, että kansalaisten tuottama ”amatöörimäinen” kokemusasiantuntijuus ja ammattilaisten asiantuntijuus voivat toimia palvelujen kehittämisessä rinnakkain. Kansalaisten tuodessa kokemuksellisen panoksen palvelujen kehittämiseen, voidaan lisätä palvelujen kehittämisen arvoa sekä vahvistaa osallisuutta. Vastuuta palvelujen kehittämisestä ei kansalaisille voida kuitenkaan sysätä mutta kansalaisten elämäkokemuksen avulla, voitaisiin vastata paremmin palvelujen käyttäjien tarpeisiin, kuin ammattilaisten yksin toimiessa.

## 4.2 Kokemuksellinen vaikuttaminen

Vaikuttamisen tarkoituksena on tuoda esille ihmisten ainutlaatuisia tarinoita siitä, kuinka palvelut ovat vaikuttaneet ihmisten selviytymismahdollisuuksiin. Ammattilaisten ymmärryksen lisääntyminen asiakkaiden kokemisen yksilöllisyydestä vahvistaa asiakkaiden asemaa palvelujärjestelmän kehittämisen kentällä. (Ahola, 2017, s. 298) Ahola (2017, s. 296) myös toteaa, että asiakkaalle syntynyt kokemustieto kertoo pitkälti siitä, kuinka palvelut ovat onnistuneet asiakkaan kohdalla, ja ovatko palvelut olleet sitä, mitä asiakas on tarvinnut. Käsite ”kokemukseen perustuva legitimoitu asiantuntija-asema” (experiential authority), korostaa asiakkaiden tarpeiden sijaan heidän toimintavalmiuksiaan. Tämän toteutumisen yhteydessä tiedon (knowledge) ja asiantuntija-aseman (authority) sekä kokemuksen (experience) ja asiantuntijuuden (expertise) kysymykset yhdistyvät. (Noorani, 2013) Tärkeää näiden ulottuvuuksien toteutumiselle on se, miten asiakkaiden toimintatapoja ja kehittämisideoita saadaan sisällytettyä ammattilaisten palvelukohtaamisten ja



prosessien sisälle. Merkittävää on myös se, että asiakkaiden uudenlainen asema palveluiden kehittäjänä voi tuoda merkittävää uutta tietoperustaa sosiaalityön uudistamiseen ja vahvistamiseen. (Miettinen ja muut, 2017, s. 37)

Kokemuksellinen asiantuntijuus ja sen vaikutus tulee erottaa perinteisestä työntekijä-asiakassuhteesta, jossa huomio kiinnittyy ainoastaan asiakkaan omien palveluiden arviointiin, päätöksentekoon ja toteuttamiseen. Kokemuksellinen asiantuntijuus painottaa vaikuttamista varsinaisen asiakassuhteen ulkopuolelta, jossa tavoitteena on vaikuttaa järjestelmään, joka tuottaa palveluita. Kokemukseen perustuvalla asiantuntijuudella sekä sen vaikutuskentällä pyritään arvioimaan nykyisiä palvelujärjestelmiä kokemuksiin pohjautuen. Nykytilan arvioinnilla pyritään osoittamaan tulevaisuuteen suuntaavia palveluiden kehittämissuhteita ja tuottamaan tietoa siitä, millaisia tarpeita ja toiveita palveluiden kehittämiseen liittyy. Kokemuksellinen vaikuttaminen pureutuu nykyisiin ja tuleviin palveluihin sekä palveluiden käyttäjiin että ammattilaisiin. (Ahola, 2017, s. 297) Kokemukselliset asiantuntijat osallistuvat palveluiden arviointiin, tutkimuksiin ja auditoimisiin omiin kokemuksiinsa nojaten (Hietala & Rissanen, 2015, s. 23–24).

Palveluita kehitettäessä katsotaan tulevaisuuteen. Tavoitteiden kohdentuessa tulevaisuuteen, tulisi pohtia, kenen tai keiden tehtävänä on valita palveluita koskevia ratkaisuja ja muutoksia, eli keiden ehdoilla palveluita kehitetään. (Ahola, 2017, s. 299; Toikko & Rantanen, 2009, s. 48). Aholan (2017, s. 299) mukaan kokemuksellisella vaikuttamisella pyritään parantamaan palveluita ja asemaa samassa tilanteessa olevien ihmisten kannalta. Tavoite ei siis pelkästään ole omien asioiden ja palveluiden eteenpäin viemisessä. Näin ollen kokemuksellisen vaikuttamisen vaikutuspiirissä ei ole ainoastaan palvelujärjestelmien kehittäminen ja ammattilaisten toiminta, vaan vertaiset palveluiden käyttäjät ja myös potentiaaliset vertaiset, eli kaikki ihmiset.

Kokemuksellisen vaikuttamisen keinona voidaan pitää tarinoiden kerrontaa. Kun eri ryhmien kokemuksia tuodaan tietoon yhteiskunnan tasolla ja kertomuksia jaetaan, lisätään ymmärrystä erilaisten ongelmien, sairauksien ja vammojen taustoista ja ratkaisuista.

(Hietala & Rissanen, 2015, s. 22) Omien kokemusten jakamisella pyritään vaikuttamaan vastaavanlaisessa tilanteessa olevien ihmisten selviytymiseen, arjen sujuvuuteen sekä vaikuttavuuteen palvelujärjestelmässä. Tarinoiden jakamisella pyritään tuomaan nimenomaan esille sitä, mitä jokin ongelma tarkoittaa juuri ko. ihmisen elämässä ja kuinka ongelmasta on selviydytty. Tärkeää on havaita sitä, kuinka palvelujärjestelmä on kohdannut ihmistä ja miten henkilö on saanut avun. (Ahola, 2017, s. 300)

Kuten Ahola (2017, s. 300) toteaa, on jokainen kokemustensa jakaja sekä kuulija omien kokemustensa asiantuntija. Kokemusten jakamisen tarkoituksena on antaa kuulijoille välineitä palvelujärjestelmässä toimimiseen ja sen kehittämiseen. Tarinoiden jakamisen tarkoitus on laajentaa näköalaa ja ymmärtää jokaisen kertojan ainutkertaisen kokemuksen kautta yhteen tuotujen tarinoiden vertaiskokemuksia. Kun jaetaan rajoja ylittäviä kokemuksellisia tarinoita, voidaan muutostarpeita nähdä entistä laajemmin ja rakentavammasta näkökulmasta. Kokemuksellinen asiantuntijuus käsittää Aholan (2017, s. 302) mukaan kaiken aina asiakkaan mielipiteiden kysymisestä toisten asiantuntijoiden kanssa tehtävään toimintaan. Kokemuksellisen asiantuntijuuden käsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja käsitteiden määrittelyn kirjo voi aiheuttaa hämmennystä. Vaikka määrittelyt ja käytännöt kokemuksellisesta asiantuntijuudesta ovat vaihtelevia, on kuitenkin vaikuttaminen se, mikä siinä on tavoitteena. Kokemuksellinen asiantuntijuus ei ole siis yksi osallistamisen menetelmä, vaan enemmänkin näkökulmaa antava taho siihen, kuinka asiakkaat (entiset, nykyiset ja tulevat) voivat toimia vaikuttajina myös julkisten palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen, toteutukseen ja arviointiin, usein ammattilaisten määrittämien toimintarakenteiden kentällä. (Ahola, 2017, s. 303)

Ahola toteaa (2017, s. 302), että kokemuksellisuuden tarkoituksena ei ole ainoastaan herättää tunteita ja ajatuksia tarinoita kertomalla. Kokemuksellisuuden kautta voidaan vaikuttaa kuulijoiden ajatusmaailmaan ja asenteisiin, ja näin ollen luomaan uusia toimintatapoja niihin asioihin ja rakenteisiin, jotka ovat kokemuksellisuuden näkökulmasta koettu haasteellisiksi. Pohjola (2017, s. 312) on nostanut esille kokemuksellisuuteen liittyvät ar-

vokysymykset. Kenen kokemus painaa enemmän kuin toisen, ja keitä voidaan kutsua kokemusasiantuntijoiksi? Vaikka kokemuksellisuuden hyödyntäminen palveluissa on lisääntynyt, on se palveluiden kehittämisessä vielä puutteellista, ja asiakkaiden kuuntelu jää useinkin palautteiden kysymiseen tai konsultoinniksi palvelujärjestelmän näkökulmasta. Usein kokemuksellisuuden hyödyntämiseen tarvittavat tukirakenteet puuttuvat, jolloin ruohonjuuritason ammattilaisten sekä eri hankkeiden tehtäväksi jää useinkin asiakkaiden osallisuuden mahdollistaminen. Johdon tukea kaikilla tasoilla tarvitaan todellisen kokemuksellisen asiantuntijuuden toteutumisen tueksi, niin strategisten päätösten kuin muutosjohtamisenkin konteksteissa. Muutoin asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä näkyy usein jäävän pelkästään marginaaliseksi tai toteutumattomaksi tavoitepuheeksi. (Pohjola, 2017, s. 321)

Kehittäjäasiakastoiminnalla on vahvistettu kokemuksellisen vaikuttamisen roolia, jossa palveluiden käyttäjät ovat voineet osallistua ja vaikuttaa palveluiden suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin toimenpiteisiin. Tämän toiminnan ensiarvoisena tavoitteena on parantaa sekä yksittäisten palveluiden että palvelukokonaisuuksien laatua. (Ahola, 2017, s. 297) Kehittäjäasiakkuus eroaa perinteisestä asiakassuhteesta siinä, että kuka tahansa palvelut tunteva henkilö voi toimia kehittäjäasiakkaana (Peronius & Rännäli, 2015, s. 48). Kokemuksellisten asiantuntijoiden mukaan ottaminen haastaa ammattilaisten tiedot ja käytännöt, ja uusien roolien mukanaolo pakottaa palvelujärjestelmät muuttamaan toimintarakenteita ja ottamaan huomioon uusia osallisuuden muotoja (Hietala & Rissanen 2015, s. 7; Niskala, 2010, s. 278–286; 295)

Miettinen ja muut (2017, s. 33–34) ovat havainnollistaneet sitä, kuinka tiedon merkitys muotoutuu kehittäjä- ja vaikuttaja-asiakkuudessa ja millaisia rooleja ja paikkoja eri tahot kehittäjäasiakkaille antavat. Näitä rooleja, joita voi syntyä asiakkaiden ja ammattilaisten vuorovaikutuksessa on kuvattu taulukossa 1. Tässä kuvauksessa asiakkaan tiedolle ja kokemuksille annettu arvo on joko pientä tai suurta. Lisäksi ammattilaisten tiedon luonne vaihtelee määrittelevän ja neuvottelevan roolin välillä. Nämä ed. erilaiset tiedolle annetut arvot ja ammattilaisten tiedon luonne voivat toteutua yhtäaikaaisesti. Dialogisuus sekä

ammattilaisten ja asiakkaiden suhteen tasa-arvoisuus korostuvat professionaalisen tiedon kehittäjä- ja vaikuttajaroolien ideaalitalanteessa. Tämän toteutuessa asiakkaat nähdään *kumppaneina*, joiden tietoa ja kokemuksia arvostetaan. Asiakkaat voidaan kuitenkin nähdä myös rooleissa, joissa osallisuutta on jollakin tapaa rajattu, määritelty muiden taholta tai se määräytyy esimerkiksi hierarkkisten suhteiden mukaan. Tässä tapauksessa asiakkaan rooli määrittyy *kykenemättömäksi, avustajaksi tai hankalaksi* toimimaan kehittäjänä tai vaikuttajana palveluissa. Näiden roolien taustalla on vahvat professionaaliset tiedot ja intressit. Kategorisointien taustalla on oletukset siitä, millaista toimijuutta ihmisellä itsellään on. Oletukset hänen oikeuksistaan, velvollisuuksistaan, rajoituksistaan sekä mahdollisuuksista toimia tai tuoda ilmi asioita vuorovaikutuksessa jollakin tietyllä tavalla. (Raitakari, 2016, s. 116)

**Taulukko 1.** Kehittäjäasiakkaan tiedon merkitys roolin määrittymisessä (mukailien Miettinen ja muut, 2017, s. 34).

	Palveluiden käyttäjän tiedon arvo	
<b>Professionaalisen tiedon luonne</b>	Pieni	Suuri
Määrittelevä	Kontrolli ja pakot Hierarkkisuus Asiantuntijatiedon oikeutus <i>"Kykenemättömät"</i>	Konfliktiset tilanteet ja suhteet Tietämisen ristiriidat <i>"Hankalat"</i>
Neuvotteleva	Näennäinen tasa-arvoisuus Määritellyt rajat <i>"Avustajat"</i>	Tasa-arvoisuus Dialogisuus <i>"Kumppanit"</i>

## 5 Merkityksellistäminen ja organisaation tiedon vastaanotto- kyky

Organisaatio- ja johtamistutkimuksissa puhutaan sensemaking-ajattelusta, kun pyrimme tekemään jatkuvia järkeistyksiä kaikesta ympärillämme olevasta. Sensemaking koostuu englanninkielisistä sanoista *sense* (suom. mm. järki) ja *making* (suom. viittaa tekemiseen). Sensemaking on suomennettu tapahtumien ja toimintojen ymmärrettäväksi, merkitykselliseksi, järkeistäväksi, merkityksenannon ja tolkun tekemiseksi. Ymmärryksen muodostaminen ja järkeistäminen ovat myös tutkimuskirjallisuudessa sensemaking-ajattelua selittäviä suomennoksia. Myös mielekkyyden luominen ja muotoilu mainitaan tutkimuskirjallisuudessa sensemaking-suomennoksina. (Korpela, 2017, s. 102) Tässä tutkimuksessa käytetään termistä suomennosta merkityksellistäminen. Merkityksellistämistä voidaan verrata esimerkiksi autolla ajoon. Kun ajamme, pyrimme tekemään selkoa ja johtopäätöksiä muista tienkäyttäjistä, heidän toiminnoistaan sekä liikennesäännöistä. Teemme ajaessa siis jatkuvasti valtavasta määrästä dataa järkeistyksiä ja johtopäätöksiä. (Clegg ja muut, 2016, s. 33)

Abell ja Simons (2000, s. 160) puhuvat organisaation oppimisen käytännöistä ja ottavat esimerkiksi tanssin opettelun, kuinka eri tahojen askeleet saataisiin sopimaan yhteen. Varpaille astuminen kuuluu ajoittain asiaan, ja hetket jolloin joko johdetaan tai seurataan tanssiparia, ohjaavat molempia tahoja kohti uuden oppimista. Tätä kuvailua voi hyvin käyttää myös tämän tutkimuksen yhteydessä luomaan mielikuvaa siitä, kuinka omaiset ja organisaation henkilökunta pyrkivät löytämään yhteiset tanssiaskleet ammatillisen ja kokemuksiin perustuvan tiedon kohdatessa. Millaisia oivalluksia ja uuden oppimista näiden tietojen kohdatessa tapahtuu ja kuinka niiden merkitys saataisiin ns. näkyvään muotoon, joka hyödyttäisi sekä organisaatiota että asiakkaita ja heidän läheisiään.

Abell ja Simons (2000, s. 161) kuvaavat, kuinka narratiivinen metafora sisältyy vahvasti relationaaliseen perspektiiviin, joka tässä tutkimuksessa näkyy pyrkimyksenä ymmärtää asiakasrajapinnassa tapahtuvan tiedonjakamisen ja vuorovaikutuksen luonnetta ja

merkitystä. Ymmärrys organisaatiosta voidaan tämän narratiivisen metaforan kautta pyrkiä selittämään niin, että organisaatiot olisivat useiden tarinoiden summa. Näissä tarinoissa pyritään jatkuvasti rakentamaan merkityksiä sekä keskustelemaan niiden oleellisuudesta. Keskusteluissa ja relationaalisen toiminnan tilassa merkityksiä pohditaan ja jaetaan, jolloin vuorovaikutuksellisen kokemusten tarinallistamisen kautta tehdään maailmaa näkyväksi ja osoitetaan, että merkitysten rakentumisen kautta voidaan organisaatioita rakentaa toivotunlaista suuntaa kohti. Jatkuvan vuorovaikutuksen yhteydessä merkitysten luominen tuottaa organisatorista todellisuutta (Kiiskinen, 2017, s. 38).

Cohen ja Levinthal (1990, s. 128–129) ovat tuoneet absorptiivisen kapasiteetin käsitettä esille. Absorptiivisen kapasiteetin käsite on hyvin hankala suomeksi, joten tässä tutkimuksessa se on suomennettu organisaation tiedon vastaanottokyvyksi. Tiedon vastaanottokyvystä puhuttaessa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis organisaation absorptiivista kapasiteettia. Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, jotka itse tutkivat ja kehittävät omaa toimintaansa, kykenevät myös hyödyntämään ulkopuolelta saatua informaatiota parhaiten. Näin ollen organisaation tiedon vastaanottokykyä voidaan luoda tutkimus- ja kehittämisinvestointien tai valmistusprosessien sivutuotteena. Suora osallistuminen organisaation tuotantoon, on havaittu parantavan organisaation kykyä havaita ja hyödyntää uuden tiedon tuomia mahdollisuuksia. Tuotantoon osallistumisesta saatu kokemus tarjoaa organisaatiolle tarvittavia taustatietoja havaita uudelleenorganisoinnin arvoa ja toteuttaa niitä menetelmiä, joiden avulla voidaan automatisoida tiettyjä valmistus- tai tuotantoprosesseja. Organisaatiot investoivat tiedon vastaanottokykyynsä myös silloin, kun ne lähettävät henkilökuntaa koulutuksiin. Parhaiten organisaation tiedon vastaanottokykyä voidaan kehittää oppimisen taustalle olevien kognitiivisten rakenteiden ja konstruktion tutkimisella.

Organisaation tiedon vastaanottokyky määrittää siis hyvin pitkälti sitä, kuinka organisaatio pystyy käyttämään uutta tietoa hyödyksi toiminnassaan, sekä miten se priorisoi ja sulauttaa tätä tietoa toimintaansa. Organisaation tiedon vastaanottokyvyn lähtökohtana

on , että organisaatio tarvitsee aiempaa ko. asiaan liittyvää tietoa omaksuakseen ja käyttäkseen uutta tietoa. Näin ollen kognitiivista ja käyttäytymistä tutkiva tiede antaa perusteluja ja tukea tälle väitteelle. Yksilön aiemmin kerrytetty tieto lisää kykyä uuden tiedon sisäistämiseksi. Mitä enemmän asioita on kertynyt muistiimme, sitä paremmin voimme hyödyntää niitä uusien tilanteiden tai olosuhteiden yhteydessä, jolloin myös uuden tiedon muodostuminen mahdollistuu näiden tilanteiden kautta. Aiempien kokemusten kautta syntyneet muistot ja tiedot voivat tuottaa uutta tietoa ja saada yksilöt jopa merkityksellistämään (make sense) asioita uusien tavoin. Aiemmin hankittu tieto helpottaa siis uuden oppimista, ja oppimistaitojen kehittyminen voi auttaa jopa parantamaan suorituskkyä. (Cohen & Levinthal, 1990, s. 129–130)

## 5.1 Merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta

Merkityksellistämisen prosessissa ihminen pyrkii ymmärtämään uusien, hämmentävien, odotusten vastaisten ja jopa ristiriitaisten asioiden ja tapahtumien merkityksiä ja kulkua. Prosessissa pyritään myös löytämään selkeyttä tapahtumille ympäristön vihjeitä tulkitsemalla. Organisoitumisen keskeisenä osana voidaan nähdä merkityksellistäminen. (Kiiskinen, 2017, s. 38 ; Maitlis & Christianson, 2014) Boje (1991) tuo esille merkityksellistämisen tapana tarinankerronnan ja nostaa esille myös keskusteluiden, lausahduksien ja dokumenttien merkityksen. Merkitysten saavuttamista voi tapahtua monikanavaisesti, joko kirjallisten tai puhuttujen asioiden kautta ja toisaalta kanavat voivat olla myös virallisia tai epävirallisia. Weick (1995, s. 17) on tuonut esille merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta, jotka voidaan ymmärtää prosessina, ja jotka perustuvat *identiteetin rakentumiseen, retrospektiivisyyteen* (menneisyyden kautta rakentumiseen), *ympäristön ja toimintojen vastavuoroiseen ilmentymiseen, sosiaalisuuteen, jatkuvuuteen, vihjeiden havainnointiin* sekä *viimeisimpänä uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen*.

