Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Mirja Hannula

MITEN ASIANTUNTIJOIDEN MUUTOSKYVYKKYYTTÄ VOIDAAN TYÖSSÄ TUKEA?
Tulevaisuuskertomusten narratiivinen analyysi

Työn tarkastajat: professori Aino Kianto
tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Mirja Hannula

Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea?
- Tulevaisuuskertomusten narratiivinen analyysi

Pro gradu –tutkielma 102 sivua, 11 kuvaa, 6 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat: professori Aino Kianto, tutkijaopettaja Aino-Maija Nisula

Hakusanat: muutoskyvykkyys, growth mindset, itseohjautuvuus, minäpystyvyys, oppimisen itsesäätely, merkitysperspektiivi, tulevaisuuskertomus, tulevaisuustieto

Erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivilta odotetaan tänä päivänä yhä suurempaa itseohjautuvuutta, tulevaisuuteen suuntautunutta ajattelua ja valmiutta uudistaa osaamistaan läpi työuran. Työn muutos edellyttää jatkuvaa oppimista.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ja miten asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea. Työn empiirinen osuus rakentuu asiantuntijoiden tulevaisuuskertomuksille. Niiden kautta kuvataan, miten muutoskyvykkyys rakentuu asiantuntijoiden narratiiveina.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jäsentyy itseohjautuvuusteorian, minäpystyvyysteorian, oppimisen itsesäätelyteorian ja merkitysperspektiivin muutoksen pohjalta. Teoreettisen tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden teoreettiselle perustalle täydentyy tutkimustulosten avulla.

Tutkimus on fenomenologinen tapaustutkimus. Tutkimusaineistona on viiden henkilön tulevaisuuskertomukset, jotka on kirjoitettu ohjatun kirjoittamisen prosessissa. Tulevaisuuskertomukset ovat urakertomuksia, joissa asiantuntijat reflektoivat kokemuksiaan työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta työssä tarvittavaan osaamiseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivista analyysia, jonka perustana on hyödynnetty Weickin (1995) merkityksellistämisen mallia.

Asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä työssä voidaan tukea 1) osallistamalla asiantuntijat organisaation tulevaisuustiedon luomiseen ja hiljaisen tiedon (tacit knowledge) jakamiseen 2) itseohjautuvuutta, oppimista ja muutoskyvykkyyttä vahvistavan työkulttuurin avulla 3) oppimista ja merkitysperspektiivin muutosta tukevilla työtehtävillä ja 4) henkilöstön oppimisen ja muutoskyvykkyyden sekä asiantuntijoiden uranhallinnan kehittämisellä osana strategista kyvykkyyksien johtamista. Valmentava johtajuus ja organisaation vuorovaikutusprosessit ovat keskeisessä roolissa kasvuun ja uudistumiseen tähtäävän (growth mindset) ajattelumallin ja asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden kehittymisessä.

ABSTRACT
Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Knowledge Management and Leadership

Mirja Hannula

How can the expert's ability of self-renewal be supported at work?
- Narrative analysis of future narratives

Master's thesis 102 sivua, 11 figures, 6 tables and 2 appendixs
Examiners: Professor Aino Kianto, Post-doctoral researcher Aino-Maija Nisula

Keywords: ability of self-renewal, growth mindset, self-determination, self-efficacy, self-regulation of learning, sensemaking meaning perspectives, future narrative, future knowledge

Today, people holding expert positions are expected to continuously develop their self-direction together with a future-oriented mindset and a readiness to renew professional competence throughout their careers. In other words, the rapidly changing world of work requires continuous learning.

The primary objective of this study was to find out which factors are influencing individuals' ability of self-renewal, coupled with attempts to recognise elements that would provide support to employees in renewing their competence. The empirical part of the study is based on experts' future narratives. Using narrative analysis to examine such narratives, I present how experts' ability to change is constructed as narratives through individuals' career histories.

The structure of the theoretical research framework is based on theories of self-direction, self-efficacy, self-regulation of learning, and change of meaning perspective. The theoretical examination of individuals' ability to change is supplemented by research results.

The research is qualitative with a phenomenological research approach. The key research method is narrative analysis, which is applied to future narratives authored by five persons.

Experts' ability to change at work can be supported 1) by involving experts in creating organizational future knowledge and sharing tacit knowledge 2) through a work culture that supports self-direction, learning and ability of self-renewal 3) work tasks that enable learning, and 4) developing learning at work, employees' ability to change and professional career management as parts of strategic capability management. Coaching leadership supported by organizational interaction processes play a key role in developing a growth mindset and the ability of experts to change.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO 6
2. ITSEOHJAUTUVA ASIANTUNTIJUUS JA MUUTOSKYVYKKYYS 11
2.1 Itseohjautuvuus ja minäpystyvyys muutoskyvykkyyden perustana 11
2.2 Resilienssi luo pohjaa yksilön muutoskyvykkyydelle 14
2.3 Itsesäätely ja reflektio rakentavat asiantuntijan oppijan identiteettiä 18
3. URANHALLINTA JA MERKITYSPROSESSIN MUUTOS 21
3.1 Uranhallinta, urakertomukset ja merkityksellistäminen 21
3.2 Merkitysperspektiivin muutos voimaantumisen prosessina 24
3.3 Kokoava tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden perustasta 27
3.4 Muutoskyvykkyyden perusta Weickin merkityksellistämisen mallin kautta 30
4. MITEN TUKEA TYÖSSÄ ASIANTUNTIJAN MUUTOSKYVYKKYYTTÄ? 31
4.1 Hiljainen tieto tulevaisuustiedoksi 31
4.2 Organisaation vuorovaikutusprosessit 33
4.3 Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva johtaminen 37
5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTO 42
5.1 Sosiaalinen konstruktionismi, fenomenologinen tapaustutkimus ja narratiivit 42
5.2 Aineistonhankinta Minun tulevaisuuteni -ohjatun kirjoittamisen prosessissa 46
5.3 Narratiivinen analyysi merkityksellistäminen avulla 48
6. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUA 50
6.1 Tulevaisuuskertomusten narratiivinen analyysi 50
6.2 Mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys? 59
6.3 Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea? 67
6.4 Tulosten tarkastelua 72
7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET 80
7.1 Yhteenveto ja käytännön suositukset 80
7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti 96
7.3 Tutkimuksen yleistettävyys 99
7.4 Jatkotutkimusaiheita 100
LÄHDELUETTELO 103

Liitteet

Liite 1. Tulevaisuuskertomusten kirjoittajakutsu
Liite 2. Tulevaisuuskertomusten aloitustapaamisen sisältö ja kirjallinen ohjeistus

KUVIOT

KUVIO 1. Teoreettisen viitekehyksen esittely
KUVIO 2. Tutkimuksen kokonaisuus
KUVIO 3. Merkitysperspektiivin muutosprosessi (Kupila 2007, 45)
KUVIO 4. Kokoava tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden perustasta
KUVIO 5. Työpaikka oppimisyhteisönä ICT-intensiivisessä työssä (Tikkamäki 2013)
KUVIO 6. Työ oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana (Illiner 2004, 438)
KUVIO 7. Tutkimusprosessin kuvaus
KUVIO 8. Tulevaisuuskertomusten kirjoitusprosessi
KUVIO 9. Täydennetty malli yksilön muutoskyvykkyyden perustasta
KUVIO 10. Muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät
KUVIO 11. Asiantuntijan muutoskyvykkyyden vahvistaminen työssä

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Näkökulmia resilienssin tutkimukseen työelämän kontekstissa
TAULUKKO 2. Yksilön muutoskyvykkyyden perusta Weickin (1995) mallin kautta
TAULUKKO 3. Työssä oppimisen kontekstit ja prosessit
TAULUKKO 4. Tutkimusasetelma
TAULUKKO 5. Aineiston esittely
TAULUKKO 6. Yhteenveto narratiivien kokonaisuudesta

1. JOHDANTO

Erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivilta odotetaan tänä päivänä yhä suurempaa itseohjautuvuutta, tulevaisuuteen suuntautunutta ajattelua ja valmiutta uudistaa osaamistaan läpi työuran. Työn muutos edellyttää jatkuvaa oppimista.

Tavoitteenani on tässä opinnäytetyössä selvittää yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ja miten asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä voidaan tukea työssä. Työn empiirinen osuus rakentuu asiantuntijoiden tulevaisuuskertomuksille, narratiiveille. Tulevaisuuskertomusten avulla kuvaan, miten muutoskyvykkyys rakentuu narratiiveina henkilöiden urahistorian ja -kertomusten sekä kokemusten kautta.

Digitalisaatio ja globalisaatio yhdistelmänä vaikuttavat yhä suuremmin tapaan, jolla töitä tulevaisuudessa tehdään. Yritykset toimivat globaaleilla markkinoilla ja työntekijät ovat maantieteellisesti hajallaan. Teknologian merkitys työssä on kasvanut ja se asettaa työnteolle, työntekijöiden osaamiselle ja osaamisen kehittämiselle yrityksissä uudenlaisia vaatimuksia (Niemi 2017, 66).

Uudistuvan osaamisen vaatimus edellyttää monissa organisaatioissa henkilöstön muutoskyvykkyyttä tukevaa työ- ja johtamiskulttuuria ja sen pitkäjänteistä rakentamista. Tietojohtamisen näkökulmasta kyse on tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen käytännöistä. Keskeinen kysymys johtamiselle on, miten työssä tuetaan asiantuntijoiden vuorovaikutusta ja mahdollistetaan ihmisten kohtaaminen ja uuden oppiminen (Suorsa 2017a, 1-2, Choo 1998, 298). Viitala (2004) kannustaa organisaatioita osaamisen johtamiseen sekä uudistumista ja oppimista tukevan organisaatiokulttuurin rakentamiseen.

Dweck (2014, 2016) on edelläkävijänä kasvuun ja uudistumiseen tähtäävän ajattelutavan (growth mindset) siirtämisessä koulutuksesta ja lahjakkuuden tutkimuksesta työelämän kontekstiin ja yritysten toimintakulttuuriin. Organisaation uudistumismyönteisyys ja uudistumiskyky on yhteydessä *yksilöiden tulevaisuuteen suuntautuneeseen ajattelumalliin, proaktiivisuuteen ja kyvykkyyteen uudistaa omaa osaamistaan*. Tätä yksilön näkökulmaa tutkin tässä opinnäytetyössäni ja käytän siitä tässä työssä käsitettä *muutoskyvykkyys*. Ng (2018) yhdistää neurotieteisiin perustuvassa tutkimuksessaan kasvuun tähtäävään growth mindset -ajattelumallin sisäiseen motivaatioon ja oppimisen itsesäätelyyn. Tämä tarkastelu on tutkimukseni teoreettinen lähtökohta. Kuvaan yksilön muutoskyvykkyyden teoreettista taustaa itseohjautuvuuden ja oppimisen itsesäätelyn lähtökohdista.

