

Riia Hoppania

Kun mikään ei ole pysyvää - paitsi muutos

Miten sopeutua yksilönä työelämän jatkuvaan muutokseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

14.4.2016

Tekijä(t) Otsikko	Riia Hoppania Kun mikään ei ole pysyvää - paitsi muutos. Miten sopeutua yksilönä työelämän jatkuvaan muutokseen.
Sivumäärä Aika	44 sivua + 1 liite 14.4.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Pirjo Elo
<p>Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten eri yksilöt kokevat työelämän jatkuvan muutoksen ja mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot auttavat heitä sopeutumaan muutokseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin, miten ja miksi jatkuva muutos haastaa yksilöä psyykkisesti sekä tarkasteltiin yksilön muutoskykyisyyttä resilienssin, psykologisen pääoman sekä systeemiällyn käsitteiden kautta. Näin löydetyistä ominaisuuksista rakentui muutoskykyisen yksilön profiili. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa kohdejoukoksi valikoitui kuusi yksilöä, jotka olivat kokeneet laajoja muutoksia työelämässään viime vuosina.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kiihtyvä muutosvauhti haastaa yksilöitä monin eri tavoin: epävarmuustekijät lisääntyvät, osaamisvaatimukset muuttuvat ja yksilön vastuu omista valinnoistaan ja hyvinvoinnistaan lisääntyy. Toisaalta muuttuva työelämä tuo yksilöille myös mahdollisuuden muokata työelämäänsä omista kiinnostuksen kohteistaan ja arvoistaan käsin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että yksilön kokema hallinnan ja kontrollin tunne muutostilanteessa on avainasemassa siinä, miten hyvin hän kykeni ottamaan muutoksen vastaan. Suuri merkitys oli myös yksilön asennoitumisella muutokseen sekä proaktiivisella toiminnalla, jonka avulla hän pyrki ottamaan muutoksen omaan hallintaansa. Muutoksen keskellä auttoivat myös sosiaalisuus ja muihin ihmisiin tukeutuminen, työn ulkopuolinen elämä, ihmissuhteet ja harrastukset sekä omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen.</p>	
Avainsanat	psykologinen pääoma, resilienssi, systeemiäly, työelämän muutos

Author(s) Title	Riia Hoppania When Nothing is Permanent - but the Change. How to adapt to the continuous change in the working life.
Number of Pages Date	44 pages + 1 appendices 14 April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Pirjo Elo, Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to identify how individuals experience this continuous change and what personal qualities and skills help them cope and adapt to change.</p> <p>In the theoretical framework of this study, an individual's ability to adapt to change was approached through the concepts of resilience, psychological capital and systems intelligence. With the help of characteristics found in these concepts the profile of resilient, change-adapting, individual was build. The empirical part of the work was carried out as a qualitative research and the data consisted of six theme interviews with individuals who had experienced extensive changes in working life in recent years.</p> <p>The study shows that the accelerating pace of change challenges individuals in many ways: uncertainties increase, competence requirements change rapidly and the individual's responsibility for their own choices and well being increases. On the other hand, changing working life also allows the individuals to customize their own professional lives based on their interests and values.</p> <p>The study showed that the sense of management and control that the individuals experience in the situation is a key factor in how well they were able to adapt to the change. The individual's attitude towards change and proactivity in the situation also had a great importance. Social skills and reliance on other people, life outside of work, relationships and hobbies, as well as taking care of the mental and physical well-being were also factors that helped individuals cope and adapt to change.</p>	
Keywords	change in working life, psychological capital, resilience, systems intelligence

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja – tutkimuskysymykset	2
1.3	Rajaukset	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Keskeiset käsitteet	3
1.6	Teoreettisen viitekehyksen rakenne	4
2	Työelämän muutosten aiheuttamat haasteet yksilölle	4
2.1	Jatkuva, nopea muutos ja yksilön kyky sopeutua siihen	4
2.2	Epävarmat työmarkkinat ja yksilön sitoutumisen tarve	7
2.3	Uusi työelämä ja yksilön vastuun korostuminen	9
3	Muutoskykyinen yksilö	10
3.1	Kolme näköalaa yksilön muutosvalmiuksiin	10
3.1.1	Resilientti yksilö	11
3.1.2	Psykologiselta pääomaltaan rikas yksilö	12
3.1.3	Systeemiälykäs yksilö	14
3.2	Muutoskykyisen yksilön profiili	15
3.2.1	Optimismi, toiveikkuus ja myönteinen asenne	17
3.2.2	Itseluottamus	18
3.2.3	Itsereflektiokyky ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia	20
3.2.4	Sosiaaliset taidot	22
3.2.5	Kyky johtaa omia ajatuksia, tunteita ja toimintaa	24
3.2.6	Aikaansaavuus	25
3.2.7	Rohkeus ja kyky altistaa itseään uudelle	27
4	Tutkimuksen toteutus	28
4.1	Tutkimusmetodina teemahaastattelu	28
4.2	Kohdejoukon valitseminen	29
4.3	Tulosten analysointi	30
5	Tulokset	31
5.1	Työelämän muutoksen herättämiä ajatuksia ja tunteita	31
5.2	Muutokseen reagointi ja hallinnan tunne	32
5.3	Muutoksiin mukautumista auttavat taidot ja ominaisuudet	34

5.4	Tuen tarve muutoksessa	36
5.4.1	Muutoksesta tiedottaminen ja esimiehen rooli	36
5.4.2	Keskustelutukea ja muutosvalmennusta	36
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	37
6	Johtopäätökset	38
7	Lopuksi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Kulunut klisee ”muutos on mahdollisuus” on totta joka sana. Se on mahdollisuus syöksykierteeseen tai ovi uuteen maailmaan, jonka olemassaolosta ei tiedetty mitään, koska vasta muutos synnytti sen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 159.)

Suomen työelämää ravistelee tällä hetkellä merkittävin muutos sitten teollisen vallankumouksen. Digitalisaatio, automatisaatio, globalisaatio, vanheneva väestö, työn ja työntekijöiden kohtaamattomuus sekä työelämän epävarmuus ovat kaikki juuri nyt työelämää heiluttavia megatrendejä. (Vasama 2015.) Poutasen (2014, 77) mukaan epävarmuuden lisääntymisen näyttäytyy muun muassa lyhyiden työsuhteiden, lisääntyneiden työsuhteiden katkosten sekä työn epäjatkuvuuden muodossa. Vuorinen (2015) puolestaan toteaa elämän muutenkin asettavan yksilön eteen jatkuvasti lisääntyviä vaatimuksia; tulisi sopeutua ja joustaa työelämän muutoksissa ja samanaikaisesti kokea onnellisuutta ja onnistumisia myös yksityiselämässä. Harrastaa, olla hyvä vanhempi, puoliso ja yhteiskunnan jäsen. (Vuorinen 2015.) Yksilön vastuu omasta työllistymisestä ja hyvinvoinnista kasvaa.

Viime aikoina on saatu yhä enemmän tietoa yksilön psyykkisestä palautumiskyvystä ja joustavuudesta sekä näiden merkityksestä koko organisaation toimintaan (Heiskanen 2016). Samaan aikaan, kun ymmärrys siitä, miten paljon yksilön mielenlaatu vaikuttaa työsuoritukseen ja sitoutumiseen on lisääntynyt, on myös kiinnostus yksilön henkiseen hyvinvointiin työelämässä kasvanut. Selvitäkseen tämän hetkessä tiukassa taloudellisessa tilanteessa yritysmaailma tarvitsee työntekijöitään luovuutta ja sopeutumista. Näitä piirteitä epävarmuuden aiheuttama pelko ja ahdistus kuitenkin rajoittavat ja vaikuttavat näin kielteisesti niin yksilöön kuin yritykseenkin. (Harrington 2012.) Epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä yksilötasolla olennaiseksi tulevatkin nousemaan ammattiosaamisen sijaan ne työelämän metataidot, joiden avulla on mahdollista sopeutua ympärillä tapahtuviin muutoksiin (Paavola 2012).

Mikä sitten tekee yksilöstä muutoksiin mukautuvan ja mitä ovat nämä tulevaisuuden työelämän vaatimat metataidot? Näiden kysymysten ympärille rakentuu tämä opinnäytetyötutkimus. Rauramon (2013, 13) mukaan muutos on aina hyvin yksilöllinen koke-

mus ja yksilön muutosvalmiuksiin vaikuttavat niin persoonallisuustekijät, terveydentila, motivaatio kuin myös rooli, jossa hän vaikuttaa. Kannisto-Karonen (2015, 21) toteaa, että yksilö perustaa muutokselle antamansa merkitykset aina omaan elämäntilanteeseensa sekä kokemusmaailmaansa. Ponteva (2010a, 18) lisää, ettei kukaan muutu muutosmyönteiseksi pakon edessä. vaan tahtotila muutokseen on löydettävä yksilöstä itsestään. Näiden seikkojen valossa, tässä opinnäytetyössä paneudutaan erityisesti siihen, miten eri yksilöt kokevat jatkuvan muutoksen työelämässä sekä siihen, mitä keinoja heillä on sopeutua epävarmuuteen ja muutokseen.

1.2 Tutkimusongelma ja – tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma voidaan kiteyttää kysymykseen: ”Mitä työelämän jatkuvassa muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yksilöltä?” Tähän pyritään vastaamaan kolmen alakysymyksen kautta: 1. Miten eri yksilöt reagoivat työelämän jatkuvaan muutokseen? 2. Mitkä ominaisuudet tekevät yksilöstä muutoskykyisen? 3. Miten yksilö voi itse parantaa omaa muutoksiin mukautumistaan?

1.3 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yksilönäkökulmaan. Työssä ei oteta kantaa siihen, miten yksilön muutosvalmiuksia voidaan kasvattaa esimerkiksi hyvän esimiestyön, johtamisen tai yhteiskunnallisen tuen keinoin, vaikkakin tutkija tiedostaa näillä seikoilla olevan suuri merkitys yksilön kyvykkyydelle kohdata muutoksia työelämässä.

Yksilönäkökulma valittiin työn keskiöön, sillä yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja työuraansa koskevista valinnoista tulee tulevaisuuden työelämässä lisääntymään. Rasilan ja Pitkosen (2010, 23-24) mukaan henkilökohtaisten muutosvalmiuksien kehittäminen sekä omasta ammattitaidosta huolehtiminen ovat tulevaisuudessa yhä enemmän työntekijän omalla vastuulla. Työntekijä ei ole enää vain käskytettävä vaan häneltä odotetaan oma-aloitteisuutta osallistumista sekä vastuullisuutta. (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24.) Manka, Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2014, 4) toteavat, että tulevaisuudessa yksilön rooli tulee kasvamaan myös muutoksen ohjaajana ja niukentuvien resurssien edessä katsetta tulisikin suunnata enemmän erityisesti siihen, mitä yksilö voi tehdä auttaakseen itse itseään.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada esiin yksilöiden oma näkemys ja tulkinta heidän kokemastaan todellisuudesta, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote (Vilka 2015, 118). Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin ja kohdejoukoksi valikoitui kuusi (6) yksilöä, jotka olivat kokeneet laajoja muutoksia työelämässään viime vuosina.

1.5 Keskeiset käsitteet

Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma voidaan määritellä henkiseksi voimavaraksi, joka on keskeisessä asemassa yksilöiden kokemassa hyvinvoinnissa ja menestymisessä. Siinä on kyse yksilön vahvuuksista sekä siitä, miten hän suhtautuu työhön ja elämään ylipäätään. Psykologisen pääoman osa-alueita ovat sinnikkyys, optimismi, toivo ja itseluottamus. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 6.)

Resilienssi

Resilienssi sanana tarkoittaa kimmoisuutta ja joustavuutta. Psykologisena terminä sillä tarkoitetaan yksilön kykyä toipua vastoinkäymisistä sekä sopeutumista haastaviin tilanteisiin (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012).

Systeemiäly

Systeemiäly on Hämäläisen ja Saarisen (2005) määrittelemä käsite, joka perustuu systeemiajatteluun. Se on tilannetajua, maalaisjärkeä sekä elämänfilosofia. Hämäläisen ja Saarisen mukaan systeemiäly on ”insinöörin keino ottaa tunteet huomioon”. Systeemiälykäs yksilö omaa systeemistä havaintokykyä, myönteisen asenteen ja innostuvan mielen, tuntee sanatonta yhteyttä muihin ihmisiin, on ajattelevainen, toimii viisaasti, on positiivisesti rakentava sekä aikaansaava (Saarinen 2014).

Työelämän muutos

Tässä opinnäytetyössä tämä käsite pitää sisällään kaikki ne asiat, jotka muuttavat yksilön kokemaa työn arkea. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset muutokset, työnkuvan muutokset, työn loppuminen tai uudelleen työllistyminen.

1.6 Teoreettisen viitekehysten rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa pohjautuu työpsykologian ja työhyvinvoinnin näkökulmiin ja antaa taustaa sille, miten ja miksi tällä hetkellä tapahtuvat työelämän muutokset haastavat yksilöä. Tämän osan tavoitteena on taustoittaa, miten yksilöt yleisellä tasolla kokevat jatkuvan muutoksen työelämässä ja mitkä seikat vaikuttavat yksilön reagointiin muutostilanteissa. Toisessa osassa kartoitetaan muutoksiin mukautuvan yksilön ominaisuuksia resilienssin, psykologisen pääoman ja systeemiällyn käsitteiden kautta. Lähemmän tarkastelun myötä, tutkija huomasi näiden käsitteiden sisältävän paljon yhtymäkohtia ja näin rakentuu muutoksiin mukautuvan yksilön profiili. Teoreettinen viitekehys perustuu pääosin ammattikirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin artikkeleihin. Työn teoreettista viitekehystä varten tehtiin myös yksi asiantuntijahaastattelu, jonka avulla selkeytettiin resilienssin käsitettä.

2 Työelämän muutosten aiheuttamat haasteet yksilölle

2.1 Jatkuva, nopea muutos ja yksilön kyky sopeutua siihen

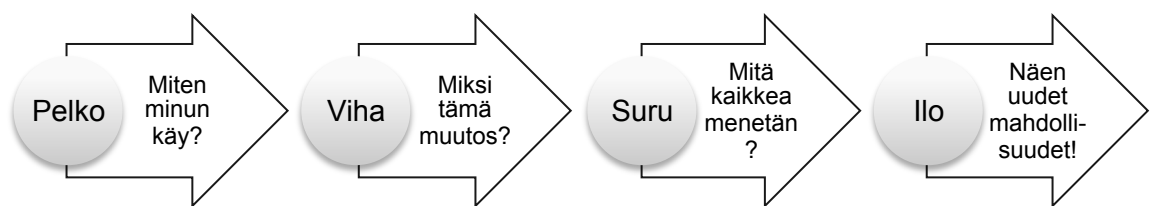
Suuret muutokset ja mullistukset ovat ravistelleet ihmiskuntaa aina, mutta tällä hetkellä kokemamme muutos on monella tapaa poikkeuksellinen. Tämä johtuu muun muassa muutoksen nopeudesta ja siitä, miten tehokkaasti me saamme tiedon tapahtumista. Käynnissä on myös hyvin monta samanaikaista muutosta: rytmi kiihtyy, tarjonta lisääntyy, teknologia kehittyy ja planeetta muuttuu. Kaikki nämä yhtäaikaiset, voimakkaat muutokset tekevät sen, että tulevaisuus on harvinaisen vaikeasti ennustettavissa. (Tuominen & Lindroos 2011, 22.) Myös päivittäisessä työelämässä muutoksia tulee peräkkäin ja päällekkäin. Usein aikaisempi muutos on vielä työn alla, kun seuraava muutosprosessi jo käynnistyy. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Yksilö kuitenkin tarvitsee aikaa sopeutuakseen muutoksiin (Ponteva 2010b; Tuominen & Lindroos 2011, 67). Etenkin suurissa muutoksissa voi olla paljon luopumista ja surutyötä tehtävänä, ennen kuin uusi todellisuus on mahdollista hyväksyä ja ennen kuin siitä voidaan innostua (Ponteva 2010b). Yksilön muutosvalmius kasvaa ja vastarinta häviää, kun hänen elämässään olevat muutokset ovat hänelle kokoluokaltaan sopi-

via. Jatkuvassa muutoksessa yksilölle ei jää kaivattua aikaa sopeutua muutoksiin ja mahdollisuutta hyväksyä niitä omassa tahdissaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 23.) Rauhala, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 159) mukaan pääsääntö organisaatiomuutokseen sopeutumisaikasta on peräti kaksi vuotta. He perustelevat tämän elämän ja ihmisen mielen syklisyydellä. Vuoden aikana elämässä ja organisaatiossa tapahtuu erilaisia asioita, ensimmäinen vuosi menee harjoitteluun, toinen tottumiseen ja vasta kolmas vuosi toisi mukanaan luontevuuden. (Rauhala ym. 2013, 159.)

Mikäli muutoksia tapahtuu liian nopeasti ja liian paljon, kokee yksilö turvattomuutta (Rauramo 2013, 13). Yksilön yrittäessä sopeutua yhteen muutokseen ei hän ole vielä vastaanottavainen seuraavalle, vaan tällöin henkilökohtaisen kriisin ainekset saattavat olla kasassa (Pahkin & Vesanto 2013). Huomioitavaa on, että myös positiiviset muutokset voivat tuoda mukanaan stressiä ja haastaa yksilön jaksamista (Rauhala ym. 2013, 30).

