

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kivelä, L., Unkila, J. &, Laaksonen, H. (2019) Henkilöstö psykiatristen yksiköiden muutosprosessissa. TAMKjournal, 21.1.2019.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/henkilosto-psykiatristen-yksikoiden-muutosprosessissa/>

Henkilöstö psykiatristen yksiköiden muutosprosessissa

Terveydenhuollossa on maanlaajuisesti menossa monia muutosprosesseja, jotka saattavat johtua sote-uudistukseen valmistautumisesta tai muusta toiminnan tarkoituksenmukaisesta kehittämisestä. Toiminnan kehittämisessä korostuu aina johtamisen merkitys, koska muutokset toteutetaan henkilöstön kanssa ja henkilöstön sitoutuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää. Tampereen yliopistollisen sairaalan nuorisopsykiatrian osasto, erityisen vaikeahoitoisten alaikäisten psykiatrisen tutkimus- ja hoitoyksikkö EVA, nuorisopsykiatrian poliklinikka sekä nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon yksikkö muuttavat samoihin tiloihin vuonna 2020. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön odotuksia ja toiveita, jotka liittyvät tulevaan muutokseen. Tulosten mukaan onnistuneen muutoksen edellytyksenä on henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin, esimiehen antama tuki ja mahdollisuus keskustella muutoksesta esimiehen kanssa.

Kirjoittajat: Linda Kivelä, Jenni Unkila ja Hannele Laaksonen

Organisaation muuttaminen rakenteiden ja toimintatapojen osalta on haasteellista ja monimutkaista, koska se edellyttää itsestään selvien asioiden kyseenalaistamista sekä uudenlaista ajattelua ja toimintamalleja, joihin ei ehkä ole totuttu aikaisemmin (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013). Vanhoista malleista ja toimintatavoista kiinni pitäminen on usein luonnollista, koska ne tuttuudessaan lisäävät turvallisuuden tunnetta. Muutoksen tarve onkin aina perusteltava työntekijöille, jotta työyhteisössä syntyisi oikeanlainen motivaatio muutokseen. Muutokset vaativat usein perusteellista ja pitkäjänteistä suunnittelua, jossa pyritään ottamaan huomioon kaikki mahdolliset muutokseen liittyvät tekijät ja arvioimaan niiden vaikutuksia muutoksen läpiviintiin sekä tavoitteiden toteutumiseen. Muutosprosessista laaditaan järkevä ja realistinen aikataulu, joka ohjaa käytännön toimintaa. Kaikkien osatoteuttajien vastuuttaminen ja roolien selkeyttäminen on myös tärkeää.

Muutoksessa tarvitaan tietoa, taitoa ja tukea

Sopeutuminen uuteen ei tarkoita kokonaan vanhasta luopumista, vaan uusien tilanteiden tunnistamista sekä haasteisiin tarttumista. Muutoksen läpiviemisessä tarvitaan tietoa ja tukea. Jotta muutos onnistuu organisaatioissa, esimiehellä tulee olla taitoa viedä se onnistuneesti läpi sekä taitoa johtaa sitä. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat herkästi muutoksia myös organisaatioissa. Muutoksia tehdäänkin yritysmaailmassa usein siksi, että organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. (Pirinen 2014, 14.)

Muutos voi olla tarkkaan harkittu ja suunniteltu prosessi, jossa jokainen vaihe tiedetään etukäteen. Prosessi perustuu oletukseen loogisesta ajattelusta, joka kohdistuu muutostarpeiden todentamiseen, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiin, muutoksen johtamiseen sekä yksilöiden käyttäytymiseen (Juuti & Virtanen 2009). Muutosprosessin aikana tulee tiedostaa, mitä asioita henkilöstölle esitetään palavereissa ja mitä muun viestinnän kautta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 9.)

