

Uuden menetelmän käyttöönotto on muutos - mitä se edellyttää?

Opiskeluhoolto on muutoksessa. Rakenteellisten muutosten lisäksi opiskeluhoollossa otetaan käyttöön näyttöön perustuvia menetelmiä varhaisemman tuen mahdollistamiseksi. Uuden menetelmän käyttöönotto tarkoittaa muutosta totutuissa toimintatavoissa. Mutta miten tässä onnistutaan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat? Tähän Viva-projekti sai eväitä psykiatrian ja yleislääketieteen erikoislääkäreiltä **Lars Lindholmilta**, joka tutki uudessa väitöskirjassaan kahden uuden hoitomenetelmän käyttöönottoa.

Pelkkä motivaatio ei aina riitä

Jotta ihminen muuttaa toimintaansa, hänellä pitää olla motivaatio siihen. Lars kuvailee, että otettaessa uusi menetelmä käyttöön, työntekijällä on usein paljon kysymyksiä, jotka vaikuttavat motivaation syntymiseen. Miten tämä uusi vaikuttaa siihen, mitä olen ennen tehnyt? Mitä etuja siihen liittyy vai liittyykö edes? Mitä menetelmän käyttö edellyttää ja mitä sillä tavoitellaan? Kysymyksiin vastaaminen edellyttää ensin näiden kysymysten kuulemistakin ja yhteistä keskustelua niistä. Jos kysymyksiin ei löydy vastauksia, on usein tuloksena menetelmän käyttöönoton epäonnistuminen.

Lars muistuttaa, että motivaatio ei ole ainoa ratkaiseva tekijä toiminnan muuttamisessa. Työntekijän ympäristön pitää myös mahdollistaa muutoksen toteutus: siihen on oltava riittävästi aikaa ja resursseja. Lisäksi työntekijällä täytyy olla muutoksen edellyttämät tiedot ja osaaminen. Uuden menetelmän on myös vastattava työntekijän kokemaan tarpeeseen. Jos työntekijällä on työssä tarve ja ylhäältä tarjotaan ratkaisua johonkin muuhun asiaan, ylhäältä ja kentältä tulevat viestit eivät kohtaa.

- Jos nämä kaikki asiat ovat kohdallaan, yksilö mitä todennäköisemmin muuttaa omaa toimintaansa ja uuden menetelmän käyttöönotto mahdollistuu, Lars toteaa.

Esihenkilön tärkeä rooli

Muutos, kuten uuden menetelmän käyttöönotto, on yhteisöllinen ilmiö, jolloin se edellyttää muutosvalmiutta myös työyhteisötasolla. Yksilö tuo asenteensa ja valmiutensa työyhteisöön, vastavuoroisesti yhteisön ilmapiiri vaikuttaa jokaiseen yksilöön. Sosiaalinen ilmapiiri on siis myös yksi niistä ratkaisevista tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen, ottaako joku uuden menetelmän omakseen vaiko ei, Lars kiteyttää. Se miten kollegat ajattelevat ja toimivat, vaikuttaa yksilön tekemiin valintoihin.

Tapa, jolla muutosta työyhteisössä viedään eteenpäin, vaikuttaa sen onnistumiseen. Muutos toteutuu onnistuneesti, jos henkilöstön ja johdon intressit kohtaavat. Kun löydetään yhteinen ymmärrys siitä, mihin mennään, on muutos mahdollinen, Lars kuvailee. Niin esihenkilöt, kuin opiskeluhoollon ammattilaisetkin täytyy saada mukaan ja ymmärtämään se, mitä heiltä odotetaan ja miksi. Jos tätä yhteistä ymmärrystä ja intressien kohtaamista ei saada luotua, muutos ei toteudu toivotulla tavalla.

Lars korostaa lähiesimiesten roolia: se on muutoksen eteenpäinviemisessä keskeinen ja voi ratkaista lopulta sen, tuleeko uudesta menetelmästä osa organisaation perustoimintaa. Uusien menetelmien juurruttaminen ei kuitenkaan ole tyypillisesti kuulunut esimiestyön keskiöön. Tästä johtuen keskustelut siitä, onko menetelmien käyttöönotossa vaikeuksia tai onko jotakin esteitä, joita esimies voisi raivata menetelmän käytön tieltä, eivät laajasti kuulu johtamisen arkeen. Lars korostaa, että tämä ei ole esihenkilöiden vika, vaan he tarvitsevat tietoa ja valmennusta tällaisen työn tekemiseen ja kulttuurin muuttamiseen. Tämä olisi huomioitava myös uusien esihenkilöiden perehdyttämisessä.

- Kun tulee uusi esihenkilö, hänet pitäisi perehdyttää myös kliinisen työn johtamisen menettelytapoihin, kuten implementointiin. Lyhyt interventio siitä, mistä menetelmien juurruttamisessa on kysymys, Lars muistuttaa.

Muutoksen pysyvyys vaatii toiminnan ylläpitoa

Yksi keskeinen tulos Larsin väitöskirjassa oli se, että muutosta lähdetään hyvin viemään eteenpäin, mutta toiminnan vakiinnuttamisessa on haasteita. Tutkimuksiin osallistuvissa organisaatioissa ei ollut käytössä minkäänlaisia toimintaa ylläpitäviä strategioita, joiden avulla uudesta menetelmän käytöstä tulee osa rakenteita. Ilman niitä uusi menetelmä ei juurru. Ylläpitostrategioihin ajatellaan kuuluvan mm. hoitopolkujen luominen ja koulutuspolkujen sisällyttäminen rakenteisiin. Selkeiden koulutuspolkujen merkitys korostuu nykypäivänä erityisesti työntekijöiden liikkuvuuden myötä - menetelmäpysyvyys tulee taata.

- Hyvinvointialueilla on iso pussillinen näyttöön perustuvia menetelmiä, joihin pitäisi uudet tulokkaat aina opastaa. Uuden työntekijän tullessa esimiehen tulee kuvata, että meillä tehdään näin, koulutuspolku on tämä ja sinulla on vuosi aikaa käydä tämä koulutus, Lars tähdentää.

Lars Lindholm teki väitöskirjan Masennustalkoot II - hankkeessa Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä 2009-2013. Tutkimuksessa etsittiin ratkaisua mm. ruuhkautuvaan asiakasvirtaan ottamalla käyttöön lyhytpsykoterapeuttisia menetelmiä. Menetelmien implementoinnissa käytettiin erilaisia implementointistrategioita, mutta silti 4-5 kuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä vain 1/3 koulutetuista käytti edelleen menetelmää, muutaman potilaan hoidossa. Larsin väitöskirja luettavissa täällä: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2234-2>