Weick (2001, s. 11) toteaa, että todellisuus on jatkuvaa saavuttamista. Virtauksena tapahtuvaa menneisyyden muuttamista : valintojen mahdollisuuksia, sekä

peruuttamattomasti ja näkyvästi käytöstitoumuksien intensiteetin muuttamista. Ihmisten yrittäessä luoda järjetystä, sosiaalisten vertailujen, odotusten ja toiminnan kautta virtaus voi hetkeksi vakiintua. Merkityksellistäminen on kuitenkin retrospektiivinen prosessi, jossa muistaminen ja taaksepäin katsominen ovat ensisijaisia merkityksen lähteitä. Ihmiset yrittävät tehdä tapahtumista rationaalisesti selitettäviä ja perustelut merkitysten lähteistä koostuvat sosiaalisesti hyväksyttävistä syistä. Symboliset prosessit ovat merkityksellistämisen keskiössä. Oletukset siitä, mitä konkreettisten toimien taustalla olevat mallit ovat, rajoittavat tulkintojen tekemistä. Ihmiset luovat ja pitävät yllä mielikuvia laajemmasta todellisuudesta, eli kuvaukset tarjoavat vain väliaikaisesti käytännönläheisiä toiminnanohjeita. Kuvat perustelevat sitä, mitä ihmiset tekevät ja nämä kuvat todellisuudesta syntyvät toiminnasta tehdyistä perusteluista. Korpela (2017, s. 107) myös toteaa, etteivät asiat voi merkityksellistyä ennen kuin ne on tuotettu teoiksi, puheeksi tai teksteiksi.

*Identiteetin rakentumiseen* perustuva ominaisuus on rakentunut siitä, keitä olemme ja mitkä tekijät ovat elämäämme muokanneet. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka näemme ympäröivän maailman. Identiteetti määrittyy jatkuvasti uudelleen erilaisten kontaktien (esimerkiksi ihmissuhteiden ja elinympäristön) sekä kokemusten mukaan. Suhtautumisemme tiettyihin tilanteisiin riippuu siitä, missä esimerkiksi olemme käyneet koulua tai missä ja millaista työtä teemme. (Helms Mills ja muut, 2010, s. 184) Yksilön identiteetti muodostuu siis vastavuoroisissa toiminnoissa, sosiaalisissa kontakteissa, kuten Weick (1995, s. 20) ilmaisee. Näin ollen jokainen ihminen tulkitsee ja näkee ympäröivää maailmaa eri tavoin. Weick (2005, s. 416) on myös tuonut esille, että ymmärtääksemme itseämme yksilönä, täytyy jokaisen yksilön katsoa itseään muiden yksilöiden silmin.

*Retrospektiivisyys* tarkoittaa sitä, kun turvaudumme menneisyyden kokemuksiin tulkitessamme tämänhetkisiä tapahtumia. Merkityksellistäminen tapahtuu siis menneen ja nykyisen vertailun kautta. Jotta voisimme antaa nykyisyydelle merkityksen, vertaamme tapahtumaa menneisyydessä tapahtuneeseen tuttuun tai samankaltaiseen



tapahtumaan, jolloin voimme ymmärtää ja järkeistää nykyistä tapahtumaa. (Helms Mills ja muut, 2010, s. 184) Brown ja Jones (1998, s. 74) osoittivat tutkimuksessaan, että järjen takautuva, eli menneisyyteen perustuvan luonteen ilmentyminen voi vaikuttaa erityisesti katastrofi- tai epäonnistumisen tilanteissa. Yksilöt rakentavat esimerkiksi organisaation tapahtumista käsitystä muokkaamalla tai tietoa pois jättämällä, niin että hallinnan tunne säilyisi. Ymmärrys ja merkitysten luominen tapahtumista rakentuvat siis pitkälti menneisydessä tapahtuneiden asioiden kautta, ja kuten Weick (1995, s. 26) toteaa, voi merkityksellistämistä ja sen prosessia tarkastella vasta tapahtuneen jälkeen.

Merkityksellistämisen prosessissa *ympäristön ja toimintojen vastavuoroinen ilmentyminen* viittavat siihen, kuinka ympäristö koetaan ja ymmärretään (Helms Mills ja muut, 2010, s. 184). Tässä tarkoitetaan sitä, kuinka ihmiset osallistuvat ympäristönsä luomiseen. Ihmiset muokkaavat ympäristöään ja päinvastoin, eikä yksilö ole koskaan neutraali merkityksellistämisen prosessissa (Miles, 2012, s. 244). Merkityksellistämisen prosessin käynnistyminen vaatii ympäristöstä nousevan laukaisevan tekijän (Skålén & Strandvik, 2005, s. 235). Ympäristöstä nousevien vihjeiden laukaisemina yksilöt tekevät kognitiivisia päätelmiä, ja näin ollen myös nämä kognitiiviset resurssit voivat rajoittaa yksilön ympäristöstä tehtyjä havaintoja (Weick, 1995, s. 54). Jos merkityksellistämisen prosessia kuvaa kognitiivinen ilmentymä, muokkaavat ihmisten toiminta ja kokemukset tätä prosessia jatkuvasti (Skålén & Strandvik, 2005, s. 234).

*Sosiaalisuuden rakentuminen* merkityksellistämisen prosessissa viittaa siihen, että toimintaa tapahtuu sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti, ja näitä molempia prosesseja tapahtuu samanaikaisesti (Weick, 1995, s. 6 ; 53). Merkityksellistämisen prosessia tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja sen muodostuminen on riippuvaista organisaation sosiaalisista toiminnoista, kuten normeista, säännöistä ja rutiineista (Helms Mills ja muut, 2010, s. 185). Yhteisön jäsenet tulkitsevat vuorovaikutteisesti toistensa kanssa ympäröivää maailmaa ja luovat ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä heille asioista syntyy (Weick ja muut 2005, s. 409).

Merkityksellistämisen prosessissa *jatkuvuus* kuvaa sitä, kuinka merkityksellistäminen tapahtuu jatkuvana virtauksena (Helms Mills ja muut, 2010, s. 186), ja kuten Weick (1995, s. 45–46) myös toteaa, tässä tapahtumien jatkuvassa merkityksellistämisessä ihmiset yrittävät ymmärtää, mitä heidän ympärillään tapahtuu. Merkityksellistämällä ei voida sanoa olevan alkua tai loppua.

*Vihjeiden havainnointi* merkityksellistämisen prosessissa tarkoittaa tiettyihin asioihin huomion kiinnittämistä, jolloin toiset asiat saattavat jäädä kokonaan huomiotta (Helms Mills ja muut, 2010, 185). Weickin ja Sutcliffen (2007, s. 31) mukaan näitä vihjeitä voivat olla epäselvät, monimerkitykselliset tai hämmentävät tapahtumat organisaation toimintaympäristössä. Jotta havainnoija voisi tulkita ja ymmärtää eteen tullutta epäselvää asiaa, peilaa hän esiin tulleita vihjeitä aikaisempiin kokemuksiinsa (Korpela, 2017, s. 108).

*Uskottavuus ja vakuuttavuus* ovat merkityksellistämisen prosessissa tärkeämpiä tekijöitä kuin tarkkuus (Weick ja muut, 2005, s. 415). Kun tapahtumasta jäsenetään uskottava, aiempien kokemusten perusteella muovattu tarina, tapahtuma saa merkityksellisyyden (Weick, 1995, s. 61). Yksilön oma usko tulkintaansa on tärkeää. Monimerkityksellisten asioiden ymmärtämisessä on helpompaa peilata niitä jo aiemmin kohdattuun tapahtumaan, luodessaan tapahtumasta ymmärrystä. Usko ongelmien ratkaisujen oikeellisuudesta saa aikaan ratkaisuja ylipäättään. Lisäksi tapahtumia on helpompi merkityksellistää, kun niistä on kokemusta ja ymmärrystä. Tässä tapauksessa siis objektiivinen tieto ei ole niin merkityksellistä kuin kokemusten kautta syntynyt todellisuuden tunteminen. (Weick, 1995, s. 57–61) Näin ollen tilanteille voidaan luoda erilaisia merkityksiä, sen mukaan mitä esimerkiksi organisaation eri jäsenet pitävät uskottavina.

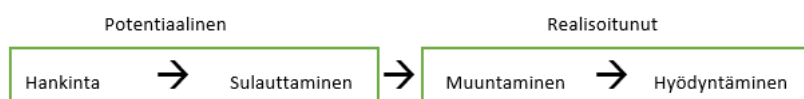
Yllä on lyhyesti kuvattuna merkityksellistämisen prosessin seitsemän ominaisuutta. Weickin (1995, s. 61–62) esittämän kysymyksen: "*Kuinka voin tietää mitä ajattelen, ennen kuin näen mitä sanon?*", kautta hän jäsenellysti osoittaa, kuinka nämä

seitsemän ominaisuutta rakentuvat tuohon lauseeseen ja luovat prosessin toteutumista. *Identiteetin rakentumisessa* tämä näyttäytyy kysymyksenä siitä, kuka minä olen sekä kuinka ja mitä ajattelen löytöjen osoittamana. *Retrospektiivisyydessä* esille nousee se, että oppiakseni mitä ajattelen, katson taaksepäin siihen mitä olen aiemmin sanonut. *Ympäristön ja toimintojen vastavuoroinen ilmentyminen* näkyy niin, että luon kohteen, joka on nähtävissä ja tutkittavissa, kun sanon tai teen jotakin. *Sosiaalisuudessa* kysymys kuuluu, mitä sanon, korostan tai päättelen, määräytyy siitä näkökulmasta, kuka minua sosialisoi ja kuinka minut sosialistettiin muiden toimesta. Myös yleisön vaikutus ja päätelmät vaikuttavat, mihin johtopäätöksiin päädyn. *Jatkuvuudessa* kysymys on siitä, kuinka puheet leviävät jatkuvasti, kilpaillen huomiosta muiden meneillään olevien projektien kanssa ja ennen kuin asia on saatu päätökseen, mielipiteeni tai kiinnostukseni asiasta on voinut jo muuttua. *Vihjeiden havainnoinnissa* tämä näyttäytyy niin, että se mitä olen korostanut ja tuonut esille ajatuksesta, on vain pieni osa sitä ilmaisua, joka tulee esille kontekstista ja henkilökohtaisista taipumuksista johtuen. *Uskottavuuden ja vakuuttavuuden* näkökulmista voidaan ajatella, että minun tulee tietää tarpeeksi siitä, mitä ajattelen projektini läpiviemiseen, mutta ei sen enempää. Tarkoittaen, että uskottavuus ja vakuuttavuus menevät tarkkuuden edelle.

## 5.2 Organisaation tiedon vastaanottokykyä kuvaava teoria

Tehokkaan organisaation tiedon vastaanottokyvyn kehittämiseen, oli kyseessä sitten yleistiedon, ongelmanratkaisu- tai oppimistaitojen kehittäminen, ei riitä pelkästään yksilön altistuminen aiemmalle tiedolle. Tiedon työstämisen intensiteetti on Cohenin ja Levinthalin (1990, s. 131) mukaan kriittinen tekijä. Lindsay ja Norman (1977, s. 355) toteavat, että mitä syvemmälle materiaalia (tässä tapauksessa tietoa) käsitellään ja mitä enemmän vaivaa käytetään sen ymmärtämiseen, sitä enemmän tapahtuu assosiaatioita jo opitun tiedon ja uuden opittavan tiedon välillä.

Organisaation tiedon vastaanottokyvyn teoria on alkujaan luotu kuvaamaan yrityksen kykyä oppia ja käyttää organisaation ulkopuolista uutta tietoa toiminnassaan. Mitä suuremman tiedon vastaanottokyvyn kapasiteetin organisaatio omaa, sitä paremmin se pystyy siirtämään tietoa eri verkostoissa ja rakenteissa. Kapasiteetti kuvaa sitä kykyä, jolla organisaatio pystyy sisäistämään, sulauttamaan, yhdistämään ja muuntamaan tietoa omiin tietorakenteisiinsa sopivaksi sekä oppimaan uusia toimintatapoja. Organisaation tiedon vastaanottokyvyn rakentuminen tapahtuu neljän komponentin kautta (kuvio 4.). Ensimmäinen komponentti on *uuden tiedon hankinta*. Toinen komponentti on *tiedon sulauttaminen*. Kolmas komponentti on *tiedon muuntaminen* ja neljäs komponentti on *hankitun tiedon hyödyntäminen organisaation toimintaan*. (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002)



**Kuvio 4.** Organisaation tiedon vastaanottokyvyn malli (mukaillen Zahra & George, 2002).

Tärkeimmäksi organisaation tiedon vastaanottokyvyn perustaksi voidaan sanoa olevan uuden tiedon potentiaalinen ja arvon tunnistaminen sekä tunnistaminen organisaatiossa. Tämän toteutumiseen tulee kuitenkin usein esteeksi organisaatiossa vallassa olevien totuttujen käytäntöjen, toiminta- ja johtamismallien, osaamisen ja rakenteiden itsestäänselvyydet. Näin ollen organisaatiolta jää huomaamatta sellaisia asioita, joita voitaisiin hyödyntää joko jo olemassa olevien tietorakenteiden kehittämiseen tai tietoa, jotka vaativat jopa näiden organisaatorakenteiden muutoksia. (Zahra & George, 2002, s. 189)

Cohen ja Levinthal (1990, s. 131) toteavat organisaation tiedon vastaanottokyvyn olevan riippuvainen jäsentensä tiedon vastaanottokyvystä. Organisaation tiedon vastaanottokyky ei kuitenkaan ole jäsentensä tiedon vastaanottokykyjen summa, ja siksi tuleekin pohtia, mitkä tiedon vastaanottokyvyn näkökulmat ovat selkeästi organisatorisia. Kuten

aiemmin todettu, organisaation tiedon vastaanottokyky ei tarkoita pelkästään tiedon hankkimista ja omaksumista, vaan organisaation kykyä myös hyödyntää hankkimaansa tietoa. Siksi organisaation tiedon vastaanottokyky ei riipu ainoastaan organisaation suorasta rajapinnasta ulkoiseen ympäristöön, vaan myös organisaation sisällä tapahtuvasta tiedonsiirrosta eri organisaatiotasojen välillä. Ymmärtääkseen organisaation tiedon vastaanottokyvyn lähteitä Cohen ja Levinthal (1990, s. 132) nostavat tutkimuksen keskiöön organisaation ulkoisen ympäristön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen, sisältäen myös organisaation eri tasojen välisen vuorovaikutuksen. Myös asiantuntemuksen luonnetta ja jakautumista organisaation sisällä on hyvä tutkia tiedon vastaanottokyvyn lähteitä ymmärtääkseen.

Cohenin ja Levinthalin (1990, s. 149–150) mukaan organisaatiot ovat herkkiä oppimisen ominaisuuksille ympäristössä, jossa he toimivat. Organisaation tiedon vastaanottokyky siis näyttäisi olevan osa organisaation innovaatiotoimintaan jyvitettyjä resursseja. Tästä huolimatta, koska organisaation tiedon vastaanottokyky on aineetonta ja sen hyödyt epäsuoria, ei voida varmaksi sanoa, miten organisaation tiedon vastaanottokykyä vahvistavat investoinnit ovat saavuttaneet optimaalisia tuloksia. Organisaation tiedon vastaanottokykyä tulisi mieluiten kehittää ja ylläpitää rutiinitoimenpiteiden sivutuotteena, kun organisaation toiminta liittyy johonkin sellaiseen, josta sillä on jo läheisesti tietopohjaa olemassa. Kun organisaatiot haluavat kuitenkin hankkia sekä käyttää tietoja, jotka eivät liity rutiinitoimenpiteisiin tai organisaation jatkuvaan toimintaan, tulee keskittyä organisaation tiedon vastaanottokyvyn luomiseen, jolloin vastaanottokyky ei siis ole sivutuote. Tämän toteutuminen ei kuitenkaan useinkaan ole organisaatioiden sijoituskohdeena, koska vastaanottokyky on aineetonta ja tiedon hyödyntäminen organisaation toimintaan sekä tarvittavan tiedon hankkiminen tarpeeksi laajasti, voi vaatia uhrauksia totuttuihin toimintatapoihin.

### 5.3 Merkityksellistäminen ja tiedon vastaanottokyky organisaatiossa

Weickin (1995) esille tuomat merkityksellistämisen ominaisuudet ovat ohjanneet pitkälti kansainvälisesti tehtävää tutkimusta. Parry (2003) on kuitenkin tuonut esille merkityksellistämisen ominaisuuksina Weickin ehdotuksesta poiketen ehdotuksen, joka perustuu fenomenologisen empiirisen tutkimuksen luonteeseen, jossa otetaan esille oleellisia merkityksellistämisen prosessin ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa arvojen ja kulttuurin, kokemusperäisyyden, tarinankerronnan, reflektion ja toiminnan tavat, jotka pohjautuvat merkityksellistämisen prosessiin. Korpela (2017) tuokin väitöskirjassaan esille, kuinka nämä edellä esille tuodut merkityksellistämisen prosessin ominaisuudet (Parry, 2003; Weick, 1995) täydentävät ja laajentavat sitä, kuinka merkityksellistämistä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta käsin ja eri ominaisuuksia painottaen. Merkityksellistämisen havaitsemiseen vaikuttaa tulokulma, josta asiaa tarkastellaan. Prosessia voidaan tarkastella hyvinkin monitahoisesti, esimerkiksi hallittuna tai kaoottisena toimintana, älyllisen tai emotionaalisen toiminnan muotona, yksilön tai vastaavasti yhteisöjen ja ratkaisu- tai ristiriitahakuisena toimintana. Empiirisellä tutkimuksella aihetta voidaan tarkentaa.