Muutosprosessin toteutuksesta on vastuussa esimies yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen onnistumiseksi esimiehen tulee olla jämällä ja johdonmukainen sekä henkilöstön

saatavilla ja läsnä. Hänen tulee tehdä töitä päättäväisesti ja suunnitelmallisesti. (Myllymäki 2018, 9.) Terveystieteiden henkilöstö odottaakin muutostilanteiden hallittua johtamista (Lehtopuu, Syvänen & Perttula 2012), missä yhteistyöllä on suuri merkitys, sillä muutoksen onnistumisesta hyötyvät sekä esimies että työntekijät (Pirinen 2014, 61).

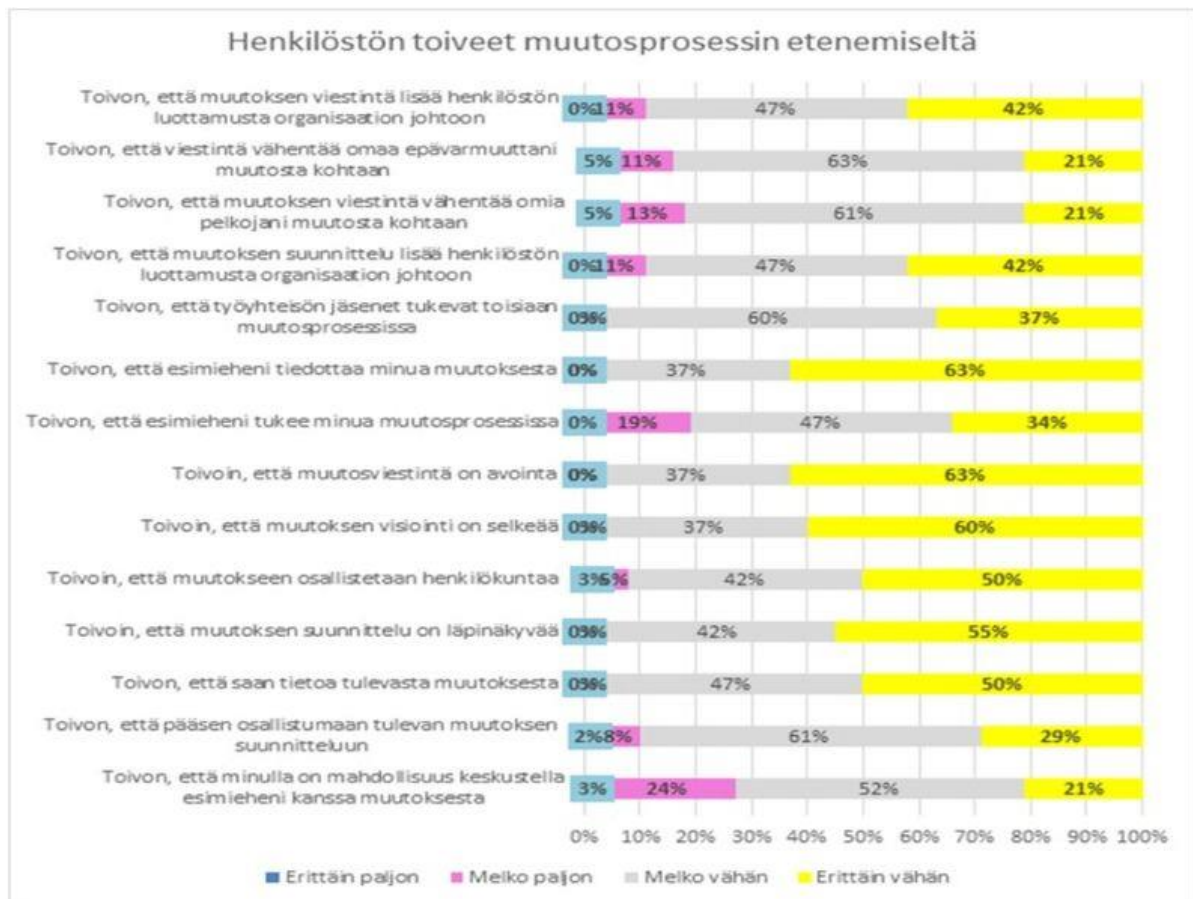
Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena oli Tampereen yliopistollisen sairaalan nuorisopsykiatrian osaston ja avosektorin henkilöstö. Tutkimuksessa kartoitettiin nuorisopsykiatrian henkilökunnan muutokseen kohdistamia odotuksia ja toiveita. Artikkelissa keskitytään käsittelemään henkilöstön toiveita muutosprosessin etenemisessä. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiehille henkilöstön johtamisesta muutoksessa. Tutkimusaineisto (N=107) kerättiin keväällä 2018 sähköisellä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselyyn vastanneista enemmistö oli osastolla työskentelevää hoitohenkilöstöä. Vastausprosentti oli 36 % (n=38). Aineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen SPSS-ohjelmalla. Tilastollisena testinä on käytetty Spearmanin korrelaatiotestiä, jossa testiarvojen tulkinnat ovat seuraavat: 0.80-1.0 erittäin korkea korrelaatio, 0.60-0.80 korkea korrelaatio, 0.40-0.60 melko korkea korrelaatio, 0.30-0.40 kohtalainen ja alle 0.30 heikko. Kahden ryhmän välisten erojen tilastollisen merkitsevyyden arvioinnin p-arvot ovat seuraavat: $p = .011 - .050$ melkein merkitsevä, $p = .002 - .010$ tilastollisesti merkitsevä, ja $p = .000 - .001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Heikkilä 2014.)

