

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdetä:

Ahonen, S., Koli, A. & Laaksonen, H. (2019) Esimies muutoskyvykkyyden edistäjänä.
Teos : terveydenhuollon osastonjohtajat, 2019:4, s. 14-18.

Esimies muutoskyvykkyyden edistäjänä

Muutos ei tänä päivänä tarkoita enää erillisiä projekteja tai uuden työkalun käyttöönottoa, vaan muutosta tapahtuu koko ajan kaikilla työn osa-alueilla, kaikilla aloilla. Pärjätäkseen alati muuttuvassa maailmassa, tulee organisaation olla uudistumiskykyinen ja ketterä (Korhonen & Bergman 2019, 117). Tämä luo niin organisaatioiden muutoskyvykkyydelle, kuin johtajien muutosjohtamistaidoille uudenlaisia haasteita, joihin olemme myös tässä tutkimuksessa pyrkineet vastaamaan. Käsillä oleva tutkimus on osa alkukartoitusta “Etänä enemmän- sote työ uudistuu” -hankkeelle (2019-2021). Valtakunnallista hanketta hallinnoi ja koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) ja osatoteuttajina ovat Itä-Suomen yliopisto, Lapin yliopisto sekä Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pilottimaakunnat hankkeen kokeiluvaiheessa ovat: Pirkanmaa, Satakunta, Pohjois-Savon maakunta ja Lapin maakunta sekä Helsingin virtuaalikohtahoito. (Hankehakemus 2018.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön muutoskyvykkyys ja esimiesten muutosjohtamistaitoja. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, miten muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät näkyvät hankkeeseen osallistuvissa Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä ja miten muutosjohtamistaidot toteutuvat näiden yksiköiden esimiehillä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä kohdeorganisaatioissa että hankkeen valmennuksissa. Tutkijat ovat saaneet henkilökohtaiset apurahat tämän tutkimuksen suorittamiseen TAMKin säätiöltä. (Ahonen & Koli 2019.)

Kolmen vaiheen muutosprosessi

Muutos ei koskaan tapahdu hetkessä vaan se on prosessi, jossa jotakin muutetaan toisenlaiseksi (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50). Ponteva (2010) näkee muutosprosessin nelivaiheisena, johon sisältyy muutosta edeltävä vaihe, ennakoivavaihe, surutyövaihe ja hyväksymisvaihe. Heiskanen ja Lehikoinen (2010) sen sijaan kuvaavat muutosprosessia käyränä, jossa painottuvat muutostarve, muutoksen suunnitteluvaihe, muutosten

käytäntöön viemisen vaihe ja muutosten ylläpitämisen vaihe. Lewin (Shirey 2013) nimeää muutosprosessin vaiheet seuraavasti: 1) purkaminen; mitä pitää muuttaa ja miksi, 2) muutosvaihe; ihmisten osallistaminen toimimaan, ja 3) stabilointivaihe; toiminnan juurruttaminen pysyväksi toiminnaksi. (Cameron & Green 2009, 110–111.) Muutos voidaan tiivistetyksi hahmottaa kolmen vaiheen muutosprosessina: valmistumisen vaihe, toiminnan vaihe ja säilyttämisen vaihe (Ahonen & Koli 2019).

Muutoskyvykkyys ja muutosjohtaminen

Muutos edellyttää aina muutokseen mukaan lähteviä työntekijöitä. Muutosprosessien yhteydessä nostetaan esille työntekijöiden ja organisaation muutoskyvykkyys. Poijulan (2018, 182-184) mukaan yhteisöt ja organisaatiot, joilla on paljon psykologista pääomaa, ovat muutoskyvykkäitä. Työntekijöiden psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toivosta, realistisesta optimismista ja resilienssistä, joiden kasvuun esimies voi vaikuttaa keskittymällä inhimillisiin tarpeisiin ja motivaatioon sekä organisaation kulttuuriin ja toimivuuteen. Resilienssi kuvaa henkilön sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa sekä kykyä ennakoida ja oppia yhdessä (Työterveyslaitos 2018).

Johtajalla on myös merkittävä rooli näyttää mallia muille omasta kyvystään mukautua nopeasti uusiin tilanteisiin. Työntekijän muutoskyvykkyyteen vaikuttavat aiemmat kokemukset muutoksista, muutoksen luonne ja sen merkitykselliseksi kokeminen, työntekijän tiedot ja taidot ja kyky oppia uutta sekä persoonallisuus (Sartori, Costantini, Ceschi & Tommasi 2018, Erwin & Garman 2009). Nopeasti oppiva ja tulevaisuuden ennakkointia toteuttava organisaatio on muutoskyvykäs ja mahdollistaa aktiivisen osallistumisen. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja näyttää osaamistaan, sitouttaa heitä myös muutokseen. (Koskinen & Kaivo-Oja 2017, 10,12.)