Muutos vaikuttaa meihin kokonaisvaltaisesti. Se vaikuttaa tunteisiin, ajatuksiin, käyttäytymiseen ja kehoon (Ponteva 2010b). Muutoksen herättämät ajatukset ja kysymykset synnyttävät erilaisia tunteita, joiden käsitteleminen on tärkeää. Järki ja ajattelu toimivat tunteita ja vaistoja hitaammin ja siksi tunnereaktioon johtaneet tekijät on usein mahdollista järkeillä ja analysoida vasta jälkikäteen (Luukkala 2011, 176.) Ponteva (2010b) kuvaa tätä järjen ja tunteiden väliseksi sisäiseksi vuoropuheluksi.



Kuvio 1. Tyypillisiä tunteita ja ajatuksia, joita muutos yksilöissä aiheuttaa (soveltaen Luukkala 2011 181-182; Rauramo 2013, 13).

Tunteet vaihtelevat muutoksen eri vaiheissa (kuvio 1). Alussa on paljon erilaisia pelkoja, jotka usein poistuvat, kun tietoa on enemmän saatavilla ja asiat selkenevät. Muutos saattaa herättää myös kiukkua tai suuttumusta. Etenkin jos yksilö kokee, että häntä

kohdellaan epäoikeudenmukaisesti tai muutoksen perimmäiset syyt ovat pimennossa. Myös suru on usein läsnä muutoksissa, sillä uuden edessä on aina luovuttava vanhas-ta. Joskus tämä vaatii konkreettista surutyötä. Muutoksen edetessä ja positiivisten vai-kutusten tullessa esiin nousevat vihdoin myös ilo ja innostus. Välietappien ja suvanto-vaiheiden huomioiminen on tärkeää, jotta eteneminen tehdään näkyväksi ja myös on-nistumisista ja valmiiksi saamisesta on mahdollista nauttia. (Rasila & Pitkonen 2010, 13-14.) Pontevan (2010a, 42; 2010b) mukaan muutoksen edetessä ihmisten suhtau-tuminen saattaa muuttua ja vaihdella. Joillakin tieto lisää tuskaa, toisille taas tietämät-tömyys on pahinta. Pontevan mukaan se miten yksilö muutokseen suhtautuu ei kuiten-kaan aina noudata tiettyä kaavaa, vaan siirtymiä voi olla tilasta toiseen riippuen siitä, miten muutos etenee. Usein prosessi kuitenkin etenee shokin ja uhan tuntemusten kautta mahdollisuuksien huomaamiseen, eikä lopulta vanhaan enää haikailla. (Ponteva 2010a, 42; Ponteva 2010b.)

Kielteinen ensireaktio on inhimillinen tapa reagoida tilanteeseen, joka tuntuu uudelta ja vieraalta. Vaikka muutosvastarinta terminä koetaan usein negatiiviseksi, muutosta tu-leekin ensin vastustaa. Pysyvyyden täysi puuttuminen johtaisi lopulta kaaokseen. (Ra-sila & Pitkonen 2010, 23-24.) Yksilöä mietityttää yleensä eniten se, miten muutos konk-reettisesti vaikuttaa juuri häneen ja muutosvastarinnassa on usein kyse yksilön pelosta omasta selviytymisestään (Luukkala 2011, 182). Kannisto-Karonen (2015, 183-184) toteaa Onnismaan (2001) ja Vähätalon (1998, 53-62) tuovan esiin, että turvattomuuden tunteet heräävät erityisesti silloin, kun muutoksen koetaan uhkaavan yksilön omaa elämänhallintaa. Luukkalan (2011, 183-184) mukaan yksilö voi reagoida jopa paniikki-tai sokkireaktiolla suureen tai yllättävään muutokseen, johon hän ei ole ehtinyt henki-sesti valmistautua tai jonka varasuunnitelmat puuttuvat. Rauhalan, Leppäsen ja Heikki-län (2013, 170) mukaan muutokset voivat pahimmillaan aktivoida meissä eloonjäämis-viettiin verrattavan hyökkää tai pakene reaktion. Ihmisen kaipuu varmuuteen ja pysy-vyyteen siis lähtökohtaisesti suojelee meitä. (Rauhala ym. 2013, 170.)

Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 160-170) toteavat itsemääräämisoikeuden ole-van ihmisen ehkä tärkein ja keskeisin toimintamekanismi. Kukaan ei halua tulla ohja-tuksi ja arvioiduksi itsensä ulkopuolelta. Muutostilanteissa tuo autonomia usein järkkyy. Yksilöä saattaa myös vaivata näköalattomuus, jolloin huomio kiinnittyy helposti asioi-hin, joihin on mahdotonta vaikuttaa. (Rauhala ym. 2013, 160-170.) Hallinnan tunne ei kuitenkaan välttämättä liity organisaation olosuhteisiin tai muihin ulkoisiin tekijöihin, vaan on hyvin yksilöllinen kokemus. Mikäli yksilön hallinnan tunne kuitenkin pääsee

katoamaan liialliseen kaaokseen, työnteosta tulee yksilölle hyvin rasittavaa ja tehotonta. Tämä voi johtaa jopa työuupumukseen. (Leppänen & Rauhala 2012.) Muutostilanteet saattavat myös heikentää yksilön itseluottamusta, sillä niissä harvemmin on välitömiä onnistumiskokemuksia, joille ihmisen itseluottamus rakentuu, tarjolla (Rauhala ym. 2013, 160-170). Tunne siitä, että voi itse vaikuttaa muutoksen kulkuun ja toteutumiseen vähentää muutosvastarintaa (Rauramo 2013, 13).

Vanhoissa kaavoissa pysymisessä on siis tiettyä maalaisjärkeä; uusien tapojen oppiminen tuottaa lisää työtä, tuo epävarmuutta ja epäjärjestystä elämään. Vanhassa pysyminen säilyttää elämässä rauhan ja järjestyksen. (Tuominen & Lindroos 2011, 67-68.) Muutosvastarinnasta tulee kuitenkin ongelma siinä vaiheessa, kun se alkaa olla esteenä oman tai muiden työn etenemiselle. Kun se johtaa paikoilleen pysähtymiseen, todellisuuden kieltämiseen, jonka seurauksena muuttuvassa maailmassa mukana pysyminen ei enää onnistukaan. Muutokseen taivutaan liian myöhään tai ei ollenkaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 24.)

Nykyisessä muutostahdissa suurin haaste näyttäisi olevan siinä, ettei yksilöillä ole tarpeeksi aikaa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita ja sopeutua niihin. Yksilöt mukautuvat muutokseen yksilöllisessä tahdissa, toiset tarvitsevat enemmän aikaa kyetäkseen luopumaan vanhasta ja hyväksymään uuden. Myöskään luonnollisille kielteisille tunteille, kuten pelolle, ei välttämättä ole tilaa tai ymmärrystä jatkuvassa muutoksessa elävissä työyhteisöissä. Muutosvastarinta saatetaan kokea edistyksen esteenä, sen sijaan, että se hyväksyttäisiin välttämättömänä osana prosessia. Ihmiset ovat tuntevia yksilöitä myös työelämässä, tunteita ei voi kontrolloida vaan niitä tulisi kyetä tuntemaan ja kokemaan myös työelämänmuutoksen ja kiireen keskellä. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 164) mukaan tunteet myös vaikuttavat yksilön suoriutumiseen. Positiiviset tunteet myönteisesti, negatiiviset kielteisesti. Ei ole kuitenkaan mahdollista valita tuntoa ainoastaan myönteisiä tunteita. Tunneskaala joko on käytössä kokonaisuudessaan tai sitten ei ollenkaan. Jotta suoritusta voi parantaa myönteisillä tunteilla, tulee ensinnäkin olla lupa tuntoa ja ilmaista kaikkia tunteita, myös negatiivisia. (Rauhala ym. 2013, 164.)

2.2 Epävarmat työmarkkinat ja yksilön sitoutumisen tarve

Tulevaisuuden työelämän muutokset konkretisoituvat yksilön arjessa. Jo nyt on laskettu ihmisten vaihtavan työtään noin kymmenesti työuransa aikana ja tulevien sukupolvi-

en aikana tahti tulee kiihtymään (Rauhala ym. 2013, 30). Kannisto-Karosen (2015, 20) mukaan työuralla tapahtuvat siirtymät, kuten työtehtävien vaihtuminen ja työttömyysjaksot, eivät enää ole poikkeamia, vaan normaaleja työelämään kuuluvia vaiheita. Muutosvalmiutta vaaditaan, sillä yksilö on enenevässä määrin itse vastuussa näistä työuraansa koskevista päätöksistä. Työnantajien sitoutuneisuus työntekijöidensä urakehitykseen on jo nyt selvästi vähentynyt. (Kannisto-Karosen 2015, 20.) Muutostilanteiden ja jatkuvasti kasvavien vaatimusten mukanaan tuoma epävarmuus kuormittaa yksilöä ja heikentää työn mielekkyyden kokemusta sekä osaamisen kehitystä. Yksilön kokema hyvinvointi ja työn tuloksellisuus kärsivät. Yksilön kokemat pelot saattavat liittyä työsuhteen jatkuvuuteen, toimeentuloon, oman osaamisen riittävyteen tai ihmissuhteisiin. (Rauramo 2013, 3-4.)

Työntekijöiltä odotetaan kuitenkin sitoutumista myös näillä epävarmoilla työmarkkinoilla. Heidän myös odotetaan kykenevän täyttämään työn yhä kasvavat ja ristiriitaiset vaatimukset. Työn henkinen kuormittavuus kasvaa. (Kannisto-Karosen 2015, 20.) Aiemmin työkuultuuriin kuului mahdollisuus sitoutua organisaatioon ja työyhteisöön sekä kokea yhteisöllisyyttä. Nykyisin epävarmuus ja riskit ovat jatkuvasti läsnä ja liika turvallisuuden tavoittelu saatetaan kokea yksilön heikkoudeksi ja kykenemättömyydeksi pysyä mukana kehityksessä. (Kannisto-Karosen 2015, 27.) Pontevan (2010a, 34) mukaan sitoutuakseen ja kiinnittyäkseen organisaatioon yksilö tarvitsee merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteita. Hän tulisi pystyä tekemään töitä ilman uhkia ja tuntea kykenevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Innostus ja ylpeys omaa työtä ja organisaatiota kohtaan sekä tunne siitä, että on tärkeä osa kokonaisuutta motivoi työntekijää ja tuottaa tätä kautta lisäarvoa myös työnantajalle. (Ponteva 2010a, 34.)

Ponteva (2010) toteaa sisäisen motivaation olevan tärkein avain muutoksesta innostumiseen. Hän pohjaa väitteensä Decin ja Ryanin (2000) motivaatioteoriaan, jonka mukaan ihmisen perustarpeet, joita ovat kyvykkyys, hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin, tyydyttämällä voidaan taata sisäinen motivaatio ja sitoutuminen. Tässä teoriassa sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä rooli hyvinvoinnin, sitoutumisen ja psykologisen kasvun tukemisessa. Muutostilanteissa olennaista onkin yksilön hyvinvoinnin ja sitä kautta sisäisen motivaation kasvattaminen, ulkoisten motivaattoreiden, kuten palkitsemisen, sijaan. Merkityksellisyys, turvallisuus ja käyttökelpoisuus ovat tärkeimpiä tunteita, jotka sitovat yksilöä organisaatioon. (Ponteva 2010a, 18.)

Nykyisin liiallinen sitoutuminen ja kiintyminen omaan työpaikkaan tai työnantajaan voivat kuitenkin olla yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille riski, sillä kiintymyksen kohdetta voi joutua vaihtamaan hyvinkin yllättäen. Työnantajapuoli usein odottaa, esimerkiksi organisaatioiden yhdistymistilanteessa, työntekijöiden nopeaa luopumista vanhasta ja kiintymistä uuteen. Yksilölle saattaisi kuitenkin olla helpompaa kestää jatkuvia muutoksia silloin, kun hän ei ole kovin kiintynyt tai sitoutunut mihinkään. Uuteen on helpompaa suunnata, kun samalla ei koe menettävänsä niin paljoa. (Ponteva 2010a, 34.)

2.3 Uusi työelämä ja yksilön vastuun korostuminen

Tulevaisuudessa työtä ei enää mielletä omaksi elementikseen vaan osaksi elämää, se muodostuu mielekkäästä tekemisestä, josta osa tuo yksilölle elannon. Tämä visio haastaa ne rajapinnat, joissa työtä on tähän asti tehty tai oltu tekemättä ja ihmiset liikkuvat joustavasti opiskelun, työnteon, työttömyyden välillä. Työ tulee vaatimaan kokonaan uudelleen määrittelyä. Samalla, kun työ nivoutuu yksilön omiin arvoihin, kiinnostuksen kohteisiin ja elämään, sidos virallisiin auktoriteetteihin tulee vähentymään ja yksilön vastuu omasta työurastaan korostuu. (Hirvikorpi 2015.) Halava ja Pantzar (2010) puhuvat kuluttajakansalaisista, jotka ovat vaativia, yksilöllisiä ja itseohjautuvia. Ihmisistä tulee oman elämänsä herroja, niin hyvässä kuin pahassa. Kannisto-Karonen (2015, 25) nostaa kuitenkin esiin Onnismaan (2010, 77-78) esittämän kriittisemmän näkökulman asiaan. Onnismaan mukaan työelämän yksilöön kohdistaman vaatimukset, kuten kasvavat osaamisvaatimukset ja elinikäisen kouluttautumisen vaatimukset sekä vaatimus vastuullisesta kansalaisuudesta alkavat jo olla kohtuuttomia yksilöä kohtaan. (Kannisto-Karonen 2015, 25.)

Kun työelämällä ei enää ole tarjolla pysyviä sitoutumisen ja kiintymisen kohteita, kiinnittyy huomio yksilöön itseensä. Työn yksilöllinen merkitys tulee säilymään, mutta samaistumisen kohde yksilön tulisi organisaation sijaan löytää omasta itsestään ja omasta urastaan. Näin muodostuva yksilöllinen uraidentiteetti perustuu yksilön asettamiin henkilökohtaisiin merkityksiin, arvoihin sekä itsearvostukseen. Yksilön tulee pyrkiä rakentamaan merkityksellinen yhteys oman elämäntarinansa, koulutuksensa ja työnsä välille. Hänen on kyettävä asettamaan tietoisia tavoitteita sen suhteen, mitä hän haluaa työelämässä tehdä ja saavuttaa sekä kyettävä myös työskentelemään näiden itse asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämä vaatii yksilöltä sosiaalista ja inhimillistä pääomaa, joustavuutta ja mukautumiskykyä. Psykologisesta menestymisestä, eli yksilölli-

sesti merkittävien tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta, tulee tärkein päämäärä. (Poutanen 2014, 77-78.)

Kannisto-Karosen (2015, 20) mukaan yksilön selviytyminen työmarkkinoilla tulee riippumaan hänen kyvyistään arvioida omia ammatillisia mahdollisuuksiaan ja siitä, miten hän tämän perusteella tekee itsenäisiä valintoja ja päätöksiä työuraansa koskien. Yksilöltä odotetaan kykyä toteuttaa muutostilanteet huomioivia urasuunnitelmia. Tämä itsevastuullisuus ja joustavuus tukee yksilöllisyyttä, mutta tuo mukanaan myös epävarmuus- ja riskitekijöitä. (Kannisto-Karonen 2015, 25.) Yksilön rooli muutoksen ohjaajana tulee kasvamaan ja tämän myötä hallinnan tunne on yksi tärkeimmistä taidoista, joita yksilö tarvitsee. Sen avulla hän voi kokea pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, mukana ajalehtimisen sijaan. (Manka ym. 2014, 4.)

Voidakseen elää hyvää ja tyydyttävää elämää, yksilö tarvitsee kokemuksen siitä, että voi toteuttaa itseään. Tähän tarvitaan Kotkavirran (2000, 8-10) mukaan riittävän selkeä ja vahva identiteetti ja itsetunto. Muutosvauhdin kiihtyessä ja yhteiskunnan muuttuessa arvo- ja merkitysmailmoiltaan yhä moninaisemmaksi, ulkopuoliset tekijät eivät enää määritä sitä, millainen yksilön tulisi olla ja miten hänen tulisi elää. Tämä muodostaa identiteetistä uudella tavalla ongelman ja tehtävän yksilölle. Identiteetin avulla yksilö ylläpitää itsessään jatkuvuutta ja yhtenäisyyttä silloin, kun ympärillä oleva todellisuus muuttuu vauhdilla. Identiteetti rakentuu yksilön aiemmille kokemuksille, tulkinnoille ja arvostuksille ja sen kautta yksilö tulkitsee ja arvottaa kohtaamiaan asioita ja todellisuutta. Asiat eivät siis ole hyviä tai pahoja, merkityksellisiä tai merkityksettömiä yleisellä tasolla, vaan sen mukaan milta ne näyttäytyvät kunkin yksilön kokemus ja arvopohjan kautta. Jatkuvassa muutoksessa luottaminen ja sitoutuminen vaativat yhä enemmän näiden asioiden pohdiskelua ja työstämistä ja yksilö joutuu tekemään töitä oman identiteettinsä kanssa. (Kotkavirta 2000, 8-10.)

