

Muutoksen hallinta ja muutoksessa ohjaaminen

Lääkärikouluttajien kesäkoulu 9.8.2018

Annamari Heikkilä
työterveyspsykologi, FT, kognitiivinen
psykoterapeutti

Oma missioni; auttaa
ihmistä elämään
merkityksellistä,
rikasta ja
elinvoimaista elämää

Opi hyväksymään sellaiset asiat, joita et
voi muuttaa

Omistaudu muuttamaan sellaisia asioita,
jotka ovat muutettavissa

Aamupäivän agenda

- Tilannekarttoitus: mitä muutoksia ohjaajan ja ohjattavan nykytodellisuudessa on? Mitä haasteita muutokset tuovat?
- Persoonallisuus ja muutos
- Vaikuttavan ohjauksen ytimessä

Mitä muutoksia
ohjaajat elävät juuri
nyt työelämässä?

Mikä muutoksissa on
haasteellista?

Mitä muutoksia
ohjattavat kohtaavat
juuri nyt
työ/opiskeluelämässä?

Mikä muutoksissa on
haasteellista?

Muutoksen jäävuori - muutosdynamikka

**Prosessit, strategiat,
käytännöt ja teknologiat**



Organisaatio

Ryhmä

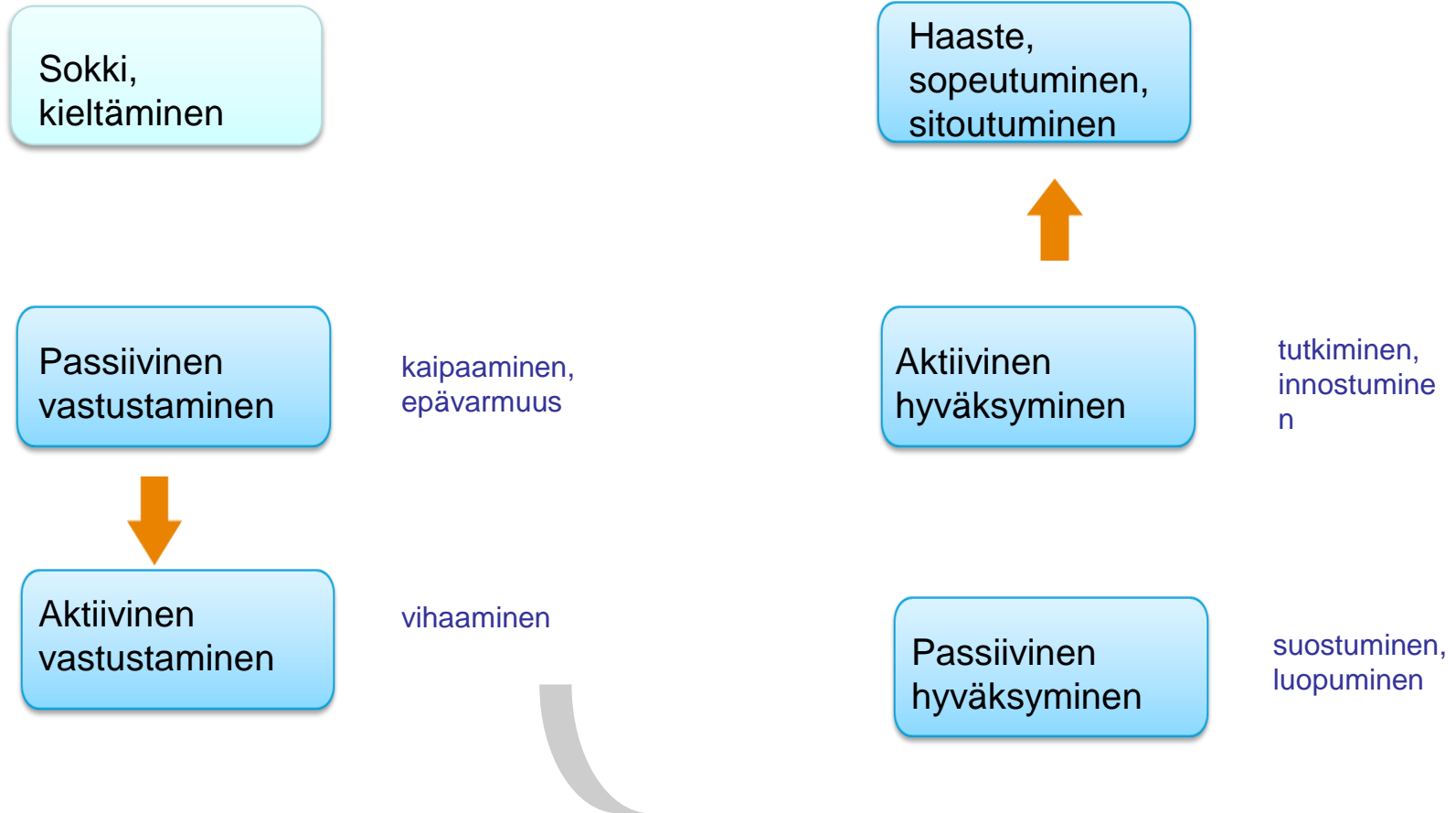
**Arvot, kulttuuri,
uskomukset,
käyttäytyminen,
persoonallisuus,
ajattelutavat**