Jos ajatellaan, että narratiivisuus liittyy vahvasti merkityksellistämiseen (Brown ja muut, 2008; Parry, 2003), kokemusten sanoittaminen tai muulla tavoin ilmaisu on välttämätöntä. Kun merkityksellistäminen tapahtuu narratiivisen toiminnan kautta, voidaan sen katsoa olevan tietoista toimintaa (Jeong & Brower, 2008, s. 225). Puhumisen kautta voidaan luoda jaettua ymmärrystä, joka on merkityksellistämässä tärkeää. Jaettu ymmärrys myös luo ja johtaa organisatoriseen toimintaan. Puheen ja toiminnan suhde ei ole lineaarista, vaan molempia tarvitaan rakentamaan toisiaan. Puheen kautta luodaan uusia merkityksiä ja sitä kautta syntyy uutta toimintaa. Uudesta toiminnasta voidaan jälleen tehdä uusia merkityksiä ja edelleen syntyy uutta toimintaa. Prosessin luonne on siis toistuva, joka tarkoittaa, että ihmisen tulkitessa tietämystään omien tiedollisten kehysten sisällä luoden samalla uutta tietoa, syntyy myös jälleen uusia tiedollisia kehyksiä. Jos tätä toimintaa ei tapahdu, ei toiminta voi myöskään uudistua. (Weick ja muut, 2005, s. 412–413)

Tökkäri (2012, s. 33) on tuonut esille, että merkityksellistämisen prosessi voi olla myös tiedostamatonta toimintaa spontaaniutensa vuoksi. Olosuhteiden tunnistaminen ja sanoittaminen kuuluvat vahvasti merkityksellistämiseen, joka voi siis olla myös tiedostamatonta toimintaa. Narratiivisuuden näkyminen merkityksellistämisessä tarkoittaa sosiaalista prosessia, jossa merkityksellistäminen tapahtuu yksilöiden sekä yhteisön tasoilla. Kun yhteisöllistä merkityksellistämistä tapahtuu, on toiminta, kuten esimerkiksi keskustelut niitä paikkoja, joissa ihmiset luovat yhdessä tapahtumille merkityksiä ja vuorovaikutuksen käytänteitä. Merkityksellistämisestä johtuvat seuraukset voidaan nähdä yhteisöllisesti. Merkityksellistämiseen perustuvan toiminnan tuotokset ovat merkityksellistämisen ytimessä. (Maitlis, 2005, s. 22) Tökkäri (2012, s. 32) tuo myös esille sen, kuinka merkityksellistämisen tulisi kuulua arkityöhön, jolloin se ei saisi olla arkityöstä erottuva, vaan siellä syntyvä ja siihen vaikuttava prosessi.

Toimintaympäristön intensiteetti Palvelukäsitysten koherenttius (eheys)	Toimintaympäristön intensiteetti korkea (dynaaminen)	Toimintaympäristön intensiteetti matala (stabiili)
Palvelukäsitykset yhteneväisiä	<b>Jaettu merkityksellistäminen</b>	<b>Voimaton merkityksellistäminen</b>
Palvelukäsitykset epäyhteneväisiä	<b>Konfliktinen merkityksellistäminen</b>	<b>Pirstaleinen merkityksellistäminen</b>

**Kuvio 5.** Ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa (mukaillen Korpela, 2017, s. 134).

Korpela (2017, s. 133–134) on tuonut esille, mitä ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa tarkoittavat (kuvio 5.). Intensiteetti kertoo siitä, kuinka voimakas ja suuri määrä ympäristöstä voidaan havaita vihjeitä. Eheys kertoo siitä, miten yhteneväinen on kognitiivisen kehyksen aste. Merkityksellistämisen luonne on jaettua,

jos ympäristöstä havaittujen vihjeiden intensiteetti on vahva ja niistä tehtyjen käsitysten yhteneväisyys toteutuu. Organisaatiossa ilmiö ymmärretään näin melko samankaltaisesti. Kun ilmiöstä on olemassa yhteinen ja jaettu ymmärrys organisaation jäsenien kesken, kollektiivinen merkityksellistäminen toteutuu. Merkityksellistämisen prosessin lopputulos on konfliktinen, jos ympäristöstä havaittujen vihjeiden intensiteetti on vahva, mutta niistä tehtyjen käsitysten eheys ei ole yhteneväinen. Tällöin organisaatiossa toimivien jäsenien käsitykset ilmiöstä ovat toisistaan poikkeavia tai jopa ristiriitaisia keskenään (eheys), ja vielä kun samaan aikaan ympäristön havaitsemista tehdään intensiivisesti, on ilmapiiri konfliktiherkkä. Ilmiöt vaativat toimintaympäristön muutosta mutta organisaation jäsenten eriävät näkemykset estävät toiminnan kehittämistä. Jos eheys ja intensiteetti ilmenevätkin organisaatiossa päinvastoin, eli organisaatiossa vallitsee vahva yhtenäinen eheys käsityksistä, mutta ympäristön havaitsemista tapahtuu hyvin matalalla intensiteetillä, on merkityksellistämisen lopputulos voimaton. Näin tapahtuu, koska vaikka organisaation jäsenillä olisi samanlaisia käsityksiä havaituista ilmiöistä, mutta ympäristöstä ei havaita riittävän voimakkaita ilmiöitä, joilla olisi vaikutusta siihen, että merkityksellistämisen prosessi voisi edes käynnistyä. Organisaation toiminta pysyy entisellään, eikä uudistumiseen vaativia resursseja ole riittävästi. Jos taas organisaation jäsenten käsitykset ilmiöistä ovat toisistaan poikkeavia (epäehyitä), eikä ympäristöstä havaita vihjeitä tai muutoksia (ei intensiteettiä), ei organisaation uudistamiselle havaita tarvetta ja vallassa pysyvät organisaation jäsenten useat eri käsitykset ohjaamassa toimintaa. (Korpela, 2017, s. 133–134)

Aiemmassa luvussa esiteltiin organisaation tiedon vastaanottokyvyn neljä komponenttia: *tiedon hankinta*, *tiedon sulauttaminen*, *tiedon hyödyntäminen* ja *tiedon muuntaminen*. Organisaation vastaanottokyvyssä *Tiedon hankinnalla* tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa ja kerätä ympäriltään sellaista uutta tietoa, jota se toiminnassaan kriittisesti tarvitsee. Uuden tiedon hankkimisen rutiinit ovat organisaatiolle tärkeitä ja niitä tulisi pyrkiä kehittämään. Rutiinien kehittymiseen vaikuttaa tiedon hankintaa ohjaavat keskeiset tekijät, joita ovat tehokkuus ja suunta. Tiedonhankinnan tehokkuuden, eli nopean ja hyvän oppimiskyvyn kautta sekä oikeanlaisen suunnan (esim. tiedonhankintalähteet ja



näkökulmat) valinnoilla organisaatio voi nostaa tiedon vastaanottokykyään. Organisaation tulee kuitenkin tietoa hankkiessaan pystyä käsittelemään hankkimaansa tietoa. (Zahra & George, 2002, s. 189) Kosken (2012, s. 15) mukaan tietopohjaisten innovaatioiden yhteydessä ulkoisen tiedon merkitys olisi organisaation sisäisiä tietolähteitä suurempi. *Tiedon sulauttamisella* tarkoitetaan rutiineja ja prosesseja, joiden avulla hankittua tietoa pystytään analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään. Tämän uuden hankitun tiedon sopeuttaminen organisaatiossa jo olemassa olevaan tietoon vaikuttaa tiedon sulauttamiseen. Ymmärrys hankitusta tiedosta, auttaa organisaatiota sisäistämään ja prosessoimaan tietoa, eli sulauttamaan sitä ymmärrettävään muotoon. (Zahra & George, 2002, s. 189–190)

Organisaation kyky *hyödyntää* toiminnassaan hankittua tietoa liittyy organisaation prosessien, rutiinien ja toimintatapojen toteutumiseen ja kehityskykyyn. Erityisesti rutiinien merkitys korostuu tiedon hyödyntämisessä, koska järjestelmällisen ja systemaattisen toiminnan avulla tiedon hyödyntäminen tapahtuu sovittujen mekanismien kautta ja siitä on hyötyä myös pitkän aikavälin tarkasteluissa. *Tiedon muuntamisella* tarkoitetaan organisaation kykyä kehittää ja muokata rutiinejaan, joiden avulla hankittua ja sulautettua tietoa yhdistetään jo organisaatiossa olevaan tietoon. Tiedon lisääntyminen, uusien tulkin-tojen tekeminen tai tiedon poistaminen ovat tapoja, jolla näitä rutiineja voidaan muokata. Jos tämän seurauksena organisaatiossa tapahtuu uusien mahdollisuuksien ja oival-luksien tekemistä, voi organisaation kuva itsestään toimintaympäristössä ja kilpailuken-tällä muuttua, mikä saattaa vaikuttaa esimerkiksi strategisiin valintoihin merkittävästi. (Zahra & George, 2002, s. 190)

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

### 6.1 Laadullinen tutkimus

Kielen ja kommunikoinnin kautta voidaan tehdä havainnointia merkityksistä, ja merkitysten tutkiminen onkin laadullisessa tutkimuksessa keskeistä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 23) Laadullinen tutkimus toimii sellaisen tutkimuskohteen tutkimiseen, jonka tarkoituksena on selvittää käyttäytymisen merkityksiä ja kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat pystyvät tuomaan esille havaintojaan tilanteista, niin että voidaan huomioida havaintoihin vaikuttanut menneisyys sekä kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Mitä lähempänä tutkimuksessa ollaan yksilöitä ja vuorovaikutusta, sitä suuremmalla syyllä tulisi käyttää laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 27) Tässä tutkimuksessa vuorovaikutus olikin yksi tarkastelun kohde sekä hoitohenkilökunnan ja omaisten että hoitohenkilökunnan ja johtajien välillä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota kokonaisuuteen, ja tutkimuksen johdonmukaisuuteen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 140–141) nostavat teoksessaan tärkeimmiksi tutkimuksen luotettavuuden arviointikohteiksi seuraavat osa-alueet: *tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, oman sitoumukseni tutkijana, aineiston keruun, tutkimukseen osallistuvat tiedonantajat, tutkijan ja tiedonantajien suhteen, tutkimuksen keston, aineiston analyysin, tutkimuksen luotettavuuden ja –raportoinnin*. Nämä osa-alueet auttavat luotettavan tutkimuksen teossa ja lopullisen raportin tarkoituksena on kuvata mahdollisimman selkeästi tutkittu ilmiö ja tutkimusprosessi. Pystyäkseen arvioimaan tutkimuksen tuloksia lukijoille tulee antaa riittävät tiedot siitä, kuinka tutkimus on toteutettu.

## 6.2 Teemahaastattelu

Kyselyt, haastattelut ja havainnoinnit ovat yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää, millaisia merkityksiä ihmiset antavat asioille ja miten vuorovaikutuksessa merkityksiä tehdään. Teemahaastattelun pohjana toimii tutkimuksen viitekehityksen ohjaamana valitut teemat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71; 74) Teemahaastattelun kysymykset voidaan haastattelutilanteessa esittää halutunlaisesti valittujen teemojen puitteissa. Haastattelu voi edetä vapaasti teemojen ympärillä, haastattelijan valitsemilla kysymyksillä ja haastattelutilanteessa arvioimillaan lisäkysymyksillä. Kysymyksiä ei aina välttämättä siis esitetä tietyssä järjestyksessä tai samanlaisesti muotoiltuna. Pääsääntönä voidaan pitää haastattelun toteuttamista valituista teemoista kysellen. Haastateltavien puhe pääsee oikeuksiin teemahaastattelussa, koska vastaaminen on vapaamuotoista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Hyvärinen ja muut, 2022)

Ennen haastatteluiden toteuttamista kohdeorganisaatiolta saatiin tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Haastateltavina olivat asiakasrajapinnassa työskentelevä hoitohenkilökunta sekä johtotehtävissä olevat henkilöt erään Etelä-Suomen kaupungin vanhuspalveluiden ympärivuorokautisessa hoivayksikössä. Haastateltavat henkilöt toimivat yhden hoivayksikön sisällä. Ryhmähaastatteluja pidettiin yhteensä kolme, joista kahdessa haastateltiin hoitajia ja yhdessä yksikön esimestä sekä vanhuspalvelupäällikköä. Yhteensä haastateltiin 10 henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten.

Tässä tutkimuksessa käytettiin empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitua haastattelua, jota Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 47) kutsuvat myös teemahaastatteluksi, on kutsuttu esimerkiksi kyselylomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi. Puolistrukturoidun haastattelun periaatteena on, että haastateltaville esitettävät kysymykset voivat olla kaikille samoja mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määrätty

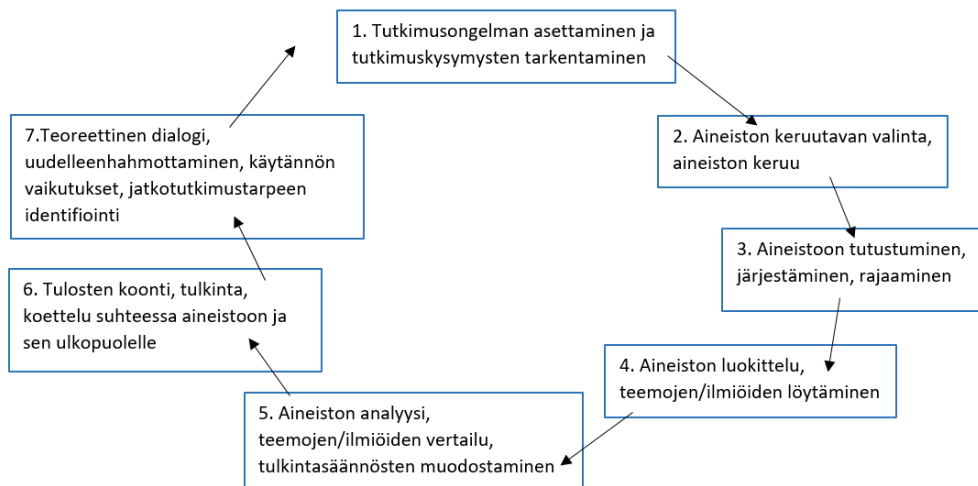
etukäteen, vaan vastauksen saa antaa täysin omin sanoin. Vaikka kysymykset olisi määrätty etukäteen, haastattelun aikana voidaan muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoja. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63)

### 6.3 Aineiston analyysi

Teorian asema tässä tutkimuksessa oli aluksi teorialähtöinen, mutta myös teoriasidonnaista lähestymistapaa hyödynnettiin tutkimuksen edetessä. Teorialähtöisen tutkimuksen analyysi pohjautuu aiempaan esillä olleeseen malliin tai teoriaan. Mallia tai teoriaa testataan tällöin yleensä uuden asian yhteydessä. Teorialähtöisessä analyysissä voidaan puhua myös tulkinnasta, joka kulkee yleisestä yksittäiseen (esimerkiksi ilmiöön). Teoriasidonnaisen tutkimuksen analyysi ei perustu täysin käsiteltyyn teoriaan, mutta kytkentöjä siihen on kuitenkin nähtävissä. Aineistosta tehtyjen havaintojen tueksi etsitään selityksiä teoriasta. (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 95–99)

Teemahaastattelut toteutettiin siis ryhmissä, teorian pohjalta havaittujen teemojen muodostaessa haastattelurungon. Näin ollen haastatteluista muodostui automaattisesti jo hieman jaottelua aineiston analyysia ajatellen. Teemahaastattelun analyysia voidaan tehdä teemoihin perustuen, mikä on melko helppo tapa aineiston analysointiin. Ennalta valitut teemat eivät kuitenkaan aina suoraan sovi lopullisen aineiston jäsentämiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Laadullisen aineiston analyysissä tehdään havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemista ja nämä kietoutuvat käytännössä aina toisiinsa. Aineistoa tulee tarkastella tietyn valitun teoreettisen näkökulman valossa. Tällöin valittu viitekehys ja tutkimuskysymykset ohjaavat sitä, että aineistossa kiinnitetään huomiota vain oleellisiin asioihin. Havaintojen pelkistämisen jälkeen raakahavaintoja yhdistellään harvemmiksi havainnoiksi. Nämä yhdistellyt havainnot muodostavat siis yleensä esimerkkejä tai havaintoja samasta ilmiöstä. (Alasuutari, 1995, s. 45–46) Tässä tutkimuksessa on noudatettu analyysin vaiheita kuvion 4 mukaan.



**Kuvio 6.** Analyysin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 11).

Ryhmähaastattelut litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. Litterointi tehtiin haastattelunauhojen avulla tekstinkäsittelyohjelmalle. Koska haastatteluista tutkittiin esille tulleita asiasisältöjä ja tiettyjen prosessien kulkua, ei yksityiskohtaisen litteroinnin tekeminen ole tarpeellista (Ruusuvuori, 2010, s. 425). Haastattelujen litteroinnin tarkkuudeksi asetettiin tutkimusnäkökulma huomioiden, vain haastateltavien ja haastattelijan puheenvuorot. Litteroinnissa ei huomioitu ei-puhuttuja toimintoja, ja moneen kertaan sanotut täytesanat jätettiin pois. Varsinaiset tulokset muotoituivat lopulta teorialähtöiseksi kokonaisuudeksi, otsikoiden 7.1–7.3 osalta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa noudatettiin analyysin osiossa, jossa tarkasteltiin organisaation sisäistä vuorovaikutusta (otsikko 7.4).

Liitteessä 1 on kuvattu esimerkkinä taulukko, kuinka analyysissä pelkistettyjä ilmauksia hyödynnettiin omaisroolin määrittämisen muodostamisessa. Analyysissä arvoitettiin pelkistettyjä ilmauksia peilaten palveluiden käyttäjän tiedon arvoon sekä professionaalisen tiedon luonteeseen. Analyysissä käytettyä teoriaa on esitelty luvussa 4.2. Ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa on esitelty luvussa 5.3. Tätä

hyödynnettiin analysoitaessa sitä, millainen organisaation toimintaympäristön intensiteetti on (eli työntekijöiden ja omaisten aktiivisuus) ja millainen palvelukäsitysten yhtenäisyys organisaatiossa vallitsee.

Organisaation tiedon vastaanottokyvyn analysointia on havainnollistettu liitteen 2 taulukossa. Taulukossa on kuvattuna, miten organisaation oppimiskykyä analysoitiin haastattelujen alkuperäisistä ilmauksista kohti pääluokkaan, eli organisaation tiedon vastaanottokykyä.

## 7 Tulokset

Tässä luvussa on tarkasteltu teemahaastattelujen analyysissa muodostuneita luokituksia ja teemoja, jotka pohjautuvat aiempaan teoriatietoon. Teemahaastattelut on analysoitu laadullisella sisällönanalyysilla. Luokat ja teemat, joita haastatteluista muodostettiin, pohjautuvat teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin, joita muodostui analyysissa lopulta kolme: tiedon merkitys kehittäjäasiakkaan roolin määrittymisessä, ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa sekä organisaation tiedon vastaanottokyky. Nämä lopulliset tulokset muodostuivat siis teoriaohjaavasti luvussa 5 esitettyjen teoreettisten kuvausten mukaan.