Oppimisen itsesäätelyä on tutkittu kouluympäristössä. Oppimisen itsesäätely on aktiivinen, kontekstisidonnainen tiedonrakentamisen prosessi, jossa yksilö asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen. Hän säätelee ja kontrolloi tietoisesti toimintaansa, motivaatiotaan ja käyttäytymistään. Itsesäätelyn kehittymistä voidaan tukea luomalla oppimisen kontekstiin piirteitä, jotka vahvistavat yksilön oman toiminnan suunnittelua, tarkkailua ja arviointia. Jos henkilön itsesäätelytaidot ovat hyvät, hän uskoo kykyihinsä ja tavoittelee oman osaamisensa kasvua. (Kontturi 2016, 7, 19-20, 36-37). Oppimisen itsesäätelyn ja oppimisen kontekstin osalta samat tekijät voidaan tunnistaa myös työssä ja työtehtävissä tapahtuvassa oppimisessa.

Aihepiiriä on tutkittu aikaisemmin muun muassa organisaation muutosjohtamisen (Lindell 2017), organisaation uudistumiskyvyn näkökulmasta (Nisula & Kianto 2014, 2013) ja strategiakeskeistä kyvykkyyden johtamisen näkökulmasta (Oiva 2017). Partanen (2011) on tutkinut aikuisopiskelijoiden minäpystyvyyttä ja Kupila (2007) asiantuntijoiden merkitysperspektiivin muutosta ja identiteetin rakentumista. Suorsa (2017) on tutkinut vuorovaikutusta tiedon luomisessa, Mikkola (2016) kehityskeskusteluja vuorovaikutuksen näkökulmasta ja Marttila (2015) on uranhallintatyötä urakertomusten avulla. Johtajuuden rakentumista muutoksessa on tutkinut Kiiskinen (2017) narratiivisella tutkimusotteella.

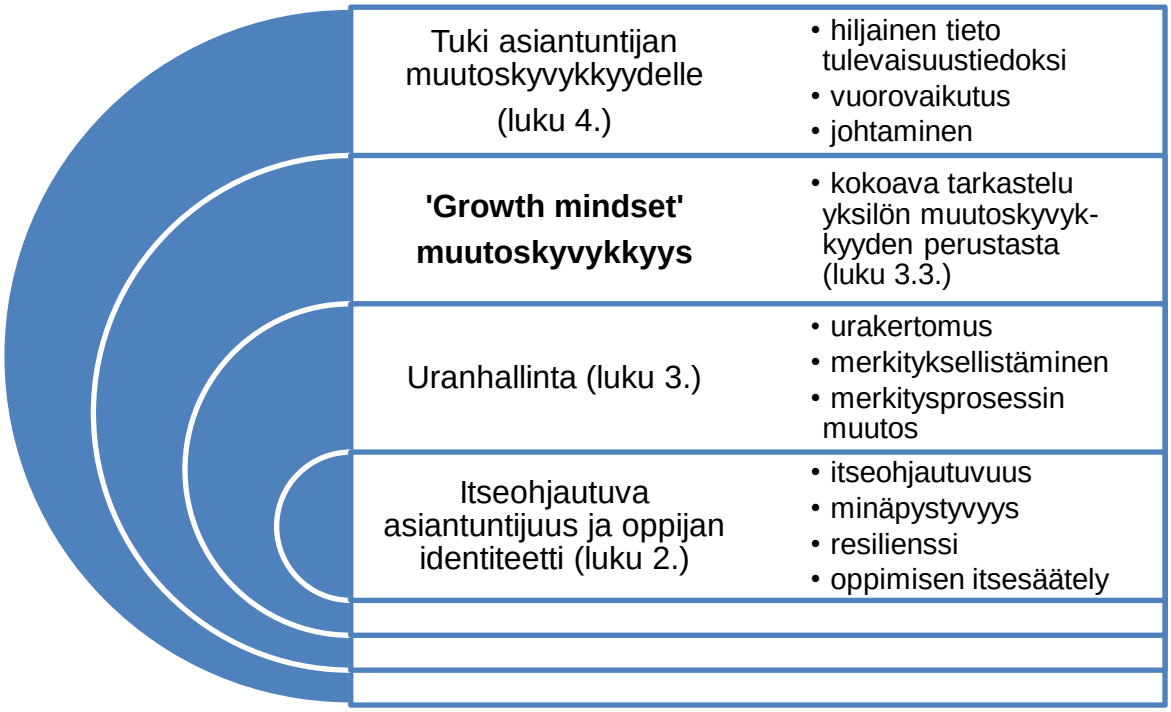
Yeager & Dweck (2012) ovat tutkineet opiskelijoiden resilienssin vahvistamista ja joustavaa ajattelumallia sekä miten muuttuviin tilanteisiin voi parhaiten valmistautua ja valmentaa opiskelijoita. Merkityksellisiä tekijöitä tilanteessa, joissa opiskelija kohtaa vastoinkäymisiä, ovat luottamus omiin kykyihin, oppimiskyky ja periksiantamattomuus.

Yksilön näkökulmasta ei ole tutkittu muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä, eikä sitä miten muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea. Siksi on kiinnostavaa tarttua aiheeseen. Myöskään koulumaailmassa tuttuja käsitteitä minäpystyvyys ja oppimisen itsesäätely ei ole tutkittu työelämän kontekstissa. Yksilön itseohjautuvuus työssä on noussut tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi erityisesti viimeksi kuluneen vuoden aikana, kun etätyön osuus asiantuntijatyössä on kasvanut COVID-19 -tilanteen myötä. Työn muutosta koskeva keskustelu ja yksilön muutoskyvykkyyden tukeminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan.

Tutkimukseni lähtee käytännön tarpeesta ymmärtää paremmin henkilöstön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ja tukemista tilanteessa, jossa lähitulevaisuudessa on tunnistettavissa uusia osaamisvaatimuksia eri tehtävissä toimiville asiantuntijoille. Työn muutoksen mukanaan tuomat uudet osaamisvaatimukset koskettavat kaikkia toimialoja ja työpaikkoja. Yksilön muutoskyvykkyyden käsitteen määrittely ja testaaminen empiirisen aineiston kautta sekä oppijan identiteetin, oppimisen itsesäätelyn ja minäpystyvyyden käsitteiden siirtäminen työelämän kontekstiin tuo uutta otetta työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen.

Työni teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen ensin kasvuun tähtäävän ajattelumallin ja yksilön muutoskyvykkyyden teoreettista perustaa sekä miten urakerronta tukee asiantuntijan uranhallintaa. Sen jälkeen (luku 4) näkökulmana on organisaation prosessit ja miten henkilöstön muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea.

Teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavasti:



KUVIO 1. Teoreettisen viitekehyksen esittely

Luvussa 2. esittelen yksilön muutoskyvykkyyden perustaa itseohjautuvuuden, minäpystyvyyden ja resilienssin käsitteiden kautta sekä kuvaan mistä asiantuntijan oppijan identiteetin rakentumisessa ja oppimisen itsesäätelyssä on kyse.

Luvussa 3. tarkastelen asiantuntijan uranhallintaa urakertomusten ja merkityksellistämisen käsitteiden kautta. Kuvaan myös merkitysprosessin muutoksen voimaantumisen prosessina. Luvussa 3.3. esitän kokoavan tarkastelun yksilön muutoskyvykkyyden perustasta (KUVIO 4) ja luvussa 3.4. yhteenvedon (TAULUKKO 2.), jossa liitän yksilön muutoskyvykkyyden perustan elementit Weickin (1995) merkityksellistämisen malliin. Tätä yhteenvetoa hyödynnän aineiston analyysivaiheessa.

Luvussa 4. kuvaan asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukemista organisaation johtamisen näkökulmasta: miten organisaation hiljaisen tiedosta saadaan tulevaisuus-

tietoa sekä miten vuorovaikutusprosessit ja johtaminen tukevat oppimista ja asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä.

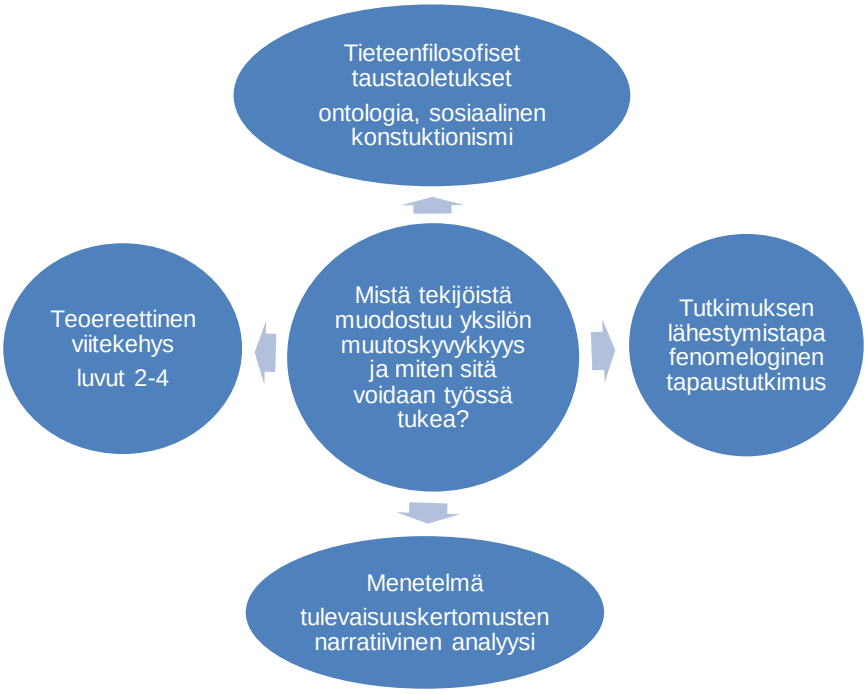
Tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössäni etsin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys?
2. Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea?

Työni keskeisiä käsitteitä ovat *muutoskyvykkyys, growth mindset, itseohjautuvuus, minäpystyvyys, oppimisen itsesäätely, merkitysperspektiivin muutos, tulevaisuuskertomus, tulevaisuustieto*

Tutkimukseni kokonaisuus jäsentyy seuraavasti:



KUVIO 2. Tutkimuksen kokonaisuus

Luvussa 5. esittelen tarkemmin tieteenfilosofiset taustaoletukset, tutkimuksen lähestymistavan ja opinnäytetyöni tutkimusmenetelmät. Aineistonhankinnassa on käytetty ohjatun kirjoittamisen prosessia, jonka olen rakentanut tämän tutkimuksen

käynnistyessä. Parhaimmat kiitokset tulevaisuuskertomusten kirjoittajille sekä yhteistyöorganisaatiolle, jonka HR-johto ennakkoluulottomasti lähti mukaan testaamaan uudenlaista tapaa tukea henkilöstön tulevaisuusajattelun kehittymistä.

