



Työterveyslaitos

HYVINVOINTIA TYÖ

Sotelainen - miten pärjätä muutoksessa?

Marjukka Laine

marjukka.laine@ttl.fi



Muutoksen perussääntöjä

- Muutos on monimutkaisempi kuin uskotaan: voi saada ennakoimattomia seurauksia – myös alkuperäiset tavoitteet saattavat muuttua
- Eri ihmiset näkevät hyödyt ja haitat eri tavalla
- Muutoksella on omat vaiheensa, joiden yli ei voi oikaista
- Muutos ei tapahdu ilman lisärasitusta ja ponnistelua
- Ei liikaa liian nopeasti – ei kaikkea uutta kerralla
- Yhdessä onnistuu paremmin kuin yksin

Muutos vaikuttaa aina työpaikan toimintaan

Muutos näkyy esimerkiksi uusina ja/tai muuttuneina

- työtehtävinä (omien tai muiden)
- työtovereina (työpaikan sisällä tai yhteistyöverkostoissa)
- esimiehinä ja johtajina
- työprosesseina (omina tai muiden)
- toimintatapoina (esim. päätöksentekoprosessissa)
- työskentelypaikkana (esim. paikkakunnan tai tilojen vaihtuminen)

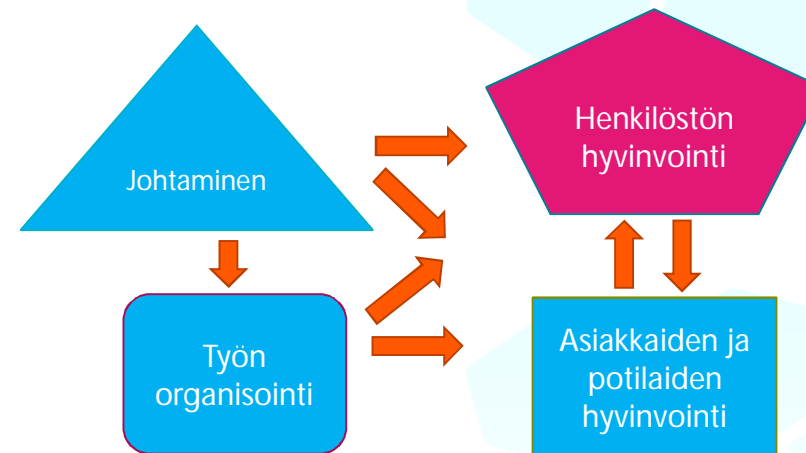
Muutosten seurauksena sosiaaliset (työ)verkot katosivat ja työntekijät kaipasivat entisiä kollegoitaan

Työmäärät eivät muutoksen jälkeen jakautuneet tasan: toiset olivat ylityöllistettyjä, toisilla ei juurikaan ollut tekemistä.

Muutosten seurauksena työtehtävät erikoistuivat ja työntekijät kokivat olevansa tärkeä resurssi työnantajalle.

Ratkaiseeko henkilöstön työhyvinvointi uudistusten toteutumisen?

- Monimutkaisessa kokonaisuudessa henkilöstön työhyvinvoinnin huomioiminen on ratkaisevan tärkeää muutosten onnistumiseksi
- Erityisesti johtamiseen ja työn organisointiin liittyviin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota



Lähteitä: Kivimäki et al. Lancet 2012, Kivimäki et al. Lancet 2015, Kivimäki et al. Lancet Diabetes Endocrinol 2015, Juvani et al. SWJEH 2016, Virtanen et al. BMJ 2013, Virtanen et al. BrJPsych 2011, Virtanen et al. AmJPsych 2008, Virtanen et al. MedCare 2012, Ervasti et al. EJPH 2012, Virtanen et al. AJE 2010, Oksanen et al. JHypertens 2012.