### 7.1 Tiedon merkitys omaisroolin määrittymisessä

Omaiset on nähty tässä tutkimuksessa kehittäjäasiakkaaseen verrattavissa olevana ryhmänä. Tuloksissa on tuotu esille sitä, kuinka omaistiedon merkitys roolin määrittymisessä näkyi organisaatiossa haastatteluiden perusteella. Analyysissa on hyödynnetty Miettinen ja muut (2017, s. 34) tekemää taulukkoa kehittäjäasiakkaan roolin määrittymisessä. Luokittelussa peilattiin hoitajien ja esimiesten haastatteluista esille tulleita asioita palveluiden käyttäjän (tässä tutkimuksessa omaisen) tiedon arvoon ja professionaalisen tiedon luonteeseen. Palveluiden käyttäjän tiedon arvo määriteltiin joko pieneksi tai suureksi ja professionaalisen tiedon luonne joko määritteleväksi tai neuvotteleväksi. Omaistiedolle annettujen merkitysten perusteella organisaatiossa määritellään omaisroolit, joita on: kykenemättömät, hankalat, avustajat ja kumppanit.

Kontrolli ja pakot, hierarkkisuus ja asiantuntijatiedon oikeutus olivat teemoja, joihin peilaten omaisroolit määriteltiin **kykenemättömiksi**. Konfliktiset tilanteet ja suhteet sekä tietämisen ristiriidat olivat teemoja, joihin peilaten omaisroolit määriteltiin **hankaliksi**. Omaisten roolin määrittelyssä tämän em. jaottelun perusteella kykenemättömät ja hankalat omaiset nousivat eniten haastatteluista esille. Erityisesti asiantuntijatiedon oikeutus korostui siinä, millaista omaistietoa esimerkiksi arvotetaan

tai koetaan hyödylliseksi. Asiantuntijaroolin ollessa hyvin vahvana ei nähdä omaisten tuomaa lisäarvoa palveluihin. Myös se, että hoitajien asenteita omaisia ja omaistietoa kohtaan tulisi muuttaa niin, että omaiset nähtäisiin organisaation voimavarana eikä taakkana. Erityisesti esimiehet olivat sitä mieltä, että muutosajattelua pitää viedä eteenpäin, että omaiset nähtäisiin ikään kuin ”osana” työyhteisöä. Tietämisen ristiriidat nousivat esille esimerkiksi tapauksissa, joissa omaiset haluavat määritellä, kuinka asukasta hoidetaan. Tämä korostui erityisesti tilanteissa, joissa hoitajien ja omaisten käsitykset siitä, mikä olisi asukkaan parhaaksi, olivat hyvin erilaiset. Tietämisen ristiriidaksi luokiteltiin myös esimerkiksi tilanteet, joissa omaisen aiemmin esille tuoma tieto ei käytännön työssä olekaan pitänyt paikkansa.

*”Joskus tuntuu, että ollut tosi hyvä, ollaan panostettu tähän alkuhaastatteluun ja sitten on kerrottu oikein tarkkaan jostakin asukkaasta et tarvitsee tämmöisiä välineitä ja näin paljon tai kotona apua. Sitten kun hän tulee tänne meille niin hän pärjää vallan mainiosti ihan paljon vähemmällä. Eli vähän kauhistuu, että tähän haastatteluun sitten käytin sen puolitoista tuntia aikaa.”* (hoitaja)

Näennäinen tasa-arvoisuus ja määritellyt rajat olivat teemoja, joihin peilaten omaisroolit määriteltiin **avustajiksi**. Tasa-arvoisuus ja dialogisuus olivat teemoja, joihin peilaten omaisroolit määriteltiin **kumppaneiksi**. Avustajat- ja kumppanit-rooleja ei niin vahvasti tullut esille haastatteluista kuin yllä mainittujen kykenemättömien ja hankalien rooleja. Näennäinen tasa-arvoisuus ja määritellyt rajat korostuivat erityisesti niin, että omaistietoa kyllä arvostettiin, mutta vain ammattilaisia hyödyttävän tiedon osalta. Toisin sanoen tietoa, joka helpottaa työskentelyä, arvostetaan paljon. Ammattilaisten puolelta määritellään siis pitkälti se, millaista omaistietoa arvostetaan ja hyödynnetään. Tasa-arvoisuuteen ja dialogisuuteen liittyviä teemoja, jotka näkyisivät suoraan organisaation toiminnassa, ei juurikaan tunnistettu. Näiden toteutuminen organisaatiossa vaihteli hyvin paljon, ja enemmänkin tuli esille näiden osa-alueiden kehittämis- ja muutostarpeet. Omaistiedon merkitys on kuitenkin tunnistettu organisaatiossa ja ideoita siihen, kuinka tähän omaisroolin määrittelyyn päästäisiin, tuli esille erityisesti esimiehiltä. Tasa-arvoisuuteen liittyvä kehitysehdotus yhdeltä esimieheltä olikin, että asiantuntijat olisivat asiantuntijoita asiakkaan hoidollisissa asioissa, mutta asiakkaat ja omaiset olisivat



asiantuntijoita asiakkaan omassa elämässä. Nämä asiantuntijuudet tulisi nähdä tasavertaisina. Dialogisuuteen liittyviä kehitysideoita tuli myös esille.

*”Niinku aina pitäisi antaa se mahdollisuus sille omaiselle siihen kommunikaatioon, mennä tarjolle aktiivisesti ” (esimies)*

Koska omainen ei voi kaikkea omatoimisesti tuoda esille kerralla, jatkuva kommunikointi, rohkaisu ja uteliaisuus omaista kohtaan olisi todella tärkeää ammattilaisten puolelta. Lisäksi tarvitaan herkkyyttä tunnustelemaan, milloin omaisiin tulee ottaa kontaktia ja milloin antaa tilaa. Aktiivisesti pitäisi tuoda ilmi, että kommunikaatioon olisi aina mahdollisuus, eli viestiä omaisille, että asioita saa tuoda helposti ilmi, ettei ainakaan hoitajien puolelta välteltäisi omaisten kohtaamista. Kehittämiskohteita tunnistettiin organisaatiossa, miten omaisten roolia voitaisiin vahvistaa asenteiden muutoksen avulla.

*”Niiku vahvistettais sitä omaisten osallistumista arkeen ja tota niin kun sitä voisi olla vielä enemmän ja just sitä niinku asenteita” (esimies)*

*”Että pitäisi niinku saada se ideologia, että omaiset ovat voimavara, eivät taakka” (esimies)*

## **7.2 Ympäristön ja toimijan välinen suhde merkityksellistämisen prosessissa**

### **Jaettu merkityksellistäminen**

Toimintaympäristön intensiteetin ollessa korkea ja palvelukäsitykset yhteneväisiä voidaan puhua jaetusta merkityksellistämisestä. Tämän saavuttamiseksi työyhteisö tulisi nähdä kokonaisuutena, johon kuuluisi asukkaat, omaiset, hoitajat ja kaikki muutkin asukkaan elämään jollain tavalla osallistuvat henkilöt. Jotta asukkaita voidaan hoitaa hyvin, täytyy ymmärtää se, kuinka arvokasta omaisilta saatu tieto on, jotta asukkaan koko elämänsä pystytään edes jollakin tasolla ymmärtämään.

Jaetun merkityksellistämisen toteutumiseen vaaditaan työyhteisöltä asennetta, jossa omaiset koetaan voimavarana, jotka tiedoillaan, osaamisellaan ja panostuksellaan auttavat työyhteisöä heidän tehtävässään. Tähän liittyen työntekijöiden tulee olla aktiivisia, uteliaita ja jatkuvasti valveilla saadakseen tietoa esille omaisilta, jotta asioita voisi hoitaa organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. Lähiesimiehen rooli on ensiarvoisen tärkeä siinä, että työyhteisössä kaikkien jäsenten osalta omaistietoa arvostetaan ja asenteiden muutosta työyhteisössä positiiviseen suuntaan tapahtuu. Omaisilta saatu positiivinen palaute työyhteisöön vahvistaa jaettua merkityksellistämistä.

*”Omainen on ollut silleen, että hän on näin tehnyt sen kotona, että hän on esim. tästä ottanut kiinni, niin silloin on oltu, että ai että, että kiitos vinkistä! Että, tätä käytäntöä voidaan täälläkin sitten jatkaa.” (hoitaja)*

### **Voimaton merkityksellistäminen**

Osa omaisista on hyvin aktiivisia tuomaan tietoa esille, mutta on monia omaisia, jotka eivät tuo oma-aloitteisesti juuri mitään tietoa esille. Jotta voimatonta merkityksellistämistä ei tapahtuisi, olisi hoitajien oltava hyvin aktiivisia itse omaistiedon selvittämisessä. Lisäksi työyhteisön tulisi olla aktiivinen myös opettamaan omaisille sitä, millaista roolia heillä voi olla ja kuinka voi osallistua yksikön toimintaan ja asukkaan elämään. Tuen ja ohjeistusten antaminen omaisille heidän mahdollisuuksistaan osallistua yksikön toimintaan parantaa yhteistyötä ja aktivoi omaisia tuomaan myös tietoa yksikön hyödynnettäväksi. Toisaalta omaisia ei voida velvoittaa osallistumaan tai tuomaan tietoaan esille väkisin. Siksi työyhteisön vastuulle jää omaismyönteisen kulttuurin edistäminen, jossa omaiset halutessaan voivat tietoaan tuoda yksikön hyödynnettäväksi.

*”Tietysti jotkut ei sanoisi yhtään mitään. Että ehkä ne ei välttämättä niinku tajua edes, että he voisivat kertoa niinku enemmän, että ne ei varmaan niinku sitä ymmärrä, et ei, että saa ihan oikeasti niinku kaivaa sitä tietoa esille. Toiset taas sitten ihan koko aika tuovat jotain esille.” (esimies)*

Merkityksellistäminen voi olla voimatonta organisaatiossa, joko siinä tapauksessa, että omaiset eivät tuo tietoa esille yksikön esittämistä toiveista huolimatta tai siinä tapauk-

nessa, että organisaatiossa työntekijät eivät osaa poimia omaistietoa yksikön käyttöön. Ei siis riitä, että palvelukäsitykset olisivat yhteneväisiä, eli vaikka työyhteisö ajattelisikin, että omaistieto on hyödyllistä ja tarpeellista, jos tietoa (eli vihjeitä) ei osata poimia oikein, jolloin ympäristön havaitsemista tapahtuu matalalla intensiteetillä.

### **Konfliktinen merkityksellistäminen**

Konfliktinen merkityksellistäminen toteutuu, kun omaiset ovat hyvin aktiivisia tuomaan tietoa esille yksikössä, mahdollisesti myös vahvojen ja ehdottomien mielipiteiden muodossa esimerkiksi asukkaan hoitoon liittyvissä asioissa.

*”Joo kun hänkin oli semmoinen, että esimiehille aina ja vielä ehkä ylemmälle niinku vei asian ja hänellä oli niin tarkkaa, että miten kaikki muutkin asiat hoidetaan.”* (hoitaja)

Samaan aikaan työyhteisössä palvelukäsitykset voivat olla eriäviä, eli esimerkiksi hoitajien ja esimiehen toimintatavat eivät ole yhteneväisiä ja näin ollen organisaatiossa omaisilta tulevaa tietoa hyödynnetään hyvin eri tavoin. Esimerkkinä tilanne, jossa omaiset ovat hyvin vahvasti tuoneet esille toiveensa liittyen asukkaan hoitoon, ja työyhteisössä osa toteuttaa omaisten toiveita, ja osa toteuttaa oman arvionsa mukaan hoitoa asukkaalle parhaaksi katsomallaan tavalla.

*”Sitten kun omaiset soittaa, niin esimies sitten juttelee heidän kanssaan. Just kun he on hyvin tyytymättömiä ainakin koronan aikana, ku osa meilläkin sai sit niinku vähän tällöisiä erikoislupia. Niin sitten me ei tiedetty sitä ja sitten me sanotaan omaiselle toista ja esimies sanoo toista, niin kuka sitten siinä se syyllinen on?”* (hoitaja)

Tämä toiminta näyttäytyy hyvin konfliktisena merkityksellistämisen prosessina organisaatiossa. Kun yksikössä havaitaan runsaasti esimerkiksi omaisilta saatavaa tietoa ja niitä pyritään aktiivisesti tuomaan yksikön toimintaan mutta samaan aikaan nämä toimintatavat ovat yksikössä eriäviä, yksikön toiminnan tavoitteita on hyvin vaikea nähdä niin, että toimintaa ohjaa työyksikön yhteinen visio.

### **Pirstaleinen merkityksellistäminen**

Jotta työntekijät ymmärtäisivät omaistiedon merkitystä ja osaisivat hyödyntää sitä, tarvitaan työntekijöiltä ymmärrystä ihmisenä olemisesta, asukaskohtaamisesta sekä teoriatietoa toimintansa perustaksi. Jatkuva kommunikointi, rohkaisu ja uteliaisuus omaista kohtaan on todella tärkeää ammattilaisten puolelta. Jos tämä ei toteudu työyhteisössä, toimintaympäristön intensiteetti on matala tai sitä ei ole ollenkaan. Sekä työntekijöiden että omaisten passiivisuus selvittää asioita ja tuoda niitä esille, ja samanaikaisesti työyhteisön eriävät toimintatavat ja visiot edesauttavat pirstaleisen merkityksellistämisen syntyä organisaatiossa.

*”On paljon tilanteita, että me ollaan saatu jotain tietoa omaiselta. Ja me yritetään saada sitten sitä eteenpäin esimiehelle, mutta sitten me ei saada oikein mitään tukea tai vastausta siihen, eikä välttämättä esimiehen esimiehiltään, että vaikka se tieto menisikin vielä eteenpäin.”* (hoitaja)

Tutkimuksessa oli havaittavissa kaikkia neljää merkityksellistämisen prosessia kuvaavia ominaisuuksia, jotka näyttäytyvät organisaatiossa osittain päällekkäin. Mikään edellä mainituista ominaisuuksista ei noussut muita enemmän esille. Miten ja milloin mikäkin prosessi näyttäytyi organisaatiossa, riippui siitä, millaisia työntekijöitä oli töissä ja samaan aikaan, millaisten omaisten kanssa oltiin tekemisissä. Näin ollen merkityksellistämisen tiettyä prosessia ei voida luoda kuvaamaan koko työyhteisön merkityksellistämistä, vaan merkityksellistämisen prosessi muodostuu kunkin työntekijän sekä omaisten senhetkisistä ominaisuuksista ja siitä, miten nämä yhdessä vaikuttavat.

## **7.3 Organisaation tiedon vastaanottokyky**

### **7.3.1 Tiedon hankinta**

Tiedon hankintaan liittyvänä teemana haastateltavat toivat esille organisaation yhteydenottotapoja omaisten kanssa. Haastatteluista analysoitiin lisäksi tähän teemaan liittyen omaisten kanssa toteutuvan yhteistyön edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Yhteydenottotapoina haastatteluista tuli ilmi puhelut omaisille sekä tekstiviestien ja sähköpostien lähettäminen. Näitä yhteydenottotapoja myös omaiset käyttivät asumisyksikköön päin. Organisaation puolelta tapahtuvaa järjestettyä säännöllistä yhteydenpitoa omaisiin päin toteutettiin omaisteniltojen, tuloneuvottelujen, hoitoneuvottelujen ja omaiskyselyjen muodossa. Uuden asukkaan muuttaessa yksikköön omaisille annetaan linkki, josta omaiset voivat käydä antamassa palautetta yksiköstä. Lisäksi haastatteluista tulivat esille omaisten tekemät vierailut yksikössä yhtenä tärkeimpänä ja käytetyimpänä informaatiokanavana. Omaisten kanssa tapahtuvat kohtaamiset yksikössä, käytäväkeskustelut ja ”oven raossa” vaihdetut kuulumiset toistuivat sekä hoitajien että johtajien haastatteluissa tärkeäksi koettuina kohtaamisina, joissa tietoa omaisilta voi tulla hyvin paljon asukkaaseen liittyen.

*”Tuli mieleen meidän intervalliasukkaat, josta usein siellä vaihdetaan tietoja siellä ovenraossa. Omaisen tuo nopeasti asiakkaan niin vaihdetaan siellä ne tärkeimmät kuulumiset.”* (hoitaja)

Tiedon hankintaan liittyy vahvasti se, miten omaisten kanssa tehdään yhteistyötä ja millaiseksi yhteistyö koetaan. Haastatteluissa pyrittiin ottamaan selvää, miten omaisten kanssa tehtävää yhteistyötä koettiin ja millaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä yhteistyössä ilmenee.

Edistäviä tekijöitä omaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä ilmeni monia. Ensinnäkin koettiin hyvänä asiana suunnitelmallinen toiminta ja rutinoituneet käytännöt, joita hyödynnettiin kaikkien omaisten kanssa. Suunnitelmalliseen toimintaan pyrittiin panostamaan ja sen merkitys tunnistettiin työyhteisössä. Suunnitelmallinen toiminta omaisten kanssa aloitettiin jo, kun uusi asukas muutti yksikköön. Jokaiselle asukkaalle ja hänen omaisilleen järjestetään tuloneuvottelu, jossa käydään asioita läpi vähintään tietyn ennalta omaisille annettavan lomakkeen verran. Tuloneuvottelussa lomakkeen tietoja pyritään täydentämään ja täsmentämään vielä lisää omaisten suullisesti antamilla tiedoilla. Tällöin myös sovitaan, millaisia toiveita yhteydenottotavoista omaisella mahdol-

lisesti on. Hoitoneuvotteluja järjestetään omaisten ja asukkaiden kanssa aina säännöllisesti ja lisäksi myös tarpeen mukaan joko omaisen tai hoitajien toiveesta. Lisäksi enemmän yleisinfoina yksikössä järjestetään omaisille omaisteniltoja- ja kyselyitä. Vaikka suunnitelmallinen ja rutiininomainen yhteistyö koettiin tärkeäksi työyhteisössä, nousi vieläkin tärkeämmäksi yhteistyötä edistäväksi tekijäksi fyysiset ja spontaanit kohtaamiset yksikössä omaisten kanssa. Suunnitelmallinen toiminta koetaan työyhteisössä hyväksi (esim. kyselyt) mutta hyvin paljon asiaa tulee ilmi arjessa, joka vaatii sen, että työyhteisössä ollaan herkkiä kuulostelemaan arjen keskellä omaisilta tulevaa tietoa.

*”Kokemuksena, että on kyselyt ja tää suunnitelmallinen toiminta, mutta kyllähän sitä palautetta tulee myös siinä arjessa ihan koko ajan. Että, siinä täytyy vaan olla itsellä niinku asemoituna ne tutkat sillä tavalla, että poimii sen irrallisen palautteen niinku ja koostaa sitä ja vie palautetta sinne ryhmäkotiin mitä tulee.” (esimies)*

Omaisilta saatavia tiedonantotapoja on tunnistettu työyhteisössä siis monia ja tietoja saatetaan saada monien eri kanavienkin kautta. Harvoin kaikki tärkeä tieto tulee kerralla omaisilta, vaan yhden haastatellun hoitajan sanoin *”tietoa tulee näin tipoittain niin eri kanavien kautta”*. Ja vaikka osa omaisista tuo tietoa hyvinkin aktiivisesti esille, toisilta tietoa pitää *”kaivaa”*, jolloin hoitajan oma aktiivisuus tiedon hankintaan korostuu entisestään. Tähän vaikuttavat sekä hoitajan henkilökohtaiset ominaisuudet että myös työyhteisössä vallitseva kulttuuri omaisten kohtaamiseen. Tätä on avattu hieman enemmän estävissä tekijöissä.