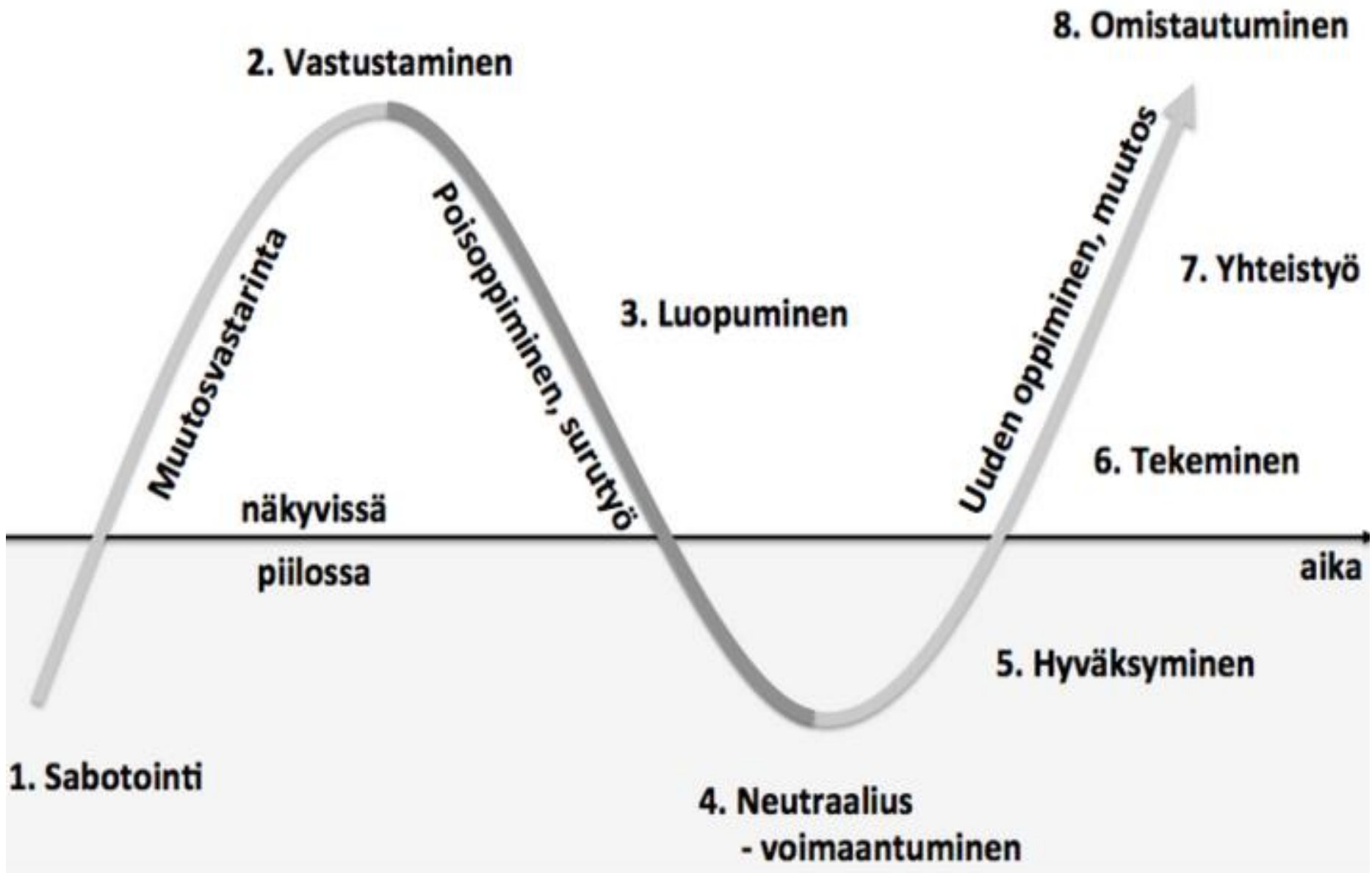
Yksilö

Onnistunut muutos: Sopivassa suhteessa rationaalisuutta ja inhimillisyyttä

- Työelämänmuutosten taustalla on yleensä aina yhtenä syynä varmistaa työyhteisön/organisaation elinkelpoisuus tulevaisuudessa
- Yksilön näkökulma: epävarmuutta, epäilyjä, pelkoa, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua
- Muutos edellyttää työskentelyä kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista tunteiden läpikäymistä ja reflektiokykyä

Muutoksen kohtaaminen: "Kriisimalli"





Muutosaalto: vaiheet ja sitoutumisen aste. Teoksessa Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Työterveyslaitos 2011

Muutos

Tunteita sinänsä ei voi muuttaa – ne ovat aina tosia ja viestintuojia.

Yksilölliset tekijät: persoonallisuus ja elämäntilanne

Stressi ja tunteet

Tunteita voi opetella tiedostamaan ja tunnistamaan, jotta ne eivät johda meidän ajatteluamme ja käyttäytymistämme.

Työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät

Kokemus ja käyttäytyminen: kyky käsitellä muutosta yksilöllisesti ja yhteisöllisesti

Monimutkaisia vai kompleksisia ongelmia?

	Monimutkainen	Kompleksinen
• Ongelman määrittely	<ul style="list-style-type: none">• Selkeä• Voidaan ratkaista asiantuntemuksella ja aikaisemmalla tiedolla	<ul style="list-style-type: none">• Epäselvä:<ul style="list-style-type: none">• vaatii oppimista, useita näkökulmia, oletusten kyseenalaistamista
• Ratkaisu	<ul style="list-style-type: none">• Voidaan ratkaista käyttäen nykyisiä struktuureja ja prosesseja	<ul style="list-style-type: none">• Voidaan lähestyä vain kokeellisen, iteratiivisen, tutkivan, oppivan prosessin avulla

