

## Ihmislähtöisen toimintakulttuurin kehittäminen johtamisen keinoin

### Tiedonhaku osana hanketyötä

Ihmislähtöisyyden teema on nostettu Silta omannäköiseen elämään -hankkeen keskeiseksi teemaksi. Ihmislähtöisellä toiminnalla pyritään varmistamaan hankkeessa aito ihmislähtöisyys kaikessa kehittämistyössä. Asiakkaan aito osallisuus itseään koskevissa asioissa on myös Etevan toimintaa ohjaava keskeinen arvo.

Osana hanketyötä toteutui tiedonhaku, jonka tavoitteena oli selvittää, minkälaisia keinoja ihmislähtöisen toimintakulttuurin kehittämiseen kehitysvammaisissa palveluissa on johtamisen näkökulmasta. Ihmislähtöinen toimintakulttuuri on edellytyksenä henkilökohtaisen budjetoinnin jalkauttamisessa käytäntöön.

### Kehitysvammaisen henkilön muuttunut rooli yhteiskunnassa

Kehitysvammaisten henkilöiden asemaa suhteessa palveluihin sekä laajemmin yhteiskuntaan on muuttunut. Vesalan (2020, 14-15, 17-19) mukaan muutosta voitaisiinkin kuvata kehitysvammaisen henkilön passiivisesta ”kohteesta” aktiiviseksi toimijaksi, ”kansalaiseksi” muuttumiseksi. Tämä näkyy kehitysvamma-alan työntekijöiden, erityisesti lähityötä tekevien, työnkuvan muutoksena: kehitysvammaisen henkilön aseman uudelleen määrittely haastaa työntekijän työhön kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. Kehitysvammaisesta henkilöstä ei synny autonomista toimijaa itsestään vaan hän tarvitsee tukea ja ohjausta sekä mahdollisuuksia toimijuutensa laajenemiseksi. Ristiriidat lähityöntekijöiden uudessa roolissa liittyvät kehitysvammaisten henkilöiden uuteen rooliin: aiemmasta hoivakulttuurista on siirryttävä vierellä kulkeväksi ohjaajaksi. Ristiriitoja aiheuttaa esimerkiksi tilanteet, jossa lähityöntekijä joutuu puntaroimaan asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja turvallisuuden välillä.

## Arvot ohjaavat toimintaa

Aineistosta oli selvästi löydettävissä eri teemoja, joiden kautta ihmislähtöisen toimintakulttuurin kehittäminen johtamisen keinoin on mahdollista: tärkeimpänä nostona arvopohjan määrittely ja sen esillä pitäminen, jotka vaativat jatkuvaa keskustelua ja työstämistä. Muita teemoja olivat vuorovaikutustaidot, henkilökunta, konkreettiset johtamisen keinot sekä se, miten suunnitelmista päästään käytäntöön.

Arvokeskustelun pohjana on oltava yhteinen käsitys siitä, mitä ihmislähtöisellä kulttuurilla tarkoitetaan. Arvokeskustelun tulee olla koko organisaation läpäisevää. Konkreettisesti johtamisen keinoina ihmislähtöisen toimintaympäristön luomiseksi voidaan pitää sitä, että organisaation strategiset valinnat tukevat ihmislähtöisen toimintakulttuurin muodostamista ja ylläpitämistä. Lähiesihenkilötyöllä on tärkeä rooli organisaation strategian jalkauttamisessa. Johtajilta odotetaan selkeitä suuntaviivoja, tehokasta kommunikaatiota, saavutettavissa olemista ja innovaatioiden eteenpäin viemistä. Oppivalla työorganisaatiolla on parhaat edellytykset muutoksen edessä. (Jukes & Aspinall 2015, 912-914.)

Tärkeää on kuulla myös palvelun käyttäjiä ja auttaa heitä aktiivisesti määrittelemään omia toiveita ja tarpeitaan. Turusen (2020, 44, 48) opinnäytetyöstä käy ilmi, että haasteet kommunikoinnissa johtivatkin helposti tilanteisiin, jossa päätöksiä tehtiin asiakkaiden puolesta. Yhdenvertaisuus vuorovaikutustilanteessa koettiin myös tärkeäksi. Palovaaran (2020, 42-43) opinnäytetyössä henkilökunta on nostanut esiin näkökulman, jonka mukaan asiakkaat uskaltavat kertoa omista mielipiteistään, kun henkilökunnan ja asiakkaiden välillä on hyvä hoitosuhde. Vuorovaikutukseen panostaminen on siis erittäin tärkeää!