Estävänä tekijänä yhteistyön toteutumiseen tuli haastatteluista ilmi se, kuinka omaisilta voi olla hyvinkin vaikea saada edes mitään tietoa. Osa omaisista tietoisesti *”pakoilee”* hoitajia, ja selkeästi osoittaa, etteivät halua olla ylimääräistä tekemisissä. Omaiset eivät myöskään aina ymmärrä tai tiedosta, että tietoa voisi tuoda enemmänkin ja herkemmin esille yksikössä. Tämä koskettaa tosin vain osaa omaisista.

*”Varmaan he ei ymmärrä. Saattaa olla semmoisia tilanteita, et tulee vaikka käymään, että mennään vaan sinne huoneeseen ja sitten lähdetään pois, että eivät sano niin kuin mitään.” (hoitaja)*

Koska omaisilta saatavaa tietoa tulee monien eri kanavien kautta, tipoittain, ja ehkä jopa rivien välistä sanottuna, työyhteisön kyky hankkia omaisilta tarvittavaa tietoa vaatii sekä työyhteisön yksilöiden, että koko työyhteisön tietoista toimintaa, jolla tarvittava tieto voidaan poimia hyödynnettäväksi palvelujen tuottamiseen. Lisäksi se, kuinka aktiivisia omaiset ovat tietoa tuomaan esille, vaikuttaa siihen, kuinka tietoa voidaan edes hyödyntää organisaatiossa.

Joskus jos työyhteisön ja omaisen näkemys eivät kohta, voi syntyä tilanne, jossa tiedon hankkiminen ikään kuin epäonnistuu tai saatua tietoa ei voidakaan ottaa yksikköön hyödynnettäväksi. Esimerkiksi alkuhaastattelussa on saattanut tulla esille omaisten taholta jotakin asukkaaseen liittyvää, mutta hoitajien ollessa hoitotilanteessa huomataankin ettei omaisen kertoma pidäkään paikkaansa. Tällaisessa tilanteessa voi omaisen tuoma tieto menettää merkitystään ja pahimmassa tapauksessa työyhteisössä voidaan jatkossa suhtautua omaisen antamaan tietoon jopa skeptisesti tai yhdentekevästi.

### **7.3.2 Tiedon sulauttaminen**

Tiedon hankinnan jälkeen organisaation tulisi pystyä sulauttamaan hankkimaansa tietoa. Tässä tutkimuksessa omaistiedon sulauttaminen katsottiin olevan sekä rutiinien että prosessien (joista kerrottu jo osittain edellä), että dokumentointi- ja tiedon siirtymisen tapoja työyhteisössä. Haastattelujen avulla pyrittiin tuomaan esille asumisyksikön tapoja dokumentoida omaisilta saatavaa tietoa ja miten tiedonsiirtoa työyhteisössä tapahtuu.

Asumisyksikössä on käytössä asiakas- ja potilastietojärjestelmä, johon hoitajien mukaan tulisi omaistiedot kirjata. Asiakas- ja potilastietojärjestelmässä on olemassa monia kohtia, johon tietoa voidaan kirjata. Teoriassa siis työyhteisöllä on paikka, johon he omaistietoa voivat kirjata ja josta tieto voi myös siirtyä työyhteisön sisällä eteenpäin. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei vuosi sitten käyttöönotetussa asiakas- ja potilastietojärjestelmässä ole työyhteisön sopimaa paikkaa ja käytäntöä, jonne hoitajat kirjaisivat

omaisilta saatua tietoa systemaattisesti. Muiden kirjaama tieto on myös vaikeasti löydettävissä erilaisten kirjaamiskäytäntöjen vuoksi. Lisäksi kirjaamiseen koetaan menevän hyvin paljon aikaa asiakastietojärjestelmän vaatiessa paljon ”klikkailua”. Kaikilla hoitajilla (lähinnä keikkalaiset) ei lisäksi ole asiakastietojärjestelmään tunnuksia, mikä kuormittaa vakituisia hoitajia entistä enemmän. Tämän vuoksi myöskään hoitajat, joilla ei ole tunnuksia asiakastietojärjestelmään, eivät voi tietoja lukea. Kirjaamiskäytäntöjen erilaisuus ja tiedon löytämisen vaikeus koettiin myös omaan kirjaamiseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä.

*”Se kirjaaminen jää niiku, siihen menee niin paljon aikaa ja sitten kun se on just, että se tuntuu vähän turhalta, koska kukaan ei lue. Siellä ei oo semmosta mistä sen nopeesti näkis ja että mikä olis oikeesti tärkeetä.”* (hoitaja)

*”Nii sieltä asiakastietojärjestelmästä ei löydy kovin helposti verrattuna moniin muihin noihin sähköisiin järjestelmiin.”* (hoitaja)

Koska yhteiset käytännöt puuttuvat omaistiedon kirjaamiseen, ja osalta työntekijöistä puuttuu tunnukset asiakastietojärjestelmään, kirjataan tietoja myös käsin kalenteriin ja työyhteisön yhteiseen vihkoon. Nämä kalenterit ja vihot koetaan hyvinä tapoina siirtää tietoa eteenpäin mutta ongelmaksi muodostuu, kun tietoja merkitään moniin eri paikkoihin.

*”Sitten siellä saattaa olla monta kohtaa mihin voisi laittaa, että joku on tottunut käyttämään sitä puhelut ja viestit kohtaa, ja sitten, että joku hoitotyönmerkintöihin ja joku laittaa siihen etusivulle. Ja toinen kirjottaa kalenteriin. Että siellä niitä nyt on, että hae sieltä.”* (hoitaja)

Kirjaamiseen vaikuttaa myös kiire, jolloin joudutaan priorisoimaan mitä kirjataan. Usein vakituiset hoitajat joutuvat kirjaamaan myös keikkalaisten puolesta, jolloin priorisoidaan muun muassa lääkkeenanto-kirjaukset. Näin ollen muita asioita voi jäädä helposti kirjaimatta. Lisäksi hyvän kirjaamisen estäviä tekijöitä ovat työn luonteeseen liittyvät keskeytykset, jolloin tehtäessä monta asiaa samaan aikaan asioita unohtuu sekä kirjata että kertoa työyhteisössä eteenpäin. Haastatelluilla hoitajilla oli kokemus, että omaisilta



esille tulleita asioita jää usein kirjaamatta, varsinkin jos informaatiota on tullut ”vaikeassa paikassa”, kuten hoitotilanteessa tms. Alla olevat hoitajien kommentit kuvaavat hyvin tätä tilannetta:

*”On kiire ja oot siinä tekemässä jotakin ja aina joku tulee kysymään jotakin tai puhelin soi tai ovikello soi tai apteekista tuodaan lääkkeitä, mitä tahansa, jos on paljon tuommoisia keskeytyksiä, niin silloin kyllä unohtuu nämä niin sanotut, jotka pitäisi niinku kertoa eteenpäin.”* (hoitaja)

Suullista informaation antoa ja omaisilta saatua tietoa tuodaan paljon esille vuororaporteilla ja viikkokokouksissa. Nämä koetaan hyvänä tapana tuoda tietoa esille ja myös siirtää sitä eteenpäin työyhteisössä. Kuitenkin haastatellut hoitajat toivat esille myös sen, kuinka aina asioista ei kuitenkaan muisteta kertoa eteenpäin, jolloin tieto häviää eikä siirry minnekään.

*”Nii et, jos sä vaikka puhelimitse saat jonkun tiedon ja jos sä olet siellä asiakastyössä niin ei pysty heti siirtämään sitä tietoa jonnekin eteenpäin niin sitten saattaa unohtua ihan kokonaan.”* (hoitaja)

Myöskään näistä käsitellyistä asioista ei välttämättä kirjata mitään muistioihin, jolloin esille tulleet asiat jäävät hoitajien muistin varaan ja henkilöt, jotka eivät ole olleet paikalla eivät välttämättä saa tietoa käsitellyistä asioista.

*”Niitä asioita ei välttämättä sitten kuitenkaan vaan kirjata siihen kokousmuistioon. Ainakin mä oon kokenut monta kertaa, että en mä oo tiennyt mitään, mutta siitä on muka puhuttu kokouksessa. Yrittäny lukea myöhemmin sitten, mutta ei löydy.”* (hoitaja)

Tiedon jakamisen estäväksi tekijäksi koettiin keikkalaisten suuri määrä, koska kaikilla ei ole asiakastietojärjestelmään tunnuksia, joista he voisivat asioista lukea. Lisäksi keikkalaisten perehdytyksen koettiin vievän paljon aikaa, mikä taas osaltaan vähensi tietoista toimintaa siirtää esimerkiksi omaistietoa työyhteisössä eteenpäin. Yleensä omaiset myös herkemmin haluavat asioida vakituisten hoitajien kanssa enemmän kuin keikkalaisten, mikä osaltaan kuormittaa vakituksia hoitajia enemmän ja lisää unohduksia esimerkiksi kirjata omaisilta tullutta tietoa.

*”Monesti sä oot ainut lääkevastaava. Sitten sulle tulee vielä omaiset yleensä puhumaan koska on tuttu, niin sitten sulla on niinku kaikki ja sitten mietit kotona, että mitä jäi, ainii niin tää ja tää.” (hoitaja)*

Osaltaan kirjaamisen tarkkuuteen koettiin vaikuttavan ratkaisevana se, millainen omainen on kyseessä. Tällä haluttiin nimenomaan turvata hoitajan omia oikeuksia. Tämä asettaa omaisia helposti eriarvoiseen asemaan toisiinsa nähden, koska toiset ovat paremmin selvillä oikeuksistaan, joka näyttäytyy työyhteisöön joskus jopa ”hankalana” käytöksenä.

*”mutta itse ainakin oppinut varsinkin tiettyjen omaisten kohdalla et kirjaan heti ja näkyville asiakas- ja potilastietojärjestelmään, että se jää, että saa niikun kiinni, että on niinku huolehdittu tästä asiasta.” (hoitaja)*

### **7.3.3 Tiedon hyödyntäminen**

Haastatellut esimiehet korostivat omahoitajan vastuuta asukkaan asioiden ja omaisyhteistyön edistämisessä. Kun omahoitaja on aktiivinen ja selvillä asukkaan asioista, sekä kontaktissa omaisiin, syntyy omahoitajalle kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten ”hommat hoidetaan”, ja hänen tehtävänä on viedä asukkaan asioita eteenpäin myös työyhteisössä.

*”Siis parhaassa tapauksessahan tämä on omahoitaja, joka pystyy selvittämään tän, että miten tää parhaiten toimii, ja hän kirjaa sen hoitotyönsuunnitelmaan ja sitten muut sitoutuu siihen, että me noudatetaan sitä omahoitajan antamaan ohjetta, että miten nämä hommat hoidetaan. Ja puututaan siihen, että jos ei niin toimita.” (esimies)*

Esimiesten haastatteluissa korostui omahoitajuuden rooli enemmän kuin mitä hoitajat itse toivat haastatteluissa esille. Hoitajien mukaan omahoitajalla ei ollut juuri suurempaa roolia työyhteisössä, vaan asioita pyrittiin hoitamaan kaikkien hoitajien toimesta. Vahvuudeksi hyödyntää omaisilta saatua tietoa koettiin tiimissä tapahtuva avoin kommunikaatio ja työyhteisön jäsenten erilaiset tiedot, joita tuodaan yhteisissä palavereissa esille. Lisäksi omaisilta saadun tiedon huolellinen kirjaaminen koettiin edesauttavan tietojen jalkautumista käytäntöön.

*”tässä tulee se tiimin vahvuus myöskin, että tiimin jäsenet havainnoivat ja kun käydään hoitotyönsuunnitelmia yhdessä läpi niin tota noin niin ne muut voi tuoda niitä vinkkejä sille omahoitajalle, että saadaan se kaikki se tieto mitä siellä tiimissä on, niin saadaan käyttöön ja hyödynnettyä asukkaan parhaaksi.”* (esimies)

Hoitajien haastatteluista nousi selkeästi esille se, kuinka vakituisten työntekijöiden ollessa paikalla, asioista keskustellaan tiimissä entistä herkemmin ja toiminnan kehittämistä tapahtuu aktiivisemmin. Erityisesti vuoronvaihtoraporteilla hoitajat keskustelevat ja tuovat myös toimintaehdotuksia esille liittyen esimerkiksi omaisilta saatuun tietoon jostakin asukkaasta. Raporteilla käydään myös keskustelua siitä, voitaisiinko kokeilla jotakin uutta toimintatapaa, jos joku hoitaja tai omainen on havainnut jonkun kokeilemisen arvoisen asian.

*”Mutta sit just huomaa esimerkiksi tänä aamuna, meitä oli vakituisia siellä, niin heti me keskustellaan enemmän. Ja mitenkä kannattaa se ja se tehdä, niinku heti tulee enemmän sitä keskustelua ja jotain että miten paljon on edistetty jo joitakin asioita.”* (hoitaja)

Työyhteisössä vallitsee herkkä kokeilukulttuuri, jossa kokeillaan uusia toimintatapoja, ja sitten arvioidaan, toimivatko ne käytännössä. Omaisten toiveita ja heidän tuomaa tietoa pyritään toteuttamaan myös käytännössä. Osa omaisilta tulleesta tiedosta voidaan suoraan hyödyntää esimerkiksi jossain hoitotilanteissa.

Toisaalta on myös tilanteita, joissa omaisilta saatua tietoa ei voida hyödyntää organisaation toimintaan, erityisesti hoitotilanteissa, joissa hoitajat kokevat osaavansa arvioida tilannetta omaista paremmin. Asioita kuitenkin pyritään kokeilemaan ja joskus pyritään jopa näyttämään omaiselle, kuinka esimerkiksi hoitotilanne saattaakin sujua hoitajien tiedoilla paremmin kuin mitä omaisen antamalla tiedolla. Organisaatiossa pyritään kuitenkin huomioimaan omaisten toiveet, vaikka niihin ei aina uskottaisikaan. Joskus sitten saatetaan myös yllättyä, jos kokeilu onnistuukin.

*”No jos omainen on antanut jotain neuvoja, että näin me ollaan kotona tehty ja näin, mutta sitten ehkä joku hoitaja haluaa pitää kiinni omista toimintatavoistaan ja se onkin*

*osoittautunut helpommaksi ja paremmaksi tavaksi, niin ehkä sitä on nyt saatu sinne kotiinkin vietyä, että ei ehkä näin monimutkaisen kautta kannata tehdä, että helpommalakin pääsee.” (hoitaja)*

Hoitajat toivat myös esille, kuinka työyhteisössä on jouduttu osittain myös ”pakolla” hyödyntämään omaisilta saatua tietoa. Kun omaisella on ollut hyvin vahva tahto jonkin asian suhteen, niin työyhteisön on täytynyt taipua tähän, vaikka toimintatapa ei välttämättä olisi arvioitu asukkaan tai hoitajienkaan parhaaksi.

Tiedon hyödyntämiseen liittyy vahvasti se, miten saatua tietoa arvostetaan tai miten merkityksellisenä se työyhteisössä nähdään. Esimiesten haastatteluista nousi hyvin vahvasti esille se, kuinka omaistiedon merkitys on kyllä tiedostettu, mutta asiassa on vielä paljon kehitettävää. Erityisesti työyhteisön aktiivisuus omaisia kohtaan nousi esille sekä kuinka omaistietoa saataisiin enemmän vielä esille ja työyhteisön käytettäväksi.

*”Omaisilta saatava tieto on erittäin merkityksellistä, mut mun mielestä pitäisi hyödyntää aktiivisemmin, ja mä tajuan sen nyt tässä keskustelussa. Ihan tälleen näin niinku, että tavallaan se pitäis jalkauttaa niin työntekijöillekin, että kyllä siinä on parantamiseen varaa ja nimenomaan ettei ohittaisi niitä hetkiä kun sitä keskustelua ja palautetta tulee omaisilta.” (esimies)*

Erään esimiehen kommentti kiteyttää hyvin sen, millainen merkitys ja arvo omaistiedolla tulisi olla, jotta asukkaita voidaan hoitaa hyvin:

*”Joo kyllä kyllä tota mulla on niin kun se semmoinen kokemus kanssa, että siis omaisillahan on aivan valtava määrä tietoa. Semmoinen määrä tietoa siitä ihmisestä, jota meillä ei ole ikinä mahdollisuus niinku saavuttaa. Että me saadaan se omaiselta se sen asukkaan henkilöhistoriatieto useimmiten, koska muuten ei luultavasti ole sitä mahdollista saada. Siis sehän on ihan keskeisen tärkeitä, jos me halutaan hoitaa meidän asukkaita hyvin, että me tiedetään, ketä, mikä hän on ollut aikaisemmin, miten hän on tullut elämänsä aikana siihen tilanteeseen, missä hän tällä hetkellä on ja mikä hänen historiansa ja sitten hänen arvonsa ja kaikki on ollut. Siis kyllähän tää on niinku aivan aivan niinku oleellisen tärkeitä tää omaistieto.” (esimies)*

<sup>1</sup>RAI-järjestelmään voidaan myös kirjata omaisilta saatuja tietoja. Tämä on koettu hyvänä asiana, joka vasta aivan viime vuosina on tullut arviointiin uutena ominaisuutena. Hoitajat kokivat tämän osaltaan edistävän omaistiedon hyödyntämistä ihan konkreettisesti, kun omaisten näkökulmaa otetaan tällä tavoin asukkaan toimintakyvyn arviointiin mukaan. Tässä kohtaa omaisilta saadun uuden tiedon sulauttaminen jo asukkaasta olemassa olevaan tietoon tapahtuu melko konkreettisesti.

Omaistiedon hyödyntämistä estävistä tekijöistä esimiehet nostivat esille erityisesti hoitajien asenteet työyhteisössä. Tiedon hyödyntämisen esteeksi tulee usein sosiaali- ja terveysalalla vahvasti vallitsevana oleva ammatti-identiteetti, joka estää dialogin toteutumista omaisten kanssa. Ammatti-identiteetti koetaan niin vahvana, että ei voida myöntää, ettei jotakin tiedetä ja uskotellaan, että tiedetään paremmin, kuin esimerkiksi omaiset. Kun asiantuntijuusrooli korostuu liikaa, se osaltaan vaikuttaa asenteina, ettei omaistiedon tuomaa lisäarvoa palveluihin osata nähdä. Hoitajien asenteet näkyvät esimerkiksi niin, että he eivät koe olevansa töissä asiakkaiden kotona, vaan että asiakkaat ovat heidän työpaikallaan asumassa. Tämä ajattelu ja esimerkiksi työasujen käyttö vahvistavat ammatti-identiteetin syntymistä, mikä osaltaan ajaa työyhteisöä ja asukkaita sekä omaisia kauemmaksi toisistaan.

Haastatellun esimiehen vastaus (alla) aiheesta kiteyttää hyvin sen, miksi asenteet voivat tulla esteeksi omaistiedon hyödyntämiselle ja toisaalta vastaus osoittaa myös miten tärkeä rooli omaistiedolla tulisi olla asiantuntijatiedon rinnalla.