3 Muutoskykyinen yksilö

3.1 Kolme näköalaa yksilön muutosvalmiuksiin

Tässä luvussa yksilön muutosvalmiuksia lähestytään kolmen yksilön kyvykkyyksiä ja voimavaroja määrittelevän käsitteen kautta: resilienssin, psykologisen pääoman sekä systeemiälyn. Lähempi tarkastelu osoittaa, että käsitteiden tavassa määritellä muutoskykyisen yksilön ominaisuuksia löytyy paljon samankaltaisuutta. Ryhmittelemällä ja

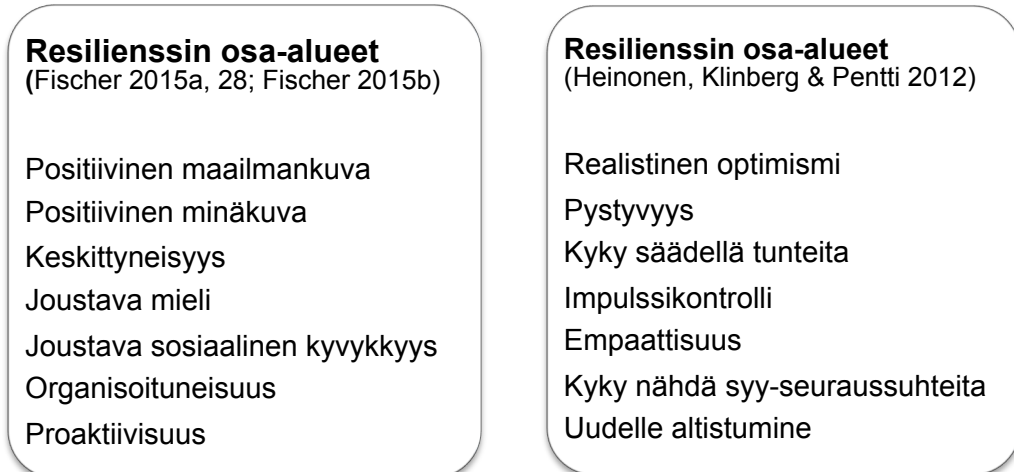
uudelleen nimeämällä nämä ominaisuudet saadaan aikaan muutoskykyisen yksilön profiili, joka esitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Resilienssin, psykologisen pääoman sekä systeemiälyn käsitteet perustuvat ajatukselle, että yksilön on mahdollista kehittää muutoksissa tarvittavia taitoja itsessään. Esimerkiksi resilienssi ei Heiskasen (2016) mukaan ole pysyvä persoonallisuuden piirre vaan taito, jota voi oppia. Poijula (2015) tuo esiin, että yksilön resilienssikykyisyyteen vaikuttavat niin synnynnäiset persoonallisuuspiirteet, opitut taidot, kasvuympäristö kuin myös ympäröivät olosuhteet. Pelkät geenit eivät siis määritä voiko yksilö olla resilientti vai ei, sen sijaan lapsuuden kokemuksilla on merkittävä vaikutus. (Poijula 2015.) Psykologisen pääoman tutkijoiden mukaan jopa 40 prosenttia yksilön henkisistä voimavaroista on yksilön itsensä kehitettävissä ja, että suurin este uuden oppimiselle ovat ajatuskaavat ja uskomukset, joiden takia yksilö itse uskoo olevansa tietynlainen tai kykenemätön esimerkiksi oppimaan uutta. Uusimmat aivotutkimukset osoittavat, aivot pysyvät muuntautumiskykyisinä koko elämän ajan. (Manka ym. 2014, 4.) Myös systeemiäly perustuu ajatukselle, että tätä älykkyyttä voi jokainen itsessään kehittää. Aaltoyliopiston sivuilta löytyy itsearviointitesti, jonka tekemällä saa arvion omista vahvuuksistaan sekä mahdollisuuksistaan kasvulle. (Systeemiälyn itsearviointi.)

3.1.1 Resilientti yksilö

Resilientit yksilöt ovat juuri nyt haluttuja työelämässä (Heiskanen 2016). Resilienssi sanana tarkoittaa kimmoisuutta ja joustavuutta. Psykologisena terminä sillä tarkoitetaan yksilön kykyä toipua vastoinkäymisistä (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012). Resilienssi on yksilön hyvinvoinnille olennaista muutoskykyisyyttä (Fischer 2015a, 28; 2015b) ja toipumiskykyä (Vuorinen 2015). Resilienttiä yksilöä voi verrata joustavaan oksaan, joka paineen alla taipuu, mutta nousee taas takaisin ylös (Poijula 2015),

Resilienssin tutkimus perustuu kysymykseen, miksi toiset selviytyvät vastoinkäymisistä hyvin ja toiset kärsivät masennuksesta, ahdistuksesta sekä stressireaktioista (Harrington 2012). Poijulan (2015) mukaan resilienttien yksilöiden toipumiskyky perustuu osaltaan kyvykkyydelle käsitellä tunteita. He kykenevät kohtaamaan vaikeuksia ja toipumaan niistä, sen sijaan, että antaisivat takaiskujen lamauttaa. Tämä ei tarkoita kielteisten tunteiden puuttumista, vaan sitä, että yksilö on herkistynyt reagoimaan myönteisiin ärsykkeisiin myös vaikeuksien keskellä. Resilientti yksilö ei uppoa kielteisyyteen, toisin kuin masentuneisuuteen taipuvainen yksilö. (Poijula 2015.)



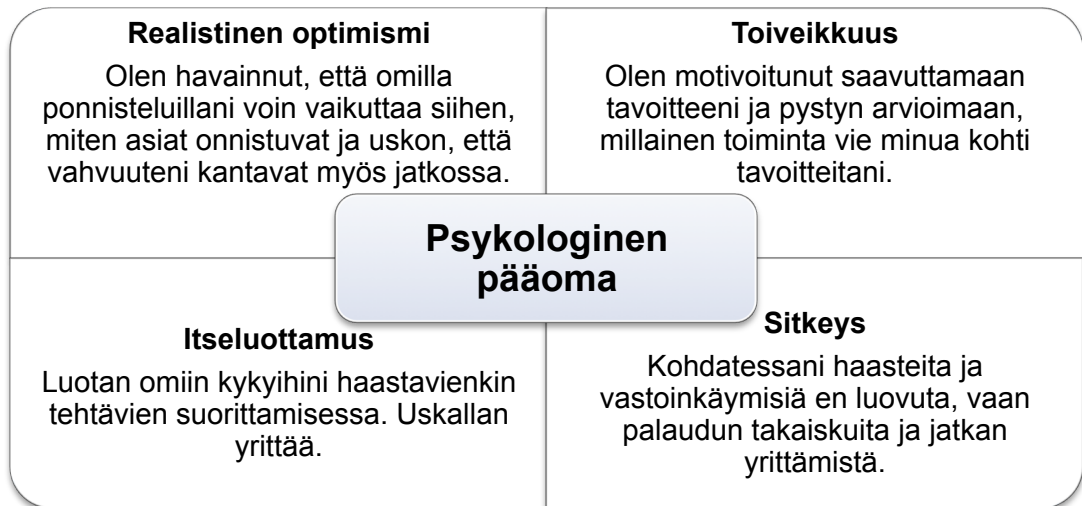
Kuvio 2. Resilientin yksilön ominaisuudet (Fischer 2015a, 28; Fischer 2015b; Heinonen ym. 2012).

Resilientin yksilön ominaisuudet vaihtelevat jonkun verran määrittelijän mukaan. Kuviossa 2. on koottu resilientin yksilön ominaisuudet kuten Fischer (2015a, 28; 2015b) sekä Heinonen, Klinberg ja Pentti (2012) ovat ne määritelleet. Fischerin mukaan resilienssin osa-alueet ovat positiivinen minäkuva ja positiivinen maailmankuva, keskittyneisyys, joustava mieli, joustava sosiaalinen kyvykkyys, organisoituneisuus ja proaktiivisuus. Heinonen, Klinberg ja Pentti puolestaan esittävät resilientin yksilön ominaisuuksiksi tunteiden säätelykyvyn, impulssikontrollin, realistisen optimismin, kyvyn nähdä syy-seuraussuhteita, uudelle altistumisen, pystyvyyden ja empaattisuuden. Tarkempi tarkastelu osoittaa, että kokonaisuudessa puhutaan kuitenkin samoista ominaisuuksista. Ominaisuudet on teemoitettu ja avattu tarkemmin luvussa 3.2.

3.1.2 Psykologiselta pääomaltaan rikas yksilö

Psykologinen pääoma on metataito, jonka avulla yksilön on mahdollisuus huolehtia paremmin hyvinvoinnistaan, hyödyntää osaamistaan sekä pärjätä muutostilanteissa (Manka ym. 2014, 6). Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 26) kuvaavat psykologista pääomaa yksilön asenteeksi, joka pitää sisällään oma-aloitteellisuuden, yritteliäisyyden, toimeliaisuuden sekä vastuunottamisen. Psykologisen pääoman ajattelutavan mukaan jokaisella yksilöllä, iästä tai terveydentilasta huolimatta, on mahdollisuus kasvattaa henkisiä resurssejaan. Tämä tapahtuu suuntaamalla huomiota tavoitteisiin, elä-

mäntehtäviin ja päämääriin ja kaikkeen siihen, mikä yksilössä on arvokasta ja hyvää. (Rauhala ym. 2013, 26). Manka, Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2014, 6) toteavat, että Luthans (2007) määrittelee psykologisen pääoman henkiseksi voimavaraksi, joka on keskeisessä asemassa yksilöiden kokemassa hyvinvoinnissa ja menestymisessä. Siinä on kyse yksilön vahvuuksista sekä siitä, miten hän suhtautuu työhön ja elämään ylipääntään. (Manka ym. 2014, 6.)



Kuvio 3. Psykologisen pääoman osa-alueet (Manka ym. 2014, 4).

Korkea psykologinen pääoma on yhteydessä onnellisuuteen, työssä onnistumiseen ja tuloksellisuuteen (Psykologinen pääoma). Psykologinen pääoma muodostuu neljästä osa-alueesta (kuvio 3), jotka ovat sinnikkyys ja sitkeys, optimismi, toivo ja itseluottamus (Manka ym. 2014, 6-8; Rauhala ym. 2013, 32-47).

Sitkeys ja sinnikkyys määrittävät psykologisen pääoman käsitteenä yksilön joustavuutta ja palautumiskykyä. Manka, Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2014, 6) käyttävät sitkeydestä myös termiä resilienssi. Fischerin (2015a, 28-29; 2015b) mukaan resilienssi eli yksilön sitkeys ja sinnikkyys kuitenkin koostuu monista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi optimismista, itseluottamuksesta., jotka psykologinen pääoma puolestaan erottaa sinnikkydestä. Psykologinen pääoman sinnikkyys on kykyä jatkaa, vaikka asiat tuntuivat haastavilta sekä kykyä palautua. Sinnikäs yksilö on kykenevä käsittelemään myös hankalia tunteita. Sinnikkyys lisää joustavuutta ja yksilön kykyä altistaa itseään uudelle.

Sinnikkyuden ehtona on se, että yksilö kykenee kokemaan merkityksellisyyttä, toisaalta merkityksellisten asioiden tavoittelu myös lisää sinnikkyyttä ja myös onnellisuuden tunnetta. Sinnikkyys on myös vastuullisuutta omasta toiminnasta ja siitä, mikä merkitys omalla toiminnalla on muille. Sinnikkyys on kykyä hyväksyä tosi asiat ja nähdä elämä merkityksellisenä. (Rauhala ym. 2013, 41-43).

Psykologisen pääoman osa-alueiden: optimismin, toivon ja itseluottamuksen elementtejä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. Sinnikkyys sen sijaan saa niin laajan merkityksen, että tutkija on katsonut sen pitävän sisällään myös muut yksilön muutoskykyisyydelle olennaiset osatekijät. Tästä syystä sinnikkyuden elementtiä tarkastellaan jatkossa syvemmin resilienssin ja systeemiälyn näkökulmista.

3.1.3 Systeemiälykäs yksilö

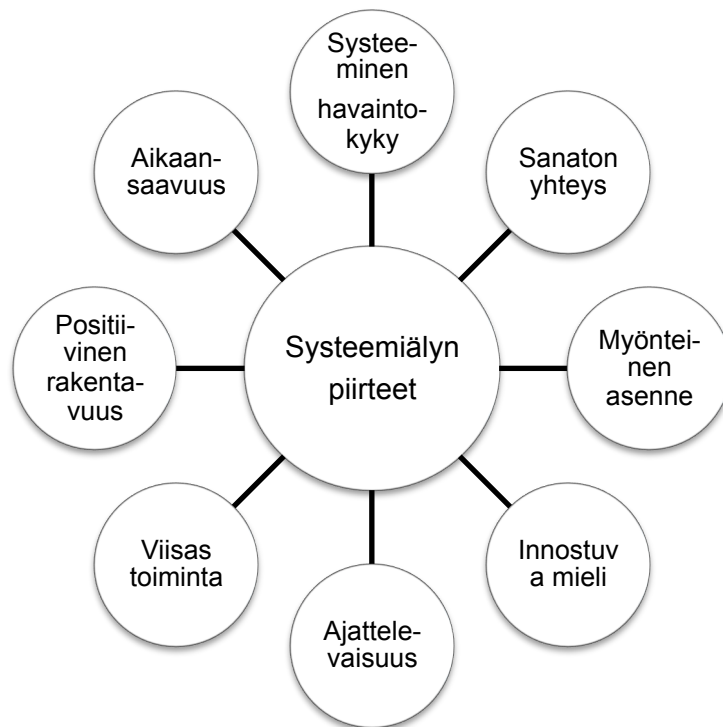
Systeemiäly on Hämäläisen ja Saarisen (2005) määrittelemä käsite, joka perustuu systeemiajatteluun (mm. Senge 2010). He ovat itse määritelleet systeemiälyn seuraavasti:

Systeemiälykäs henkilö osaa toimia älykkäästi, järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti monimutkaisissa systeimirakenteissa. Kokonaisuus muo-
vaa häntä ja hän osaltaan muo-
vaa kokonaisuutta. Usein intuitiivisesti ja
"vaistomaisesti" osana omaa kokemusajatteluaan. Systeemiäly on toiminnallisessa tilanteessa esiintyvää käytännön älykkyyttä, jossa tuntuma, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa. (Hämäläinen ja Saarinen 2005, 5.)

Hämäläisen ja Saarisen (2005, 6) mukaan ihmisen ympäristö muodostuu erilaisista systeemisistä rakenteista, joita hän pyrkii koko ajan arvioimaan: Mitkä asiat ovat sallittuja? Miten kuuluu toimia? (Hämäläinen & Saarinen 2005, 6.) Systeemi itsessään voi olla esimerkiksi työyhteisö, verkosto, organisaatio, perhe tai mikä tahansa ihmisten vuorovaikutuksessa syntynyt tilanne. Olennaista systeemiajattelussa on se, näkeekö yksilö tapahtumat irrallisina tilanteina vai kykeneekö hän näkemään kokonaisuuden, jossa hän itse omalla käyttäytymisellään vaikuttaa tapahtumien kulkuun. (Fischer & Vainio 2014, 15.)

Hämäläisen (2004) mukaan systeemiäly on sekä tilannetajua että tervettä maalaisjärkeä. Systeemiäly on myös elämänfilosofia. Se on askel pois päin itsekeskeisyydestä ja keskittymistä siihen, mitä yhdessä on mahdollista saada aikaan. Arjessa systeemiälykäs käytös näkyy hyväksyvyytenä, kiinnostuksena, kuuntelemisena, huumorina, kan-

nustamisena ja ystävällisyytenä. (Hämäläinen 2004.) Nopeasti muuttuvassa ja avautuvassa maailmassa tällainen systeemiälykästoiminta on erittäin viisasta toimintaa.



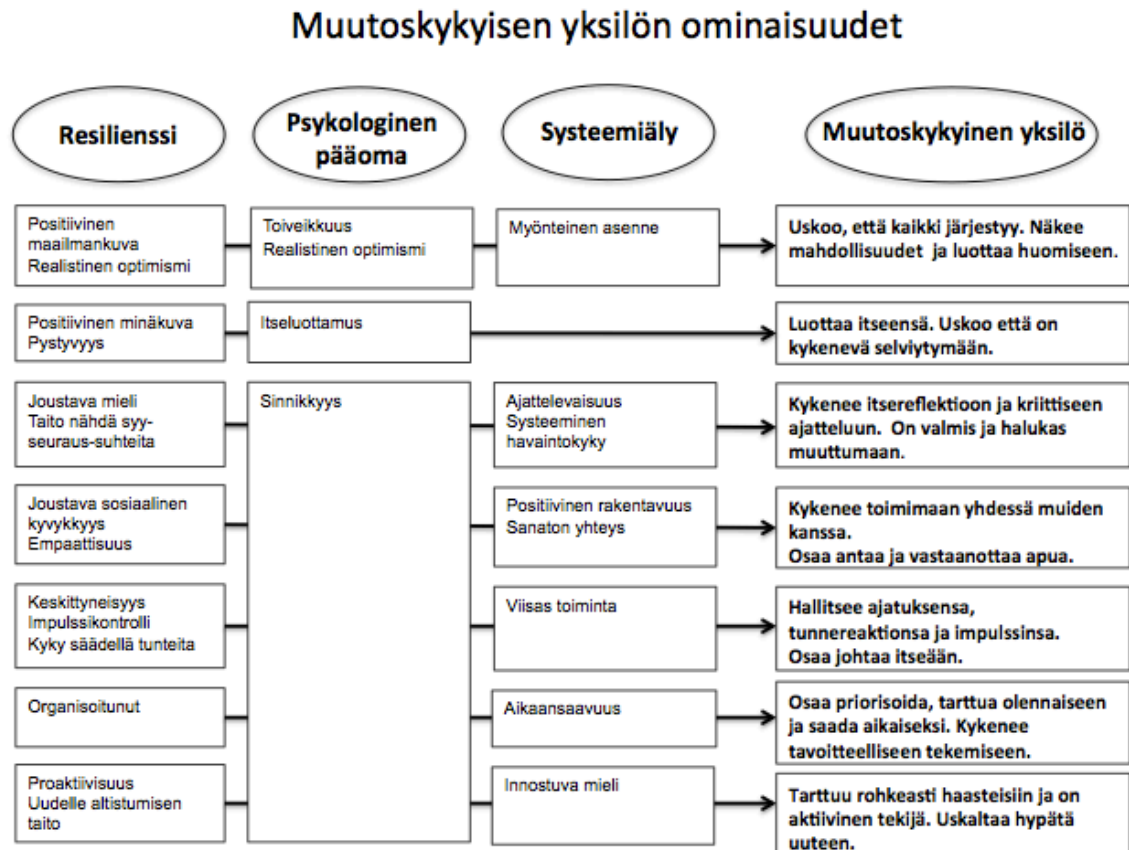
Kuvio 4. Systeemiälyn piirteet (soveltaen Saarinen 2014).