Henkilöstön toiveet muutosprosessin etenemiseltä

Vastaajien keski-ikä (n=38) oli 38 vuotta. Vastaajista 79 % työskenteli osastolla ja 21 % avosektorilla. Työkokemusta psykiatrian erikoisalalla vastaajilla (n=38) oli keskimäärin 10 vuotta ja työkokemusta nykyisestä työyksiköstä keskimäärin viisi vuotta. Vastaajista 18 % koostui lääkäreistä, psykologeista ja sosiaalityöntekijöistä ja 82 % oli hoitohenkilöstöä. Vakituudessa työsuhhteessa oli 84 %, määräaikaisessa työsuhhteessa 13 % ja osa-aikaisessa työsuhhteessa 3 %. Koulutustaustaa kysyttäessä perusasteen koulutuksen oli suorittanut 3 % vastaajista, keskiasteen koulutuksen suorittaneita oli 18 %, alemman korkeakouluasteen suorittaneita 61 %, ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita 16 % ja tutkija-asteen suorittaneita 3 %.

Vastaajista 16 % toivoi melko tai erittäin paljon viestinnän vähentävän omaa epävarmuutta muutosta kohtaan, ja vastaajista 18 % toivoi melko tai erittäin paljon viestinnän vähentävän pelkoa muutosta kohtaan. Vastaajista 11 % toivoi suunnittelun lisäävän henkilöstön luottamusta organisaation johtoon melko paljon. Vastaajista 19 % toivoi, että esimies tukee henkilöstöä muutosprosessissa melko paljon. Väittämään ”Toivon, että muutokseen osallistetaan henkilökuntaa” oli 8 % vastaajista vastannut erittäin tai melko paljon. Väittämään ”Toivon, että saan tietoa tulevasta muutoksesta” 3 % vastaajista vastasi melko paljon ja 97 % vastaajista vastasi melko vähän tai erittäin vähän. Vastaajista 10 % toivoi erittäin paljon tai melko paljon pääsevänsä osallistumaan tulevan muutoksen suunnitteluun, kun taas 61 % toivoi sitä melko vähän. Tulosten mukaan sillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä, työskenteliko vastaaja osasto- tai avosektorilla. (Kuva 1)