The Big Five

- Reagointiherkkyys (Need for stability): Miten voimakkaasti reagoimme stressiin
- Ekstroversio (Extroversion): Miten hyvin siedämme ihmisistä/tilanteista syntyvää aistiärsytystä
- Uutuushakuisuus (Originality): Miten avoimia olemme uusille kokemuksille/uusille tavoille tehdä asioita
- Mukautuvuus (Accommodation): Missä määrin mukaudumme toisten tarpeisiin
- Päämäärätietoisuus (Consolidation): Tapa, jolla työskentelemme kohti tavoitteita

The Big Five, McCrae & John, 1992; Workplace Big Five Profile, Howard, & Mitchell, 2001, revised 2016

N: Reagointiherkkyys (Need for Stability)

Mitä saatan ajatella:

Pysyn yleensä
rauhallisena silloin,
kun muiden tunteet
alkavat kuumentua
kokouksissamme.

Olen turhautunut, ja
tulen vihaiseksi, kun
he sivuuttavat kaikki
nämä tärkeät
ongelmat.

VAKAA (N-)

REAGOIVA (N=)

REAKTIIVINEN (N+)

*Mitä muut saattavat sanoa
sinusta:*

Vaikka katto
romahtaisi, niin hän
vaan jatkaisi
hommiaan
tietokoneellaan
toimistossamme.

Hän reagoi
äärimmäisesti ja
hermostuneesti
vähäpätöisten
asioiden takia.

N: Reagointiherkkyys (Need for Stability):

**Miten voimakkaasti
reagoimme stressiin**

N1: HUOLESTUVUUS

Miten herkästi huolestumme

N2: INTENSIIVISYYS

Miten usein kiivastumme

N3: TILANNETULKINTA

Miten selitämme tilanteita

N4: PALAUTUMISAIKA

Miten paljon aikaa tarvitsemme
toipuaksemme stressistä

E: Ekstroversio (Extraversion)

Mitä saatan ajatella:

En puhu
tiimipalavereissa,
jollei minulla ole
mitään lisättävää.