Muutosjohtamisella on tärkeä merkitys ihmisten ja organisaatioiden muutoskyvykkyyteen. Johtajan on asetettavat perustellut tavoitteet ja seurattava niitä sekä tuettava ja palkittava henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta. Muutokselle on tärkeää myös henkilöstön osallistaminen, luottamuksellisen, arvostavan ja kuuntelevan ilmapiirin luominen, sekä runsas ja selkeä viestintä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 121–124.) (kuvio 1.)



Kuvio 1. Muutosjohtamisen keinot muutoskyvykkyyden edistämiseksi

Kysely Pirkanmaan sote-esimiehille ja työntekijöille

Tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus, jossa tiedon keräämiseksi käytettiin hankkeen määrittämää sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomake sisälsi seitsemän eri osa-aluetta, joista valittiin ilmiön kannalta oleelliset. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 103 kappaletta. Kyselyyn vastasi 61 henkilöä, joista esimiehiä oli 31 ja työntekijöitä 30. Tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli 47 vuotta. Esimiehet olivat toimineen johtamistehtävässä keskimäärin 10 vuotta. Aineisto analysoitiin SPSS ohjelmalla. Tässä artikkelissa pohditaan muutoskyvykkyyden näkökulmasta työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia, yksikön arvoja, perustehtävää, vastuita, tavoitteita ja tavoitteiden toteutumisen arviointia. Muutosjohtamisen näkökulmasta nostetaan esille arvio lähijohtamisen toteutumisesta.

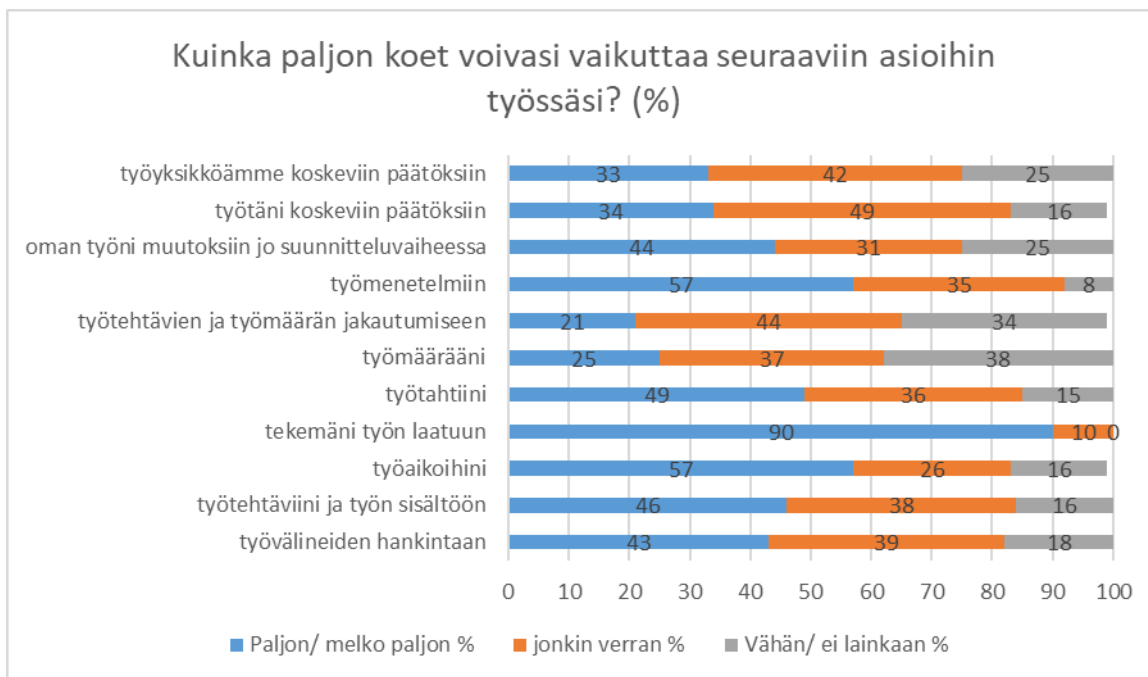
Perustehtävä selkeä

Tutkimukseen osallistuneille (n=61) perustehtävä oli selkeä ja työ vastasi heidän arvojaan. Työyhteisöissä on työlle laadittu yhdessä tavoitteita (97%) ja ne ovat kohtuullisen realistiset (82%). Pelisääntöjä noudatettiin esimiesten mielestä (71%) paremmin kuin työntekijöiden

mielestä (40%). Yksi keino selkiyttää tavoitteita ja pelisääntöjä on työhön perehdyttäminen. Vastausten mukaan perehdyttämisessä oli puutteita sekä esimiesten, että työntekijöiden mielestä. Vain hieman reilu puolet vastaajista (58%) oli tyytyväisiä perehdyttämiseen.