Saarinen (2014) määrittelee systeemiälyn piirteet (kuvio 4) systeemiseksi havaintokyvyksi, sanattoman yhteyden tuntemiseksi muihin ihmisiin, myönteiseksi asenteeksi, innostuvaksi mieleksi, ajattelevaisuudeksi, viisaaksi toiminnaksi, positiiviseksi rakentavuudeksi sekä aikaansaavuudeksi (Saarinen 2014). Nämä piirteet on avattu ja käyty tarkemmin läpi luvussa 3.2.

3.2 Muutoskykyisen yksilön profiili

Resilienssin, psykologisen pääoman ja systeemiälyn käsitteitä tarkastellessa voidaan huomata, että samat yksilön muutoksiin mukautumista tukevat ominaisuudet toistuvat kaikissa käsitteissä. Hieman eri tavoin määriteltyinä ja nimettyinä, mutta syvemmältä merkitykseltään hyvin pitkälti toisiaan vastaavina ja tukevinä. Kuviossa 5 on kerätty yhteen muutoskykyisen yksilön ominaisuudet näihin kolmeen käsitteeseen pohjaten ja

tämän perusteella on määritelty, mitkä ovat yksilön muutoskykyisyyden kannalta olennaiset taidot ja ominaisuudet.

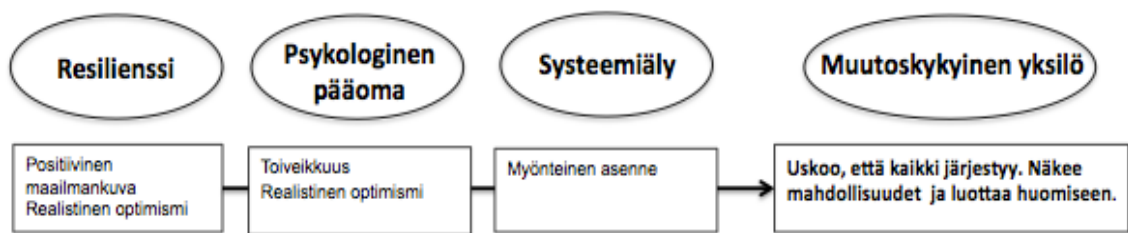


Kuvio 5. Muutoskykyisen yksilön ominaisuudet (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b; Heinonen, ym. 2012; Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Muutoskykyisellä yksilöllä on optimistinen asennoituminen ja toiveikas suhtautuminen tulevaisuuteen. Hänellä on itsetuottamusta ja hän uskoo omiin mahdollisuuksiin suoriutua ja vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin asioihin. Hän on kykenevä tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti sekä näkemään itsensä osana suurempaa kokonaisuutta. Hän on kykenevä ja halukas tarvittaessa muuttamaan omia toimintatapojaan. Muutoskykyinen yksilö pystyy toimimaan yhdessä muiden kanssa sekä pyytämään ja antamaan tarvittaessa apua. Hän on kykenevä johtamaan itseään, ajatuksiaan ja tunteitaan, eikä ole impulssiensa vietävissä. Hän kykenee priorisoimaan, pystyy tavoitteelliseen toimintaan ja saa asioita aikaan. Muutoskykyisellä yksilöllä on myös rohkeutta altistaa itseään uudelle sekä olla oman elämänsä aktiivinen vaikuttaja.

3.2.1 Optimismi, toiveikkaus ja myönteinen asenne

Optimismi, toiveikkaus ja myönteinen asenne nousevat olennaiseen osaan yksilön muutosvalmiuksia tarkastellessa (kuvio 6). Positiivisen maailmankuvan omaava yksilö kykenee näkemään mahdollisuuksia myös muutosten keskellä (Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b).



Kuvio 6. Optimistisuus, toiveikkaus ja myönteinen asenne muutoskykyisen yksilön kyvykkyyksinä (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Myönteisen asenteen omaava, optimistinen yksilö kykenee tarkastelemaan haasteellisiakin tilanteita myönteisessä valossa, eikä lamaannu (Heinonen ym. 2012; Saarinen 2014). Hän tunnistaa, että onnistumisissa hänen omalla toiminnallaan on suuri merkitys, ne eivät ole sattumia tai vahinkoja. Hän etsii ja arvostaa positiivisia asioita ja kokemuksia. Hän uskoo omiin kykyihinsä ja siihen, että lopputulos on halutun kaltainen. Tämä myönteisyys lisää aivojen joustavuutta ja johtaa siihen, että optimisti suoriutuu annetuista tehtävistä paremmin ja nopeammin. Optimistilla on myös enemmän selviytymiskeinoja käytössään kuin kielteisesti suhtautuvalla henkilöllä sekä luottamus siihen, että hän saa tarvitessaan apua ja tukea muilta. (Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40.) Epäonnistumisia kohdatessaan optimistinen henkilö on itselleen armollinen ja kykenee tarkastelemaan syitä tapahtuneeseen ja varautumaan näin tulevaisuuden haasteisiin ja ongelmiin jo etukäteen. (Manka ym. 2014, 7.)

Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 38-40) mukaan työelämän muutoksissa on erityisesti hyötyä optimistien kyvystä sopeutua nopeasti ja hahmottaa mihin asioihin hän voi itse vaikuttaa ja mitkä asiat kannattaa vain hyväksyä. Myös Pontevan (2010a, 57) mukaan parhaiten muutoksessa pärjää mikäli kykenee keskittymään myönteisiin, hallittavissa oleviin asioihin ja hyväksymään ne tosiasiat, joita ei voi muuttaa ja joihin ei

ole mahdollisuutta vaikuttaa. Oma asenne ja kyky laittaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin auttaa huomattavasti muutoksen pyörteissä. (Ponteva 2010a, 57.) Luukkala (2011) lisää, että mikäli yksilö kykenee kiinnittämään katseensa uhkien sijaan mahdollisuuksiin on tästä seurauksena myönteisiä, työniloa ja aikaansaamista lisääviä tunteita. Mahdollisuuksien näkeminen ja niiden pitäminen realistisena myös kannustaa työskentelemään muutoksen puolesta. (Luukkala 2011, 181-182.)

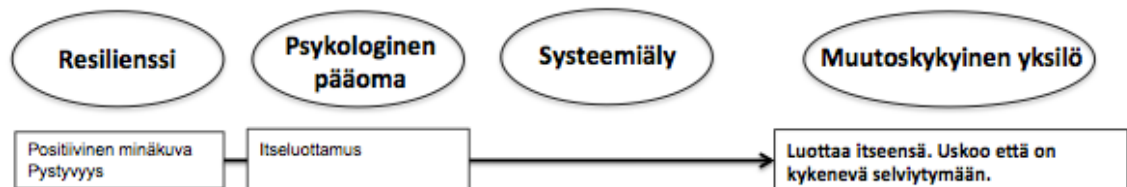
Toisille myönteisyys ja optimismi ovat luontaisempaa kuin toisille. Myönteisyyttä voi kuitenkin lisätä erilaisin harjoituksin. Poijulan (2015) mukaan kielteisten ajatusten välttely ei ole tehokasta, vaan ennemminkin tulisi tietoisesti keskittyä niihin asioihin, joista on kiitollinen ja jotka tuovat voimaa. Näiden voimavarojen tunnistaminen auttaa haastavalla hetkellä. Tehokas tapa lisätä myönteisyyttä on esimerkiksi kiitollisuuspäiväkirjan kirjoittaminen. (Poijula 2015.) Myös Fischer ja Vainio (2014, 35-36) toteavat, että hyvä tapa lisätä mielihyvää on miettiä ja listata joka päivä asioita, joista voi olla kiitollinen. He toteavat, että merkityksellisyyttä ja positiivisia tunteita syntyy myös ihmisten välisissä kohtaamisissa, joten auttamalla muita, tervehtimällä ja hymyilemällä on mahdollista saada positiivisia tunteita myös itselle. (Fischer & Vainio 2014, 35-36.)

Toiveikkaus puolestaan auttaa yksilöä olemaan aktiivinen, näkemään ja tarttumaan rohkeasti mahdollisuuksiin, sillä hän uskoo ja luottaa tulevaisuuteen (Rauhala ym. 2013, 35-36). Toiveikkaus pitää yllä tavoitteellisuutta ja haasteiden edessä auttaa löytämään vaihtoehtoisia reittejä kohti näitä tavoitteita (Manka ym. 2014, 7). Fischer ja Vainio (2014, 35-36) korostavat, että haastavissa organisaation muutostilanteissa yksilön optimismi, asenne ja toiveikkaus ovat erityisen tärkeässä roolissa. Myös kyky nähdä haasteet hetkittäisinä ja ohimenevinä auttaa yksilöä suoriutumaan ja mahdollistaa myös uusien oppimiskokemusten syntymisen (Fischer & Vainio 2014, 51).

3.2.2 Itseluottamus

Muutoskykyinen yksilö uskoo itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa selvitä (Kuva 7). Manka, Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2014, 6) sekä Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 44-45) toteavat, että omiin mahdollisuuksiin ja kykyihin luottaminen on merkittävin yksittäinen osatekijä onnistumisten kohdalla. Onnistumme, kun uskomme onnistuvamme. Hyvällä itseluottamuksella varustettu yksilö nauttii haasteista, asettaa itselleen korkeita tavoitteita ja tarttuu vaikeisiin tehtäviin. Hän ei ole muiden ihmisten tai olosuhteiden armoilla tai johdateltavissa vaan toimii aktiivisesti omien tavoitteidensa eteen.

(Manka ym. 2014, 6; Rauhala ym. 2013, 44-45.) Myös Fischer (2015a, 29; 2015b) toteaa, että positiivinen minäkuva ja se uskoko yksilö itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa on muutoksessa selviämisen perusta.



Kuvio 7. Itseluottamus muutoskykyisen yksilön ominaisuutena (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Vahva itseluottamus vaikuttaa positiivisesti yksilön kykyyn sitoutua ja suoriutua. Sen on todettu olevan yhteydessä myös sinnikkyyteen. Itseluottamus voi vaihdella eri osalueilla ja eri elämänvaiheissa, myös muut ihmiset voivat vaikuttaa yksilön itseluottamukseen. (Rauhala ym. 2013, 146.) Heikko itseluottamus näkyy muun muassa epävarmuutena ja ahdistuneisuutena ja vaikeuttaa menestymistä ihmissuhteissa ja työelämän eri rooleissa. Tämän päivän sosiaaliset ympäristöt edellyttävät vahvaa itsetuntemusta, identiteettiä ja itseluottamusta yhä enenevässä määrin. Vahvan identiteetin ja hyvän itseluottamuksen avulla yksilön on mahdollista ylläpitää jatkuvuutta ja yhtenäisyyttä silloin kun ympäristössä tapahtuu paljon muutoksia. Vahva itseluottamus tuo myös yksilölle tunteen oman elämän hallinnasta, jolloin hän voi kokea olevansa oman elämänsä subjekti ja vahva arvottaja. (Kotkavirta 2000, 8-12.)

Kannisto-Karonen (2015, 41-42) toteaa, että tutkimusten mukaan suurin toleranssi epävarmuudelle ja ennakoimattomuudelle on yksilöillä, jotka omaavat vahvan tulevaisuuden uskon. Luottamus vaikuttaa muun muassa siihen, että yksilö kokee tulevaisuuden suunnittelun mielekkäänä ja uskaltaa ottaa riskejä. Hän ei pelkää epäonnistumista. (Kannisto-Karonen 2015, 41-42.) Itseluottamus korreloi myös luottamuksen ja toivon kanssa. Itseensä luottava yksilö tuntee luottamusta myös muita ihmisiä sekä tulevia tapahtumia kohtaan. (Kotkavirta 2000, 12.) Muutostilanteissa tällainen luottavainen asenne kantaa pitkälle. Luukkala (2011, 187-188) toteaa, että mikäli luotamme it-

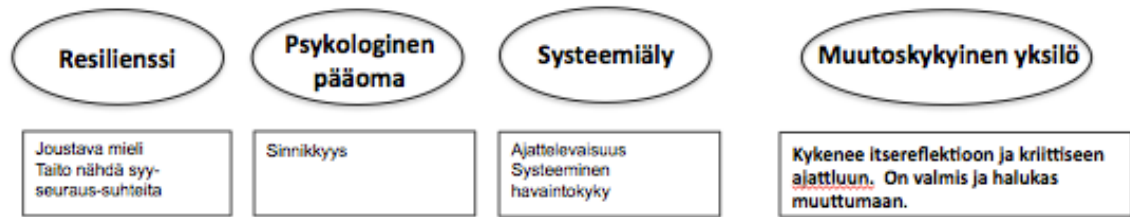
seemme, toisiimme ja siihen, että muutos kannattaa toteuttaa ja se on järkevä, on muutoksella erittäin hyvät mahdollisuudet toteutua onnistuneesti.

Itseluottamusta voi kasvattaa, sillä se perustuu harjoitteluun ja oppimiseen (Rauhala ym. 2013, 146). Itsetuntemus on itseluottamuksen perusta. Muutosten keskellä yksilöllä tulee olla rohkeutta kysyä itseltään, mitä hän todella haluaa tehdä ja millä alalla kehittyä. Tärkeää on myös kysyä, miten hän voisi olla hyödyksi muille ihmisille ja yhteisöille ja mikä on hänen oma, ainutlaatuinen roolinsa (Salminen 2015, 14-15.) Fischer ja Vainio (2014, 42) toteavat, että kun yksilö tietää, mikä juuri hänelle on merkityksellistä ja tärkeää, on hänen mahdollista tehdä tietoisia valintoja näiden omien henkilökohtaisten arvojensa saavuttamiseksi. Myös Salminen (2015, 74-75) toteaa, että kun yksilö kohdistaa toimintaenergiaansa tietoisesti itselleen tärkeään päämäärään on hänellä hyvät mahdollisuudet onnistua tavoitteissaan. Onnistumiset puolestaan lisäävät itseluottamusta. Vuorisen (2015) mukaan omien vahvuuksien tiedostaminen ja niiden aktiivinen hyödyntäminen todistetusti lisää yksilön kokemaa hyvinvointia ja onnellisuutta sekä vähentävän stressiä. Vahvuuksia käyttäessään yksilöllä on mahdollisuus tuntea itsensä arvokkaaksi ja saada myös positiivista palautetta muilta. Tämä taas lisää yksilön tunteita omasta pystyvyydestään ja parantaa näin myös itseluottamusta ja sitä kautta resilienssiä. (Vuorinen 2015.)

3.2.3 Itsereflektiokyky ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia

Itsereflektiokyky ja kyky hahmottaa erilaisia kokonaisuuksia yksilön muutoskyvykkyytenä auttaa yksilöä tarkastelemaan omaa toimintaansa osana kokonaisuutta ja ymmärtämään ympärillään olevaa maailmaa ja muutoksia (kuvio 8).

Joustava mieli auttaa yksilöä katsomaan tilanteita erilaisista näkökulmista ja näkemään monenlaisia lähestymistapoja. Se on myös idearikkautta. (Fischer 2015a, 29.) Taito nähdä syy-seuraus-suhteita auttaa etäännyttämään asiat yksilöstä itsestään ja katsomaan niitä erilaisista perspektiiveistä. (Heinonen ym. 2012.) Systeeminen havaintokyky puolestaan auttaa yksilöä muodostamaan laajan kokonaiskuvan tilanteesta, mikä auttaa häntä ymmärtämään kokonaisuutta. Ajattelevaisuus kuvaa yksilön tapaa tarkkailla kriittisesti omia ajatustapojaan ja pyrkimyksestä kasvaa aidosti ihmisenä. (Saarinen 2014.)