2. ITSEOHJAUTUVA ASIANTUNTIJUUS JA MUUTOSKYVYKKYYS

Kuvaan tässä luvussa muutoskyvykkyyden perustaa itseohjautuvuusteorian, minäpystyvyysteorian ja resilienssin käsitteen kautta sekä itsesäätelyn ja reaaliaikaisen reflektion merkitystä osana asiantuntijan oppijan identiteetin rakentumista.

2.1 Itseohjautuvuus ja minäpystyvyys muutoskyvykkyyden perustana

Deci & Ryan (1985) itsemääräämisteorian (self-determination theory) mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseohjautuva. Henkilöllä on pyrkimys asettaa tavoitteita ja suoriutua ympäröivistä haasteista sekä liittää kokemukset minäkuvaansa. Sen mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Nämä ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyyden (competence) kokemus ja yhteenkuuluvuus (relatedness). Teoria tarkastelee yksilöiden erovaisuutta motivaation näkökulmasta. Erot syntyvät sen mukaan, kuinka paljon asia yksilöä kiinnostaa tai miksi yksilöt motivoituvat tekemään asioita. (Deci & Ryan 1985, 9-40, 85; Ryan & Deci 2000; Deci & Ryan 2008; Vasalampi, 2017, 54-55)

Breevaart et. al. (2013, 31-38) määrittelevät itsensä johtamiseksi työskentelyotteen, jossa työntekijät hallitsevat ja seuraavat omaa käyttäytymistään ja ottavat vastuuta tekemistään päätöksistä. Yksilön strategioita, jotka vahvistavat yksilön motivaatiota

ja auttavat saavuttamaan tavoitteet, ovat esimerkiksi itsensä havainnointi (self-observation), tavoitteiden asettaminen (self-goal setting), itsensä kehittäminen (self-cueing), palkitseminen (self-reward) ja rankaiseminen (self-punishment) (Breevart et. al. 2013, 32). Itseohjautuvuus on Vähämäen (2008, 212) mukaan pitkäkestoinen ja kehittyvä prosessi, jota voidaan johtamisella tukea.

Deci et. al (2017, 38-39) esittelevät työmotivaation itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan henkilön itsenäinen, sisäinen motivaatio ennustaa parempaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia, kun ulkoisesti kontrolloitu motivaatio. Itsemääräämisteorian osatekijöiden (omaehtoisuus, kyvykkyyden kokemus, yhteenkuuluvuus) tunnistaminen ja vahvistaminen työssä vaikuttaa sisäisen motivaatioon. Mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen työssä vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja työhön sitoutumiseen (Martela et. al. 2021). Johtamisessa, erityisesti työn tavoitteiden määrittelyssä, tulisi keskittyä luomaan edellytyksiä henkilöstön itseohjautuvuudelle ja sisäisen motivaation vahvistamiselle työssä.

Keskeisinä osatekijöinä itsemääräämisteoriassa ovat sisäinen motivaatio ja kyvykkyyden kokemus. Tarkastelen kyvykkyyden kokemusta seuraavaksi *minäpystyvyyden* käsitteen kautta Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen (social learning theory) pohjalta. Minäpystyvyydellä (self-efficacy) tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta kyvykkyydestään ja luottamusta siihen, että hän suoriutuu edessä olevasta haasteesta. Henkilön aikaisemmat kokemukset vaikuttavat minäpystyvyyteen, ja erityisesti onnistumisen kokemukset vahvistavat sitä. Pystyvyysuskomukset vaikuttavat olennaisesti yksilön tavoitteiden asettamiseen ja mielenkiinnon kohteisiin. Mitä kyvykkäämpänä hän itseään pitää, sitä haastavampia päämääriä hän myös itselleen asettaa. (Bandura 1977, 1986, 1997).

Banduran (1995, 8) mukaan, jos henkilöllä on vahva minäpystyvyys, hän ponnistelee sitkeämmin saavuttaakseen päämääränsä huolimatta vastoinkäymisistä verrattuna henkilöihin, joiden usko omiin kykyihin on heikompi. Minäpystyvyys rakentuu henkilön vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin ja erilaisiin tilanteisiin. Luszczynska et.

al. (2005) mukaan yksilön yleinen minäpystyvyys on voimakkaasti yhteydessä yksilön toiveikkuuteen, itsesäätelyyn, itseluottamukseen ja tulevaisuusorientoituneisiin suunnitelmiin. Minäpystyvyys on psykologinen perusrakenne, joka on kaikilla yksilöillä riippumatta hänen kulttuurisesta tai sosiaalisesta taustastaan (Luszczynska et. al. 2005, 87-88).

Borgogni et al. (2010) ovat tutkineet minäpystyvyyden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen työn sosiaalisessa kontekstissa (perceptions of the social context PoSC). Työn sosiaalisella kontekstilla tarkoitetaan yksilön suhdetta kollegoiden, esimiehen ja johdon kanssa. Tehokkaasti toimivat ja työtyytyväisyyttä kokevat työntekijät toimivat aktiivisesti työpaikan sosiaalisessa kontekstissa, mikä mahdollistaa vuorovaikutuksen ja tiedonkulun lisäksi myös osallistumisen yhteisen työkulttuurin rakentamiseen ja tarvittaessa tuen saamisen tavoitteiden saavuttamiselle. Yksilön dynaaminen ote ja suhde työn sosiaaliseen kontekstiin on merkityksellinen minäpystyvyyden kokemukselle ja itseohjautuvuudelle. Minäpystyvyydellä on myös yhteys itsesäätelytaitoihin, joiden avulla yksilö ohjaa tekemistään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Borgogni et al. 2010, 278, 288; Consiglio 2015, 135-137).

Ngo & Hui (2018) ovat yhdistäneet itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) ja sosiaalisen oppimisen teorian (social cognitive theory) ja tutkineet itseohjautuvuuden ja minäpystyvyyden vaikutusta henkilön työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä työuraan. Henkilön itseohjautuvuudella, minäpystyvyyden kokemuksella ja monimuotoisella työuralla on vaikutusta työhön sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen omaa työuraa kohtaan. Minäpystyvyyden kokemuksella ja uratyytyväisyydellä on vaikutus työn tuloksiin. (Ngo & Hui 2018, 435). Johtamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yksilön sisäisen motivaation vahvistamiseen ja sitä kautta uratyytyväisyyteen. Organisaation johtamista ja työkulttuuria tulisi kehittää siihen suuntaan, että jokaisen henkilölle löytyisi tehtävä, jossa henkilö saisi sopivia onnistumisen kokemuksia. Jos yksilö kokee saavansa tukea ja arvostusta, sillä on positiivinen vaikutus henkilön minäpystyvyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Tian et. al. 2019, 5; Caesens & Stinghamber 2014, 265).

Banduran (1986, 393-384) mukaan minäpystyvyysuskomukset ovat yksilön kehittymisen keskeinen lähtökohta. Partanen (2011) on tutkinut aikuisopiskelijoita koulutuksellisen minäpystyvyyden rakentajana. Minäpystyvyyden rakentuminen on läpi elämän jatkuva prosessi, johon vaikuttaa sekä henkilön sosiaalinen ympäristö ja hänen kykynsä säädellä omaa toimintaansa. Erityisesti kyky ymmärtää syy ja seuraus -suhteita ja itsereflektion taidot ovat merkityksellisiä minäpystyvyyden kehittymisessä. (Partanen 2011, 21; Bandura 1977, 1986).

Partasen (2011, 202) mukaan aikuisopiskelijan käsitys itsestään oppijana vaikuttaa hänen oppimiseen ja koulutukseen liittyviin pystyvyysuskomuksiinsa. Mitä paremmin henkilö pystyy reflektoimaan omaa osaamistaan, sitä realistisemman käsityksen hän muodostaa koulutuksellisesta minäpystyvyydestään. Koulutuksellisen minäpystyvyyden rakentumisen seurauksena henkilön itsesäätelytaidot parantuvat ja hän osaa paremmin säädellä motivaatiotaan, toimintaansa, ajatuksiaan ja tunteitaan saavuttaakseen haluamansa päämäärät. (Partanen 2011, 213; Greene & Azavedo 2007, 363). Tarkastelen tarkemmin oppimisen itsesäätelyä luvussa 2.3.

2.2 Resilienssi luo pohjaa yksilön muutoskyvykkyydelle

Resilienssin käsitettä käytetään muutokseen sopeutumisena eri tieteenaloilla. Ekologinen resilienssiajattelu, joka on myös organisaatiotutkimuksen resilienssin käsitteen taustalla, perustuu Hollingin (1973) teoriaan systeemin toiminnan ja rakenteen pysyvyydestä sekä joustavuudessa ja kyvyssä mukautua häiriötilanteeseen.

Psykologiassa resilienssillä (resilience) tarkoitetaan yksilön kykyä ylläpitää haastavissa tilanteissa fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä (Fletcher & Sarkar 2012, 675; Linley & Joseph 2004). Masten et. al. (2002, 119) määrittelevät resilienssin myönteisiksi sopeutumista edistäviksi keinoiksi merkittävän riskin tai haasteen tilanteessa.

Seuraavassa taulukossa 1. on yhteenveto ja esimerkkejä erilaisista näkökulmista, joista resilienssiä on työelämän tutkimuksen kontekstissa tutkittu viime vuosien aikana:

Näkökulma	Tutkija	Keskeiset havainnot
Ekologisesti kestävä työ, kestävä kehitys	Räikkönen (2016)	Resilienssiajattelun mukaisessa työelämässä tarvitaan aktiivista sopeutumista ja uudistumista kasvavan epävakauden ja ennakoimattomuuden olosuhteissa, mm. työn monimuotoisuus.
Organisaation resilienssin johtaminen	Gustfsberg (2018)	Yksilöiden ja organisaation parantunut resilienssi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, hyvinvointiin ja tuottavuuteen.
Itsensä johtaminen, välittävä johtajuus	Kohtakangas (2019)	Erilaisista kriiseistä selviäminen kehittää yksilön selviytymisvoimavaroja
Yksilön resilienssin vahvistaminen valmennusohjelmien avulla	mm. Robertson et. al. (2015) Vanhove et. al. (2016)	Yksilön resilienssiä voidaan vahvistaa ja hyödyt liittyvät mm. yksilön mielenterveyteen ja hyvinvointiin, mutta valmennusohjelmien toteutusmalleista ja hyödyistä ei ole yksiselitteistä näyttöä.
Organisaation resilienssin strateginen ja operationaalinen hallinta	Annarelli & Nonino (2016) Duchek (2020)	Akateemisessa tutkimuksessa on yhteinen näkemys organisaation resilienssin perusteista, mutta ei menettelyistä, miten siihen päästään. Organisaation resilienssi edellyttää sekä kykyä ennakoida muutoksia että reagoida niihin.