Vaikutusmahdollisuuksissa puutteita

Osallistaminen, vuorovaikutus ja luottamus ovat oleellisia muutoksessa onnistumiselle. Osallistaminen on muutokseen vaikuttamista. Tuloksissa tuli esille, että ainoastaan oman työn laatuun koettiin voivan vaikuttaa paljon tai melko paljon. Vastaajista vain pieni osa koki voivansa vaikuttaa esimerkiksi työaikaansa, työmääräänsä ja työtehtävien jakautumiseen. Myös työtä ja työyksikköä koskeviin päätöksiin koettiin voivan vaikuttaa heikosti. Vastaajajoukkojen välillä oli eroa vastauksissa. Tutkimuksessa tuli esille myös, että vain hieman reilu puolet työntekijöistä koki, että heidän aloitteisiinsa suhtauduttiin myönteisesti, ja että niitä hyödynnettiin. (kuvio 2.)



Kuvio 2. Vastaajien mielipiteet vaikuttamismahdollisuuksistaan (n=61)

Tavoitteiden toteutumista arvioidaan

Tärkeää muutoksen ohjaamisessa oikeaan suuntaan ja muutoksen ylläpitämisessä on asetettujen tavoitteiden seuraaminen ja tähän liittyen palautteen antaminen ja palkitseminen. Tutkimuksen osallistujista lähes kaikki ilmoittivat seuraavansa itse omien tavoitteidensa toteutumista. Suurimmalla osalla myös esimiehet arvioivat tavoitteiden

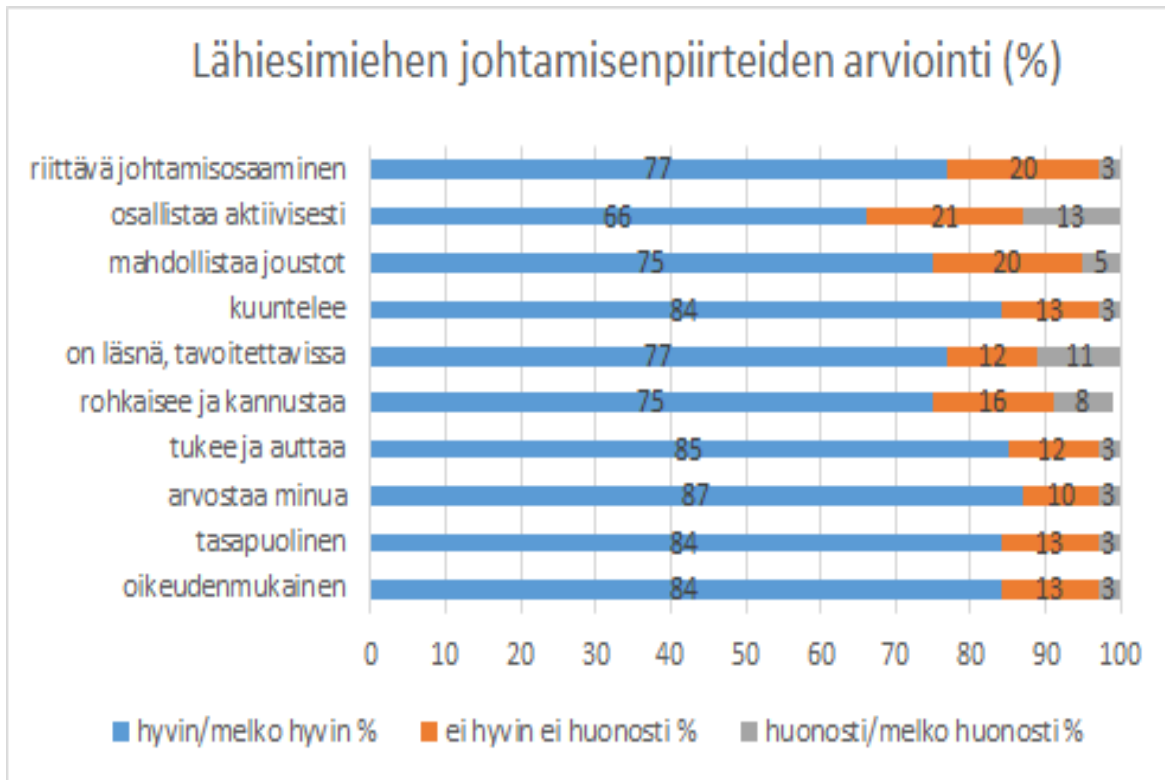
toteutumista. (kuvio 2.) Kehittymisestä ja kehittämisestä palkitsemiseen oli tulosten mukaan tyytyväisiä vain noin neljännes ja palkitsemisen keinoja arvosti vain 31%, mutta huomioitavaa on, että vain vajaa puolet edes tiesi mistä organisaatiossa palkitaan.