Kuvio 8. Itsereflektiokyky ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia muutoskykyisen yksilön ominaisuutena (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

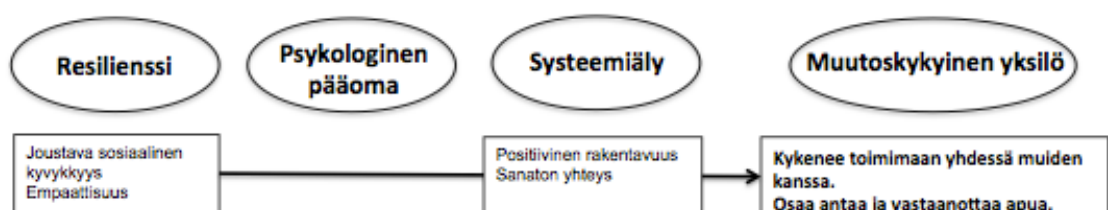
Etenkin systeemiäly pyrkii ymmärtämään inhimillisen toiminnan ja tunteiden vaikutusta erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa systeemeissä. Hämäläisen (2004) mukaan tavoitteena on siirtyä reaktiivisuudesta ja tiedostamattomasta käyttäytymisestä eli ”haamusysteemeistä”, jotka usein vaikuttavat merkittävästi yksilöiden välisessä toiminnassa, älykkääseen tunteiden, tilanteiden ja kokonaisuuksien hallintaan. Systeemiajatteluun kykenevä yksilö on taitava havainnoimaan erilaisia kokonaisuuksia ja riippuvuuksia ja katsoomaan asioita erilaisista perspektiiveistä ja erityisesti toisten silmin. Systeemiälyksi tämä taito muuttuu, kun yksilö ymmärtää oman käyttäytymisensä vaikutukset ja ottaa aktiivisesti vastuun omasta toiminnastaan eri systeemeissä. (Hämäläinen 2004). Systeemiajatteluun kuuluu oletus, että omaa käyttäytymistä muuttamalla on mahdollista vaikuttaa koko systeemin muuttamiseen. (Fischer & Vainio 2014, 48.) Täysin yksilön hallittavissa on kuitenkin ainoastaan se, minkä merkityksen tämä antaa asioille ja miten asennoituu käsillä olevaan tilanteeseen; päättääkö nähdä siinä olevat mahdollisuudet vai uhkakuvat (Turunen 2003, 23-24).

Muustilanteissa yksilön kokema hallinnantunne ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät oleellisesti, mikäli hän kykenee näkemään itsensä aktiivisena osana muutosta ja tuntee kykenevänsä vaikuttamassa siihen. Feldt, Mäkikangas ja Piitulainen (2008, 103-110) puhuvat elämän hallinnan tunteesta eli koherenssin tunteesta. Tämä tarkoittaa, että yksilöllä on varmuuden tunne siitä, että sekä hänen sisäinen, että maailmansa on enustettavissa ja että hän voi itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun ainakin jossain määrin. Hän ei koe tapahtumia kaoottisina, päälle vyöryvinä sattumuksina, vaan kykenee pelaamaan niitä laajempaan kokonaisuuteen. Vahva elämäntunne on tutkimusten mukaan liitoksissa muun muassa hyvään terveyteen ja stressioireiden vähäisyyteen. Hallinnantunne auttaa suojelemaan yksilöä työuupumukselta ja sitoutumaan omaan hyvinvointiinsa. (Feldt ym. 2008, 103-110.)

Jotta yksilön on mahdollista muuttaa suhtautumistaan ja toimintaansa on hänen kuitenkin ensin ymmärrettävä, että hänellä itsellään on päätösvalta ja vastuu siitä, miten toimii ja käyttäytyy ja millaisia valintoja elämässään tekee. Kehittymisen ytimessä on oivallus siitä, että omat ajatukset ja uskomukset vaikuttavat päivittäisiin tekoihin. (Fischer & Vainio 2014, 33.) Fischer (2015a, 28) puhuu kasvun asenteesta, joka tarkoittaa sitä, että yksilö uskoo olevansa kykenevä jatkuvasti kehittymään ja oppimaan uutta. Kasvun asenteen edellytyksenä on tietoisiksi tuleminen omista ajatuksista, uskomuksista sekä sisäisestä puheesta ja sen vaikutuksesta tunteisiin ja sen myötä käyttäytymiseen. (Fischer 2015a, 28.) Rauramo (2013, 3) kuvaa yksilön muutosprosessia henkiseksi kasvuksi, jonka seurauksena yksilön on mahdollista hyödyntää paremmin omia kykyjään, oppia uutta ja ilmaista itseään. Salmisen (2015, 81) mukaan jokaisella yksilöllä on runsaasti voimavaroja, jotka saattavat tulla näkyviksi vasta muutoksen tai menetyksen edessä.

3.2.4 Sosiaaliset taidot

Läheiset ihmiset tuovat yksilölle turvaa (Ponteva 2010a, 58). Hyvä työyhteisö, työkaverit ja muut sosiaaliset verkostot antavat myös paljon positiivista tunne-energiaa. Toimivassa yhteisössä yksilön on mahdollista tuoda turvallisesti esiin omaa piilossa olevaa potentiaaliaan ja sitä kautta kasvaa. (Fischer & Vainio 2014, 17.) Muutoskykyinen yksilö kykenee toimimaan yhdessä muiden kanssa sekä osaa tarvittaessa pyytää ja antaa apua (kuvio 9.)



Kuvio 9. Sosiaaliset taidot muutoskyvykkytenä (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen, ym, 38-40; Saarinen 2014).

Joustava sosiaalinen kyvykyys on Fischerin (2015a, 29; 2015b) mukaan rohkeutta pyytää apua sitä tarvitessaan sekä halukkuutta ja valmiutta auttaa muita. Fischer puhuu myös yksilön kyvystä luoda laatuyhteyksiä toisiin ihmisiin. Nämä laatuyhteydet syntyvät ihmisten välisissä positiivisissa kohtaamisissa ja kantavat silloin kun tukea ja

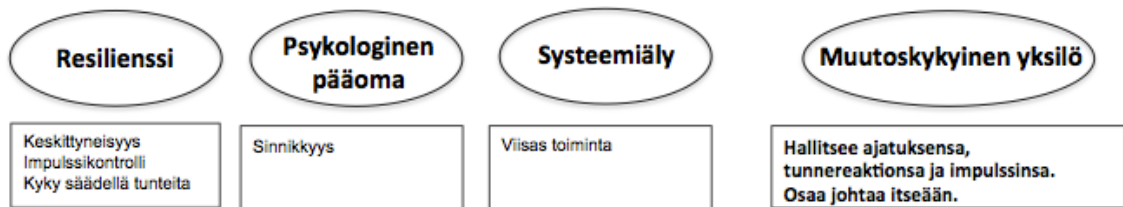
apua tarvitaan. (Fischer 2015a, 29; 2015b.) Empaattisuus on taitoa asettua toisen asemaan kykyä ja ymmärtää ja myötäelää tämän tunnetiloja ilman, että sekoittaa tunteet omiinsa (Heinonen ym. 2012, 38-40). Systeemiäly puhuu yksilön kyvystä tuntea sanatonta yhteyttä sekä positiivisesta rakentavuudesta. Yksilö, joka kykenee sanottomaan yhteyteen muiden kanssa, lähestyy muita ihmisiä hyväksyvästi ja on taitava huomioimaan myös toisten kokemusmaailmaa. Positiivinen rakentavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilöllä on kyky huomioida ja tuoda esiin toisten parhaita puolia sekä että hän kykenee esimerkiksi keventämään kireiksi käyneitä tilanteita. (Saarinen 2014.)

Työpaikan myönteinen vuorovaikutus edellyttää, että yksilöt kykenevät kohtaamaan toisensa arvostavasti ja myönteisen uteliaasti. Läheiset suhteet työkavereihin lisäävät empatiaa ja myötätuntoa työyhteisössä. Huomioimalla toisissa ensisijaisesti vahvuuksia ja positiivisia asioita on mahdollista rakentaa positiivista työkuilttuuria, joka puolestaan tukee työntekijöiden hyvinvointia ja sopeutumista muutoksissa. (Vuorinen 2015.) Salosen (2014, 71) mukaan yksilö kykenee löytämään elämäänsä lisää merkityksellisyttä ja tarkoituksen mukaisuutta nimenomaan kurottautuessaan itsestään ulospäin. Toiset ihmiset ovat peilejä, joihin yksilö usein perustaa oman identiteettinsä. Tämän vuoksi parhaisiin tuloksiin tämän päivän työelämässä, jota kuvaa globalisaatio ja erilaisissa verkostoissa työskenteleminen, päästään yhteistyön ei keskinäisen kilpailun keinoin. Kilpailulla on taipumus heikentää yhteistyöhalukkuutta yksilöiden välillä, sen sijaan taito asettua toisen asemaan auttaa rakentamaa luottamuksen kultttuuria. (Salonen 2014, 71.)

Eheän ja positiivisen kokemuksen ylläpitäminen itsestään ja työstään on yksilölle tärkeää, siksi muutostilanteissa syntyy paljon erilaisia kysymyksiä liittyen työn tekemiseen ja mielekkyyteen. Näiden kysymysten kanssa ei kannata jäädä yksin. Keskustelemalla ajatuksistaan ja tunteistaan muiden kanssa on mahdollista vahvistaa omaa turvallisuuden tunnetta sekä käsitellä koettua epävarmuutta. (Pahkin & Vesanto, 2013.) Rasila ja Pitkonen (2010, 38) korostavat, että työssä tapahtuvat muutokset korostuvat mikäli työllä on yksilön elämässä hyvin merkittävä rooli. Ponteiva (2010a, 58) lisää, että yksilöt näyttäisivät pärjäävät sitä paremmin työn eteen tuomissa haasteissa, mitä enemmän he saavat voimavaroja työn ulkopuolisesta elämästä.

3.2.5 Kyky johtaa omia ajatuksia, tunteita ja toimintaa

Taito pysyä rauhallisena ja säilyttää harkintakykynsä myös vaativissa tilanteissa on oleellinen itsensä johtamisen taito (Fischer & Vainio 2014, 47). Rauhalan ja muiden (2013, 170-171) mukaan kyky johtaa omaa mieltä, omia ajatuksia ja tätä kautta omia tunteita on jopa yksilön keskeisin taito muutostilanteissa. Mahdollisuudet vaikuttaa tilanteeseen ja kokea hallinnan tunnetta lisääntyvät huomattavasti, kun yksilö ymmärtää voivansa itse vaikuttaa siihen, miten suhtautuu asioihin ja miten niistä haluaa ajatella. (Rauhala ym. 2013, 170-171.) Muutoskykyinen yksilö hallitsee ajatuksiaan, tunnereaktioitaan ja impulssejaan ja osaa johtaa itseään (kuvio 10).



Kuvio 10. Kyky johtaa omia ajatuksia, tunteita ja toimintaansa (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Resilienssi kutsuu tätä ominaisuutta keskittyneisyydeksi, impulssikontrolliksi ja kyvyksi säädellä tunteita. Keskittyneisyys auttaa yksilöä pitämään mielessään, mitä hän haluaa saavuttaa sekä keskittymään niihin asioihin ja valintoihin, jotka vievät omia tavoitteita kohti (Fischer 2015a, 29). Impulssikontrolli puolestaan on kykyä sulkea huomio ylimääräisiltä impulsseilta ja keskittyä tiettyyn haluttuun asiaan. Toiminnasta tulee tällöin ennakoitavaa ja hallittua. Yksilön kyky säädellä omia tunteitaan auttaa erityisesti stressaavissa tilanteissa. Tunteiden säätelyn hallitseva yksilö tuntee itsensä ja on kykenevä ennakoimaan hankalia tilanteita eikä joudu tunteidensa vietäväksi. Hän on myös kyvykäs käyttämään hyväkseen positiivisia tunteita vaikeissa tilanteissa. (Heinonen ym. 2012.) Systeemiäily puhuu viisaasta toiminnasta, mikä tarkoittaa sitä, että yksilö on kykenevä hallitsemaan tunnereaktionsa ja ottamaan huomioon, että tavoitteisiin pääseminen saattaa vaatia aikaa ja vaivannäköä (Saarinen 2014).

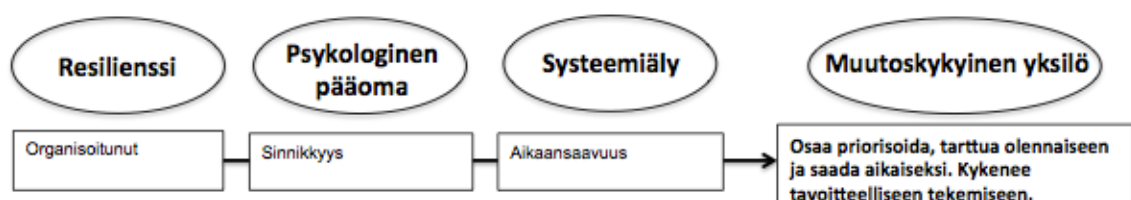
Fischerin ja Vainion (2014, 19) mukaan tunteet ohjaavat niin yksilön valintoja kuin toimintaakin. Harjaantumalla huomaamaan tunteita ja niiden vaikutuksia omaan käyttäy-

tymiseensä yksilön on mahdollista tehdä uudentlaisia, tietoisia, valintoja ja näin muuttaa esimerkiksi suhtautumistaan siihen, miten päättää kohdata uudet tilanteet ja ihmiset. (Fischer & Vainio 2014, 19.) Pontevan (2010a, 33) mukaan tärkeintä on, että yksilö itse tiedostaisi omat työhön, työyhteisöön ja työn muutoksiin liittyvät tunteensa. Olennaista on hahmottaa, mitä arvostaa, miten suhtautuu esimerkiksi muutoksiin ja muihin asioihin työelämässä, mikä aiheuttaa pettymyksiä ja mikä taas tekee työssä onnelliseksi ja tuo onnistumisia. (Ponteva 2010a, 33.) Omille tunteille tulisi osata olla rehellinen, sillä niitä ei voi pakottaa muuttumaan. Tunteiden käsittelyn avulla niihin voidaan vaikuttaa, sillä tunteen vaikutus muuttuu jo pelkästään sen nimeämisellä ja näkyväksi tekemisellä. (Ponteva 2010b.) On myös tärkeä muistaa, etteivät tunteet eivät ole pysyvä olotila, vaan ne tulevat ja menevät. Ainoastaan padotut tunteet muuttuvat vaarallisiksi. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 164.)

Salminen (2015, 78) tuo esiin sisäisen puheen merkityksen, etenkin kun tavoitteena on kehittää itsensä johtamisen taitoja. Yksilön tapa ymmärtää ja kohdata asioita perustuu siihen, millaisia merkityksiä hän antaa niille. Sisäinen puhe sanoittaa menneitä kokemuksia ja niiden muistijälkiä ja ohjaa näin yksilön tunteita ja toimintaa myös tässä hetkessä. Oma sisäistä puhetta ei välttämättä edes tiedosta, eikä esimerkiksi kielteisten ajatusten syntymistä voi juurikaan estää. Kun tavoitteena on muutos käyttäytymisessä on tärkeää tiedostaa omia reaktioita, ajatuskehiä, tunteita sekä kyetä kyseenalaistamaan näiden totuudenperäisyys. Arvioida niitä uudelleen. (Salminen 2015, 78.) Ajatusmalleja tarkastamalla saadaan aikaan uudentlaisia tunteita ja uudentlaista toimintaa, mikä taas mahdollistaa uusien tavoitteiden saavuttamisen. (Fischer & Vainio 2014, 33.)

3.2.6 Aikaansaavuus

Jotta asiat eivät jäisi vain suunnitteluasteelle, on aikaansaavuus tärkeä ominaisuus muutuskyykyiselle yksilölle. (Fischer 2015b). Aikaansaava yksilö kykenee priorisoimaan, tarttumaan olennaiseen sekä kykenee tavoitteelliseen toimintaan (kuvio 11).



Kuvio 11. Asioiden aikaansaaminen muutoskyvykkyytenä (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Resilienssikyvykkyytenä tämä ominaisuus on nimetty organisoituneisuudeksi. Organisoituneisuus auttaa yksilöä luomaan itselleen menetelmiä ja prosesseja, jotka tuovat tulosta. Näin asiat eivät jää vain ideoinnin asteelle, vaan yksilö myös saavuttaa tavoitteensa. Muutosten keskellä nämä toimintatavat auttavat priorisoimaan ja tarttumaan olennaisiin tehtäviin. Suoriutumaan muutoksista huolimatta. (Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b). Systeemiälyn aikaansaava yksilö kykenee pitämään asiat tärkeysjärjestyksessä ja tarttumaan toimeen, mikäli asiat eivät suju halutulla tavalla (Saarinen 2014).

Muutostilanteessa olisi hyvä aina kysyä seuraavat kysymykset: Missä olen onnistunut? Mistä olen valmis luopumaan? Mitä en halua tehdä? Mitä haluan tilalle? Mihin voin vaikuttaa ja mihin en? Mitkä päätökset ovat omissa käsissäni? On erittäin tärkeää kohdistaa huomio oikein, jotta on mahdollista työskennellä niiden asioiden ja ongelmien parissa, jotka ovat olennaisia. (Rauhala ym. 2013, 169.)

Salminen (2015, 76) toteaa, että vakiintuneiden ajattelu- ja toimintamallien muuttaminen on yksi suurimmista itsensä johtamisen haasteista. Arki harvoin haastaa syvästi huomioimaan, mitä, miten ja miksi yksilö toimii niin kuin toimii. Elämä on usein erilaisten rutiinien toistamista ja suurin osa toiminnasta ja ajatuksista on täysin automaattisia. Siksi muuttaminen on vaikeaa. (Salminen 2015, 76.) Tietoisuus omasta toiminnasta ja toiminnan tavoitteista onkin ensimmäinen askel matkalla muutokseen. Vuorinen (2015) huomauttaa, että kaikkea ei kannata yrittää muuttaa kerralla, vaan tehdä pieniä konkreettisia ja realistisia osatavoitteita. Yksilön jaksamista tukee, jos hän kykenee huomioimaan ja kiittämään itseään myös pienten tavoitteiden saavuttamisesta. (Vuorinen 2015.) Toimintasuunnitelma kannattaa tehdä ainoastaan niiden asioiden tavoittelemiseksi, joihin oikeasti itsellä on mahdollisuus vaikuttaa. Tämä koskee niin työ- kuin yksityiselämääkin (Rauramo 2013, 14.)