TAULUKKO 1. Näkökulmia resilienssin tutkimukseen työelämän kontekstissa

Yost (2016, 475) kuvaa Dweckin (2006) kasvuun tähtäävää ajattelumallin kognitiivisen resilienssin vahvistamiseksi. Yksilön sopeutumiskykyä ja toimintakykyä haastavassa tilanteessa kutsutaan resilienssiksi ja sitä voidaan kehittää palautteen ja tuen avulla. Henkilöt, jotka kokevat minäpystyvyyttä, osaavat asettaa itselleen sopivia oppimistavoitteita ja tekemään töitä tavoitteen saavuttamiseksi myös omaksuvat

kasvuun tähtäävän ajattelumallin ja pystyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lepore & Revenson (2006, 32-35) korostavat sosiaalisen pääoman (social capital) merkitystä resilienssin vahvistamisessa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa sosiaalisista suhteita, tukea sekä osallisuuden ja luottamuksen kokemusta.

Fletcher & Sarkar (2012, 672-676) kuvaavat yksilön resilienssiin vaikuttaviksi tekijöiksi seuraavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta: sopivan haasteellinen tilanne, stressinsietokyky, myönteinen suhtautuminen haasteeseen, motivaatio, luottamus, kyky asettaa tavoitteita, kyky keskittyä ja koettu sosiaalinen tuki. Kyse on sekä persoonallisuuden piirteistä että prosessista, jossa resilienssi vahvistuu. Henkilön kyky asettaa tavoitteita ja suojautua negatiivisilta stressireaktioilta ovat keskeisiä toimintakykyisyyden rakentumisessa. Aikaisempi selviytymiskokemus lisää minäpystyvyyttä. Yksilön taidot ja valmiudet kohdata vastoinkäymisiä kasvavat koettujen vastoinkäymisten myötä ja yksilön halukkuus ongelmien ratkaisemiseen (Kohtakangas 2019, 63).

Yksilön resilienssiä koskevassa tutkimuksessa on useimmiten näkökulmana muutosjoustavuus psykologisesta näkökulmasta, esimerkiksi Oshio (2018) on tutkinut meta-analyysissään muutosjoustavuutta suhteessa personnallisuuden piirteiden ’Big Five’ tarkasteluun. Kyse ei ole kuitenkaan vain persoonallisuuden piirteistä, vaan resilienssiä voidaan Lahden (2014, 330) mukaan pitää yläkäsitteenä yksilön toimintamalleille ja ominaisuuksille, jotka tukevat toimintakykyisyyttä haastavissa tilanteissa. Optimismi, ongelmanratkaisutaidot, tunteiden säätelykyky, minäpystyvyys ja kyky pitää epäonnistumisia oppimiskokemuksina ovat resilienssiin vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. (Lahti 2014, 330; Masten et. al. 2002, 123-126).

Tässä työssä keskityn yksilön näkökulmaan, mutta yksilön ja organisaation näkökulmat resilienssin kehittämisessä ja tutkimuksessa linkittyvät vahvasti toisiinsa. Organisaation resilienssi muodostuu organisaatiossa toimivien yksilöiden resilienssistä. Vastaavasti työelämässä on vaikea kehittää yksilöiden resilienssiä, jos ei sa-

manaikaisesti kehitetä organisaation resilienssiä. Kyse on johtamisesta, organisaatiokulttuurista ja organisaation prosesseista. Hamel & Välikangas (2003) kuvaavat organisaatioiden resilienssin strategisena kysymyksenä. Toimintaympäristön muutos haastaa yritykset uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan. Menestyäkseen yritykseltä odotetaan strategista resilienssiä, joka on kyvykkyyttä luoda erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle.

Xiao & Zao (2017) mukaan organisaation resilienssi on enemmän kuin sen sopeutusmiskyky (adaptability), joustavuus (flexibility) ja sitkeys (robustness). Resilienssin käsite pitää sisällään organisaation kyvyn kehittyä epävarmuuden ja –jatkuvuuden tilanteessa. Organisaation resilienssi muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluvat resurssit, prosessit ja rutiinit organisaation, ryhmän tai yksilön tasolla. Näillä kaikilla on yhteys toisiinsa. Kantur & Iseri-Say (2012, 767-769) painottavat henkilöstön osallisuutta ja osaamista, toimivaa vuorovaikutusta sekä organisaatiokulttuurin merkitystä resilienssiin vaikuttavina tekijöinä. Henkilöstön luovuus, joustavuus ja proaktiivisuus edistävät organisaation resilienssiä.

Henkilön vahva osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskien vaikuttavat myönteisesti henkilön tyytyväisyyteen työssä, työhön sitoutumiseen ja pysyvyyteen sekä stressin kokemukseen (Butts et. al. 2009, 122-123). Butts et. al. (2009, 123-124) yhdistää edellisessä luvussa (2.1) esitellyt käsitteet itseohjautuvuus ja minäpystyvyys osallisuuden kokemukseen voimaantumisen (psychological empowerment) käsitteellä. Voimaantuminen työssä pitää sisällään seuraavia ulottuvuuksia: yksilön ennakoiva aktiivisuus (proactive orientation), merkityksellisyyden kokemus (meaning), osaaminen (competence), itseohjautuvuus (self-determination) ja vaikuttavúus (impact). Nämä tekijät yhdessä yhdistettynä vahvan resilienssin kanssa luovat perustan yksilön muutoskyvykkyydelle.

2.3 Itsesäätely ja reflektio rakentavat asiantuntijan oppijan identiteettiä

Leskelän (2005, 63) mukaan yksilön ammatillista kasvua ohjaa yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutus. Työhön liittyvä identiteetti kuvaa Eteläpellon (2007, 90) mukaan ihmisen ja työn välistä suhdetta. Henkilön ammatillinen identiteetti muotoutuu erilaisten oppimiskokemusten avulla tilanteissa, joissa yksilön käyttäytyminen muuttuu ja hänen käsitteellinen ajattelunsa kehittyy. Henkilön identiteetti muodostuu erilaisista osaidentiteeteistä, joista työhön liittyviä ovat uraidentiteetti ja ammatillinen identiteetti, joista voidaan käyttää myös käsitettä ammatti-identiteetti. (Leskelä 2005, 87; Eteläpelto 2007, 108). Eteläpelto & Vähäsantanen (2006, 26) määrittelevät ammatillisen identiteetin yksilön elämänhistoriaan perustuvaksi käsitykseksi itsestään ammatillisena toimijana. Ammatilliseen identiteettiin liittyy oleellisesti käsitys omasta tulevaisuudesta ja siihen pohjautuva motivaatio oppia uutta (Eteläpelto & Vähäsantainen 2006, 45). Vastaavasti yksilön käsitystä itsestä oppijana voidaan käyttää käsitettä *oppijan identiteetti*.

Stenström (1993, 38) korostaa ammatillisen identiteetin osalta kehityshakuisuuden ulottuvuutta ja ammatillisen identiteetin rakentumista sosialisaation kautta. Tässä prosessissa on merkityksellistä yksilön suhde yhteisöön. Vähämäki (2004, 22-25) korostaa itsenäisen työn kontekstisidonnaisuutta, työn yhteisöllistä ja sosiaalista luonnetta sekä verkostojen merkitystä. Asiantuntijan työn ymmärtämiseksi on välttämätöntä tarkastella työn kontekstia. Asiantuntijan ammatillista identiteettiä tulee siis tarkastella tilannesidonnaisena ja vuorovaikutteisena.

Hakkarainen et. al. (2002) kuvaavat asiantuntijuutta kolmen eri näkökulman kautta: tiedonhankinnan, osallistumisen ja tiedonluomisen prosessina. Asiantuntijuus voidaan määritellä taitavana yksilöllisenä tiedonhankintana ja tiedon käsittelynä. Osallistumisen näkökulmasta asiantuntijuus on osallistumista asiantuntijayhteisöön ja keskusteluun. Kolmas näkökulma asiantuntijuuteen on tiedon luomisen prosessi, jossa asiantuntijuuden kehittyminen nähdään sosiaalisena ja yhteisöllisenä tiedon rakentamisena. Nämä näkökulmat voivat myös täydentää toisiaan. Asiantuntijan ammatillinen identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa prosessina. (Kupila 2007, 18, 148).

Asiantuntijuus muodostuu Kupilan (2007, 90-91) mukaan teoreettisesta ja käytännöllistä tiedosta sekä kehittymisen ulottuvuudesta, joka pitää sisällään myös henkilökohtaisen tason. Henkilökohtaisella tasolla keskeisenä ovat itsetuntemus ja itsesäätelytieto. Itsesäätelytiedolla tarkoitetaan omien voimavarojen ja vahvuuksien sekä omien rajojen ja heikkouksien tunnistamista, ja näiden pohjalta omien kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien tiedostamista. Asiantuntijan rooliin liittyy keskeisesti vastuunottaminen ja asiantuntijuuden muutosprosessissa tärkeänä elementtinä on voimaantuminen, jonka edellytyksenä on kyky kriittiseen reflektioon. Toimintaympäristön muutos ja tilanteiden vaihtuvuus edellyttää jatkuvaa identiteetin työstämistä. (Kupila 2007, 148-149). Työelämään muutostilanteissa yksilö jäsentää ammatti-identiteettinsä uudestaan rakentamalla uudenlaisen suhteen itsestä tehtyihin ja kerrottuihin oletuksiin. (Koski-Heikkinen 2014, 45).

Tynjälä (1999, 160-161) määrittelee asiantuntijuuden keskeisenä olemuksena oppimisen ja kuvaa asiantuntijuutta itsensä ylittämisenä Bereiterin & Scardamalian (1993, 93-98) asteittain etenevän, progressiivisen ongelmanratkaisumallin pohjalta. Kun asiantuntija määrittelee jatkuvasti uudelleen toimintaansa ja tehtäviään sekä asettaa itselleen uusia oppimiseen liittyviä tavoitteita, hän oppii jatkuvasti uutta ja kasvattaa asiantuntemustaan. Asiantuntijuus liittyy toimintatapaan, jolle ominaista on itsereflektio ja oppiminen eri tilanteissa. Asiantuntijuuteen kuuluu myös oman osaamisen jakaminen asiantuntijayhteisössä (Bereiter & Scardimalia 1993, 227).

Oppijan identiteetin näkökulmasta itsesäätelytieto on keskeinen asiantuntijuuden osa-alue. Itsesäätely on oman toiminnan tietoista, kriittistä tarkastelua ja arviointia. Itsesäätelytiedon perusta ovat metakognitiiviset sekä reflektiiviset tiedot ja taidot. Metakognitiiviset taidot ovat ajatteluun ja oppimiseen liittyvää tietoista tarkastelua. Reflektiivisyys liittyy asiantuntijan omaan toiminnan ja työyhteisön toiminnan arviointiin. (Tynjälä 1999, 171-172).