Kuvio 2. Vastaajien mielipiteet arvoista, perustehtävästä, vastuista, tavoitteista ja arvioinnista (n=61)

Lähiesimies koetaan oikeudenmukaiseksi

Tämän tutkimuksen esimiehistä 65% koki johtamisosaamisen olevan riittävällä tasolla ja työntekijöistä oli tyytyväisiä esimiehensä johtamisosaamiseen noin 77%. Runsaan 80%:n mielestä lähiesimies on oikeudenmukainen, tasapuolinen, arvostava, tukee ja auttaa, sekä kuuntelee. Heikoiten esimies osallistaa työntekijöitään. (kuvio 4.)



Kaavio 4. Lähiesimiehen johtamisenpiirteiden toteutuminen (n=61)

Pohdintaa

Asenne oppimista ja uudistumista kohtaan on tutkimusorganisaatioissa hyvä ja koulutukseen osallistumisen mahdollisuudet myös kohtuulliset. Kun muutokkyvykkyyttä halutaan parantaa, tulee huomioida kaikille tasapuolinen mahdollisuus täydennyskoulutukseen. Kohdeorganisaatioiden muutokkyvykkyuden parantamiseksi tulisi kiinnittää huomiota pelisääntöjen selkiyttämiseen ja noudattamiseen, sekä perehdyttämiseen.

Myönteisen ilmapiirin luominen aloitteille ja kehitymiselle lisää henkilökunnan osallistumista. Jatkossa tulisikin kiinnittää huomiota etenkin työntekijöiden kannustamiseen ja kuuntelemiseen, sekä resurssien riittävyteen.

Johtamisaaminen on merkittävässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta, joten esimiesten johtamisaamista tulisi vahvistaa esimerkiksi koulutusten tai työpajojen kautta hankkeen aikana.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä keskittyä esimiesten johtamisosaamisen tarkempaan selvittämiseen ja osaamisen vahvistamista vaativien piirteiden löytämiseen. Lisäksi tulisi perehtyä tarkemmin, miten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia saataisi lisättyä.

LÄHTEET

- Ahonen S. & Koli A. 2019, Muutoskyvykkyys ja muutosjohtaminen Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. "Etänä enemmän" - hanke. Sosiaali- ja terveystalantojohtaminen (YAMK), Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Cameron E. & Green M. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Luettu 6.5.2019
http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Making_Sense_of_Change_Management.pdf
- Gustafsson S. & Marniemi J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki:Tietosanoma Oy.
- Hankehakemus 2018. Etänä Enemmän –sote-työ uudistuu. 22.3.2018. EURA-järjestelmä.
- Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Korhonen H. & Bergman T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koskinen J. & Kaivo-Oja J. 2017. Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä. Teoksessa: Muutoksiin yhdessä oppien. Tehy, tulevaisuusasiakirja. Luettu 7.5.2019
https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasiakirja_2017_id_9569.pdf
- Poijula S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro Oy
- Sartori R., Costantini A., Ceschi A., and Tommasi F. 2018. How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. Front Psychol. 2018; 9: 313. Luettu 7.2.2019
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5890109/>
- Shirey M., 2013. Lewin's Theory of Planned Change as a Strategic Resource. JONA – The Journal of Nursing Administration. Volume 43, Number 2, pp 69-72. Luettu 31.5.2019.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3924440/>
- Työterveyslaitos 2018. Mitä on resilienssi. Luettu 14.11.2019
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

KIRJOITTAJAT

Ahonen, Sanna

Sairaanhoitaja YAMK, tietohallintokoordinaattori, Tampereen kaupunki,
sheikki76@live.com

Koli, Annika

Terveydenhoitaja YAMK, sairaanhoitaja YAMK, Työterveyshoitaja, Finla työterveys,
annikakoli@outlook.com

Laaksonen, Hannele

HTT, Yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu, hannele.laaksonen@tuni.fi