Fischer (2015b) toteaa, että yksilön on myös olennaista tunnistaa kenen asettamiin vaatimuksiin ja tavoitteisiin hän omalla toiminnallaan pyrkii vastaamaan. Fischer kannustaa miettimään ovatko ne asiat, jotka yksilö kokee välttämättömiksi tehdä, oikeasti olennaisia ja kiireellisiä. Viekö niiden tekeminen lähemmäksi niitä tavoitteita, jotka yksilö haluaa saavuttaa ja jotka ovat hänelle merkityksellisiä ja tärkeitä? Vai tulevatko ne

muiden ihmisten vaatimuksista ja pyynnöistä, joihin yksilöllä ei itse asiassa ole velvollisuutta vastata. (Fischer 2015b.)

3.2.7 Rohkeus ja kyky altistaa itseään uudelle

Jotta yksilön on mahdollista tulla muutoskykyiseksi on hänen uskallettava kohdata uusia asioita rohkeasti. Muutokset lisäävät muutostaitoja. (Salminen 2015, 86) Muutoskykyinen yksilö tarttuu rohkeasti haasteisiin, on muutoksen aktiivinen tekijä ja uskaltaa altistaa itsensä uudelle (kuvio 12).



Kuvio 12. Muutoskykyisen yksilön profiili: rohkeus ja kyky altistaa itseään uudelle (soveltaen Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b, Heinonen ym. 2012, Manka ym. 2014, 7; Rauhala ym. 2013, 38-40; Saarinen 2014).

Resilientin yksilön proaktiivisuus on uskallusta ja rohkeutta tarttua haasteisiin epävarmuudesta huolimatta. Proaktiivinen ajattelu synnyttää uusia toimintamalleja ja innovaatioita, mikä taas lisää kilpailukykyä ja onnistumisen mahdollisuuksia. (Fischer 2015a, 29; Fischer 2015b.) Heinonen, Klinberg ja Pentti (2012) puhuvat uudelle altistumisen taidosta, mikä on uteliaisuutta ja rohkeutta kokeilla uusia asioita ja oppia uutta. Systeemiälyn piirre innostuva mieli, kuvaa yksilön innokkuutta kokeilla uusia asioita ja kykyä toimia luovasti (Saarinen 2014).

Tutkimukset osoittavat, että erityisesti resilienttejä yksilöitä yhdistää synnynnäinen rohkeus, he eivät reagoi voimakkaasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja sopeutuvat näin paremmin. Hyvä stressinsietokyky puolestaan auttaa selviämään paremmin yllättävissä tilanteissa. (Poijula 2015.) Resilientti yksilö muistaa, että myös vastoinkäymiset ja haasteet ovat mahdollisuuksia oppia uutta ja kasvaa. Myös ne vievät eteenpäin. Haasteista selviäminen voimaannuttaa. Se kasvattaa itseluottamusta sekä rohkeutta kohta-

ta uutta. (Fischer 2015a, 29.)

Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 43) toteavat, että siedätyshoito on paras keino lisätä sinnikkyyttä. Itsensä uudelle altistaminen ja omien ennakkoluulojen jatkuva kyseenalaistaminen ovat toimivia keinoja lisätä omaa muutoskykyisyyttä. (Rauhala ym. 2013, 43.) Salminen (2015, 86) lisää, että mukavuusalueelta ulos uskaltautuminen ja hallittujen riskien ottaminen kehittävät yksilön kykyä kohdata uusia asioita ja tilanteita. Näin mielen joustavuus lisääntyy. (Salminen 2015, 86.)

Rasila ja Pitkonen (2010, 38) toteavat, että konkreettisia keinoja kohdata muutoksia ja uusia tilanteita on esimerkiksi se, että tiedostaa oman hallinnan tunteen merkityksen ja ottaa itse aktiivisesti selvää asioista, jotka ovat itselle epäselviä ja tuntuvat pelottavilta. Hyvä keino on myös miettiä minkälaisia uusia toimintatapoja ja uutta osaamista tilanne tulee edellyttämään sekä tehdä konkreettinen suunnitelma näiden asioiden halluunotosta. Kannattaa myös miettiä mistä tai keneltä saa tukea sitä tarvitessaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 38.) Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 172-173) muistuttavat, että aivot itse asiassa rakastavat uuden oppimista ja oivaltamista. Uusien osa-alueiden hallitseminen muokkaa aivoja ja synnyttää mielihyvää. Uusien asioiden pariin voi myös johdattaa itseään lempeästi ja hienovaraisesti. Pienten askelten tekniikalla on mahdollista antaa itselleen tarpeeksi aikaa tottua muutokseen ja käydä läpi muutoksen herättämiä tunteita ja ajatuksia. Riittävän pienet tavoitteet, kuten esimerkiksi se, että asettaisi tavoitteeksi vain antaa itselleen luvan ihmetellä ja tunnustella miltä muutos tuntuu, voisivat auttaa yksilöä muutoksessa eteenpäin. Muutosta voisi näin sulatella asteittain ja löytää samalla uusia tapoja toimia muutoksen keskellä. (Rauhala ym. 2013, 172-173.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmetodina teemahaastattelu

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muun muassa tuoda tutkimuksessa nousseiden tulkintojen avulla esiin välittömältä havainnolta piilossa olevia elementtejä ihmisen toiminnasta sekä saavuttaa yksilöiden omakohtaiset kertomukset heidän kokemastaan todellisuudesta. (Vilka 2015, 118.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35) toteavat, että haastattelu on perusteltu tutkimusmetodi silloin, kun halutaan antaa ihmiselle mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään vapaasti ja omin sanoin. Näin haastateltavasta tulee tutkimuksen aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Myös silloin, kun on syytä olettaa, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia, on haastattelu oikea valinta metodiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Tässä tutkimuksessa tutkijaa kiinnostivat erityisesti eri yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset työelämän muutoksesta. Aikataulullisten haasteiden takia haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Haastattelukysymykset olivat avoimia ja antoivat haastatelluille mahdollisuuden vastata omin sanoin ja niin laajasti, kuin tuntui tarpeelliselta.

4.2 Kohdejoukon valitseminen

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti, eikä yleistettävyyks ole samalla tapaa tavoitteena kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ennemminkin tutkimusaineiston avulla ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Valintakriteerien tulee nousta tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteesta (Vilkkä 2015, 151). Myös se, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta on olennainen valintakriteeri (Vilkkä 2015, 135). Kysymysten muotoilussa on tärkeää, että kohdejoukko on tutkijalle tuttu. Tämä siksi, että yksilön kokemus ja käsitys asioista on aina tilannekohtaista ja kulttuuriin sidonnaista. (Vilkkä 2015, 130.)

Tutkimusongelma kiteytyi kysymykseen: Miten yksilön on mahdollista pysyä mukana työelämän jatkuvassa muutoksessa? Tämä tarkentui kolmeksi tutkimuskysymykseksi: ”Miten eri yksilöt reagoivat muutokseen? Mitkä taidot ja ominaisuudet auttavat yksilön muutokseen mukautumista? Miten yksilö voi itse aktiivisesti helpottaa omaa muutokseen sopeutumistaan?”

Tutkijan tavoitteena oli valita haastateltaviksi mahdollisimman heterogeeninen joukko ja näin saada tietoa siitä, miten kokemukset ja tulkinnat työelämän muutoksista vaihtelevat yksilöiden välillä. Tutkijaa kiinnosti nähdä löytyisikö hyvin eri-ikäisten ja erilaisissa ammatillisissa rooleissa toimivien ihmisten kokemuksista yhteisiä nimittäjiä tai yhdistäviä kokemuksia ja miten eri yksilöt itse tiedostivat omia muutosvalmiuksiaan. Haastateltavia valitessaan tutkija otti huomioon haastateltavien iän, sukupuolen, koulutustason, ammattiroolin sekä alan, jolla haastateltava työskentelee. Kriteerinä oli myös se, että

haastateltavan oli mahdollista vastata kysymyksiin nopealla aikataululla. Tutkija punta-roi tarkkaan kohdejoukon suuruutta, lopulta haastateltaviksi valikoitui kuusi (6) henkilöä, jotka kaikki olivat kokeneet laajoja muutoksia työelämässään viimeisten kahden vuoden aikana ja jotka kokonaisuutena olivat mahdollisimman heterogeeninen ja tutkimukseen sopiva.

Kohdejoukon ikähaarukaksi muodostui 23-58 vuotta. Haastateltavien työkokemus vaihteli 2,5 vuodesta 30 vuoteen. Kuudesta haastateltavasta neljä oli naisia ja kaksi miestä. Haastateltavista kahdella oli ylempi korkeakoulututkinto ja he toimivat ylempinä toimihenkilöinä asiantuntijatehtävissä toinen finanssi- ja toinen IT-alalla. Yhdellä haastateltavista oli korkeakoulututkinto ja hän työskentelee markkinoinnin suunnittelijana. Yhdellä oli opistoasteen tutkinto ja hän työskentelee sosiaaliohjaajana. Kahdella haastateltavista oli ammatillinen koulutus ja he työskentelevät suorittavassa työssä, toinen vaate-
tusalalla ja toinen teatterialalla esimiestehtävissä.

Kaikki kuusi haastateltavaa olivat kokeneet laajoja muutoksia omassa työnkuvassaan, työympäristössään ja työyhteisössään viimeisten kahden vuoden aikana ja näin he omasivat tarvittavaa kokemuspohjaa tutkimusaiheesta. Viisi kuudesta haastatellusta oli kokenut yhden tai useamman yt-neuvottelut sekä työn uudelleen organisointia omalla työpaikallaan. Viisi kuudesta haastatellusta oli kokenut jonkinlaisen poikkeama työuralaan, kuten opintovapaan, perhevapaan, omaehtoisen irtisanoutumisen, sapattivapaan, tilapäisen yrittäjyyden tai työpaikan vaihdon viimeisen parin vuoden aikana. Viisi kuudesta haaveili uusista tuulista työelämäänsä ja mahdollisesta uudesta työpaikasta lähitulevaisuudessa. Kaksi kuudesta oli vaihtanut työpaikkaa omaehtoisesti. Kukaan ei kuitenkaan ollut tullut irtisanotuksi tai joutunut pelkäämään oman toimeentulonsa tai uudelleen työllistymisensä puolesta.

4.3 Tulosten analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2002, 110) mukaan sisällön analyysin tavoitteena on tiivistää ja järjestää aineisto selkeäksi kokonaisuudeksi, säilyttäen kuitenkin sen sisältämä informaatio. Analysoinnin pohjimmainen tarkoitus on lisätä aineiston informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta yhtenäistä ja selkeää ja näin mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekeminen ilmiöstä jota tutkitaan. Sisällön analyysissä aineisto ensin hajotetaan osiin ja käsitteelliste-

tään, jonka jälkeen se on mahdollista uudelleen koota loogisemmaksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Tämän tutkimuksen analysointi aloitettiin etsimällä aineistosta selkeät teemat joiden ympärille tutkimusanalyysi rakentui, nämä olivat vastauksissa selkeästi toistuvia ja haastateltavien painottamia asioita. Tutkimuksen tulokset esitellään näiden teemojen valossa. Haastateltavien omaa ääntä haluttiin tuoda esiin, joten tulosten yhteydessä tutkijan analyysiä tuetaan suorilla lainauksilla haastateltavien vastauksista. Esiin on nostettu sisältöä, joka tutkijan mukaan kiteyttää olennaisen kustakin teemasta. Ei siis jokaista vastausta, jossa teeman aihepiiri esiintyy.

5 Tulokset

5.1 Työelämän muutoksen herättämiä ajatuksia ja tunteita

Työelämän muutoksen nähtiin kumpuavan tarpeesta kehittyä ja uudistua sekä parantaa asioiden laatua ja se koettiin haastateltavien keskuudessa pääsääntöisesti itsestänselvyytenä ja tiiviisti tämän päivän työelämään kuuluvana asiana. Osa haastatellusta koki muutosten puuttumisen jopa suurempana uhkakuvana kuin itse muutokset

Henkilökohtaisesti näen muutoksen olevan keskeinen osa taloutta ja siten myös omaa toimialaa ja työelämää, eli tavallaan itsestänselvyys joka ei herätä sen suurempia tunteita. Oma työnkuvani tavallaan "elää muutoksesta", eli suunnitellen ja toteutan uusia palveluita joiden uskotaan olevan relevantteja muuttuvassa toimintaympäristössä. Siksi organisaation sisäinen muutosvastarinta on minulle isompi uhka kuin muutos" (Mies, 42, finanssiala.)

Jotenkin tunnen että työelämä itsessään pitää sisällään muutoksia. Tuntuu että kuuluu asiaan, että muutoksia tulee ja pidän muutoksia myös hyvänä ja tärkeänä osana työelämää "Leipääntyminen ja jopa taantuminen ovat suuria riskejä silloin kun muutoksia ei tapahdu. (Nainen, 27, teatteriala)

Kaikissa haastatteluissa tuli esiin muutosten tuomia positiivisia asioita, vaikkei näitä teemahaastattelun kysymyksissä erikseen pyydetty erittelemään. Muutosten koettiin olevan mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta myös henkilökohtaisesti. Näin muutoksissa nähtiin myös mahdollisuus ylläpitää omaa ammattitaitoa ja kehittyä ammatillisesti. Muutos nähtiin myös uutena alkuna johonkin parempaan sekä uusina mahdollisuuksina kehittää itseään. Erityisesti omaehtoinen ja itsestä lähtöisin oleva muutos koettiin positiivisena.

Muutos on lähtökohtaisesti mielestäni hyvä asia ja merkitsee enemmän mahdollisuutta kuin menetystä. Omasta tahdosta ja tarpeesta tehdyt muutokset (työviikon lyhennys, virkavapaa) ovat parantaneet elämänlaatuani. (Nainen, 23, vaateusala.)

Minun kohdallani työelämän muutos on lähes aina ollut positiivista, vaikka se olisi kummunnut negatiivisista asioista kuten irtisanomisuhasta. Siitä syystä minulle sanat herättävät positiivisia tunteita uudesta alusta, mahdollisuudesta ja itsensä kehittamisestä. (Mies, 37, it-ala.)

Työelämän muutokset herättivät haastateltavissa kuitenkin myös pohdintoja omasta jaksamisesta, oman työn jatkuvuudesta tulevaisuudessa sekä oman ammattitaidon riittävydestä. Tulevaisuus koettiin vaikeasti ennustettavaksi ja näin oman työtilanteen ennakointi ja oman työmarkkina-arvon ylläpitäminen koettiin tärkeäksi. Kaikissa haastatteluissa oli myös nähtävissä, ettei omaa työllistymistä tulevaisuudessa pidetä itseltään selvyytenä. Haastatteluissa tuli esiin vahvasti tarve pysyä muutoksen mukana ja kehittää omaa osaamistaan tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi. Vastauksissa myös näkyi, että tulevaisuus koettiin hieman hahmottomana ja epämääräisenä

Pätkätyö. Se että samassa työssä harva enää porskuttaa edes viittä vuotta. Oma osaamista, taitoja ja ammatillista kehittymistä on tullut niin mietittyä kuin kyseenalaistettuaakin viime aikoina. Mitä nykyään halutaan ja tarvitaan? Riittääkö oma osaaminen tai onko se oikeanlaista? Onko kaikki opittu jo vanhentunutta tietoa? (Nainen, 32, markkinointiala.)

Odotan mielenkiinnolla ja hivenen jännittyneenä niitä muutoksia joita tulen kohtaamaan. Toivon että tulevaisuudessa on edelleen mahdollista tehdä "päivätyötä" jossain suhteellisen vakiintuneessa yhteisössä koska itselle se tuntuu toimivalta(Nainen, 27, teatteriala.)

5.2 Muutokseen reagointi ja hallinnan tunne

Spontaani reagointi muutokseen näyttäisi haastattelujen perusteella riippuvan paljolti siitä, onko muutos ollut yksilön ennakoitavissa vai tuleeko se yllätyksenä. Suuret, omaan työhön vaikuttavat muutokset, jotka tulevat yllättäen ja ulkoapäin annettuina koettiin kaikkein ikävimpinä ja aiheuttivat eniten vastustusta. Vain yksi haastateltava koki pääsääntöisesti reagoivansa kaikkiin muutoksiin myönteisesti. Muilla ensireaktio yllättävään muutokseen vaihteli turhautumisen, järkytyksen, pettymyksen, voimattomuuden tunteista uteliaisuuteen. Etenkin yllättävissä muutostilanteissa nousi ensin huoli siitä miten muutos vaikuttaa omaan työhön.

Muutos ei pelota minua, jos se on jollakin lailla hallinnassa. Mikä tekee muutoksesta ikävän, on se, jos siihen ei ole vaikutusvaltaa tai se on näennäistä. On turhauttavaa, jos tehdään yhdessä muutostyötä ja annetaan vaikutelma yhdessä tekemisen vaikuttavan päätöksiin, mutta tehty suunnittelutyö pyyhkäistäänkin pöydältä esimiesten/johdon toimesta enempiä keskustelematta” (Nainen, 58, sosiaaliala.)