## Oikeus toimintaan

Ihmislähtöisyyttä määritellään usein osallisuuden ja toimijuuden kautta: onkin hyvä muistaa, että ihmiset ovat toiminnallisia olentoja, jolle tarkoituksenmukainen toiminta on olemassaolon ydin. Tarve toiminnalle on biologista, mutta sosiokulttuurinen näkökulma ohjaa vahvasti ihmisen toimintaa. Se tarkoittaa sitä sosiaalista ja kulttuurista toimintaympäristöä, johon olemme syntyneet ja joka ohjaa käyttäytymistämme. Nämä kirjoittamattomat säännöt, arvot ja normit vaikuttavat huomattavan paljon kaikkeen toimintaan. Kulttuurin vaikutus toimintaa on merkittävä. (Wilcock 1993, 17-24; Hautala ym. 2013, 12-14.)

Toiminnallisen oikeudenmukaisuuden lähtökohtina voidaan pitää mm. seuraavia esimerkkejä, jotka tutkijat Townsend ja Wilcock (2004, 75-80) ovat määritelleet: oikeus kokea toiminta merkitykselliseksi ja rikastavaksi, oikeus kehittyä osallistumalla terveyttä ja sosiaalista yhteisyyttä edistävään toimintaan, oikeus käyttää itsemääräämisoikeutta toiminnallisissa valintoja tekemällä, oikeus osallistua kohtuullisessa määrin erilaisiin ja vaihteleviin toimintoihin omassa sosiaalisessa ympäristössään. Oikeus toimia tarkoittaa siis tasavertaisia mahdollisuuksia ja resursseja, jotka mahdollistavat osallistumisen merkitykselliseen toimintaan. (Hautala ym. 2013, 15-17.)

Uskoisin, että loppujen lopuksi ihmislähtöinen toimintakulttuuri – kunhan se on organisaatiotasolla määritelty ja tähän liittyen mietitty konkreettiset keinot sen toteuttamiseen – vastaa osaltaan niihin ydintarpeisiin, joita meillä jokaisella on: tulla nähdyksi, kuulluksi ja autetuksi niin kuin itse toivon.

Sanna Kivelä

--

#### Lähteet:

Jukes, M. & Aspinall, S-L. 2015. Leadership and learning disability nursing. British Journal of Nursing 24 (18) 912-916.

Palovaara, E. 2020. OSALLISUUDEN VAHVISTAMINEN VAMMAISPALVELUISSA. Opinnäyte. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.21. Saatavissa [osallisuuden vahvistaminen vammaispalveluissa \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/osaaminen/osaaminen/osaaminen/osallisuuden_vahvistaminen_vammaispalveluissa)

Townsend, I & Wilcock, A. 2004. Occupational justice and Client-Centred Practice: A Dialogue in Progress. Canadian Journal of Occupational Therapy. 71 (2). 75-87

Turunen, E. 2020. ASIAKKAIDEN OSALLISUUDEN KEHITTÄMINEN KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISYKSIKÖSSÄ. Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.21. Saatavissa [KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/osaaminen/osaaminen/osaaminen/karelia-ammattikorkeakoulu)

Vesala, H. 2020. Kehitysvamma-alan lähityöntekijöiden ammatti-identiteetti ja työhyvinvointi laitoshoidon lakkauttamisprosessissa. Seurantatutkimuksen loppuraportti. Kehitysvammaliiton tutkimuksia. Viitattu 25.8.21. Saatavissa <https://www.kehitysvammaliitto.fi/wpcontent/uploads/2020/01/kehitysvammaliiton-tutkimuksia-10-verkko.pdf>

Wilcock, A. 1993: A theory of the human need for occupation. Journal of Occupational Science 1 (1) 17-24.