Toivoisin, että
voisimme olla
enemmän
tekemisisissä
toistemme kanssa
työn ulkopuolella.

INTROVERTTI (E-)

AMBIVERTTI (E=)

EKSTROVERTTI (E+)

*Mitä muut saattavat sanoa
minusta:*

Häntä on niin vaikea
lukea; ei koskaan
pysty tietämään,
mitä hän ajattelee.

Hän kertoo liian
avoimesti
yksityiselämästään ja
viikonlopun
tekemisistään.

E: Ekstroversio (Extraversion):

**Miten hyvin
siedämme
ihmisistä/tilanteista
syntyvää
aistiärsytystä**

E1: AVOIMUUS

Miten avoimesti ilmaisemme itseämme ja tunteitamme

E2: SOSIAALISUUS

Miten paljon nautimme muiden seurassa olemisesta

E3: FYYSINEN ENERGIATASO

Tarve olla jatkuvasti liikkeellä

E4: JOHTAJUUDEN OTTAMINEN

Miten paljon haluamme johtaa muita

E5: LUOTTAMUS TOISIIN

Miten helposti uskomme muita

E6: TAHDIKKUUS

Miten huolellisesti asettelemme sanamme

O: Uutuushakuisuus (Originality)

Hän haluaa kokouksia,
jotka keskittyvät
todellisiin asioihin,
kuten tuotannon
ongelmiin kaikkien
näiden
kevytkenkäisten
suunnitelmien sijaan.

Mitä saatan ajatella:

Minä ideoin – mutta
älä vaan pyydä
minua toteuttamaan
mitään ideoistani.

SÄILYTTÄJÄ (O-)

MALTILLINEN (O=)

UUDISTAJA (O+)

Hän puhuu aivan
liikaa
yksityiskohdista, kun
tarvitsisin
ainoastaan
laajemman
konseptin.

*Mitä muut saattavat sanoa
minusta:*

Hän on sitä "luovaa"
tyyppiä, joka aina
vaan haihattelee sen
sijaan, että tekisi
todella töitä.

O: Uutuushakuisuus (Originality):

Miten avoimia
olemme uusille
kokemuksille/ uusille
tavoille tehdä asioita

O1: MIELIKUVITUS

Mieltymyksemme suunnitelmien ja
ideoiden keksimiseen

O2: MONIMUTKAISUUS

Miten monimutkaisia teemme asioista

O3: MUUTOS

Miten helposti hyväksymme muutoksia

O4: NÄKÖKULMA

Miten siedämme yksityiskohdista
huolehtimista

A: MUKAUTUVUUS (Accommodation)

Haluun ihmisten tietävän, että jos en ole samaa mieltä heidän kanssaan; en tule esittämään mukavaa.

Mitä saatan ajatella:

Meidän täytyy ajatella, miten päätökset vaikuttavat toistenkin elämään.

HAASTAJA (A-)

NEUVOTTELIJA (A=)

MUKAUTUJA (A+)

Hän oikein tahallaan hakee jotain kritisoitavaa tai kyseenalaistettavaa.

Mitä muut saattavat sanoa minusta:

Hän ei ymmärrä, että kaikki tämä väittely on terveellistä; se auttaa meitä ratkaisemaan ongelmiamme tehokkaammin.

A: MUKAUTUVUUS (Accommodation):

Missä määrin
mukaudumme
toisten tarpeisiin

A1: MUIDEN TARPEET

Missä määrin näemme vaivaa muiden hyväksi

A2: SOPEUTUVUUS

Toiminta konfliktitilanteissa

A3: VAATIMATTOMUUS

Kuinka paljon kaipaamme julkista tunnustusta

A4: VARAUTUNEISUUS

Miten avoimesti kerromme mielipiteemme muille

C: PÄÄMÄÄRÄKESKEISYYS (Consolidation)

Mitä saatan ajatella:

Minulla on tapana ajautua sivuraiteille prioriteeteistani.

Haltuan agendan tiimipalavereita varten kaksi päivää ennakkoon, jotta voin valmistautua.

JOUSTAVA (C-) TASAPAINONEN (C=) FOKUSOITUNUT (C+)

Mitä muut saattavat sanoa minusta:

Hänen toimistonsa on täynnä paperi – ja raporttipinoja.

Hän käyttää aikaa suunnitteluun, silloin kun hänen pitäisi olla jo päättämässä ja tekemässä.