Ruohotie (1998, 75-77) kuvaa oppimisen itsesäätelyä Butlerin & Winnen (1995) mallin pohjalta. Oppija käyttää palaute- ja ennakointiprosesseja motivoidakseen itseään. Itsesäätely kytkee motivaation ja tavoitteet oppimiseen. Sen avulla henkilö muokkaa tietoa käyttöön soveltuvaksi ja lisää tietoon henkilökohtaisia merkityksiä.

Henkilön käsitys omasta minäpystyvyydestään vaikuttaa siihen, miten henkilö tarkkailee omaa suoriutumistaan ja miten hän tulkitsee menestymisen tai epäonnistumisen syitä.

Oppimisessa ja muutoskyvykkyydessä on itsesäätelyllä ja reflektiolla tärkeä rooli. Reflektiossa on kyse tiedon muokkaamisesta ja jäsentämisestä aikaisemmasta kokemuksesta käsin. Reflektio kohdistuu oman ajattelun ja tekemisen lisäksi myös toisten tekemiseen ja tarpeisiin. Ruohotien (2005, 205) mukaan Seibert (1996) määrittelee reflektion ’aktiviseksi tietoiseksi kokemuksen tarkasteluksi, joka vaatii ajattelun tarkoituksellista siirtämistä kriittisen pohdinnan tasolle (level of conscious awareness).

Reaaliaikaisella reflektiolla työssä tarkoitetaan työtehtävien, ihmisten välisten suhteiden, työn tekemistä edistävien ja estävien tekijöiden sekä omien kokemusten havainnointia ja arviointia. Sen perustana on organisaation toiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen ja oman työn ymmärtäminen osana kokonaisuutta. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa reflektion tulee tapahtua reaaliaikaisesti eli yhtä aikaa kokemuksen kanssa ja reflektio voi vaikuttaa kokemukseen sekä ohjata sitä. Reaaliaikaisen reflektion edellytyksenä on organisaation ymmärtäminen kokonaisuutena sekä työn ja tapahtumien kontekstin tuntemus. Reflektio ylittää organisaatioiden rajat ja sitä tapahtuu myös työajan ulkopuolella. Oppimisen näkökulmasta reaaliaikaisessa reflektiossa kyse on merkityksen annosta (Ruohotie, 2005, 204-207).

3. URANHALLINTA JA MERKITYSPROSESSIN MUUTOS

Tässä luvussa tarkastelen asiantuntijan uranhallintaa urakerronnan ja -kertomusten kautta. Esittelen myös merkityksellistämisen käsitteet sekä merkitysperspektiivin muutoksen asiantuntijan voimaantumisen ja muutoskyvykkyyden prosessina.

Lopuksi esitän kokoavan tarkastelun yksilön muutoskyvykkyyden perustasta (luku 3.3) ja yksilön muutoskyvykkyyden teoreettisen perustan yhdistettynä Weickin (1995) merkityksellistämisen malliin (luku 3.4).

3.1 Uranhallinta, urakertomukset ja merkityksellistäminen

Marttila (2015) tarkastelee tutkimuksessaan yksilön uranhallintatyötä ja uranhallinnan käsitettä. *Uranhallinta* käsitteellä Marttila (2015, 96) kuvaa yksilön aktiivista toimijuutta, kyky reflektoida mennyttä ja asettaa tavoitteita tulevaisuuteen. Uranhallinta liittyy yksilön valinnanvapauteen ja valtaan päättää omista asioistaan sekä yksilöön liittyvinä resursseina ja ominaisuuksia.

Uranhallinta on Ruohotien (2000, 212) mukaan yksilöllinen prosessi, johon liittyy itsetutkiskelua, työn tarkkailua, tavoitteiden asettamista, urastrategioiden kehittelyä ja suoritusarviointia. Itsetutkiskelu ja työn toimintaympäristön tarkkailu voivat johtaa uratavoitteiden asettamiseen. Niiden kautta yksilö rakentaa tulevaisuudelleen tiekarttaa ja ne voivat olla avuksi suorituksen parantamisessa ja uusien taitojen hankkimisessa. Urastrategialla tarkoitetaan toimintamalleja, joita yksilö soveltaa pyrkiessään saavuttamaan uratavoitteet. Ne voivat liittyä työssä tarvittavan osaamisen hankkimiseen tai yksilön kasvuedellytysten kehittämiseen, esimerkiksi mentorointisuhteen käynnistymiseen.

Käsitteellä urarutiini Ruohotie (1996, 63-64) kuvaa tilannetta, jossa henkilö on vakiintunut omaan ammattirooliinsa ja ajautunut urarutiiniin. Sen vastakohtana on tilanne, jossa yksilö kokee, että hänellä on mahdollisuuksia kehittyä sopivan haasteellisissa ja oppimismahdollisuuksia tarjoavissa tehtävissä tai työtilanteissa.

McAdamsin (2001, 101-103) identiteettiteorian mukaan tarinoilla on yksilön identiteetin rakentamisessa keskeinen rooli. Tarinoiden avulla yksilö voi jäsentää elämää eri ajanjaksoihin. Tarinat sopivat erilaisin tilanteisiin ja niiden avulla voidaan myös jäsentää tavoitteellista toimintaa, esimerkiksi omia kehittämistavoitteitaan uusien haasteiden edessä. Yksilön tulevaisuuden suunnittelun kannalta on merkityksellistä, miten hän tulkitsee työkokemustensa sarjaa, urahistoriaansa, ja pyrkii muodostamaan yhteyksiä sen eri tapahtumien välille. Työuran käsitteessä yksilön näkökulmasta keskeistä on työkokemusten merkityksellistäminen ja sitominen sekä menneeseen että tulevaan (Marttila 2015, 20; Nicholson & West 1989).

Kerronnallinen ote työuraan ja urakertomukset ovat osa uraohjauksen vallitsevaa trendiä. Uraohjauksen näkökulmasta keskeisiä ovat työuralla tapatuvat muutokset (Marttila 2015, 211; Vilhjálmsdottir & Tulinius, 2009; McMahon & Watson 2013). Urakerronta ja –kertomukset ovat aina suhteessa erilaisiin sosiaalisiin odotuksiin. Kokemukset liitetään osaksi itselle merkityksellisiä urakertomuksia. Kerronnallinen työ on pääosin uramuutosten ja -siirtymien hallintaa sekä ammatillisten jatkuvuuksien rakentamista muutosten ja siirtymien niiden yli. (Marttila 2015, 186-188). Tätä ammatillisten jatkuvuuksien ja kerronnallisen työn otetta käytän tässä tutkimuksessa aineistohankinnassa, jossa urakertomuksen näkökulmana on erityisesti työn muutos. Tässä työssä käytän jatkossa urakertomuksesta käsitettä *tulevaisuuskertomus*.

Kiiskisen (2017, 38) kuvaa *merkityksellistämisen* prosessiksi, jonka avulla yksilöt toimivat ymmärtääkseen uusia, ristiriitaisia tai odotusten vastaisia asioita tai tapahtumia. Marttila (2016, 85) määrittelee merkityksellistämisen Brunerin (1991) mukaan prosessiksi, jossa yksilö ja kulttuuri yhdistyvät. Kokemusten tulkinnassa käytetään jaettuja merkityksiä ja käsitteitä. Yksittäisistä tapahtumista muodostuu urakertomuksissa kokonaisuus, kun eri tapahtumille annetut merkitykset sitovat asiat toisiinsa.

Peltoniemen (2018, 59) mukaan merkityksenanto (sensemaking, sensegiving) yhdistää ajattelun, tulkinnan, identiteetin rakentamisen ja tekemisen. ‘Sensemaking’ on Weickin (1995) teoria ja viitekehys, jonka kautta voidaan kuvata ja ymmärtää ihmisten merkitysten luontia ja toimintaa organisaatiossa. Merkityksen tuottaminen (sensemaking), merkityksen antaminen (sensegiving) ja merkityksen rikkominen (sensebraking) sanoittavat organisatorista todellisuutta jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Merkityksellistäminen on luonteeltaan narratiivinen ja keskusteleva prosessi. Merkityksellistäminen ja merkityksenanto liittyvät aikaisemmin kuvattuun jatkuvaan identiteetin rakentumiseen. (Kiiskinen 2017, 38-39; Peltoniemi 2018, 58-60, Weick 1995).

Peltoniemi (2018, 67) toteaa, ettei ole merkityksen tuottamista ilman merkityksenantoa. Merkityksellistäminen on vuorovaikutteiden prosessi, jossa tulkitsija keskustelee yleisönsä kanssa tavoitteena luoda merkityksiä käsiteltävän ilmiön kuvaamiseksi käsiteltävään ja käytettävään muotoon. Yleisö on joko todellinen ja kuvitteellinen joukko tai henkilö. Merkityksellistäminen ja merkityksenanto ovat prosesseina yhtäaikaisia ja vastavuoroisia jatkuvasti käynnissä olevia prosesseja.

Kieli ja kertomukset ovat perustana merkityksellistämiselle. Merkityksellistäminen tukee identiteetin rakentumista. (Weick 1995, 16, 23-24). *Merkityksellistäminen liittyy tässä tutkimuksessa urakerrontaan ja -kertomuksiin, merkitysperspektiivin muutokseen ja aineiston analyysiin (luku 5.3.).* Seuraavassa luvussa kuvaan merkityksellistämistä eli uuden merkityksen antamista merkitysperspektiivin muutoksen prosessina.

3.2 Merkitysperspektiivin muutos voimaantumisen prosessina

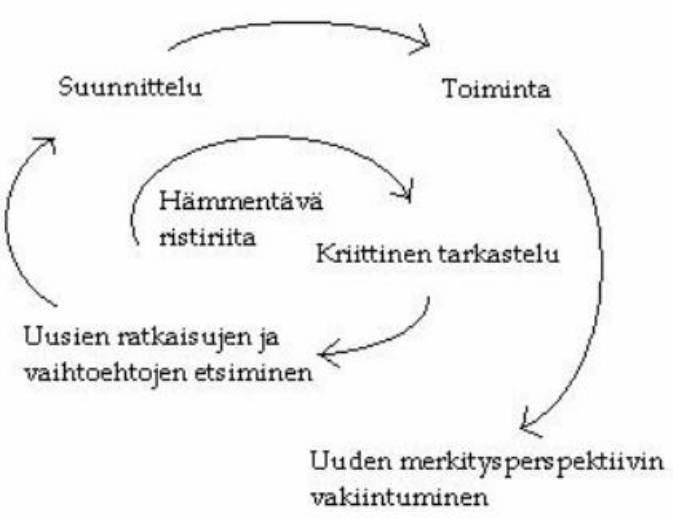
Karjalainen (2010, 15) kuvaa uraa tiedon luomisen prosessina, johon yksilö osallistuu ja hankkii taitoja, asiantuntemusta ja vuorovaikutusverkostoja. Työurat sisältävät siirtymiä, jolloin henkilön ura ja identiteetti muuntuu ja määrittyy uudelleen. Kupila (2007, 48) korostaa merkitysperspektiivin muutosta asiantuntijan voimaantumisen (empoverement) prosessina, jossa ajattelu- ja toimintamallien lisäksi asiantuntijan itseluottamus kehittyy. Merkitysperspektiivi liittyy keskeisesti itseohjautuvuuden käsitteeseen, itseymmärrykseen ja minäkäsitykseen (Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 69). Tämä prosessi on oleellinen asiantuntijan muutoskyvykkyyden näkökulmasta.