*”Miten se onkin niin tota semmoinen yleisellä tasolla oleva tota ajattelu tai yleensäkin sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten asenne varmaan on se, että minä olen se asiantuntija, joka tietää miten tätä ihmistä pitää hoitaa. Ja että niinku tavallaan torjutaan sitä tietoa mikä on, mikä tulee sieltä asiakkaalta ja läheiseltä omaiselta. Eikä ajatella niin että me ollaan asiantuntijoita näissä hoidollisissa asioissa ja näihin tauteihin ja kaikkeen tämmöiseen liittyvissä asioissa, että se omainen ja ihminen itse on asiantuntija siinä omassa elämänsä asiassa, ja ne on ihan tasavertaisia asioita. Että molemmilla on rooli ja tärkeä merkitys siinä asukkaan hyvinvoinnissa.”* (esimies)

---

<sup>1</sup> RAI-järjestelmä auttaa selvittämään asiakkaiden palvelutarpeita ja kohdentamaan palveluita oikein (THL, 2022).

Jos omainen tiedonannollaan auttaa työyhteisöä tutustumaan asukkaaseen, ja työyhteisössä pystytään näkemään suoraan tiedon tuoma hyöty omaan työhön, niin silloin omaistietoa arvostetaan. Konkreettinen keino vähentää liian vahvan ammatti-identiteetin muodostumista hoitajissa olisi työasuista luopuminen, jolloin ammatti-identiteetin taakse ei voisi niin helposti piiloutua, vaan kohdattaisiin omaisia enemmän tasavertaisina. Tämä oli yhden esimiehen kehityskokemus aikaisemmasta työpaikasta. Tätä oli myös mietitty haastattelupaikassa, mutta koronapandemia on hidastanut kaikkea kehittämistä.

Asenteiden vaikutuksesta esimiehet nostivat erityisesti kehitysehdotuksia siitä, kuinka omaisten roolia tulisi tukea ja ohjeistaa työyhteisön taholta. Tukeminen siinä, kuinka omaiset voivat osallistua yksikön toimintaan ja asukkaan elämään. Kun omaiset saavat tukea ja ohjeistusta, on kokemuksena ollut, että yhteistyö työyhteisön ja omaisten välillä on parantanut, mikä on osaltaan myös muuttanut asenteita myönteiseen suuntaan. Toisaalta omaisilta ei voida vaatia osallistumista, jolloin työyhteisön tulee olla herkkänä ja osata kuulostella miten omaisia voidaan asukkaan elämään oikealla tavalla osallistaa. Esimiehet toivat lisäksi esille, kuinka sitoutumista tarvitaan kaikilta osapuolilta ja muutostajattelua vielä lisää, että omaiset nähtäisiin ikään kuin ”osana” työyhteisöä.

*”Niin, että oikeasti siitä rakentuu sellainen yhteisö, johon kuuluu asukkaat, omaiset, hoitajat, kaikki.” (esimies)*

Johtajat toivat selkeästi esille sen, kuinka heidän tehtävänä on näyttää esimerkkiä työyhteisössä ja myös tiedostaa asenteiden muutostarve. Asenteiden muutos on pitkällistä työtä ja vaatii toistuvaa ja strukturoitua työtä esimieheltä. Esimiehen rooli kehittämisessä nähtiin hyvin tärkeänä, eli sellaisen ilmapiirin luominen, jotta työntekijät uskalta-  
vat ja voivat edistää sekä kehittää asioita.

*”Miten me saadaan kommunikoitua tämän asenteen tai uudenlaisen asenteen paitsi omaiselle niin myöskin työntekijöille, me johtajina saadaan muutettua meidän työntekijän asenne siihen, että me ollaan täällä näiden ihmisten kotona töissä. Sehän on meidän niinku keskeinen tehtävä tässä työssä.” (esimies)*

### 7.3.4 Tiedon muuntaminen

Tiedon muuntamista organisaatiossa selvitettiin toimintatapojen jalkauttamiseen liittyvillä kysymyksillä. Lisäksi tiedon muuntamiseen liittyvää tiedon lisääntymistä, uusien tulkintojen tekemistä ja tiedon poistamista selvitettiin.

Hoitajat toivat esille sen, kuinka asukkaiden tiedot pyritään pitämään ajan tasalla ja asiakas- ja potilastietojärjestelmiin kirjataan viimeisimmät tiedot ja mahdollisesti poistetaan vanhaksi mennyttä tietoa. Tämä on jokaisen hoitajan vastuulla, mutta jokaisen asukkaan omahoitajan tehtävänä on erityisesti hoitoon liittyvän tiedon päivittäminen. Kokemus on, että paperisia tietoja, joita säilytetään yksikössä, ei niin hyvin pidetä ajan tasalla ja niistä saattaa usein löytyä vanhaakin asukasta koskevaa tietoa.

Jokaiselle asukkaalle tehdään hoito- ja palvelusuunnitelma, jota päivitetään aina tarvittaessa asukkaan toimintakyvyn muuttuessa. Hoito- ja palvelusuunnitelmien päivitys kuuluu erityisesti omahoitajan tehtäviin. Hoitajat painottivat, sitä että esimerkiksi hoito-ohjeistuksia kirjoitettaessa on tärkeää antaa lukijalle varaa omaan arvioon myös asukkaasta. Eli kun kirjoitetaan jotakin hoito-ohjeita muille työn avuksi, annetaan ikään kuin vaihtoehtoja esimerkiksi siihen, monenko hoitajan avuin asukasta kannattaa hoitaa. Tällainen ”joustovara” ohjeistuksissa koettiin muidenkin hoitajien mielestä hyvänä, koska silloin arviota pystyi itse tekemään myös esimerkiksi asukkaan sen päivän voinnin mukaan.

*”Nii mä ainakin kirjotan sinne yleensä sillee en niin tarkasti kaikkia asioita, et sit voi hoitaja ite arvioida et hoitaako yksin vai yhes jonkun kaa, esim. ohjeena et 1–2 hoitajaa pesuissa.”* (hoitaja)

Työyhteisössä todettiin olevan monia eri toimintatapoja, joilla samoja asioita voidaan hoitaa. Joskus hoitajat ovat sopineetkin asioista, jotka hoidettaisiin tietyllä tavalla, mutta aina löytyy sellaisia hoitajia, jotka kuitenkin haluavat toimia omalla tavallaan. Jos tällaisesta toiminnasta ei koeta olevan juurikaan haittaa, annetaan asian olla, eikä siihen viit-

sitä työyhteisössä puuttua. Pääasia, että asiat tulevat hoidetuksi. Työyhteisössä koetaan, että mukaudutaan myös hyvin toisten toimintatapoihin, jolloin eri käytäntöjen ei koeta olevan haitaksi.

Tiedon muuntamisen edistävinä tekijöinä koettiin olevan melko ”löysä” budjetointi, lisäksi vakanssien ja henkilöstön määrän koettiin olevan riittävä, silloin kun kaikki vakanssit ovat täynnä. Henkilöstöresurssit tulevat tiedon muuntamista estäväksi tekijäksi, kun yksikössä joudutaan käyttämään runsaasti keikkalaisia. Yksikön kehittämistoiminta ei myöskään ole niin aktiivista silloin, kun yksikössä on paljon lyhytaikaisia keikkalaisia töissä. Lisäksi hiljaista tietoa jää paljon jakamatta, kun työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta. Työntekijäpulaan on jouduttu käyttämään vuokratyöfirmoja, joiden kustannukset ovat kalliimmat kuin organisaation omien työntekijöiden. Nämä kustannukset toki hieman syövät kehittämistyön budjettia, vaikka rahan ei koettu olevankaan juuri esteenä kehittämistyössä. Kuten aiemmin myös mainittu, keikkalaiset eivät tee niin paljon yhteistyötä omaisten kanssa kuin vakituiset hoitajat.

*”Kun nyt enemmän tilanne ollut sellainen, että tehdään se yksi vuoro, niin ei siinä kerkeä kuin perustyön oppimaan. Ei ehdi omaksua omaistietoa tai omaisiakaan”* (esimies)

Erityisesti esimiehet toivat esille, kuinka organisaatiossa puuttuu resurssia siihen, että organisaatiossa panostettaisiin vieläkin enemmän laatutyöhön ja tiedolla johtamiseen. Palveluita voitaisiin kehittää entistä paremmin, jos tietoa, jota on jo olemassa, voitaisiin analysoida, koostaa ja tuottaa esimiehille tiedoksi aiempaa enemmän. Nyt organisaatiolla ei kuitenkaan tähän ole riittävästi resursseja.

*”Mutta se tota mihin missä meillä on liian vähän henkilöstöresursseja ja tota ei ole budjetoitu rahaa, niin siis tää laatutyö. Meillä on liian vähän tota mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen tässäkin asiassa, että meillä pitäisi olla tota noin niin nyt meillä on suunnittelija, mutta hänen resurssinsa ei riitä siihen, että kun meillä on erilaisia tiedonkeruu välineitä.”* (esimies)

Pienen organisaation ongelmaksi koettiin nimenomaan se, että työntekijöillä (esimies-tasolla) on hyvin laajat tehtävänkuvat. Näin ollen aikaa menee hyvin monien erilaisten juoksevien asioiden selvittämiseen. Tämä aika on suoraan pois kehittämistyöstä.



*”Että lähiesimiehenä ja vanhuspalvelupäälliköllä menee niin kun liikaa aikaa kaikkennäköiseen muuhun. Kun nimenomaan pitäisi tehdä tiedon analyysiä, pitäisi olla niinku sitä tiedon näkyväksi tekemistä erilaisista mittareista ja sitten niinku sen tiedon analysointia ja kehittämistä.”* (esimies)

Lisäksi uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmän käyttöönotto vuosi sitten on tuonut kehittämiseen ”taukoa”, kun aika mennyt järjestelmän opetteluun. Esimerkiksi tiedolla johtamisen työkaluja ei olla osattu vielä hyödyntää oikein.

## **7.4 Organisaation sisäinen vuorovaikutus**

Aiemmissa luvuissa on käsitelty organisaation ulkoista vuorovaikutusta nimenomaan omaisten kanssa. Lisäksi on tuotu esille hoitajien eli työyhteisön vuorovaikutusta, tiedonsiirtoa ja tiedonjakamista. Tässä alla olevissa kappaleissa käsitellään vielä hoitajien ja esimiesten sekä esimiesten välistä vuorovaikutusta yhteistyötä edistävien ja estävien tekijöiden tunnistamisella.

### **7.4.1 Hoitajien ja esimiesten välinen vuorovaikutus**

#### **Vuorovaikutusta edistäviä tekijöitä**

Yhteistyö ja vuorovaikutus hoitajien ja esimiesten välillä on hyvin tärkeää sekä merkityksellistämisen että tiedon vastaanottokyvyn kannalta organisaatiossa. Hoitajat kokivat ehdottomasti yhteistyötä edistävänä tekijänä sen, että esimies on paikalla yksikössä. Esimiehen fyysinen läsnäolo asumisyksikössä edesauttaa tiedonvälittämistä, sekä madaltaa kynnystä ottaa asioita puheeksi esimiehen kanssa. Hoitajat kokivat muutenkin kynnyksen olevan matala tuoda asioita esille esimiehille ja informaatiota annetaan herkästi.

*”No meillä ainakin tuo lähiesimies on niin läsnä tuossa meidän työssä, että on tosi helppo kommunikoida ja välittää sitä tietoa ja niin kun ei siinä oo mitään ongelmaa, että se ei mitään muuta, kun edistää vaan, että se kokemus mulla on.”* (hoitaja)

Esimieheen voidaan olla yhteyksissä matalalla kynnyksellä myös puhelimitse, viestien ja sähköpostien välityksellä. Hoitajilla oli tunne, että esimies on lähes aina tavoitettavissa, eikä hänelle tarvitse ns. ”varata aikaa”, jos asiaan hänelle on. Esimiehen ollessa paljon läsnä yksikössä, asioita pystytään kysymään ja selvittämään usein saman tien. Esimies on tuonut myös esille sen, että häneen voi olla yhteydessä myös työajan ulkopuolella ja kokemus siitä, että hän myös vastaa yhteydenottoihin, koettiin erittäin hyvänä asiana ja kommunikation edistäjänä.

*”Just niinku esimerkiksi meillä aloitti nyt aika uusi työntekijä, niin se sanoi, että hän heti kiinnitti siihen huomiota, että täällä tämä lähiesimies on läsnä, että hänestä on hirveän hyvä, kun se on koko ajan tässä tai jos hän on kysyttävää niin ei ole semmoinen, että hänen pitäisi tyyliin varata aikaa ja milloin hän pääsisi kysymään jotakin asiaa, vaan hän pystyy kysymään sen heti.”* (hoitaja)

Hoitajat ovat kokeneet, että luottamus esimiehen toimintaan ja asioiden hoitamiseen on edistävä tekijä vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteutumiseen. Kun esimies tekee lupamiansa asioita ja vie tarvittaessa tietoa myös ylemmälle johdolle, luo se luottamusta hoitajien ja esimiehen välille, jolloin tiedon jakamista tapahtuu herkemmin ainakin hoitajilta esimiehelle päin.

*”Nii että vaikka lähiesimies lähtisi kotiinsakin, niin hän on aina, että mulle saa sitten laittaa viestiä, jos jotakin tapahtuu ja saa soittaa viikonloppunakin. Jos on joku tilanne, niin aina hän on niinku tavoitettavissa.”* (hoitaja)

### **Vuorovaikutusta estäviä tekijöitä**

Estävänä tekijänä yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen koettiin se, että esimies oli harvoin yksikössä paikalla (eri esimies kuin edistävissä tekijöissä esille tuotu). Lisäksi eri kerroksessa sijaitsevan esimiesten toimiston koettiin haittaavan tiedon jakamista. Jos esimies olisi koko ajan yksikössä, hän olisi paremmin perillä ja mukana tapahtumissa. Nyt hoitajilla oli tunne, ettei esimies aina ole uskonut mitä yksikössä on tapahtunut, kun hän ei ole ollut näkemässä. Tämä ei ainakaan ole rakentanut luottamusta hoitajien ja esimiehen välillä tai lisännyt tiedon jakamisen kulttuuria.

Hoitajat toivat esille tapauksia, jolloin tieto ei oikein ole kulkeutunut esimieheltä hoitajille unohduksen tms. vuoksi, esim. jos joltain omaiselta tullut tärkeää tietoa. Tämä on esimerkiksi saattanut olla tilanne, jossa esimies on sähköpostilla lähettänyt tietoa hoitajille mutta tieto kulkenut tällöin liian hitaasti, kun ei hoitajat voi jatkuvasti lukea sähköpostia asiakastyössä. Esimiehellä ja hoitajilla saattaa olla erilaista tietoa esimerkiksi yksikön käytännöistä, jolloin yksikön toiminta on näyttäytynyt omaisille ristiriitaisena. Omaisilta on sitten tullut palautetta, kun ohjeet eivät ole yhteneväisiä. Tämän seurauksena hoitajat kokevat olevansa omaisten mielestä syyllisiä, jos esimerkiksi kieltävät jotain asioita, kun toimintaohjeet eivät ole selkeitä tai yhdessä sovittuja.

Omaisilta saatua tietoa ovat hoitajat yrittäneet viedä eteenpäin esimiehelle tai siitähän eteenpäin. Hoitajille on tällöin tullut tunne, ettei asioihin aina saa tukea tai vastausta, joka estää yhteistyön toteutumista ja jopa vähentää tiedon jakamista. Lisäksi hoitajat kokevat kiireen haittaavan yhteistyön toteutumista. Kiire aiheuttaa sen, ettei asioista muisteta välttämättä kertoa esimiehille asti.

#### **7.4.2 Esimiesten välinen vuorovaikutus**

##### **Vuorovaikutusta edistäviä tekijöitä**

Esimies-päällikkö -tasolla pidetään viikoittain kokouksia, joissa käydään ajankohtaisia asioita läpi. Käytäntö yhteisille tapaamisille siis on olemassa ja säännölliset tapaamiset koetaan hyvänä foorumina jakaa ja tuoda tietoa esille. Tämä sovittu käytäntö edistää johtoportaan yhteistyötä. Yhteisten visioiden ja kehittämistoiminnan on koettu myös edistävän yhteistyötä. Kun kaikkien osapuolien työskentelyä ohjaa sama visio, voidaan kehittämistoimintaa tehdä systemaattisesti. Avoin keskustelukulttuuri edistää myös yhteistyötä johtoporrastasolla ja se, että keskustellen voidaan asioista saada lisää näkökulmia esille ja luoda näin esimerkiksi uusia toimintatapoja.

*"Nii mietitään, että keskenään mikä on parasta tapa, että mikä olis paras ratkaisu, koska monta kertaa ihminen ajattelee niinku sun omalla kaavalla ja sit kun puhuu jollekin toiselle niin hän voi ajatella ihan toistepäin, eli sieltä voi löytyäkin että okei niin mä en ole*

*miettinytkään tätä puolta. Niin sitten voi itsekin tajuta sen eri kannan, kun saa keskustella siitä.” (esimies)*

### **Vuorovaikutusta estäviä tekijöitä**

Estävänä tekijänä yhteistyön toteutumiselle ja tiedon jakamiselle koetaan se, jos ei aina heti tavoiteta henkilöä, jolle asiaa olisi, jolloin asioita unohtuu. Näitä ei sitten aina muisteta tuoda myöskään viikoittaisissa kokouksissa esille.

*”Mikä estää, niin voi olla että jos se ei niinku tavoita heti tai niinku ei tavoita tietyssä ajassa, niin sitten se voi unohtua kun on niin paljon asioita, että sitten ei vaan muista sitä enää viikon päästä.” (esimies)*

Viikkokokouksiin vanhuspalvelupäällikkö kokee tuovansa asioita enemmänkin esille, vaikka kokousten ajatuksena olisi nimenomaan, että esimiehet voisivat siinä tuoda asioita esille. Erityisesti, kun aiemmin mainittu vanhuspalvelupäällikön tavoittaminen ei aina heti tarvittavalla hetkellä onnistu. Molemminpuolisen kommunikaation toteutumisessa ja tiedon jakamisessa on kehitettävää johtoportaan tasolla. Yhteistyötä estävänä tekijänä vanhuspalvelupäällikkö kokee, että salassapito on joskus niin vahvaa, ettei kaikesta ehkä edes kerrota avoimesti ja matalalla kynnyksellä yksityiskohtaisesti esim. mitä asumisyksikössä tapahtunut.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa on esitelty teemahaastatteluista esille tulleita asioita liittyen omaisroolin määrittämiseen, ympäristön ja toimijan väliseen suhteeseen merkityksellistämisen prosessia hyödyntäen sekä organisaation oppimiskykyyn. Tuloksissa on pyritty tuomaan esille sitä, kuinka sekä omaistiedon merkityksellistäminen organisaatiossa että organisaation oppimiskyky vaikuttavat siihen, kuinka omaistietoa pystytään organisaatiossa hyödyntämään. Tutkimuksessa on tuotu esille sitä, kuinka omaistietoa voidaan pitää tärkeänä kokemustietoon verrattavissa olevana tietona, millaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä omaistiedon hyödyntämiseen organisaatiossa liittyy, sekä mikä merkitys organisaation sisäisellä vuorovaikutuksella on tähän kaikkeen. Seuraavaksi on vastattu tutkimuskysymyksiin, jotka esitettiin kappaleessa kaksi.