C:
PÄÄMÄÄRÄKESKEISYYS
(Consolidation):

**Tapa jolla
työskentelemme
kohti tavoitteita**

C1: PERFEKTIONISMI

Kuinka paljon pyrimme täydellisyyteen

C2: JÄRJESTELMÄLLISYYS

Miten järjestelmällisesti työskentelemme

C3: KUNNIANHIMOISUUS

Miten kova tarve on saavuttaa aina enemmän

C4: KESKITTYMINEN

Miten kohdentuvaa keskittymisemme on

C5: SUUNNITELMALLISUUS

Miten paljon suunnittelua tarvitsemme

Personallisuuden pääpiirteet ja alapiirteet

N: REAGINTIHERKKYYS (Need for Stability)

- Miten voimakkaasti reagoimme stressiin
Huolestuvuus, Intensiivisyys, Tilannetulkinta, Palautumisaika

E: EKSTROVERSIO (Extraversion)

- Miten hyvin siedämme ja käsittelemme ihmisistä/tilanteista syntyvää aistiärsytystä
Avoimuus, Sosiaalisuus, Fyysinen energiataso, Johtajuuden ottaminen, Luottamus toisiin, Tahdikkaus

O: UUTUUSHAKUISUUS (Originality)

- Miten avoimia olemme uusille kokemuksille/uusille tavoille tehdä asioita
Mielikuvitus, Monimutkaisuus, Muutos, Näkökulma

A: MUKAUTUVUUS (Accommodation)

- Missä määrin mukaudumme toisten tarpeisiin
Muiden tarpeet, Sopeutuvuus, Vaatimattomuus, Varautuneisuus

C: PÄÄMÄÄRÄKESKEISYYS (Consolidation)

- Tapa jolla työskentelemme kohti tavoitteita
Perfektionismi, Järjestelmällisyys, Kunnianhimoisuus, Keskittyminen, Suunnitelmallisuus

Reagointiherkkyys:

Miten voimakkaasti reagoimme stressiin

Vakaa

- Huolestuvuus: yleensä rauhallisin mielin
- Intensiivisyys: yleensä tyyni
- Tilannetulkinta: yleensä optimistinen
- Palautumisaika: toipuu nopeasti

Reaktiivinen

- Huolestuvuus: huolestuu ja murehtii usein
- Intensiivisyys: voimakas temperamentti
- Tilannetulkinta: vähemmän optimistinen
- Palautumisaika: toipuu hitaasti

Vakaa ja reaktiivinen muutoksen kohtaan

Vakaa:

- Suhtautuu tilanteisiin yleensä rauhallisesti
- Pystyy suoriutumaan, vaikka ympärillä olisi runsaasti stressitekijöitä
- Siirtyy nopeasti ongelmanratkaisuvaiheeseen
- Palautuu nopeasti

Reaktiivinen:

- Reagoi helposti stressiin tunteellisesti ja huolestuneesti
- Stressaantuneena voi olla ahdistunut, kireä, rauhaton
- Ottaa ongelmat usein henkilökohtaisesti
- Tarvitsee paljon aikaa stressin käsittelyyn ja asioista yli pääsemiseen

Ekstroversio: Miten hyvin siedämme aistiärsytystä

Introvertti

- Avoimuus: pidättyy ilmaisemasta itseään
- Sosiaalisuus: työskentelee mieluiten yksin
- Fyysinen energiataso: pysyttelee aloillaan
- Johtajuuden ottaminen: mielellään riippumaton muista
- Luottamus toisiin: skeptinen muiden suhteen
- Tahdikkuus: puhuu ilman että erityisesti miettii seurauksia

Ekstrovertti

- Avoimuus: ilmaisee avoimesti itseään
- Sosiaalisuus: työskentelee mieluiten yhdessä
- Fyysinen energiataso: fyysisesti aktiivinen
- Johtajuuden ottaminen: nauttii vastuun ottamisesta muiden johtamisesta
- Luottamus toisiin: lähtökohtaisesti luottava
- Tahdikkuus: asettelee sanansa huolellisesti ja harkitusti

Introverssi ja ekstrovertti muutoksen käsittelijöinä

- Ekstrovertti tarvitsee:

- Aikaa keskustella siitä, mikä on tapahtumassa
- Osallistumista, jotakin tekemistä
- Puhumista, miettimistä ja puhumista
- Tulla kuulluksi, saada sanottua ääneen
- Toimintaa, tahdissa pysymistä