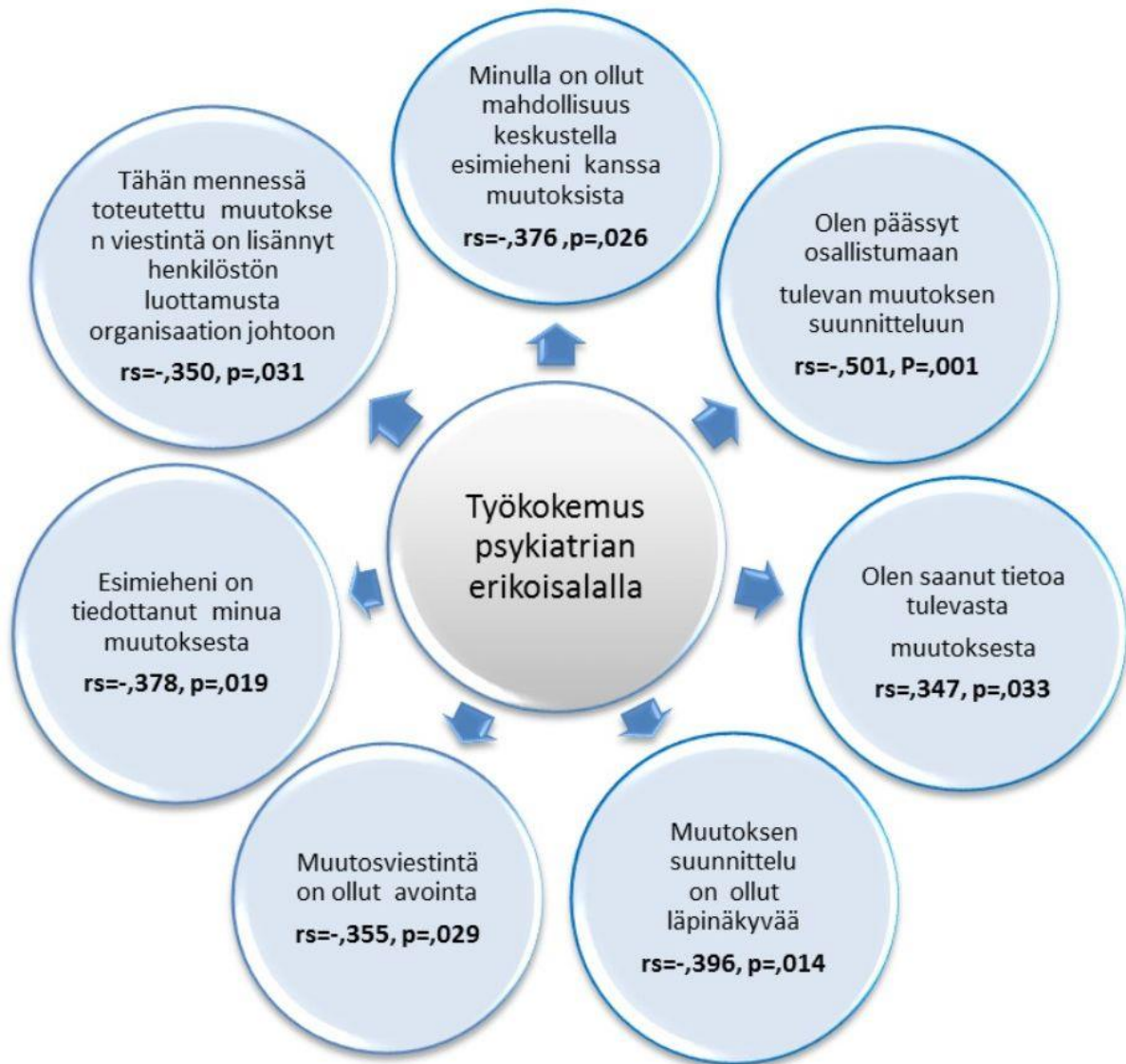


Kuva 1 Henkilöstön odotukset ja toiveet muutosprosessin etenemiseltä (n=38)