Muutos on prosessi, joka etenee vaiheittain

Tieto tulevista muutoksista



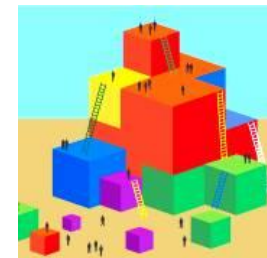
Päätöksenteko



Tiedottaminen päätöksistä



Päätösten toteuttaminen



Kesto: *Tietty ajankohta*

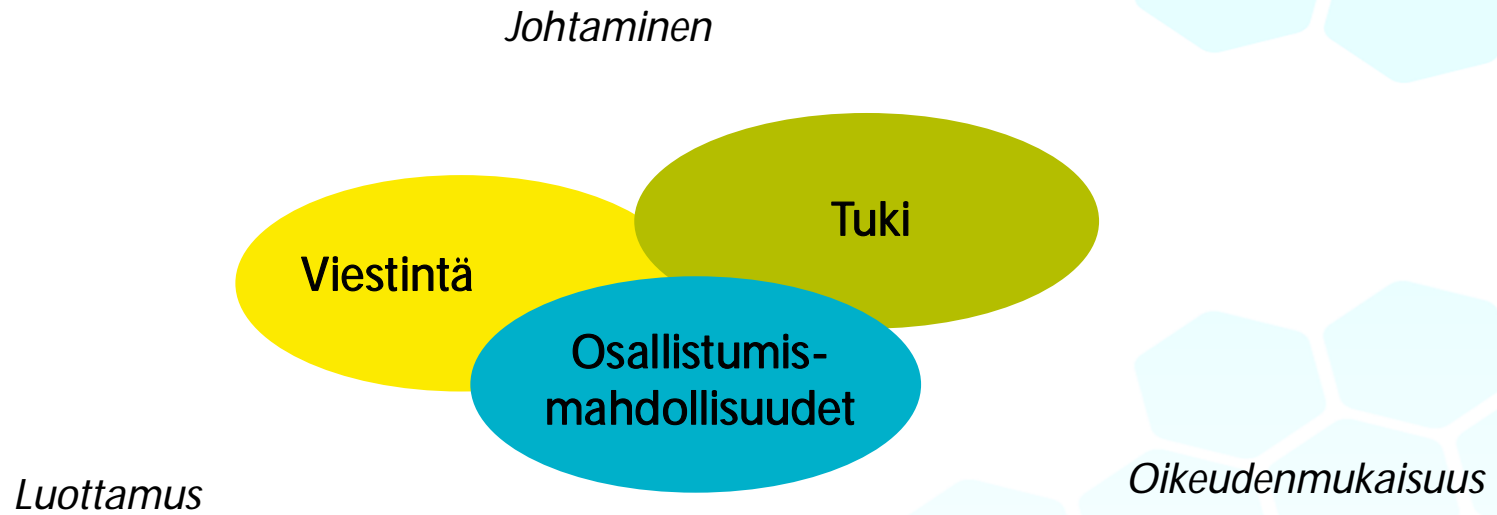
Viikoista kuukausiin

Tietty ajankohta

Kuukausia...

(PSYRES: Wiezer ym. 2011)

Mielekkään muutosprosessin avaintekijät



(PSYRES: Wiezer ym. 2011)

Viestintä

= Avoin ja rehellinen vuorovaikutus

Viestintä mahdollistaa ymmärtämisen!

Vastauksia tarvitaan:

Ø Miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt?



mielekkyys

Ø Mitä tavoitellaan? Mihin pyritään?



ymmärrettävyys



Vähentää epävarmuutta ja palauttaa luottamuksen organisaatioon

Ø Mitä voidaan tehdä?



hallittavuus

Mitä tämä tarkoittaa minun kannalta?

(Pahkin ym. 2014
- Antonovsky 1987 Sense of coherence: salutogeeninen lähestymistapa;
- Schweiger & Denisi 1991)

Tuki

*Tuki auttaa
vastaamaan
haasteeseen!*

Tukea tarvitaan muutosuutisten ymmärtämiseksi, tulevaan valmistautumiseksi ja haasteisiin vastaamiseksi organisaation eri tasoilla.