Ensijärkytyksen jälkeen herää varovainen uteliaisuus siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön? (Nainen, 32, markkinointiala.)

Kokemani muutokset eivät ole olleet yllättäviä, vaan niitä on osannut odottaa ja valmistella, mikä on varmasti helpottanut sopeutumista. (Nainen, 23, vaateusala.)

Haastatteluissa nousi myös esiin, että yksilöt tarvitsevat aikaa sopeutumiseen ja muutoksen tuomien tunteiden ja ajatusten läpikäymiseen. Mikäli yksilöllä on aikaa sopeutua sekä mahdollisuus keskustella ja pohtia, mitä muutos todellisuudessa tarkoittaa, oli hänen mahdollista siirtyä aktiivisesti työskentelemään muutoksen puolesta ja alkaa nähdä myös muutoksen positiiviset puolet. Siinä, miten nopeasti tämä siirtymä tapahtuu näkyi yksilöllisiä eroja jo näin pienessä otannassa.

Nopeasti ajateltuna muutos saattaa kuulostaa raskaalta ja aiheuttaa epävarmuutta, mutta toisaalta se lupaa jotain uutta ja parempaa. Kunhan muutokselle annetaan vähän tilaa ja aikaa. Muutos antaa aina mahdollisuuden oppia jotain uutta ja kehittää omaa osaamista, laajentaa kenttää (Nainen, 32, markkinointiala.)

Tapani reagoida omaan työhöni liittyviin muutoksiin vaihtelee muutoksen laadun mukaan. Suuremmat/tärkeämmät muutokset kuten työnkuvan muutos, työtilan tai työyhteisön muutokset taas herättävät minussa yleensä aina ensin kipakan vastustuksen josta pääsääntöisesti pääsen yli aika pian, kunhan asia on käyty yhteisesti läpi ja olen ehtinyt selvittää itselleni mitä muutos todellisuudessa merkitsee. (Nainen, 27, teatteriala.)

Toki tilanteesta riippuen spontaani ensireaktio voi silti monesti olla turhautuminen, pettymys tai vaikka voimattomuuden tunne, mutta yleensä se menee nopeasti ohi. Pysin aina miettimään mitä mahdollisuuksia muutos tuo. Konkreettisesti rupean yleensä saman tien selvittämään mitä vaihtoehtoja on tarjolla, miten tulevaan muutokseen voisi reagoida. (Mies, 42, finanssiala.)

Ensi reaktion jälkeen kaikille vastaajille nousi tarve ottaa muutos jotenkin omaan hallintaansa. Haastateltavilla oli lukuisia keinoja siihen, miten tämä tapahtui. Osa pyrki aktiivisesti näkemään muutoksen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Osa hankkimaan lisää tietoa muutoksesta ja siitä miten se todellisuudessa tulee vaikuttamaan omaan työhön. Osa pyrki aktiivisesti työskentelemään muutosten edistäjinä, koska kokivat näin itse saavansa enemmän aikaa muutoksen sulatteluun sekä jonkinlaisen kontrollin tunteen

kyseisestä muutoksesta. Osa käytti hyväkseen esimiestään, työkavereitaan sekä lähimmäisiään muutoksen analysointiin ja asioiden pohdintaan.

Alan miettiä uusia mahdollisuuksia ja miten voin edesauttaa muutoksen tapahtumista hallitusti, niin että itselläni pysyy jonkinlainen kontrolli (Mies, 37, it-ala).

Yritän käsitellä sitä useammalta kantilta ja keskustella asiasta esimieheni kanssa. Asian puiminen yhdessä antaa kontrollin tunteen sen sijaan, että joutuisi vain hyväksymään ylhäältä annetun käskyn ja sopeutumaan siihen (Nainen 23, vaateusala).

Huomaan itsessäni sellaisen asian, että käyn helposti päin vierasta asiaa juuri silloin, jos se jollakin tavoin mietityttää minua. Otan ”härkää sarvista” ennen kuin se nujertaa minut tai jotakin sen tapaista. Olen mm. osallistunut tietojärjestelmien yhtenäistämisen kehittämiseen oman työni osalta. Kun nämä asiat tuodaan toteutettaviksi, tiedän jo mistä puhutaan ja se auttaa hallintaa (Nainen, 58, sosiaaliala.)

5.3 Muutokseen mukautumista auttavat taidot ja ominaisuudet

Tutkimuksessa nousi esiin laaja valikoima erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, jotka haastateltavat kokivat auttavan heitä muutokseen mukautumisessaan. Taulukossa 1. on koottu yhteen ja järjestetty nämä taidot ja ominaisuudet sen mukaan, kuinka moni haastateltavista nosti kyseisen taidon tai ominaisuuden esille.

Taulukko 1. Muutokseen mukautumisessa auttavat taidot ja ominaisuudet.

Keinot selviytyä muutoksesta	Osuus vastaajista
Aktiivinen tiedon hankinta ja ennakointi, mitä omassa yrityksessä ja alalla tapahtuu.	■ ■ ■ ■ ■ □
Oma aktiivisuus muutoksen eteenpäin viejänä, mikä tekee muutoksesta hallitun.	■ ■ ■ ■ ■ □
Mielekäs vapaa-aika ja harrastukset. Omasta henkisestä ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen	■ ■ ■ ■ ■ □
Oma asenne ja kehitysmuotoisuus, mahdollisuuksiin keskittyminen.	■ ■ ■ ■ □ □
Halu ja kyky oppia. Pyrkimys kehittää itseään jatkuvasti ja kouluttautua.	■ ■ ■ ■ □ □
Oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen.	■ ■ ■ ■ □ □

Sosiaalisuus, työyhteisöön tukeutuminen, keskustelut lähimmäisten kanssa.	■ ■ ■ □ □ □
Turhan murehtimisen välttäminen. Keskittyminen siihen, mikä on olennaista ja koskee itseä.	■ ■ □ □ □ □
Omat henkilökohtaiset ominaisuudet:	
Mukautuvuus, joustavuus	■ ■ ■ □ □ □
Uteliaisuus	■ ■ □ □ □ □
Paineensietokyky	■ □ □ □ □ □
Yleinen elämän kokemus ja kyky suhteuttaa asiat, kaikki järjesty-asenne.	■ □ □ □ □ □
Oma ammattitaito ja ammatillinen itseluottamus.	■ □ □ □ □ □
Sosiaalisten verkostojen aktiivinen ylläpitäminen ja niihin tukeutuminen.	■ □ □ □ □ □
Halu altistaa itseään uudelle ja haastaa itseään.	■ □ □ □ □ □
Jatkuva alitajuinen varautuminen muutoksiin ja varasuunnitelmien aktiivinen tekeminen.	<input checked="" type="checkbox"/> □ □ □ □ □

Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi keinoiksi sopeutua työelämän muutoksiin nousi oma aktiivisuus niin muutosta koskevan tiedon hankinnassa kuin myös muutoksen eteenpäin viemisessä. Haastateltavat kokivat omakseen ottaa aktiivisen roolin muutoksessa, mikä auttoi heitä kokemaan hallinnan tunnetta ja kontrollia tilanteessa. Toinen tärkeä elementti, joka haastateltavien keskuudessa lisäsi muutoskyvykkyyttä oli mielekäs vapaa-aika ja työn ulkopuoliset harrastukset ja ihmissuhteet sekä omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen niin työssä kuin työn ulkopuolella. Oma positiivinen asennoituminen, mahdollisuuksien näkeminen muutoksessa sekä halu oppia ja kehittyä auttoivat myös useimpia haastateltuja muutoksiin sopeutumisessa. Muita esiin nousseita muutoskykyisyyttä tukevia elementtejä olivat oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen sekä sosiaalisuus ja kyky tukeutua muihin ihmisiin muutosten keskellä. Henkilökohtaisista luonteenpiirteistä esiin nousivat joustavuus, uteliaisuus ja paineen sietokyky.

5.4 Tuen tarve muutoksessa

5.4.1 Muutoksesta tiedottaminen ja esimiehen rooli

Haastatteluissa nousi esiin toive erityisesti esimiehen tuesta muutosten keskellä sekä toive avoimemmasta tiedotuspolitiikasta sekä kommunikoinnista työpaikalla.

Työpaikalla tärkein tapa millä voidaan tukea on selkeä tiedottaminen muutoksista, niiden syistä ja etenkin seurauksista. Tilanteesta riippuen kommunikaatio voi tapahtua millä tahansa tasolla ylimmästä johdosta lähtien, mutta käytännössä oma esimies on aina tärkeässä roolissa viestin tulkitsemisessa omien työtehtävien osalta. (Mies, 42, finanssiala.)

Esimiehellä on muutoksessa iso rooli niin tiedottajana kuin tukijanakin. Jos hän ei tiedä missä mennään, ei tiedä kyllä alaisetkaan. (Nainen, 32, markkinointiala.)

Työpaikalla muutoksiin ei oikein osaa etukäteen valmistautua. Muutoksista puhutaan aika myöhään ja osa tuodaan valmiina. Se herättää levottomuutta ja vaikuttaa itseinkin negatiivisesti. Aika vahvasti tuntuvat työntekijät ja esimiehet olevan vastakkainasettelussa. Esimiehilläkin on todella suuret paineet ja varmasti riittämätön olo, ainakin lähiesimiehillä. (Nainen, 58, sosiaaliala.)

5.4.2 Keskustelutukea ja muutosvalmennusta

Keskustelun tarve muutostilanteissa nousi vahvasti esiin. Samoin ajatus siitä, että työpaikoilla henkilöstöä voitaisiin muutostilanteissa tukea paremmin tarjoamalla heille mahdollisuus purkaa muutoksen aiheuttamia tunteita ja ajatuksia esimerkiksi työpaikkamentorin tai muun tukihenkilön kanssa. Myös tarve pohtia omaa uraa ja omia mahdollisuuksia tulevaisuudessa nousi esiin haastatteluissa.

Työpaikkamentoreille olisi varmaan hommia, he kun voisivat toimia yrityksen sisällä luotettavina muutosajureina, jotka katsoisivat asioita boksin ulkopuolelta, ja tarttuisivat mahdollisiin ongelmiin jo ennen kuin niitä oikeasti ilmenee. (Nainen, 32, markkinointiala.)

Työpaikalla pitäisi olla saatavilla sellainen henkilö, jonka kanssa voisi käsitellä näitä muutoksia. Työelämän muutos on varmaan jollakin tavoin yhteneväinen kokemus, tapahtuupa se millä alalla vaan. Pitäisin hyvänä, jos tällainen henkilö jollakin lailla kuitenkin käsittää kunkin toimintaympäristön erityisyyden. Esimerkiksi meillä tehdään raskasta ihmissuhdetyötä, jossa onnistumiset ovat pieniä ja tulevat ehkä vuosien päästä, jos tulevat ja kuka sen näkee. (Nainen, 58, sosiaaliala.)

Olisiko järkevämpää käydä ryhmäkeskusteluja, joita vedettäisiin asiantuntevasti? Erottaisin tämän työnohjauksesta sikäli, että tällaisessa ryhmässä keskustelijat voivat muodostua toisella tavalla. Samoin ryhmä voisi kokoontua toisenlaisilla teemoilla ja tiiviisti tarpeen (muutostilanteen) vaatiessa. Työnohjaus on usein

harvakseltaan tapahtuvaa ja pitkälti oman työn ja ammatillisuuden kehittämistä (Nainen, 58, sosiaali-ala.)

Tunnen kaipaavani konsultoivaa apua urakysymyksissä ja miksei koko elämää koskevilla valinnoilla muutostilanteita ennakoidessa. Siksi koska mahdollisuuksia on paljon ja niistä sen oikean valitseminen ei ole itsestään selvää. Jo tapahtuvissa muutoksissa tukea kaipaen ja haen erityisesti omalta perheeltä sekä uudelta työyhteisöltä. Tuen ei tarvitse tulla esimieheltä mutta jonkinlainen tukihenkilö tai henkilöiden verkosto joka on saatavilla ja haluaa auttaa on tärkeä. (Mies, 37, it-ala.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Aikataulullisista syistä tutkimus tehtiin sähköpostihaastatteluina. Tutkimuksen luotettavuutta osaltaan lisäsi se, että teksti oli valmiiksi kirjallisessa muodossa tutkijan analysoitavaksi. Näin välttyttiin mahdollisilta virheiltilä litterointia tehdessä sekä teknisiltä ongelmilta. Tosiasia kuitenkin on, että sähköpostitse tehdyissä haastatteluissa tutkijan havainnoinnin ulkopuolelle jää paljon sanatonta viestintää sekä yksilön omaa vapaata pohdintaa. Sähköpostihaastatteluista puuttuu myös suora dialogi haastateltavien kanssa. Nämä elementit olisivat varmasti rikastuttaneet myös tätä tutkimusta sekä lisänneet sen luotettavuutta. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä oli myös se, ettei tutkija voinut olla täysin varma olivatko haastateltavat ymmärtäneet kysymykset oikein ja vastanneet kysymykseen kuten tutkija oli sen tarkoittanut. Tästä syystä tutkija esitti haastatelluille lisäkysymyksiä, mikäli tulkinnaassa oli epäselvyyttä tai toiveissa oli laajempi vastaus johonkin tiettyyn kysymykseen. Haastatteluissa oli siis mukana jonkin verran dialogia, vaikka tutkija ei tavannutkaan haastateltaviaan kasvotusten haastatteluprosessin aikana.

Huolella valittu tutkimusjoukko sekä tarkkaan mietityt, tutkimuksen tavoitteesta nostetut haastattelukysymykset tuovat tutkimukselle luotettavuutta. Ennen varsinaisten haastattelukysymysten lähettämistä tutkija testasi kysymyksiä ja teki niihin tämän perusteella pieniä korjauksia, jotta ne olisivat olleet helpommin ymmärrettävissä. Haastattelun mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja avattiin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.

Tähän tutkimukseen valittua kohdejoukkoa ei voida yleistää koskemaan kaikkia yksilöitä, sillä vaikka kaikki haastateltavat olivat kokeneet laajoja muutoksia työelämässään viime vuosina, he ovat kuitenkin verrattain hyväosaisia. Yksikään haastatelluista ei esimerkiksi ole kärsinyt työttömyydestä tai tullut irtisanotuksi organisaatiomuutosten takia. Muutokset, joita he olivat kokeneet olivat osaltaan myös omaehtoisia eli osa

muutoksista on ollut toivottuja. Kaikki haastatellut olivat selkeästi kykeneviä sosiaalisuuteen, sillä sosiaaliset selviytymiskeinot nousivat vahvasti esiin. Tämän ansiosta heillä oli myös laaja tuki- ja ystävöverkko ympärillään, johon tarvittaessa tukeutua. Kaikki haastateltavat olivat myös täysin työkykyisiä, mikä antaa hyvin erilaiset edellytykset omalle aktiiviselle ja omaehtoiselle toiminnalle, kuin jos työelämän valintoihin vaikuttaisivat myös terveydelliset tekijät. Kannisto-Karonen (2015) on väitöskirjassaan käsitteletyt pitkäaikaistyöttömien kokemuksia uudelleen työllistymisestä ja toteaa, että useimmiten juuri vajaakuntoisuus on se tekijä, joka pitkittää yksilön uudelleen työllistymistä. Muut selkeästi työmarkkinakelpoisuutta heikentävät seikat ovat kouluttamattomuus ja vähäinen työkokemus, ikääntyminen, kuuluminen johonkin etniseen ryhmään sekä pitkä poissaolo työmarkkinoilta. Sen sijaan kouluttautuminen, erityisesti korkeasti kouluttautuminen, näyttäisi olevan erittäin hyvin työttömyydeltä suojaava tekijä. (Kannisto-Karonen 2015, 29-30.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastatellut olivat koulutettuja, kolmella kuudesta oli korkeakoulututkinto. Yksi haastatelluista oli yli viisikymmentävuotias, muut parhaassa työiässä olevia (22-42 -vuotiaita), näin ollen kaikki haastateltavat olivat hyvin työmarkkinakelpoisia ja tutkimustuloksen voisi olevan hyvin erilainen, mikäli haastattelut olisi toteutettu työmarkkinakunnoltaan heikommassa asemassa olevien yksilöiden kanssa.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa nousi esiin useita muutoskykyisen yksilön ominaisuuksia, joita käsiteltiin luvussa 3.2. Näitä olivat pyrkimys nähdä haasteet mahdollisuuksina, halukkuus kasvuun ja uuden oppimiseen, sosiaalisuus ja muihin ihmisiin tukeutuminen ja proaktiivisuus muutoksen aktiivisena toimeenpanijana autoivat haastateltavia muutostilanteissa. Myös rohkeus mennä kohti haasteita ja halu voittaa itsensä yhä uudelleen nousivat esiin tutkimusaineistosta

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yksilön kokema hallinnan ja kontrollintunne muutostilanteessa näyttäisi olevan avainasemassa siinä, miten hyvin muutos on mahdollista ottaa vastaan. Tämän tutkimuksen mukaan merkittävin yksilön muutokseen sopeutumista tukeva tekijä oli proaktiivinen toiminta, jonka avulla yksilö pyrki ottamaan muutoksen omaan hallintaansa. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin useita erilaisia keinoja, joilla haastateltavat pyrkivät palauttamaan hallinnan tunteen itselleen muutostilanteessa. Tällaisia keinoja olivat hakeutuminen aktiivisesti muutoksen eturintamaan, omaehtoinen kouluttautuminen ja ammattitaidon ylläpitäminen, oman alan

järjestötoimintaan hakeutuminen, aktiivinen tiedon hankinta, aktiivinen osallistuminen työpaikan järjestämiin koulutuksiin ja työryhmiin sekä asennoituminen niin, että tietoisesti keskityttiin vain niihin asioihin, jotka olivat oman vaikutusvallan piirissä. Omaa henkistä kuormaa ja ylimääräistä murehtimista pyrittiin näin tietoisesti vähentämään. Hallinnantunne muutoksen keskellä auttoi haastateltavia pysymään aktiivisina toimijoina, eivätkä he näin jääneet olosuhteiden uhreiksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta yksilön omalla asennoitumisella muutokseen olevan suuri merkitys sille, kokeeko tämä muutoksen uhkana vai mahdollisuutena. Haastatteluissa tuli vahvasti esiin näiden kyseisten yksilöiden pyrkimys löytää myös uhkaavasta muutostilanteesta jotain positiivista, joka mahdollistaisi itselle esimerkiksi ammatillista kasvua tai uusia kokemuksia.