Merkitysperspektiivillä (meaning perspective) tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista viitekehystä tai paradigmaa, jonka puitteissa yksilö liittää ja jäsentää uusia kokemuksia aikaisempiin kokemuksiinsa. Merkitysperspektiivi ohjaa yksilön toimintaa ja oppimista (Mezirow 1991, 44, 61-63; Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 65). Merkitysperspektiivin avulla ihminen tulkitsee aikaisempia kokemuksiaan ja jäsentää suhdetta ympäristöönsä. Sitä voidaan kutsua myös henkilökohtaiseksi viitekehykseksi (Kupila 2007, 38-40).

Ahteenmäki-Pelkonen (1997) on tutkinut Mezirovin kriittistä näkemystä itseohjautuvuudesta ja korostaa uuden oppimisen osalta yksilönäkökulmaa ja yksilön muutoksen kytkeytymistä vuorovaikutukseen. Muutos syntyy kriittisessä diskurssissa, jossa arvioidaan yksilön tulkinta- ja toimintaperusteita (Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 257).

Ahteenmäki-Pelkonen (1997, 141-146) nostaa esiin kriittisen reflektion merkityksen uudistavassa oppimisessa (transformative learning). Merkitysperspektiiviteorian näkökulmasta oppiminen on merkityksen antamista (Ahteenmäki-Pelkonen 1997, 142). Myös Wink (2007, 69) korostaa merkitysperspektiivin muutosta, johon päästään dialogilla. Vuorovaikutusprosesseja merkitysperspektiivin muutoksen tukena käsittelen luvussa 4.2.

Kupila (2007, 45) on kuvannut merkitysperspektiivin muutosprosessin Mezirowin (1991, 168-169) pohjalta seuraavasti:



KUVIO 3. Merkitysperspektiitivin muutosprosessi (Kupila 2007, 45)

Merkitysperspektiivin muutosprosessi voi käynnistyä ristiriitatilanteessa, jossa yksilö kokee olevansa ongelmatilanteessa suhteessa ympäristönsä kanssa. Tämä käynnistää yksilön ajattelussa prosessin tarkastella aktiivisesti omaa tilannettaan sekä etsiä uusia ratkaisuja tai rooleja. Tämän jälkeen on vuorossa toiminnan suunnittelu esimerkiksi uusien taitojen hankkimiseksi tai tietojen hankkiminen suunnitelman toteuttamiseksi. Seuraavassa vaiheessa yksilö kokeilee uusia rooleja, hankkii uutta osaamista ja rakentaa itseluottamustaan. Lopulta hän toimii uuden perspektiivin mukaisesti. (Kupila 2007, 45; Mezirow 1999, 2000).

Ruohotie (1996, 82-84) korostaa tiedon roolia oppimisessa ja esittelee kolme merkitysperspektiiviä, jotka antavat yksilön kokemukselle merkityksen. Episteemisellä merkitysperspektiivillä tarkoitetaan suhdetta tietoon, tiedon hankintaan ja käyttöön. Sosio-lingvistinen merkitysperspektiivi liittyy sosiaalisiin normeihin, kieleen ja kulttuurisiin odotuksiin. Psykologinen merkitysperspektiivi rakentuu yksilön omasta minäkäsityksestä, tarpeista, odotuksista ja puolustusmekanismeista. Tiedon luomisen

näkökulmasta keskeistä on realistinen käsitys omista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Henkilö, jolla on vahva käsitys itsestään oppijana, ryhtyy helpommin kriittisesti kyseenalaistamaan omia oletuksiaan. (Ruohotie (1996, 82-84; Mezirow 1991, 94-96; Kitchenham 2008).

Kupilan (2007, 148-149) mukaan toimintaympäristöjen muutos ja tilanteiden vaihtuvuus vaativat jatkuvaa asiantuntijan identiteetin työstämistä. Voimaantuminen ja merkitysperspektiivin muutos auttavat ottamaan vastuuta asiantuntijuudesta ja roolistaan asiantuntijana, tutkimaan toiminnan vaihtoehtoja sekä luomaan uusia tavoitteita ja suunnitelmia. Asiantuntijan roolissa vastuun ulottuvuus on keskeinen. Kriittinen reflektio auttaa muuttamaan ja luomaan uusia merkitysperspektiivejä. Merkitysperspektiivin muutos voimaantumisen prosessina liittyy keskeisesti asiantuntijan muutoskyvykkyyteen ja oppijan identiteetin muodostumiseen.

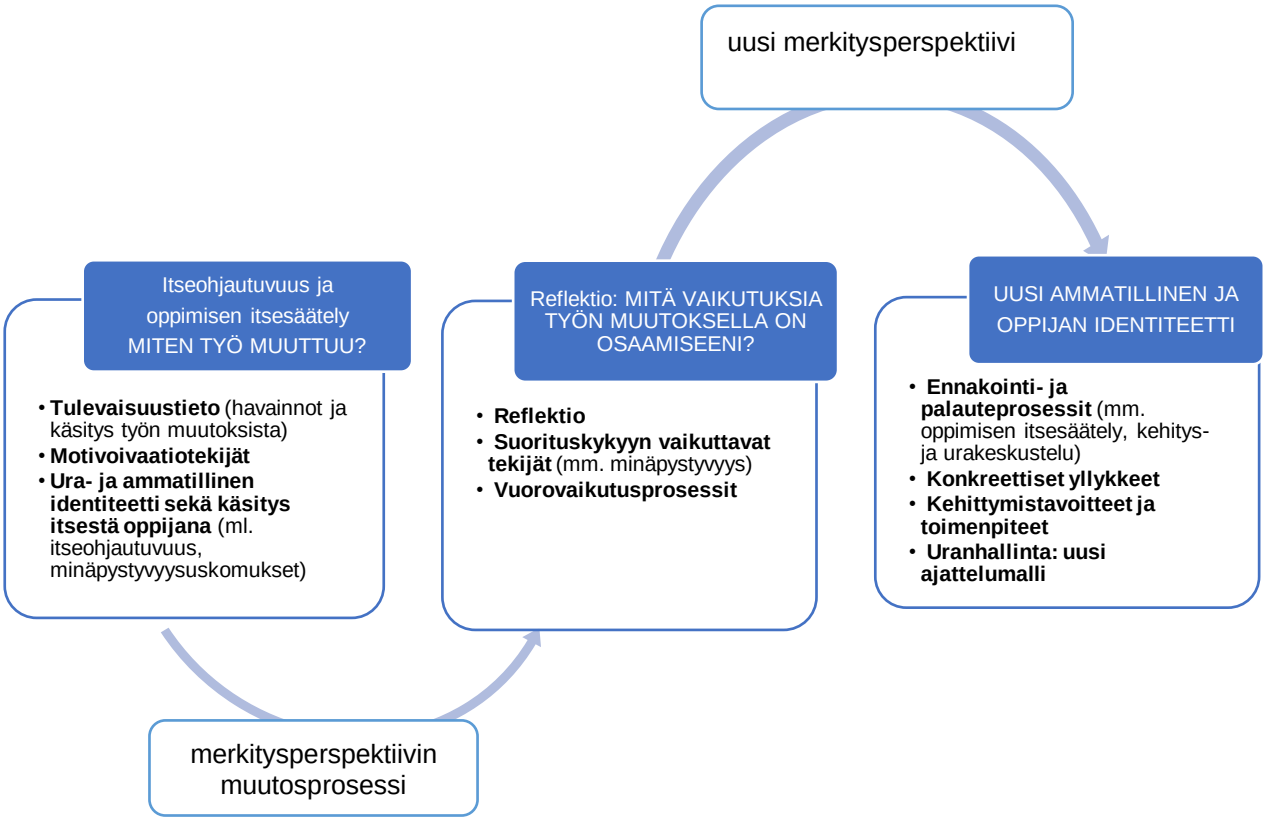
Ruohotie (2005, 203) on määritellyt uran osaamisen kasvuna, mikä ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä. Uran käsitettä tulee tarkastella suhteessa yksilön ja organisaation tiedon luomisen prosesseihin. Tässä tarkastelussa keskeistä on työkokemuksen kautta hankitun tiedon merkityksen tunnistaminen. Tiedon ja oppimisen tulee olla organisaation kannata relevanttia. Yksilön vastuu tiedon luomisen prosesseista sekä oman uransa ja osaamisensa kehittämisestä korostuu. Tässä keskeistä on vuorovaikutuksessa ja erilaisissa verkostoissa tapahtuvasta oppiminen (Ruohotie 2005, 208).

Yksilöt tarvitsevat uratavoitteiden ja -strategioidensa tueksi tietoa organisaatiosta, jossa työskentelevät sekä toimintaympäristöstä, jossa yritys tai organisaatio toimii. Kyseinen tieto, josta käytän tässä tutkimuksessa käsitettä tulevaisuustieto, auttaa heitä varautumaan mahdollisiin muutoksiin ja kehittämään vaihtoehtoisia suunnitelmia joko uratavoitteisiin organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. (Ruohotie 2000, 212). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan raportti (2020) tiivistää käsitteen tulevaisuustieto Malaskan (2013) mukaan seuraavasti ’tulevaisuustieto koostuu aina

menneisyyden ja nykyhetken faktoista sekä omista tulevaisuutta koskevista näkemyksistämme'. Käsitteellä *tulevaisuustieto* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiantuntijalle syntyvää käsitystä työn ja työtehtävien muutoksesta. Tarkastelen tulevaisuustiedon rakentumista yksilön muutoskyvykkyyden tukemisen näkökulmasta luvussa 4.1.

3.3 Kokoava tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden perustasta

Esitän seuraavassa (KUVIO 4.) kokoavan tarkastelun yksilön muutoskyvykkyyden teoreettisesta perustasta. Kokoan näin yhteen teoriataustani lukujen 2. ja 3 asiat.