Introverssi tarvitsee:

- Aikaa pohtia yksikseen, mitä on tapahtumassa
- Tulla kuulluksi, haluaa, että joku kysyy, mitä mieltä on
- Miettimistä, ehkä puhumista, miettimistä
- Mahdollisuutta ajatella itseksensä läpikotaisin, kirjallista informaatiota ja kahdenkeskisiä keskusteluja
- Aikaa ajatella omaa asemaansa ennen tapaamisia
- Aikaa sulatella muutoksia

Päämääräkeskeisyys:

Tapa, jolla työskentelemme kohti tavoitteita

Joustava - Fokusoitunut

- Perfektionismi: alhainen tarve jatkuvasti parannella ja viimeistellä - jatkuva tarve paranteluun ja viimeistelyyn
- Järjestelmällisyys: ei kaipaa järjestelmällisyyttä - pitää kaiken järjestyksessä
- Keskittyminen: vaihtelee helposti eri tehtävien välillä - tekee mieluummin yhden tehtävän loppuun ennen kuin siirtyy seuraavaan
- Kunnianhimoisuus: tyytyväinen nykyisiin saavutuksiin - haluaa jatkuvasti saavuttaa yhä enemmän
- Suunnitelmallisuus: työskentelee spontaanisti - tekee suunnitelmat kaikkeen

Joustava ja fokusoitunut muutoksen käsittelijöinä

Joustava tarvitsee:

- Avoimen suunnitelman
- Yleiset tunnusluvut
- Joustavuutta, paljon vaihtoehtoja
- Informaatiota ja mahdollisuutta kerätä sitä lisää
- Rentoutumista, ei panikointia, luottamusta prosessiin
- Tilaa sovittelaa tavoitteita ja suunnitelmia prosessin kuluessa

Fokusoitunut tarvitsee:

- Selkeän, ytimekkään toimintasuunnitelman
- Määritellyt tavoitteet ja tulokset
- Aikataulun kaikkine vaiheineen
- Selkeän priorisoinnin
- Ei enää yllätyksiä!
- Asia kerrallaan
- Valmiuden saada muutos "paikalleen"

Summa summarum: Ihmiset eroavat toisistaan...

- voimakkuudessa, jolla he ilmaisevat tunteitaan ja reagoivat muutostilanteissa
- tavassa, jolla he käsittelevät muutoksia
- tavassa, miten vastaanottavaisia he ovat lähtökohtaisesti muutoksille
- tavassa, miten he huomioivat muut muutostilanteissa
- työtöteessään, jolla työskentelevät muutostilanteissa

Mitä voin itse tehdä
muutokseen
sopeutumisen
helpottamiseksi?

1. Jäsennä arvojasasi ja suhdetta ohjaustyöhösi

- Miten ohjaustyö asettuu suhteessa muuhun elämään ja arvoihisi?
- Millaisia tavoitteita sinulla on ohjaustyön suhteen?
- Mitkä ovat vahvuutesi?
- Mitä muutos merkitsee sinulle suhteessa tavoitteisiisi ja vahvuksiisi?
 - Joudunko luopumaan jostakin itselleni tärkeästä?
 - Mistä haluaisin pitää kiinni? Onko se mahdollista?
 - Mitä uutta ja innostavaa muutos voisi tuoda mahdollisten menetysten tilalle?

2. Jäsennä muutostilannetta

- Osallistu yhteiseen keskusteluun
 - Pyrinkö lisäämään ymmärrystä, erilaisten näkökantojen ja eri ihmisten huomioimista?
- Pyri katsomaan asiaa suuremmassa mittakaavassa -
älä juutu yksityiskohtiin
 - Etsinkö uusia näkökulmia ja ratkaisuja? Vai jumiudunko johonkin epäoleelliseen?
- Suuntaa näkökulma myönteisiin asioihin ja mahdollisuuksiin
 - Miten puhun muutoksesta? Millaisia sanoja käytän?
- Hyväksy muutoksessa se, mihin et voi vaikuttaa -
muuten tuhlaat vain omia voimavarojasi
- Muutokseen liittyy aina ongelmia ja keskeneräisyyttä - ole ratkaisija, älä sormella osoittaja

Ohjauksen perusta

- On kuunneltava, ja nimenomaan toisen kannalta
- On oltava kärsivällinen ja nöyrä
- On lähdettävä siitä, missä toinen on
- On annettava autettavan opettaa auttajaa
- On luovuttava turhamaisuudesta ja tarpeesta tulla ihailluksi asiakasta tietävämpänä ja taitavampana
- On oltava valmis myöntämään oma tietämättömyytensä

Kierkegaard 1848

Ymmärrys ja
toimijuuden kasvu
johtavat muutokseen

Miten sitten lisätä ymmärrystä
ja toimijuuden kasvua?