### **Mikä on tiedon merkitys omaisten roolin määrittämisessä organisaatiossa?**

Kaikkia neljää omaisroolien (kykenemättömät, hankalat, avustajat, kumppanit) piirteitä havaittiin organisaatiossa. Tulosten perusteella ei organisaatiota voida täysin ”leimata” jonkun tietyn omaisroolin määrittäjäksi. Tulokset antavat kuitenkin ajattelemisen ja kehittämisen aihetta. Se, millainen merkitys omaisten tiedolle organisaatiossa annetaan, määrittää pitkälti myös sen, millainen rooli omaisilla organisaatiossa on.

Ahola (2017, s. 302) toteaa, että parhaiten kokemuksellinen asiantuntijuus näkyy ja toteutuu asiakasrajapinnassa, jossa asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaaminen tapahtuu. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tutkia asiakasrajapintaa omaisten ja hoitajien näkökulmasta. Tuloksista voidaan nostaa esille, että omaisilla on suuri rooli palvelujen tuottajan näkökulmasta. Haastatteluissa tuli ilmi omaisista puhuttaessa, että he herättävät monia tunteita työntekijöissä. Se, miten omaisten rooli sitten organisaatiossa määrittyy, riippuu monesta asiasta.

Organisaatiossa on vielä paljon kehitettävää ammattilaisten asenteissa omaistietoa kohtaan. Vaikka omaistiedon arvo on tunnustettu organisaatiossa, sekä työntekijä- että esimiestasoilla, ei omaisten roolia kuitenkaan vielä nähdä organisaatiossa

ammattilaisten rinnalla kumppaneina. Kun ammattilaisten ja omaisten asiantuntijuus nähdään tasavertaisina asioina asiakkaan palvelujen tuottamisessa, luodaan palveluille lisäarvoa.

Tutkimustuloksissa tuli esille, että organisaatiossa hoitajilla on vahva näkemys omasta ammatti-identiteetistään ja asiantuntijuuden tuomasta palvelujen toteuttamisen oikeutuksesta. Organisaatiossa esimiestasolla hoitajien vahva asiantuntijarooli tunnistettiin ja kehitysehdotuksena tuli esille, että luovuttaisiin työasuista, jotka mahdollisesti vahvistavat ammattilaisten asiantuntijuuden roolia ja valtaa. Niskala (2010, s. 299) toteaa, että kokemuksellisen asiantuntijuuden hyödyntäminen ammatillisen asiantuntijuuden rinnalla voi ehkäistä ammattilaisten liian tiukan ammatillisten menettelyiden ja käytäntöjen toteutumista. Kun siis omaisten rooli nähdään tasavertaisena asiantuntijuutena ammattilaisten kanssa, voidaan käytäntöjä ja menettelytapoja laajentaa, jolloin parhaassa tapauksessa luodaan uusia parempia toimintatapoja organisaatiossa.

Jos omaistietoa ei ammattilaisten toimesta arvosteta ja nähdä palveluita hyödyttävänä voimavarana, ei omaisten rooli myöskään muodostu ammattilaisten kanssa sellaiseksi, jossa yhteistyö ja kumppanuus toteutuisivat. Myös Ahola (2017, s. 294) toteaa, että kokemusperäistä asiantuntijuutta määrittellen palvelujärjestelmästä käsin, jolloin sen merkitystä ja käytännön toteutumista määrittävät ammattilaisten luomat lähtökohdat. Asiakkaiden osallistuminen tulisi nähdä oman tilanteensa asiantuntijana palveluidensa suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa, ammattilaisten rinnalla aktiivisina toimijoina ja kumppaneina. Tämän kumppanuuden asiantuntijuus pohjautuu yhteistyöhön, jossa teoreettinen sekä kokemukseen perustuva näkökulma yhdistyvät.

Kokemuksellisen asiantuntijuuden hyödyntämisen esteeksi voi tulla toimintaympäristö, jossa kokemuksellisen vaikuttamisen toteutumista määrittää pitkälti se, kuinka ammatillaiset tämän roolin kokemuksellisuudelle määrittävät. Kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen kokemuksellisen asiantuntijuuden kautta olisi tavoiteltavaa, mutta

usein ammattilaiset määrittävät ne toimintaperiaatteet, joiden kautta kokemuksellisuutta halutaan hyödyntää, näissä ammattilaisten luomissa rakenteissa. Kuten Ahola (2017, s. 304–305) toteaa, ettei perinteiset ammattilaisista lähtöisin olevat ajattelutavat huomioi kokemuksellisen asiantuntijuuden asemaa siten, että itse osallistuja saisi päättää millä tavoin ja mihin hän haluaa osallistumisellaan vaikuttaa.

Ammattilaiset siis määrittävät pitkälti omaisten roolin ja se, että omaiset nähdään ajoitain ”hankalina” tai ”kykenemättöminä” toimimaan ammattilaisten rinnalla, toteutuu erityisesti silloin, kun omaisten ja ammattilaisten näkemykset tai tiedot eivät kohtaa. Kuten Ahola (2017, s. 307) toteaa ei kokemuksellisuus välttämättä tuota pelkästään muiden näkökulmien tukemista ja vahvistamaa tietoa, vaan kokemuksellisuudesta voi syntyä myös kriittistä ja korjauksia vaativaa vastapuhetta. Kohtaaminen on kuitenkin kokemuksellisen vaikuttamisen tärkein sanoma, ja sen kuinka palvelujärjestelmien ja siellä toimivien ammattilaisten sekä ihmisten kohtaamiset toteutuvat. Tärkeää on ymmärtää se, kuinka ihmiset ja heidän tarpeensa kohdataan näissä palvelujärjestelmissä.

Palaute, joka palveluiden käyttäjiltä usein tulee, koskee hoidon saatavuutta sekä kuuluksi tulemisen ja kohtaamisessa saatuja kokemuksia. (Miettinen ja muut, 2017, s. 30) Nämä palautteet on usein lisäksi asukkaiden hoitoon liittyviä asioita ja ne tulevat esille silloin, kun omaiset ovat tyytymättömiä palveluihin. Hoitajat arvostavat positiivisen palautteen saamista, mutta sitä ei tuoda niin usein esille kuin negatiivista.

Tutkimustuloksissa tuotiin esille, kuinka ammattilaisten tehtävänä on opastaa omaisia ja luoda heille mahdollisuuksia tuoda tietoa esille. Jos organisaation puolesta omaisille on luotu otollinen ympäristö tuoda tietoa esille, on omaisillakin vastuunsa siitä, mitä he tuovat organisaation tietoon. Miettinen ja muut (2017, s. 34) tuovatkin esille, kuinka asiakkaan ja ammattilaisen väliseen dialogiin pääseminen ja sen ylläpitäminen vaativat molempien osapuolien tiedosta neuvottelemista. Tasa-arvoisuus ja dialogisuus asiakkaiden ja ammattilaisten välillä luo otollisen tilan neuvottelevalle ja kokemuksellisuutta korostavalle ja sitä arvostettavalle tiedon kehitykselle.

**Millaisia merkityksellistämisen prosessin ja tiedon vastaanottokyvyn piirteitä organisaatiossa on nähtävissä?**

Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa omaistietoa hyödynnetään jonkin verran organisaation toiminnassa. Omaistiedon potentiaalin ja arvon tunnistamisessa sekä herkkyydessä kerätä omaistietoa on kuitenkin vielä kehitettävää. Kuten on mainittu, organisaation tiedon vastaanottokyky muodostuu sen jäsenten tiedon vastaanottokyvystä. Näin ollen hoitajien hyvin erilaiset omaistiedon kirjaamiskäytännöt ja tiedon jakamisen estävät tekijät näyttäytyvät toimintana, jossa omaistiedolle ei anneta arvoa. Kun hoitajilla on oletus siitä, ettei omaisilta saatuja tiedonantokirjauksia lueta työyhteisössä ja tieto ei siirry organisaatiossa erilaisista syistä johtuen, jää omaistiedon tunnustaminen organisaatiossa heikoksi. Kuten aiemmin on mainittukin, organisaation totutut käytännöt ja mallit toiminnassa ja johtamisessa sekä osaamisen ja vallassa olevien rakenteiden itsestäänselvyydet tulevatkin usein esteeksi omaistiedon koko potentiaalin hyödyntämiselle organisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella organisaation tiedon vastaanottokyvyn omaistietoa kohtaan vaikutti se, millaisia ominaisuuksia sekä hoitajilla että omaisilla on. Organisaatiossa vallitsevan tiedon vastaanottokyvyn voidaan sanoa siis vaihtelevan perustuen siihen, millainen kokoonpano milloinkin työyhteisössä on ja millaisilla asenteilla sekä hoitajat tekevät työtään että omaiset toimivat omassa roolissaan. Organisaation tiedon vastaanottokyky koostuu siis sen jäsentensä tiedon vastaanottokyvystä, mutta se ei ole jäsentensä tiedon vastaanottokyvyn summa.

Rutiinien ja sovittujen toimintatapojen tärkeys omaistiedon hyödyntämiseen organisaatiossa näkyi erityisesti siinä, kuinka tiedon kirjaamiseen ja jakamiseen ei ollut sovittuja käytäntöjä olemassa. Näin ollen omaistieto ei välttämättä päädy kaikkien työntekijöiden tietoon, jolloin sitä ei voida myöskään hyödyntää täydellä potentiaalilla. Organisaation tiedon vastaanottokyky ei tarkoita pelkästään tiedon hankkimista ja omaksumista, vaan organisaation kykyä myös hyödyntää hankkimaansa tietoa. Siksi organisaation tiedon



vastaanottokyky ei riipu ainoastaan organisaation suorasta rajapinnasta ulkoiseen ympäristöön, vaan myös organisaation sisällä tapahtuvasta tiedonsiirrosta eri organisaatio-tasojen välillä. Ymmärtääkseen organisaation tiedon vastaanottokyvyn lähteitä Cohen ja Levinthal (1990, s. 132) nostavat tutkimuksen keskiöön organisaation ulkoisen ympäristön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen, joka sisältää myös organisaation eri tasojen välisen vuorovaikutuksen. Myös asiantuntemuksen luonnetta ja jakautumista organisaation sisällä on hyvä tutkia tiedon vastaanottokyvyn lähteitä ymmärtääkseen.

Tutkimustuloksissa on käsitelty organisaation ulkoisen vuorovaikutuksen toteutumista, eli hoitajien ja omaisten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi tutkimustuloksissa on käsitelty sitä, kuinka organisaation sisäinen vuorovaikutus sekä hoitajien kesken, hoitajien ja esimiesten sekä esimiesten välillä toteutuu. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vuorovaikutuksen toteutumisella on merkittävä rooli siinä, kuinka omaistietoa ensinnäkin tulee esille ja kuinka sitä voidaan hyödyntää organisaation sisällä. Kun hoitajien ja omaisten välinen sekä hoitajien välinen vuorovaikutus toteutuu hyvin, voivat hoitajat keskenään kehittää palveluja ns. arjen pienillä muutoksilla. Lisäksi se, miten vuorovaikutus toteutuu asiakasrajapinnassa työskentelevien hoitajien ja esimiesten välillä, vaikuttaa siihen, kuinka omaistiedon avulla voidaan mahdollisesti tehdä suurempia palveluita kehittäviä toimenpiteitä. Tässä kohtaa erityisesti johtoportaan kiinnostus omaistietoa ja sen hyödyntämistä kohtaan korostuu. Johtoportalla tulee myös olla riittävät resurssit ja apuvälineet siihen, että tietoa voidaan hyödyntää palvelujen kehittämiseen.

Tutkimustuloksissa oli vahvasti nähtävissä se, kuinka haastateltujen yksilöiden omaistiedon merkityksellistämistä voidaan tehdä johtopäätöksiä myös organisaation merkityksellistämistä. Merkityksellistämisen tutkiminen organisaatiossa on tärkeää, koska se antaa oivalluksia siitä, kuinka organisaatiossa toimivat yksilöt muodostavat organisaatiotodellisuuksiaan. Voidaankin sanoa, että organisaation yksilöt tunnistavat ja ratkaisevat kohtaamiaan tilanteita, joissa he toimivat käytännön toimijoina. Organisaation merkityksellistämisen muotoutuu sen yksilöiden merkityksellistämisen prosessin kautta (Jeong &

Brower, 2008, s. 224). Organisaatiossa toimiessaan yksilöt eivät muodosta yksittäisiä kokonaisuuksia, vaan he ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa, josta organisaation merkityksellistämisenkin tapahtuu. Näin ollen voidaan ajatella myös omaisten ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen olevan tärkeä osa merkityksellistämisen prosessissa. Myös organisaation sisäinen vuorovaikutus tuottaa merkityksellistämistä. Merkityksellistämisen prosessin tarkoituksena on tuoda näkyville työntekijöiden ajatukset, tietämykset ja kuinka he sanoittavat näitä sekä yksilöinä että työyhteisönä, ja se miten nämä ed. vaikuttavat yksilöiden sekä organisaation toimintaan. Merkityksellistämisen prosessin luonne ja lopputulos syntyy tämän toiminnan kautta. (Korpela, 2017, s. 131)

### **Voidaanko omaistietoa hyödyntää palvelujen kehittämisessä ja mahdollistaako omaistiedon hyödyntäminen arvon yhteisluonnin toteutumista?**

Korpelan (2017, s. 135) mukaan on hyvin todennäköistä, että lopputuloksena merkityksellistämisen prosessissa saadaan uutta ymmärrystä ja toimintaa aikaan, jos organisaation eri osapuolet (työntekijät, johtajat, omaiset) toimivat aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti prosessissa. Kokemukseen perustuvan omaistiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä toteutuu, kun organisaation ulkoisen ja sisäisen vuorovaikutuksen intensiteetti on korkealla ja palvelukäsitykset näiden osapuolien kesken yhteneväisiä. Jaetun merkityksellistämisen prosessin toteutuminen organisaatiossa luo toimintaan uudistumisen ja kehittymisen edellytyksiä sekä rakentaa eheää organisaatiokulttuuria. Samalla organisaatio voi vahvistaa tiedon vastaanottokykyään omaisten kokemustietoa hankkiessaan, sulauttaessaan, hyödyntäessään ja muuntaessaan toimintaansa. Parhaassa tapauksessa ympäristön vihjeiden (omaistiedon) havainnointi organisaatiossa ja työntekijöiden ja omaisten sekä organisaation sisäinen vuorovaikutus tuottaa uusia palveluita kehittäviä toimintatapoja. Samalla tällaisella yhteiskehittämisellä tapahtuu arvon yhteisluontia, joka syntyy, kun palveluiden ja kansalaisten vuorovaikutusta tapahtuu. Kuten Jalonen (2019, s. 308) on todennut: kun kansalaisten odotukset, toiveet ja tarpeet koetaan toteutuneeksi, myös itse palvelut koetaan arvokkaammiksi. Huomioitaessa näin ollen

omaiset palveluissa aktiivisina osallistujina syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta. Positiivinen palaute, joka organisaatiolle joskus harvoin annetaan, liittyy myös usein huomiointiin ja kuulluksi tulemisen kokemuksiin. Tällöin palvelut on myös koettu arvokkaiksi.

## 9 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa on omaistiedon hyödyntämistä havainnoitu merkityksellistämisen sekä organisaation tiedon vastaanottokyvyn prosessien kautta. Tutkimuksessa on haluttu osoittaa, että näitä molempia prosesseja voi tapahtua samanaikaisesti organisaatiossa. Tulokset on tuotu tarkoituksellisesti esille esitetystä järjestyksestä. Ensimmäisenä on haluttu selvittää, miten omaistiedon merkitys määrittää omaisten roolia organisaatiossa. Tiedon merkitys omaisroolin määrittämisessä on hyvin keskeistä siinä, miten omaistiedon arvo nähdään ja tunnustetaan organisaatiossa. Roolituksella organisaatio voi antaa arvoa omaistiedolle ja luo mahdollisuuksia omaistiedon käyttämiselle palveluita kehittääkseen ja parantaakseen. Palveluiden tuottajien ja järjestäjien asiantuntijuus joutuu haasteiden eteen, jos ajatellaan, että palveluiden käyttäjien antama henkilökohtainen, kokemukseen perustuva tieto palveluista on ensiarvoisen tärkeää ja palveluiden käyttäjä nähdään aktiivisessa roolissa palveluiden kehittämistyössä. Ammattilaisilta vaaditaan luottamusta palveluiden käyttäjien päätöksentekopätevyyteen, sekä kykyä ja halua kuulla ja kunnioittaa kokemukseen perustuvan tiedon tarpeellisuutta. (Harra ja muut, 2017, s. 152)

Toisena haluttiin selvittää, millaisia piirteitä ympäristön ja toimijan välinen suhde tuottaa merkityksellistämisen prosessissa. Merkityksellistämisen prosessin luonteen selvittäminen luo pohjaa sille, millainen organisaation tiedon vastaanottokyky myös on. Kuten Juhila (2006, s. 141) on todennut, kokemuseräistä tietoa tarvitaan ammatillisen tiedon rinnalle asiakkaan tarpeiden hahmottamiseksi. Pohjola (2017, s. 311) myös toteaa, että saatu kokemus jostakin ihmisen omasta tai läheisen näkökulmasta (esimerkiksi liittyen palvelujen toimivuuteen) tulisi organisaation tunnistaa voimavarana, jotta kertyneen tiedon ja osaamisen kokemuksia voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä.

Beresford (2008, s. 30–32) väittää, että kokemustietoon perustuvaa tietoa arvostetaan, vain jos se on pystytty todentamaan perinteisesti arvostetun tieteen tai tiedonhankinnan keinoin. Ongelmaksi voi syntyä tällöin tilanne, jossa todellisuutena pidetään vain sitä, mitä tutkijat pitävät totena. Näin ollen kokemuksensa perusteella tietoa saaneet henkilöt,

jäävät herkästi ulkopuolelle tutkimustoiminnasta, ja tärkeä tiedon ”osa-alue” voi jäädä käyttämättä. Vaikka paljon puhutaan (palveluiden käyttäjien) osallistamisesta tutkimustoimintaan, ei toimintatapa ole vielä jalkautunut tiedon tuottamisen arkipäiväksi, vaan näin toimitaan, koska se ikään kuin on yhteiskunnan vaatimuksena. Tämän tutkimuksen tulokset myös vahvistavat ajatusta.

Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittäjiksi ja vaikuttajiksi ei toteudu ainoastaan mukaan kutsumisella tai kuulemisella. Aito kuunteleminen, yhdenvertaisuuden toteutuminen sekä eri tahojen, kuten ammattilaisten ja asiakkaiden, näkemysten työstöä dialogin keinoin, vaaditaan todellisen osallistamisen toteutumiselle. (Miettinen ja muut, 2017, s. 36) Kun osallistujien tila ja mahdollisuudet ovat avautuneet kunkin kontekstin kohdalla, vaateet osallistujien olemista koskien peitetään tehokkaalla hallintopuheella ja esitetään kaikki osallistajat yhdenvertaisina. Tämän seurauksena on erittäin vaikeaa tutkia vaikutusvaltaa näissä hallintojärjestelmissä. Siksi tutkimuksen tekeminen erilaisten tiedon- ja asiantuntijäkäsitysten ja niiden kautta avautuvista poliittisista toimintamahdollisuuksista on hyvin tärkeää. (Meriluoto, 2018, s. 26) Tiedon ja asiantuntijuuden käyttöön ja hyödyntämiseen liittyvä tutkimus on siis tarpeellista sosiaali- ja terveydenhuollon osallisuuden kentällä.