Merkitykselliset tekijät onnistuneessa muutoksessa

Vastaajan ikä vaikuttaa näissä tuloksissa muutamaa muutamiin muutosjohtamisen muotoihin. Mitä nuorempi vastaaja on ollut, sitä myönteisemmin hän on kokenut päässeensä keskustelemaan esimiehen kanssa ($r = -0,438$, $p = ,006$) ja osallistumaan muutoksen suunnitteluun ($r = -0,376$, $p = ,020$) sekä on kokenut, että muutoksen suunnittelu on ollut läpinäkyvää ($r = -0,370$, $p = ,022$) ja muutosviestintä on ollut avointa ($r = -0,462$, $p = ,004$). Näiden tulosten mukaan esimiesten tulisikin osallistaa muutokseen työntekijöitä, joilla on enemmän työkokemusta, jotta suhtautuminen muutokseen olisi myönteisempää.

Vastaajan työkokemus osoittaa, että mitä enemmän työkokemusta vastaajalla oli vastaushetkellä, sitä enemmän vastaajat ovat kokeneet saaneensa tietoa. Vähemmän työkokemusta omaavat ovat päässeet osallistumaan muutoksen suunnitteluun enemmän kuin pidemmän työkokemuksen omaavat. Vanhemmat vastaajista arvoivat myös avoimen muutosviestinnän ja tiedon saannin sekä esimiehen tiedottamisen vähäisemmäksi. Tulokset osoittavat, että mitä vähemmän psykiatrian erikoisalalan työkokemusta vastaajille oli kertynyt, sitä enemmän vastaajat kokivat viestinnän lisänneen henkilöstön luottamusta organisaation johtoon sekä mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa muutoksesta. (Kuva 2)



Kuva 2 Vastaajien psykiatrian erikoisalalan työkokemuksen yhteys koettuun tähänhetkiseen muutosprosessiin (n=38)

Johtopäätökset

Tulosten mukaan merkittäviä haasteita tai epäkohtia muutosprosessissa ei henkilöstön näkökulmasta noussut esille. Tutkimuksen kokonaistulokset huomioiden voitiin todeta, että henkilöstö oli tyytyväinen tutkimushetkellä toteutettuun muutosprosessiin. Muutoksen suunnittelu ja viestintä olivat lisänneet henkilöstön luottamusta organisaation johtoon ja henkilöstö koki saaneensa tietoa tulevasta muutoksesta. Henkilöstön muutokseen osallistamiseen ja osallistumiseen oltiin tyytyväisiä. Henkilöstön merkittävimmät toiveet muutosprosessissa koskivat esimieheltä saatavaa tuen määrää sekä keskustelumahdollisuutta esimiehen kanssa. Esimiehen tulisi kiinnittää näihin erityistä huomiota. Henkilöstö toivoi jatkossakin mahdollisuutta osallistua muutokseen sekä muutoksen suunnitteluun. Esimiehen tulisi kiinnittää huomioita myös muutosviestintään, koska henkilöstö toivoi muutosviestinnän vähentävän pelkoja ja epävarmuutta muutosta kohtaan.

Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää esimiesten näkemyksiä muutosprosessin onnistumisesta. Mielenkiintoista olisi selvittää, onko henkilöstön ja esimiesten välisissä näkemyksissä eroja.

Lähteet

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan kirjapaino.

Lehtopuu, H., Syvänen, A. & Perttula, J. 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Hallinnon tutkimus 31 (4), 294–311.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi- muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Helsinki: Gaudeamus.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kirjoittajat

Linda Kivelä, sairaanhoitaja, Terveystalo (Tampere), YAMK-opiskelija, sosiaali- ja terveysalan johtaminen, TAMK

Jenni Unkila, sairaanhoitaja, Satasairaala, päivystys (Pori), YAMK-opiskelija, sosiaali- ja terveysalan johtaminen, TAMK

Hannele Laaksonen, yliopettaja, terveysalan johtaminen, TAMK, hannele.laaksonen@tuni.fi