KUVIO 4. Kokoava tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden perustasta

Kuviossa 4. esitetyn kokoavan tarkastelun lähtökohtana on Ruohotien itsesäätelymekanismin rakennemalli (1996, 89), johon olen yhdistänyt Mezirowin (1991, 37-63) merkitysprosessin muutosmallin ajattelun merkitysprosessin muutoksesta yksilön voimaantumisen prosessina. Ruohotien oppimisen itsesäätelymallissa ja Mezirowin merkitysprosessin muutosta koskevassa ajattelussa yhdistyvät yksilön näkökulmasta muutoskyvykkyyden keskeiset tekijät. Muutosta ohjaavana tekijänä on tulevaisuustieto eli asiantuntijalle syntyvä käsitys työn ja työtehtävien muutoksesta

Oppimisen itsesäätelyssä on kyse yksilöllisten resurssien tietämisestä ja tuntemisesta ja siitä, miten tätä taitoa voidaan säädellä (Zimmerman 2000, 13-14). Ruohotien (1996) itsesäätelymallin pohjana on Banduran (1986, 1991) sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria ja Butler & Winnen (1995) oppimisen itsesäätelymalli. Ruohotie (1996; 2007, 58) pitää Banduran (1986, 1991) sosiaalis-kognitiivista lähestymistapaa, joka tarkastelee itsesäätelyä persoonallisten sekä käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvien prosessien vuorovaikutuksena, soveltuvana lähtökohtana organisaation ja osaamisen kehittämistä koskevalle tarkastelulle. Kuviossa 4. *oppimisen itsesäätely* on yksilön muutoskyvykkyyden lähtökohtana. M*erkitysprosessin muutoksen* kautta kuvataan yksilön voimaantumisen prosessia. Nämä molemmat elementit tarvitaan, jotta yksilön muutoskyvykkyyttä voidaan teoreettisesti kuvata.

Seuraavaksi vielä tiivistys siitä, miten teoriataustan eri lukujen asiat yhdistyvät KUVIOSSA 4.

<u>Itseohjautuvuus ja oppimisen itsesäätely: Miten työ muuttuu?</u>

- *Tulevaisuustiedolla* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiantuntijalle muodostuvaa käsitystä työn ja työtehtävien muutoksesta.
- *Motivaatiotekijä*t voivat olla sisäisiä tai ulkoisia.
- *Ura- ja ammatilliseen identiteettiin sekä käsitykseen itsestä oppijana (oppijan identiteetti) vaikuttavat mm. itseohjautuvuus ja minäpystyvyys (luku 2.1)*

Reflektio: Mitä vaikutuksia työn muutoksella on osaamiseen?

- *Yksilön reflektion* kohteena muutoskyvykkyyden mallissa on työn muutoksen vaikutus työssä tarvittavaan osaamiseen. Tulevaisuustieto ja reflektio ohjaavat asiantuntijan merkitysperspektiivin muutosta, kehittymistavoitteiden ja -suunnitelmien rakentamista sekä asiantuntijan uuden ammatillisen ja oppijan identiteetin rakentumista.
- Reflektio alkaa Poikelan (2005b, 22) mukaan alkaa tuntemusten, affektioiden ja emootioiden havaitsemisesta ja tunnistamisesta ja parhaimmillaan yltää teoreettisen reflektiivisyyden tasolle. *Reflektio voi kohdistua esimerkiksi sisältöihin ja prosesseihin sekä toiminnan taustalla vaikuttaviin tietorakenteisiin, olettamuksiin ja uskomuksiin. Kriittisen reflektion kautta uuden oppiminen voi yltää yksilön merkitysperspektiiviä muuttavalle tasolle. Muutoskyvykkyyden perusta on reflektion ja kontekstin välisessä suhteessa.* Reflektion kautta oppiminen ei liity vain olemassa oleviin asioihin ja prosesseihin, vaan samalla myös uuden tiedon tuottamiseen (luku 4.1)
- *suorituskykyyn* vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä, esimerkkinä suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä on minäpystyvyys
- *vuorovaikutusprosessit (luku 4)*

Uusi merkitysperspektiivi: uusi ammatillinen ja oppijan identiteetti

- *ennakointi- ja palauteprosessit,* esimerkkinä kehityskeskustelu (luku 4.2) ja
- *konkreettiset yllykkeet*, esimerkkinä hämmentävä ristiriita (kuvio 3) voivat tukea merkitysprosessin muutoksen ja reflektion käynnistymistä.
- *kehittymistavoitteet ja -toimenpiteet, esimerkiksi työtehtävien vaihdos, ovat konkreettinen tuki merkitysperspektiivin muutokselle.*
- *uranhallinta: uusi ajattelumalli (luku 3.1), osa asiantuntijoista tarvitsee tukea uranhallinnassa*

Mallin esittäminen kolmen vaiheen kautta on oma valintani, vaikka käytännössä vaiheita voi olla vaikea erottaa toisistaan. Parhaimmillaan kyse on jatkuvasta prosessista.

3.4 Muutoskyvykkyyden perusta Weickin merkityksellistämisen mallin kautta

Tässä luvussa esitän yhteenvedon, jossa yhdistän yksilön muutoskyvykkyyden teoreettisen perustan elementit Weickin (1995) merkityksellistämisen malliin. Weickin (1995, 17-62) merkityksellistämisen mallin näkökulmat ovat: 1) perustuu identiteetin rakentamiseen; 2) on retrospektiivistä eli nojaa historiakokemuksiin nykyhetkeä tarkasteltaessa; on 3) ’toimeen panevaa’; 4) sosiaalista ja 5) jatkuvaa. Lisäksi 6) se ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta sekä 7) keskittyy sisäisiin vihjeisiin ja tarkentaa niitä. (Kiiskinen 2017, 123). Kokoava tarkastelu yksilön muutoskyvykkyyden perustasta yhdistettynä Weickin (1995) merkityksellistämisen malliin on TAULULKOSSA 2.

1. Perustuu identiteetin rakentamiseen	OPPIJAN IDENTITEETTI URANHALLINTA
2. Retrospektiivistä, nojaa historiakokemuksiin	
3. ‘Toimeen panevaa’	OPPIMISEN ITSESÄÄTELY REAALIAIKAINEN REFLEKTIO
4. Sosiaalista	VUOROVAIKUTUSPROSESSIT
5. Jatkuvaa	ITSEOHJAUTUVUUS MINÄPYSTYVYYS
6. Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta	ITSEOHJAUTUVUUS MINÄPYSTYVYYS
7. Keskittyy vihjeisiin ja tarkentaa niitä	TULEVAISUUSTIEDON RAKENTUMINEN OPPIMISEN ITSESÄÄTELY REAALIAIKAINEN REFLEKTIO
8.	MERKITYSPROSESSIN MUUTOS MUUTOSKYVYKKYYS OPPIJAN IDENTITEETTI

TAULUKKO 2. Yksilön muutoskyvykkyyden perusta Weickin (1995) mallin kautta

Mallin kahdeksas kohta on oma lisäykseni. Tätä jäsennystä hyödynnän tulevaisuuskertomusten analyysissa (luku 6.1).

4. MITEN TUKEA TYÖSSÄ ASIANTUNTIJAN MUUTOSKYVYKKYYTTÄ?

Tässä luvussa käsittelen asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden tukemista työssä kolmen teeman kautta: 1) miten hiljaisesta tiedosta (tacit knowlegde) voidaan rakentaa yksilön muutoskyvykkyyttä ohjaavaa tulevaisuustietoa; 2) organisaation vuorovaikutusprosessit ja 3) johtaminen oppimisen muutoskyvykkyyden näkökulmasta.

4.1 Hiljainen tieto tulevaisuustiedoksi

Suorsa (mm. 2012, 2017) on tutkinut organisaation vuorovaikutusprosesseja tiedon luomisen näkökulmasta ja korostaa tietojohtamisen näkökulmasta sitä, miten työntekijöiden kokemus ja tietämys saadaan palvelemaan koko organisaatiota. Myös Tsoukas (2009, 953) pitää tärkeänä tuottavan dialogin teoriassaan hiljaisen tiedon (tacit knowlegde) ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä uuden tiedon luomisessa. Uuden tiedon luominen rakentuu aiemman tiedon päälle ja saa merkityksen siitä kontekstistä, jossa tietoa käytetään. Luottamuksellisuus, avoimuus, kriittisyys ja reklektiivisyys ovat Suorsan (2012, 1, 9-10) mukaan edellytyksiä yhteisölliselle vuorovaikutukselle ja sille, että eri henkilöiden kokemukset ja odotukset muodostuvat ajassa ja paikassa uudeksi tiedoksi.

Tietoa luova vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista. Sille on ominaista keskusteluun heittäytyminen ja uusiin ajatuksiin tarttuminen (Suorsa 2012, 5). Tiedon luomista ja käyttöä ei tulisi erottaa toisistaan (Suorsa 2017b, 148). Ruohotie (2005, 20) painottaa vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteisiin perustuvan oppimisen merkitystä (relationship-based learning) organisaatioiden oppimisessa. Uuden tiedon luominen ja oppiminen liittyvät keskeisesti yhteen.

Hakkarainen et. al. (2012, 3) korostavat tiedon luomisen ja sosiaalisten käytäntöjen muuttamisen näkökulmaa asiantuntijuudessa. Tiedon luomisen näkökulmasta asi-

antuntijuuteen kuuluu osallistuminen kollektiivisesti toiminnan kohteena olevan asioiden kehittämiseen, uuden oppimineen ja uuden tiedon luominen. Asiantuntijuuden kehittymistä ja uuden oppimista edistävät erilaisten työhön liittyvien ongelmien ratkaisu, oppimisen kokeminen merkitykselliseksi, vuorovaikutus muiden kanssa sekä omien ajatusten suhteuttaminen erilaisiin ja vastakkaisiin ajatuksiin. (Pohjalainen 2016, 34; Hakkarainen et. al. 2012; 3). Stenbergin (2012) mukaan uuden tiedon luominen on yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta tärkeä prosessi. Tiedonhankinnassa ja jakamisessa korostuvat suhdeverkostot, vuorovaikutus ja oppiminen. Sisäisten verkostojen lisäksi myös asiakkailla, toimittajilla ja muilla yrityksen sidosryhmillä on tärkeä rooli tiedon ja tietämyksen hallinnassa. (Stenberg 2012, 30, 255).

Janhonen (2010, 22-24) korostaa hiljaisen tiedon ja sen jakamisen merkitystä. Hän on tutkinut tiedonmuodostusta ja jakamista tiimeissä Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin pohjalta. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksia ja henkilökohtaisia taitoja tai tietoa. Sen jakaminen tapahtuu yhteisen toiminnan kautta. Hiljaisen tiedon jakamista tiedonmuodostuksen prosessina kutsutaan sosialisaatioksi, joka prosessina on tärkeä tiimin yhtenäisyydelle ja suorituskyvylle. Sosialisaatioprosessien merkitys on suuri etenkin organisaation kulttuurille, henkilöstön vuorovaikutukselle, keskinäiselle tuelle ja motivaatiolle (Taormina 2009, 669-670).