Sosiaalisuus ja muihin ihmisiin tukeutuminen nousi myös tutkimuksessa vahvasti esiin. Haastateltavat tukeutuivat muutoksen keskellä pääsääntöisesti työtovereihinsa ja lähimmäisiinsä. Sosiaaliset verkostot nousivat tärkeiksi työelämän turvaverkoiksi. Yksi haastatelluista kiteytti tämän niin, että sosiaaliset taidot tulevat ammattitaidon lisäksi turvaamaan hänen työllistymisensä tulevaisuudessa. Lähes kaikki haastatelluista olisivat toivoneet enemmän tukea esimieheltään sekä yleisesti avoimempaa viestintää muutostilanteissa. Mahdollisuus käydä muutoksen aiheuttamia ajatuksia ja tunteita läpi työpaikalla, koettiin myös tärkeäksi. Tähän rooliin ehdotettiin muun muassa erillistä muutosvalmennusta, mentorointia ja ryhmäkeskusteluja. Toiveissa oli myös mahdollisuus käydä läpi omaa urasuunnitelmaa ja omia uramietintöjä jonkin ulkopuolisen tahon kanssa.

Työn ulkopuolinen elämä, kuten sosiaaliset suhteet sekä omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisen, nousivat tärkeäksi osa-alueeksi muutokseen tukemisessa. Työkuorman pitäminen kohtuullisena, mielekkäistä työnulkopuolisista harrastuksista kiinnipitäminen ja sosiaalisten suhteiden vaaliminen sekä liikunta olivat monelle voimavaroina. Yksi haastatelluista teki vapaa-ajallaan vapaaehtoistyötä ja koki näin merkityksellisyyttä ja samalla, että omat työongelmat pysyivät paremmin oikeissa mittasuhteissa. Johtopäätöksenä tästä voidaan vetää se, että mitä enemmän yksilöllä erilaisia rooleja sekä kiinnostavia elementtejä elämässään ja mitä paremmin hän voi niin henkisesti kuin fyysisestikin sitä pienempi vaikutus työelämän muutoksilla on hänen kokemaansa hyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, mitä yksilö itse voi tehdä sopeutuakseen paremmin muutokseen. Tutkimuksessa nousi kuitenkin hyvin vahvasti esiin yksilön tarve saada muutostilanteissa tukea myös itsensä ulkopuolelta. Tämän tutkimuksen perusteella näkisin erittäin tärkeäksi, että yrityksissä kyettäisiin ja pyritäisiin tällaista tukea työntekijöille tarjoamaan. Tärkeää olisi, myös että ihmiset tulisivat tietoisiksi näistä seikoista, joiden avulla heidän olisi helpompaa siirtyä muutoksesta toiseen. Jatkotutkimuskohteeksi ehdotankin selvitystä siitä, miten yksilöiden muutoskyvykkyyksiä voitaisiin yrityksissä valmentaa ja miten yritykset voisivat nykyistä paremmin tukea yksilöitä muutoksen keskellä.

7 Lopuksi

Kaikesta myllerryksestä ja muutoksista huolimatta suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointi tulee rakentumaan työn kautta myös tulevaisuudessa (Paavola 2012, Hirvikorpi 2015). Tulevaisuuden menestyksen edellytyksenä on, että kykenemme omaksumaan täysin uudenlaisen näkökannan tarkastellessamme työelämää ja työelämäosaamista (Hirvikorpi 2015). Työmarkkinoita ravisteleva muutos tuo mukanaan myös paljon hyvää, esimerkiksi hyvinvointi maailmassa tulee lisääntymään voimakkaasti ja hyvin palkatut työt tulevat lisääntymään. (Hirvikorpi 2015.) Epävarmuuden lisääntyessä lisääntyvät vähitellen myös työelämän joustot, jolloin yksilöille tarjoutuu lukuisia uusia työmahdollisuuksia ja uusia tapoja järjestää työnsä. (Salminen 2015, 14-15.)

Muutos kuitenkin haastaa yksilön miettimään omaa työmarkkina-asemaansa uudella tavalla. Ne työntekijät, jotka eivät ole huolehtineet työmarkkina-arvostaan, ammattitaidostaan tai muutoskyvykkyydestään kärsivät eniten. (Salminen 2015, 14-15.) Nopea työelämäkehitys vaatii kaikilta työmarkkinoilla toimivilta elinikäiseen oppimis- ja kehitymisprosessiin sitoutumista. Tämä tarkoittaa ammattiosaamisen päivittämistä, uuden osaamisen hankkimista sekä sopeutumisvalmiutta ennakoimattomiin muutoksiin. Uuden urakäsityksen mukaan yksilö on aktiivinen ja vastuullinen toimija työmarkkinoilla, jonka taitoihin kuuluu myös jatkuvan epävarmuuden sietäminen sekä mukautuminen. (Kannisto-Karonen 2015, 19.) Ketteryyttä ja joustavuutta vaaditaan aiempaa enemmän niin työntekijä- kuin organisaatiotasoilla. (Hirvikorpi 2015.) Tarvitaan myös henkistä joustavuutta, sillä yksilön tulee kyetä muuttamaan omaa ajatteluaan ja toimintatapojaan jatkuvasti (Salminen 2015, 86).

Mitä sitten ovat ne ominaisuudet, joiden avulla yksilö kykenee sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan työelämään ja sen vaatimuksiin? Tämän opinnäytetyön perusteella ainakin kyky muuttua maailman mukana. Yksilön muutoskykyisyyden voidaan tiivistetysti sanoa olevan kykyä nähdä mahdollisuuksia ja säilyttää oma toimintakyky ja hallinnantunne myös muutoksen keskellä. Tässä tukevat optimistisuus sekä perusluottamus elämään ja omaan selviytymiskykyyn, kyky itsereflektioon ja tilanteiden tarkasteluun usealta eri kantilta, sosiaaliset taidot, itsensä johtamisen taidot, proaktiivisuus ja toimeen tarttuminen sekä rohkeus altistaa itseään uudelle ja epävarmalle. Tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä pärjää yksilö, joka ottaa vastuun omasta osaamisestaan, onnellisuudestaan ja hyvinvoinnista ja aktiivisesti rakentaa elämäänsä omasta arvomaailmastaan ja vahvuuksistaan käsin.

Vuorinen (2015) tiivistää tässäkin opinnäytetyössä esiin tulleet asiat napakasti. Muutoksessa pärjää, kunhan päivittää tietojaan ja taitojaan aktiivisesti ja pitää näin huolta omasta osaamisestaan, hallitsee työmarkkinoiden pelisäännöt, vaalii omaa työmarkkina-arvoaan, kehittää muutosvalmiuksiaan aktiivisesti sekä verkostoituu ja huolehtii kontakteistaan. (Vuorinen 2015.) Tuominen ja Lindroos (2011, 23) kuitenkin toteavat, että parhaiten ennakoimattomuuden kanssa pärjää yksinkertaisesti hyväksymällä tilanteen ja nostavat esiin Don A. Normanin viisauden:

”Tiedämme kaksi asiaa odottamattomista tapahtumista: ensinnäkin, niitä tapahtuu aina, ja toiseksi, kun ne tapahtuvat, ne ovat aina odottamattomia” (Tuominen & Lindroos 2011, 23).

Lähteet

Feldt, Taru & Mäkikangas, Anne & Piitulainen, Sari 2008. Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Työ leipälajina - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kinnunen Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) s. 95-118. PS-kustannus, Jyväskylä.

Fischer, Merja 2015a. Miten säilyttää energia ja toimintakyky muutoksessa. Artikkel. Projektitoiminta-lehti 2/2015, 28-19. Viitattu 20.1.2016. Verkkojulkaisu: <http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/PT20201520220vedos20final.pdf>.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum, Helsinki.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Taloustieto, Helsinki. Viitattu 16.1.2016. Linkki verkkojulkaisuun: <Http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>.

Harrington, Anna 2012. Where there is a will, there is a way. Occupational Health. 64 (3) 27-30. Viitattu 26.1.2016. Linkki artikkelitietokantaan: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=44d10101-54a6-48ca9b22-4440cddb739040sessionmgr4005&vid=4&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ3d3d#AN=74313821&db=afh>.

Heinonen, Sirkku, Klinberg Rea & Pentti, Päivi 2012 Mikä saa ihmisen nousemaan? Kirjoitus Kaikkien aivot käyttöön. Blogikirjoitus. Viitattu 27.11.2015. <Https://kaikkienavot-kayttoon.wordpress.com/2012/10/>.

Heiskanen, Erika 2016. Epävarmuudessa kärvistelystä kukoistukseen. Juuriharja Consulting Group. Blogikirjoitus. Viitattu 10.2.2016. <Http://blogi.juuriharja.fi/epavarmuudessa-karvistelysta-kukoistukseen>.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000, Tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Ylipistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi, Helsinki.

Hirvikorpi, Helinä 2014. Työelämän hurja murros. Ekonomilehti.fi. Viitattu 4.1.2016. <Http://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-hurja-murros/>.

Hämäläinen, Raimo P. 2004. Systeemiäly muutoksen moottorina – polttoaineena ajattelun ajattelu. Luentomateriaali. Innovaatiot ja systeemiäly seminaari. Systeemianalyysin laboratorio, Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 9.3.2016. Linkki verkkomateriaaliin: <Http://sal20.tkk.fi/SYSTEEMIALYmuutoksenmoottorina.ppt>.

Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, Esa 2005. Johdanto. Teoksessa Systeemiäly 2005. Hämäläinen Raimo P. & Saarinen, Esa (toim.) s. 3-5 Systems Analysis Laboratory Research Reports B25. University of Technology, Helsinki.

Kannisto-Karonen, Tuija 2015. Urana työllistyminen. Väitöskirja. Turun Yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Painosalama, Turku. Viitattu 05.12.2016. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117697/AnnalesC414Kannisto-Karonen-diss.pdf?sequence=2>.

Kotkavirta, Jussi 2000. Toivo, luottamus ja identiteetti. Teoksessa Toivo ja luottamus epävarmuuksien maailmassa. Kotkavirta, Jussi & Tuomi, Arvi (toim.). S. 5-17. SoPhi, Jyväskylä.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille. 2. painos. Talentum, Helsinki. E-kirja: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/book/978-952-14-1746-7>.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa - Työhyvinvoinnin käsikirja. Tammi, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa, Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2014. Voimavarat käyttöön: miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere. Viitattu 9.1.2016. Linkki verkkojulkaisuun: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1789/Voimavara_kayttoon_-_miten_kehittaa_psykologista_paa_omaa.pdf.

Paavola, Olli 2012. Työelämä 2030. Savon Sanomat. Pääkirjoitus. 7.10.2012. Viitattu 20.11.2015. <http://www.savonsanomat.fi/mielipide/artikkelit/tyoelama-2030/1257917>.

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 7.1.2016. Verkkoo-pas: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Orgtyont_net.pdf.

Pojjula, Soili 2015. Haastattelu artikkelissa: Toisilla on parempi kyky selviytyä vastoin käymisistä – jopa siitä, kun perhe kuolee. Helsingin Sanomat. 18.11.2015. Viitattu 1.12.2015. <http://www.hs.fi/elama/a1447743539174>.

Ponteva, Katariina 2010a. Onnistu muutoksessa. WSOYpro, Helsinki. E-kirja: www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATDFBCI.

Ponteva, Katariina 2010b. Luento: ”Muutos ja minä”. 9.2.2010 Studia Generalia. Referaatti: Sikke Leinikki. Viitattu 3.1.2016. http://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/ref._katariina_pontevan_luennosta_muutos_ ja_mina_10.2.2010.pdf.

Poutanen, Taina 2014. Uraohjausta intohimoa, ei vain koulutusta vastaavaan työhön. Teoksessa Reittejä työelämän murroksessa. Keränen, Päivi, Sääntti, Risto, Rantala, Matti & Viikuna Anna-Maria. (toim.) s. 76-83. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma –verkkosivu. Viitattu 6.3.2016. <http://psykologinenpaaoma.fi/psykologinen-paaoma/>.

Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä, Helsinki.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Yrityskirjat, Helsinki.

Saarinen, Esa 2014. Filosofia ja systeemiajattelu. Elämänfilosofia, henkinen kasvu ja systeemiäly. Luentomateriaali Aalto-yliopistolla 12.2.2014 pidetyltä luennolta. Viitattu 4.3.2016. Sähköinen materiaali: [Http://salserver.org.aalto.fi/vanhat_sivut/Opinnot/Mat-2.1197/K2014/luento4_k2014.pdf](http://salserver.org.aalto.fi/vanhat_sivut/Opinnot/Mat-2.1197/K2014/luento4_k2014.pdf).

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact, Helsinki.

Salonen, Arto O. 2014. Ammattikorkeakoulun oppimiskulttuuri ja opettajan kompetenssit 2020. Teoksessa Reittejä työelämän murroksessa. Toim. Keränen Päivi, Sääntti Risto, Rantala Matti & Vilkuna Anna-Maria. S. 66-71. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Systeemiälyn itsearviointi. Aaltoyliopisto. System analysis laboratory. Viitattu 6.3.2016. [Http://salserver.org.aalto.fi/sitest/2012fi/](http://salserver.org.aalto.fi/sitest/2012fi/).

Teemahaastattelu. Tilastokeskus. Virtual statistics. Tiedonkeruu. Haastattelutavat. Viitattu 2.3.2016. [Https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/](https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/).

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1-3. painos. Tammi, Helsinki.

Tuominen, Saku & Lindroos, Katja 2011. Ravistettava. Toisinajattelijan käsikirja. 3. painos. Tammi, Helsinki.

Turunen, Sakari 2003. Menolippu systeemiälyyn. Teoksessa Systeemiäly! Bäckström, Tom, Brummer, Ville, Kling, Terhi ja Siitonen, Paula (toim.) s. 1-32. Systems Analysis Laboratory Research Reports, B23, Helsinki.

Vasama, Tanja 2015. Herätys, Suomi. Helsingin Sanomat. 20.09.2015. D2-D3.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vuorinen, Kaisa 2015. Luonteenvahvuuksilla myötätuntoa. Kirjoitus CoPassion – tutkimushanke. Blogikirjoitus. Viitattu 21.1.2016. [Http://blogs.helsinki.fi/copassion/tag/resilienssi/](http://blogs.helsinki.fi/copassion/tag/resilienssi/).

Asiantuntijahaastattelu:

Fischer, Merja 2015b. Tekniikan tohtori, KTM. Kehittämiskonsultti ja Personal Resilience Instructor, POS Emotions Oy. 17.12.2015.

Haastattelulomake

Saatekirje:

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksilöt kokevat selviävänsä työelämän jatkuvassa muutoksessa, miten he tiedostavat omia muutosvalmiuksiaan ja miten he osaavat näitä hyödyntää muutostilanteissa. Tässä tutkimuksessa termi ”työelämän muutos” pitää sisällään niin organisaation sisäiset muutokset, työnkuvan muutokset, työn loppumisen ja uudelleen työllistymisen. Kaikki ne asiat, jotka muuttavat yksilön kokemaa työn arkea.

Pyytäisin sinua miettimään, miten oma työelämäsi on muuttunut viimeisen parin vuoden aikana ja mitkä muutokset sitä mahdollisesti odottavat lähitulevaisuudessa. Miten sinä olet itse reagoinut ja lopulta sopeutunut näihin muutoksiin?

Toivon, että voisit vastata alla oleviin kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja omaan kokemukseesi perustuen. Tiedot käsitellään anonyymisti. Selvennän tarvittaessa kysymyksiä.

Taustatiedot: Ikä, sukupuoli, tämän hetkinen ammattiasema, työvuodet

1. Kerro minkälaisia työelämään liittyviä muutoksia olet kokenut viimeaikoina ja/tai tulet kokemaan lähitulevaisuudessa?

Haastattelukysymykset:

2. Minkälaisia tunteita ja ajatuksia nämä muutokset ovat sinussa herättäneet?
3. Kerro, mikä on sinulle tyypillinen tapa reagoida saadessasi tietää muutoksesta, joka mahdollisesti vaikuttaa myös sinun työhösi?
4. Kuvaile, mitkä taidot ja ominaisuudet ovat auttaneet sinua sopeutumaan kohtaamiisi muutoksiin.
5. Miten olet itse pyrkinyt helpottamaan omaa sopeutumistasi? Mitä konkreettisia asioita olet tehnyt työpaikallasi? Vapaa-ajallasi?
6. Tunnetko, että kaipaisit apua tai tukea muutoksista selviämiseen? Minkälaista?