Yhteiskehittämisellä voidaan muuttaa sosiaali- ja terveydenhuollossa vallassa olevia ajattelutapoja ja käytäntöjä sekä uudistaa asiakkaiden ja työntekijöiden rooleja. Asiakkaiden osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyminen sekä asiakkaiden kokemustiedon hyödyntäminen, voivat avata uusia näkökulmia ammatilliseen toimintaan ja luoda uusia oivalluksia myös ammattilaisten kokeman työn merkitykseen. (Hietala & Rissanen, 2015 ; Hietala & Rissanen, 2017, s. 167) Tällä tutkimuksella on juurikin pyritty tunnistamaan omaistiedon merkitystä yhteiskehittämisen ja arvon yhteisluonnin näkökulmista.

Omaistiedon merkitystä ja sen hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä pyrittiin tarkastelemaan teoreettisten mallien, merkityksellistämisen prosessin ja organisaation tiedon

vastaanottokyvyn näkökulmia hyödyntäen empirian tulkinassa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda ilmi kokemukseen perustuvan tiedon merkitystä sosiaali- ja terveystalvurjen kehittämisen näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation kyvystä hyödyntää omailta saatavaa tietoa ja kehittää sitä kautta palveluita. Laajemmin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös sosiaali- ja terveystalvurjen osana vahvistamaan osallisuuden, vaikuttamisen ja yhteiskehittämisen toimia.

Jatkotutkimusaiheita nousi paljonkin esille tutkimuksen edetessä. Tämä tutkimus keskittyi vain organisaation työntekijöiden näkökulmien tarkasteluun, ja itse omaisten tai palveluiden käyttäjien kokemukset jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Olisi tärkeää kuulla ja tutkia myös omaisten kokemuksia heidän tietonsa hyödyntämisestä palveluiden kehittämisessä. Toinen jatkotutkimusaihe liittyy erityisesti organisaation ulkoisen ja sisäisen vuorovaikutuksen tutkimiseen esimerkiksi merkityksellistämisen osa-alueita vielä syvällisemmin hyödyntäen. Koska vuorovaikutus liittyy vahvasti tässä tutkimuksessa käsiteltyihin teemoihin, yhteiskehittämiseen, merkityksellistämiseen sekä organisaation tiedon vastaanottokykyyn olisi tärkeää painottaa jatkotutkimusta erityisesti vuorovaikutuksen ilmiöön. Eli miten organisaation sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus vaikuttaa omaistiedon hyödynnettävyyteen sekä yksilön että organisaation tasoilla.

Tämän tutkimusprosessin aikana vahvistui käsitys siitä, että omaistiedon merkitys palvelujen yhteiskehittämisen välineenä tuottaa arvon yhteisluontia ja lisää palveluiden käyttäjien osallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä sosiaali- ja terveystalvurjeissa.

## Lähteet

- Abell, E. & Simons, S. (2000). How much can you bend before you break: An experience of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9(2), 159–175. <https://doi.org/10.1080/135943200397923>
- Ahola, M. (2017). Vaikuttaminen kokemuksellisen asiantuntijuuden ytimenä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystaloudissa* (s. 286–307). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Beresford, P. (2008). *Kokemuksen muodonmuutos. Kohti palveluiden käyttäjien omaa tutkimustoimintaa*. Mielenterveyden keskusliitto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:bib:me:100526697400>
- Berry, G. (2001). Telling stories: making sense of the environmental behavior of chemical firms. *Journal of Management Inquiry*, 10(1), 58–73. <https://doi.org/10.1177/1056492601101008>
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office – supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2008). *Managing performance: international comparisons*. Routledge.
- Brandsen, T. & Honingh, M. (2018). *Definitions of Co-Production and Co-Creation*. Teoksessa Brandsen, T., Verschuere, & B.Steen, T., *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315204956-2>
- Brandsen, T., Verschuere, B. & Steen, T. (2018). *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204956>

- Brown, A. & Jones, M. (1998). Doomed to failure: narratives of inevitability and conspiracy in a failed IS project. *Organization Studies*, 19(1), 73–88. <https://doi.org/10.1177/017084069801900104>
- Brown, A., Stacey, P. & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035–1062. <https://doi.org/10.1177/0018726708094858>
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2016). *Managing and Organizations. An Introduction to Theory and Practise*. Sage Publications.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- DiMaggio, P. & Powell, W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism an collective rationality in organizational fields. Teoksessa Baum, J. & Dobbin, F. (toim.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (s. 143–166). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Falk, H., Kurki, M., Rissanen, P., Kankaanpää, S. & Sinkkonen, N. (2013). *Kuntoutujasta toimijaksi - kokemus asiantuntijuudesta*. Työpäperi 39. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-028-3>
- Fox, C., Jalonen, H., Baines, S., Bassi, A., Marsh, C., Moretti, V. & Willoughby, M. (2019). *Co-creation of Public Service Innovation – Something Old, Something New, Something Borrowed, Something Tech*. Turku University of Applied Sciences. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167361.pdf>



- Grönroos, C. (2019). Reforming public services: does service logic have anything to offer? *Public Management Review*, 21(5), 775–788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1529879>
- Harra, T., Sipari, S. & Mäkinen, E. (2017). Hyvää tahtova hyvinvointipalvelujen kehittäjäkumppanuus. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 147–164). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. (2010). Making Sense of Sense Making: The Critical Sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Hietala, O. & Rissanen, P. (2015). *Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta. Kokemusasiantuntija - hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjäksi*. Kuntoutussäätiö ja Mielen terveyden keskusliitto. Unigrafia Oy.
- Hietala, O. & Rissanen, P. (2017). Yhteiskehittäminen uudenlaisen vastavuoroisuuden viittäjänä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 167–180). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hokkanen, L., Nikupeteri, A. & Laitinen, M. (2017). Kokemusasiantuntijuus järjestöllisenä vaikuttamisena. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 265–285). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hyväri, S. (2001). *Vallattomuudesta vastuuseen: kokemuksen politiikan sankaritarinoita*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Tietosanoma.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2022). Haastattelut. Teemahaastattelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/#Teemahaastattelu>.

- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 305–311.
- Jalonen, H., Virtanen, P. & Pernaa, H-K. (2021). Hyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Kalliomäki, H., Karppi, I. & Mäntylä, N. (toim.), *Julkinen toiminta murroksessa. Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteidenvalintakoeteos 2021* (s. 80–92). Vaasan yliopiston raportteja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-958-7>
- Jaspers, S. & Tuurnas, S. (2021). An exploration of citizens' professionalism in coproducing social care services. *Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1111/padm.12821>
- Jeong, H-S. & Brower, R. (2008). Extending the Present Understanding of Organizational Sensemaking: Three Stages and Three Contexts. *Administration & Society*, 40(3), 223–252. <https://doi.org/10.1177/0095399707313446>
- Juhila, K. (2006). *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Kiiskinen, E. (2017). *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma* [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. [https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/13437347/kiiskinen\\_1520.pdf](https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/13437347/kiiskinen_1520.pdf)
- Korpela, T. (2017). *Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa. Tutkimus sairaalan hoitoprosessista* [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102313/978-952-03-0577-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Koski, H. (2012). *The Role of Data and Knowledge in Firms' Service and Product Innovation*. ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy, Discussion papers 1272. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1272.pdf>
- Koskiahon, B. (2008). *Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Laitinen, M. & Pohjola, A. (2010). Asiakkuus – sosiaalityön ydinteema. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. (toim.), *Asiakkuus sosiaalityössä* (s. 7–15). Gaudeamus Helsinki University Press.

- Laitinen, M. & Niskala, A. (2016). Sosiaalityön suhde asiakkuuteen. Teoksessa Laitinen, M. & Niskala, A. (toim.), *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä* (s. 9–16). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Finlex. Noudettu 12.3.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>
- Larjovuori, R.-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2012). *Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin*. Tekes. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/ea53676f-asiakkaat-kuntapalveluiden-kehittajiksi-opas-tehokkaan-osallistumisen-tyokaluihin.pdf>
- Lindsay, P. & Norman, D. (1977). *Human Information Processing. An Introduction to Psychology*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-11094-X>
- Lindh, J., Linnakangas, R. & Laitinen, M. (2017). Kuvalliset menetelmät nuorten osallisuuden tukemisessa. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalveissa* (s. 110–128). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
- Meriluoto, T. (2016a). Kokemusasiantuntijuus ohjaavana ja voimaannuttavana hallintana. Teoksessa Nousiainen, M. & Kulovaara, K. (toim.), *Hallinnan ja osallistamisen politiikat* (s. 65–96). SoPhi.
- Meriluoto, T. (2016b). Mitä kokemusasiantuntijat edustavat? – Analyysi edustamisen politiikoista osallistamishankkeissa. *Politiikka*, 58(2), 131–143.
- Meriluoto, T. (2018). *Making experts-by-experience. Governmental Ethnography of Participatory Initiatives in Finnish Social Welfare Organisations*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7603-3>
- Miettinen, R., Romakkaniemi, M. & Laitinen, M. (2017). Historialliset painolastit asiakkaiden aseman haastajina. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A.,

- Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 15–37). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Miles, J. (2012). *Management and Organization Theory: a Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Niiranen, V. (1995). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Niskala, A. (2010). Mallinnus sosiaalityön kehittämisen välineenä. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. (toim.), *Asiakkuus sosiaalityössä* (s. 277–305). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Niskala, A., Kairala, M. & Pohjola, A. (2017). Asiakkaan aseman ja toimijaroolin muutos. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 7–12). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Noorani, T. (2013). Service user involvement, authority and the ‘expert-by-experience’ in mental health. *Journal of Political Power*, 6(1), 49–68. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2013.774979>
- Osborne, S. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Palukka, H., Tiilikka, T. & Auvinen, P. (2019). Kokemusasiantuntija mielenterveys- ja päihdepalveluissa – osallisuuden mahdollistaja vai osallistamispolitiikan väline? *Janus*, 27(1), 21–37. <https://doi.org/10.30668/janus.66252>
- Parry, J. (2003). Making sense of executive sensemaking: A phenomenological case study with methodological criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240–263. <https://doi.org/10.1108/14777260310494771>
- Peronius, N. & Rännäli, H. (2015). Kehittäjäasiakkaita & kokemusasiantuntijoita. Teoksessa Peronius, N. (toim.) *Polkuja yhteistyöhön - siltoja muutokseen. Päihdetyön kehittämistä Lapissa ja Kainuussa* (s.48–49). Hyvinvointi hakusessa – riippuvuus riskinä -hanke & Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. [https://thl.fi/documents/974282/1449788/Polkuja\\_yhteistyohon\\_siltoja\\_muutokseen\\_netti.pdf/33273c6b-085e-4246-964d-ccdd9f724181](https://thl.fi/documents/974282/1449788/Polkuja_yhteistyohon_siltoja_muutokseen_netti.pdf/33273c6b-085e-4246-964d-ccdd9f724181)

- Perttola, L. & Perna, H. K. (2016). The absent minority in welfare planning: entitling or overburdening citizens with responsibility? *Socialiniai tyrimai*, 39(2), 48–60. <https://doi.org/10.21277/sr.v39i2.80>
- Perttula, J. (2009). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tie- teenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus. Merkitys - Tulkinta - Ymmärtäminen* (s. 115–162). Lapin yliopistokustannus.
- Pohjola, A. (2017). Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa Pohjola, A., Kai- rala, M., Lyly, H. & Niskala, A., *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkai- den osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 308–325). Kustannus- osakeyhtiö Vastapaino.
- Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikutta- jaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Kustannus- osakeyhtiö Vastapaino.
- Raitakari, S., Saario, S., Juhila, K. ja Günther, K. (2014). Client participation in mental health: shifting positions in decision-making. *Nordic Social Work Research*, 5(1), 35–49. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2014.909875>
- Raitakari, S. (2016). Neuvottelut mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumisen siirty- mistä: toiveita, haasteita ja toimijuutta. Teoksessa Juhila, K. & Kröger T. (toim.), *Siirtymät ja valinnat asumispoluilla* (s. 108–133). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6664-5>
- Ramaswamy, V. & Ozcan K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.
- Randall, J. & Munro, I. (2010). Foucault's Care of the Self: A Case from Mental Health Work. *Organization Studies*, 31(11), 1485–1504. <https://doi.org/10.1177/0170840610380809>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hy- värinen, M., *Haastattelun analyysi* (s. 424–431). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teok- sessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

- Skålén, P. & Strandvik, T. (2005). From prescription to description: a critique and reorientation of service culture. *Managing Service Quality*, 15(3), 230–244. <https://doi.org/10.1108/09604520510597791>
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Finlex. Noudettu 15.8.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2019). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen on vastattava ihmisten tarpeisiin ja yhteiskunnan muutoksiin – palvelujen uudistaminen jatkuu*. Valtioneuvosto. Noudettu 23.6.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-on-vastattava-ihmisten-tarpeisiin-ja-yhteiskunnan-muutoksiin-palvelujen-uudistaminen-jatkuu>
- Suomisanakirja (2021). *Omainen*. Noudettu 28.11.2021 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/omainen>
- THL (n.d.). *THL:n kartoitus: Osallisuuden edistäminen kuntien osallisuusohjelmissa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 30.12.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/thl-n-kartoitus-osallisuuden-edistaminen-kuntien-osallisuusohjelmissa>
- THL (2022). *Palvelutarpeiden arviointi RAI-järjestelmällä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 5.10.2022 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantymisen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lapin Yliopistokustannus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201205241143>
- Valkama, K. (2009). Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Halinnon tutkimus*, 28(2), 26–40.

- Valkokari, K. (2009). *Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*. [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. VTT Technical Research Centre of Finland. <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2009/P715.pdf>
- Valtioneuvoston kanslia (2015). *Ratkaisujen Suomi*. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma, hallituksen julkaisusarja 10/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-181-7>
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. (2011). *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen*. Tekes.
- Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. (2014). *Co-creation in social innovation: A comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation*. Ottawa, IRSPM. <http://hdl.handle.net/1765/51069>
- Voorberg, W., Bekkers, V. and Tummers, L. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill Humanities.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 4(16), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

## Liitteet

### Liite 1. Omaisroolin määrittäminen "kykenemättömät" ja "kumppanit"

Kontrolli ja pakot Hierarkkisuus Asiantuntijatiedon oikeutus <b>"Kykenemättömät"</b>	<b>Palveluiden käyttäjän tiedon arvo</b>
<b>Professionaalisen tiedon luonne</b>	Pieni
Määrittelevä	<b>Pelkistetty ilmaus:</b> - Riippuu omaisilta saatavasta tiedosta, koetaanko se voimavarana vai taakkana työyhteisössä. → asiantuntijuuden oikeutus ja tiedon määrittäjänä usein ammattilainen - saisi hyödyntää enemmän, niin että omaiset ei nähtäisi taakkana. - Soster-asiantuntijuus korostuu ja se osaltaan vaikuttaa asenteina, ettei nähdä omaisten tuomaa lisäarvoa palveluihin - Konkreettinen esimerkki olisi työasuista luopuminen, jolloin ammatti-identiteetin taakse ei voisi niin helposti piiloutua vaan kohdattaisiin omaisia enemmän tasavertaisina ☑ nyt työasun puukeminen korostaa negatiivisesti ammatti-identiteettiä
Tasa-arvoisuus Dialogisuus <b>"Kumppanit"</b>	<b>Palveluiden käyttäjän tiedon arvo</b>
<b>Professionaalisen tiedon luonne</b>	Suuri
Neuvotteleva	<b>Pelkistetty ilmaus:</b> - Omaistieto koetaan erittäin tärkeäksi - Yhteisöllisyyden merkitys korostuu omaistiedon hyödyntämisessä - Koska omainen ei voi kaikkea omatoimisesti tuoda esille kerralla, jatkuva kommunikointi, rohkaisu ja uteliaisuus omaista kohtaan on todella tärkeää ammattilaisten puolelta - Ymmärtääkseen omaistiedon merkitystä ja osatakseen hyödyntää sitä sekä siinä kehittyäkseen, tarvitaan työntekijöiltä ymmärrystä ihmisenä olemisesta, asukaskohtaamisesta sekä teoriatieta myös - Esimerkiksi omaishoitajilla on todella paljon tietoa asiakkaasta - Erityisesti muistisairaiden kohdalla omainen voi olla ainut kontakti ko. henkilön menneisyyteen - Asiantuntijuuksien näkeminen tasavertaisina - Tarvitaan herkkyyttä tunnustelemaan, milloin omaisiin tulee ottaa kontaktia, milloin antaa tilaa, aktiivisesti pitäisi tuoda ilmi, että kommunikaatioon olisi aina mahdollisuus



## Liite 2. Tiedon vastaanottokyvyn sisällönanalyysistä esimerkki

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>"pitäis jalkauttaa työntekijöillekin, että kyllä siinä on parantamiseen varaa ja nimenomaan, ettei ohittaisi niitä hetkiä, kun sitä keskustelua ja palautetta on."</i></p> <p><i>"kun omainen tulee, niin me annetaan heille rauha seurustella keskenään, eikä mennä häiritsemään, ettei vaan tulisi mitään"</i></p> <p><i>"Se asenne, että todellakin koetaanko omaiset voimavarana, että he voivat auttaa meitä siinä meidän tehtävässämme ja he voi syventää sitä asukkaan elämänkoke- musta, sillä omalla tiedollaan ja osaamisellaan ja panostuksellaan."</i></p> <p><i>"ollaanko me niinku uteli- aita työntekijöinä sa- maan sitä tietoa sieltä, että miten tätä voitaisiin tehdä niinku tän asuk- kaan kohdalla vielä pa- remmin."</i></p>	<p>Toimintatapojen jal- kauttaminen työyhtey- teisössä tärkeää</p> <p>Tilanteiden, jossa omaistietoa voidaan saada ohittaminen (=huomiotta jättä- minen), joko tahat- tomasti tai tahallaan</p> <p>Työntekijöiden asen- teet omaisia koh- taan</p> <p>Arvostus omaisia ja omaistietoa kohtaan (koetaanko voimava- rana vai taakkana)</p> <p>Herkkyyys huomioida tilanteita ja poimia tietoa</p> <p>Uteliaisuus omaisia kohtaan</p> <p>Halu tehdä työtä asukkaan parhaaksi</p>	<p>Omaistiedon hankintaa, su- lauttamista, hyödyntämistä ja muuntamista edistäviä teki- jöitä</p> <p>Omaistiedon hankintaa, su- lauttamista, hyödyntämistä ja muuntamista estäviä tekijöitä</p>	<p>Omaistiedon hankinta, su- lauttaminen, hyödyntämi- nen ja muuntami- nen</p>	<p>Organisaa- tion tiedon vastaanot- tokyky</p>