1. Rakennetaan luottamuksellista läsnäoloa

Turvallisuus, hyväksyntä,
lämpö, rakkaus

Neuvominen ja
suostuttelu
aiheuttavat
muutosvastarintaa

Pelottelemalla vahvistat ahdistusta,
pelkoa ja syyllisyyttä

Ihminen uskoo sen mitä
hän itse sanoo

Potilas joka on vastaanotolla aktiivinen
ja sanoittaa itse muutosta, myös
todennäköisemmin toteuttaa aikeensa

2. Tutkitaan ja
jäsennellään yhdessä

Älä ratko ongelmia

Älä etsi quick fixiä

Älä kannusta etuajassa

Haastattele motivoivasti

Lisää ristiriitaa ohjattavan
käyttäytymisen ja arvojen
välillä

(Anglé 2010)

3. Päätetään yhdessä
minkä asian kanssa
työskennellään

Työnnä sieltä mistä
liikkuu

4. Tunnistetaan
muutoksen esteet

Muutoksen esteitä

- Uskomukset
- Toistuvat toimintatavat
- Syyllisyyden tunne
- Häpeä

Työkalu muutoksen esteiden tutkimiseen

- AIKA (TIME): Koska ongelma alkoi, kauanko kestänyt, jos vaikeutunut, mikä siihen johti?
- LAUKAISEVAT TEKIJÄT (TRIGGERERS): Mitkä tilanteet tai tapahtumat laukaisevat ongelman? Mitä teet sellaista, joka helpottaa ongelmaa? Pahentaa sitä?
- KEHITYSKAARI (TRAJECTORY): Miten ongelma on kehittynyt ajan kuluessa? Onko se helpottunut, pysynyt samana, mennyt pahemmaksi?

5. Rakennetaan yhdessä konkreettisia tavoitteita

Ihminen on lähtökohtaisesti
tavoitteellinen olento.
Tavoitteet tulevat esiin
omalla voimallaan.

TARMOKas tavoite

- Tarkasti määritelty ja konkreettinen käyttäytymistavoite
- Arvojen mukainen
- Realistinen
- Mitattava
- Optimistinen

6. Tunnistetaan ohjattavan vahvuudet ja voimavarat

Vahvuuksien tunnistaminen tekee
vastuun ottamisen mahdolliseksi

Onnistumisen vahvistaminen

- Mitä kaikkea olet tehnyt sen hyväksi, että tämä tuli mahdolliseksi?
- Miten valmistit itseäsi tähän askeleeseen?
- Oliko hetkiä, jolloin ajattelit jo luovuttaa? Mikä auttoi sinua hallitsemaan tilanteen?
- Mikä muu antoi sinulle tukea tähän muutokseen? Miten ympäristösi auttoi? Olivatko olosuhteet suotuisat?
- Kannustitko itseäsi jollakin tavalla?

Hyvän vahvistaminen kannattaa

- On helpompaa vahvistaa hyvää kuin poistaa huonoa
 - uskomus: "Muutoksen pitää lähteä huonon vähentämisestä"
- Hyvä tuottaa lisää hyvää
- Vahvuuksien tunnistaminen ja onnistumiset lisäävät potilaan pystyvyyden tunnetta, vastuunottoa ja asiantuntemusta oman sairautensa hoidossa

7. Tehdään käyttäytymiskokeita ja harjoitellaan

Oman käyttäytymisen seuranta
ja tavoitteellisen toiminnan
tekniikat tuottavat tutkitusti
tuloksia

Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden avaimet

- 1. Luottamuksellinen läsnäolo
- 2. Yhdessä tutkiminen ja jäsentäminen
- 3. Fokusointi ja tavoitteellisuus
- 4. Muutosten esteiden tutkiminen
- 5. Vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen
- 6. Käyttäytymiskokeet ja harjoittelu
 - Oman käyttäytymisen seuranta ja tavoitteellisen toiminnan tekniikat tuottavat tutkitusti tuloksia