Esimerkiksi:

- Ø Henkilökohtaiset keskustelut esimiehen, tth:n tai muun luotettavan tahon kanssa; osaamiskartoitus (Individual)
- Ø Työryhmän osaamisen kartoittaminen; "tunteiden tuuletustilaisuudet" (Group)
- Ø Haastaviin keskusteluihin valmentaminen, vertaisryhmät, työnohjaus; muiden velvollisuuksien vähentäminen (esim. siirto kokeneelle tt:lle) (Leaders)
- Ø Tiedotustilaisuudet & tiedotteet (Organization)



(PSYRES: Wiezer ym. 2011, Pahkin ym. 2014b)

Osallistumis- mahdollisuudet

*Osallistuminen johtaa
sitoutumiseen!*

Ø Keskustelu: ajatusten ja tunteiden jakaminen



läheisyys

Ø Osaamisen tukeminen & kehittäminen



kyvykkyys



"Psykologisten perustarpeiden tukeminen edistää luontaista motivaatiota ja sisäistämistä"

Ø Osallistuminen & vaikuttaminen omaa työtään koskeviin päätöksiin



vapaaehtoisuus

Richard Ryan 13.5.2015

(PSYRES: Wiezer ym. 2011
-Ryan: Self-determination theory)

Millä keinoilla jaksan ja selviydyn tässä tilanteessa?

Yhdessä

- Keskustele toisten kanssa: "purnaushetki" 5min & "tsemppihetki" 10min
- Muista: "musta" huumori sallittua, mutta ei ainoa huumorin lähde
- Auta toisia huomaamaan vahvuuksiaan
- Anna positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä
- Auta toisia hahmottamaan & ideoimaan tulevaisuutta, luo uskoa tulevaisuuteen
- Muista, että vaikeitakin asioita voidaan käsitellä, tunteet saavat näkyä, mutta niiden ei tarvitse heti johtaa toimintaan
- Yhteinen asenne: murehditaan kun tiedetään ja sitten ratkotaan ongelmat
- Iloitaan toistemme seurasta: hyvä ruoka, parempi mieli -ajatus

Katse kohti tulevaisuutta

Pysähtyminen ja arviointi:

- *Miten tähän on tultu?*
- *Mikä työryhmän toiminnassa, tehtävissä tai kokoonpanossa muuttui?*
- *Mitä jäi pois, mitä tuli tilalle?*
- *Miten vastuut muuttuivat?*
- *Muuttuivatko sidosryhmät sisäisesti tai ulkoisesti ja mitä se tarkoittaa työryhmän toiminnalle?*
- *Käyvätkö vanhat pelisäännöt vai vaatiiko tilanne uusia toimintatapoja?*
- *Tarvitaanko työryhmässä uutta osaamista, kaikkien tai osan osaamisen kehittämistä ja miten se hankitaan?*

LUOVU!

LUO!

VAHVISTA!

Lisää tietoa:

www.ttl.fi/organisaatiomuutos

Organisaatio- muutos

esimiehen näkökulmasta



Organisaatio- muutos

työntekijän näkökulmasta



Mielekäs organisaatio- muutos

-kyselyn menetelmäkäsikirja



Organisaatio- muutos

henkilöstöhallinnon näkökulmasta



Sotelainen



Työterveyslaitos



Sotelainen

Sotelainen tukee sote-alan henkilöstöä muutoksessa

- Tarjoamme sote-työntekijöille, esimiehille ja –johtajille muutostukea maakuntaudistuksessa.
- Annamme kampanjallamme sotelaisille äänen sekä vahvistamme heidän toimijuuttaan ja ammattitilpeyttä.
- Kanavat: <https://www.ttl.fi/sotelainen> ja some-näkyvyys #sotelainen-hastagilla.



*Terveisiä muutosjohtajien
maakunta-kierrokselta*

Yhteistyökumppaniksi Aivotyö toimivaksi hoitotyössä -kampanjaan!

Työterveyslaitos aloittaa syksyllä 2018 Aivotyö toimivaksi hoitotyössä -kampanjan jossa sote-alan esimiehille ja työntekijöille levitetään tietoa ja työkaluja aivokuormituksen vähentämiseksi hoitotyössä.

Etsimme nyt medioita, järjestöjä, sairaanhoitopiirejä ja keskussairaaloita yhteistyökumppaneiksi hankkeeseen.

Ota yhteyttä, niin kerromme lisää aivotyo@ttl.fi !

kirsi.luokkala@ttl.fi

[Hoitotyökin on aivotyötä >>](#)