Organisaatioympäristössä tapahtuva sosialisaatio muodostuu Taorminan (1997, 30-44) mukaan neljästä alueesta: 1) työssä oppiminen (training) 2) ymmärtäminen (understanding) 3) vertaistuki (coworker support) ja 4) tulevaisuudennäkymät (future prospects). Työssä oppiminen liittyy esimerkiksi taitojen oppimiseen. Ymmärtäminen taas liittyy tapaan, jolla yksilö soveltaa työtä ja organisaatiota koskevaa tietoa. Vertaistuella tarkoitetaan tukea, jota työkaverit tarjoavat esimerkiksi työtehtäviin liittyen. Tulevaisuudennäkymillä tarkoitetaan yksilön näkökulmasta mahdollisuuksia saada palkitseva ura kyseisessä organisaatiossa. (Janhonen 2010, 23-24).

Myös Parviainen (2006) korostaa tiedon luomisen kollektiivista luonnetta ja hiljaisen tiedon merkitystä. Asiantuntijatyössä monimutkaisten ongelmien ratkaisu edellyttää yhteistyötä asiantuntijoiden kesken ja yhteistä intressiä jakaa tietoa uuden tiedon luomiseksi ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemiseksi. Kollektiivinen tiedon

rakentaminen voi tapahtua organisaation sisällä tai välillä, jos tavoite on yhteinen uuden tiedon luomiseksi. Asiantuntijaverkostoja voidaan pitää myös kollektiivisen tiedon rakentumisen muotona, jos kyvykkyys ja tahtotila jakaa tietoa tai luoda uutta tietoa ovat yhteisenä intressinä. (Parviainen 2006, 165-166).

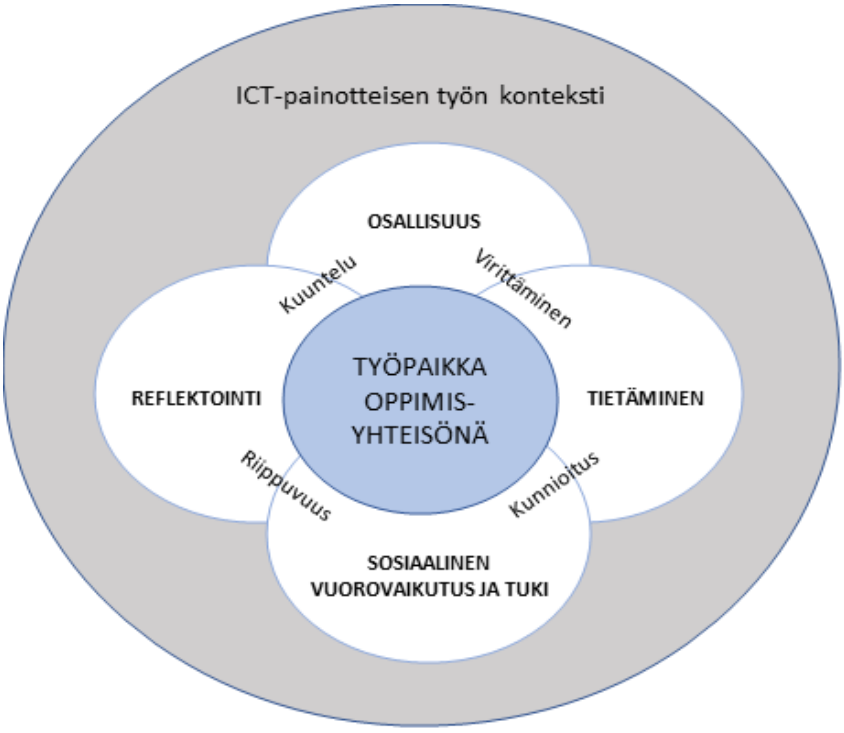
Nonakan ja Takeuchin (1995, 15-16) mukaan organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda sellainen ympäristö, joka tukee ryhmien toimintaa ja uuden tiedon luomista. Uuden tiedon luomisen tulee kytkeytyä organisaation visioon ja strategiaan. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä organisaation oppimisessa. Kyse on erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat tietoa ja omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Johtamisen, rakenteiden ja järjestelmien on tärkeää tukea tätä prosessia. (Viitala & Uotila 2014, 102; Mäki 2008; Nonaka 1994; Nonaka ja Takeuchi 1995). Suomisen (2011, 49) mukaan organisaation ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta keskeinen kysymys on, miten organisaatiossa yksilöiden ja erilaisten ryhmien tasolla tapahtuva oppiminen ja uuden tiedon syntyminen tukee koko organisaation toimintaa ja johtamista. Työn ja työtehtävien muutokseen liittyvä hiljainen, kokemusperäinen tieto tulisi saada yhteisen organisaation tulevaisuustiedon luomista tukevien vuoroprosessien kautta yhteiseksi, jaetuksi tulevaisuustiedoksi, joka palvelee sekä organisaation johtamista että asiantuntijoiden merkitysperspektiivin muutosta ja näin luo edellytyksiä henkilöstön muutoskyvykkyydelle.

4.2 Organisaation vuorovaikutusprosessit

Yksilön muutoskyvykkyyttä voidaan tukea organisaation vuorovaikutusprosesseilla. Sosiaalisten ja yksilöllisten prosessien vuorovaikutus edistää merkitysperspektiivin muutosta ja asiantuntijan identiteetin rakentamista. Ryhmän tai yhteisön rooli asiantuntijuuden oppimisen tukena on merkittävä. Parhaimmillaan oppimisessa on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen ulottuvuus. (Kupila 2007, 150). Poikela (2005a, 18) tunnistaa vuorovaikutuksellisen oppimisen ja oppimista tukevien ympäristöjen roolin merkityksellisenä yksilön sosiaalisen pääoman lisäämisessä. Oppimista tapahtuu työssä, koulutuksessa ja verkostoissa.

Tikkamäki (2013) kuvaa työpaikkoja oppimisyhteisöinä ja korostaa tieto- ja viestintäteknologian (ICT) roolia työn tekemisessä, vuorovaikutuksessa ja oppimisessa. Yhteistyö ja tiedon jakaminen tapahtuu yhä useammin tieto- ja viestintäteknologian välityksellä. Sosiaalinen media ja dialogia mahdollistavat sovellukset tuo uusia mahdollisuuksia yksilön ja organisaation oppimisprosesseihin. Se vaihtelee, miten näitä mahdollisuuksia osataan työpaikoilla hyödyntää. (Tikkamäki & Mavengere 2012, 198).

Seuraavassa KUVIOSSA 5. on kuvattu työpaikkaa oppimisyhteisönä ICT-painotteissa työssä, jossa tieto- ja viestintäteknologian rooli korostuu vuorovaikutuksessa ja uuden oppimisen tukena.



KUVIO 5. Työpaikka oppimisyhteisönä ICT-intensiivisessä työssä (Tikkamäki 2013)

Käytännössä suurin osa asiantuntijatyöstä teki laajamittaisen siirtymän etätyöhön keväällä 2020 COVID 19 -pandemian myötä. Etätyöskentely tapahtuu pääosin teknologiavälitteisesti. KUVIOSSA 6. esitettyä ICT-painotteisen työn kontekstin mallia voidaan tässä ajassa soveltaa kaikkeen asiantuntijatyöhön.

Yksilön ja organisaation kehittymis- ja oppimisprosessit tapahtuvat osallistumisen, tietämisen, reflektoinnin ja sosiaalisen tuen kautta. Asioiden näkyväksi tekeminen ja keskustelu laajentaa ymmärrystä ja tietoisuutta sekä mahdollistaa rutiinien ja ajattelumallien reflektoinnin ja uudistamisen. Ensisijaisena tavoitteena on organisaation tulevaisuuden rakentaminen, mutta dialoginen johtaminen työpaikan näkemisestä oppimisyhteisönä luo edellytyksiä myös yksilöiden kehittymiselle. (Tikkamäki 2013). Syvänen & Tikkamäki (2013, 71-75) korostavat reflektiivisten prosessien ja vuorovaikutuksen merkitystä oppimisen potentiaalin hyödyntämisessä ja kutsuvat dialogiin perustuvia työssä tapahtuvia oppimisen tiloja dialogisiksi oppimisyhteisöiksi (Tikkamäki 2006, 2013). Työn organisointi- ja johtamiskäytäntöjen on tärkeää tukea reflektiivisiä prosesseja siten, että henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja reflektiota tukevat foorumit sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat luonteva osa työprosesseja ja työn arkea, eikä reflektiivisyys jää vain yksilön oman aktiivisuuden varaan. (Tikkamäki 2006, 333-334).

Dialogisen oppimisyhteisön kriteereinä ovat 1) aktiivinen ja sitoutunut osallistuminen 2) avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja kollegiaalinen tuki sekä 3) tietämisen rakentaminen, jakaminen ja reflektointi. Dialogisia oppimisyhteisöjä voivat olla virallisen organisaation rakenteissa toimivat tiimit tai kollegiaalisten suhteiden ja työtehtävien ympärille rakentuvat epävirallisemmat yhteisöt, joilla on selkeä päämäärä yhdessä kehittymisestä (Syvänen et. al. 2015, 148, Tikkamäki 2006, Tikkamäki 2013).

Ruohotie (2000) kuvaa yksilön ammatillista kasvua ja urakehitystä vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina ja korostaa yksilön omaa vastuuta tiedonluomisen prosessista ja oman uransa kehittämisestä. Vuorovaikutteisuus edellyttää yksilöltä ihmissuhdetaitoja ja valmiutta rakentaa oppimista mahdollistavia vuorovaikutussuhteita. Keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus ovat oppimisen ja kehittymisen mahdollistavien vuorovaikutussuhteiden ominaisuuksia. (Ruohotie 2000, 218-220).

Kehityskeskustelu on vuorovaikutusprosessi, joka parhaimmillaan edistää sekä yksilön oppimista että organisaatiota oppimisyhteisönä, sillä edellytyksellä, että se edistää osallistumista, tietämyksen rakentamista, reflektiota ja yhdessä oppimista (Syvänen et. al. 2015, 171). Poikela (2005c, 49-50) nostaa keskusteluun käsitteen osaamiskeskustelu. Keskeistä sen onnistumisen kannalta, on työntekijän kyky havainnoida omaa ja organisaation toimintaa, halu kehittyä sekä vaikuttaa työn, työyhteisön ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Oppimisen johtaminen edellyttää esimiehiltä valmiutta ja kykyä tasavertaiseen keskusteluun. Wink (2007, 198-200) on tutkinut kehityskeskusteluja vuorovaikutuksen näkökulmasta ja on tunnistettavissa neljä erilaista kehityskeskustelun tyyppiä: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Näistä avoin dialogi keskusteluotteena rakentaa luottamusta ja mahdollistaa erilaisten näkökulmien tarkastelun. Myönteinen suhtautuminen toiseen ja tulevaisuuden visiointi yhdessä luo edellytykset kehittymiselle.

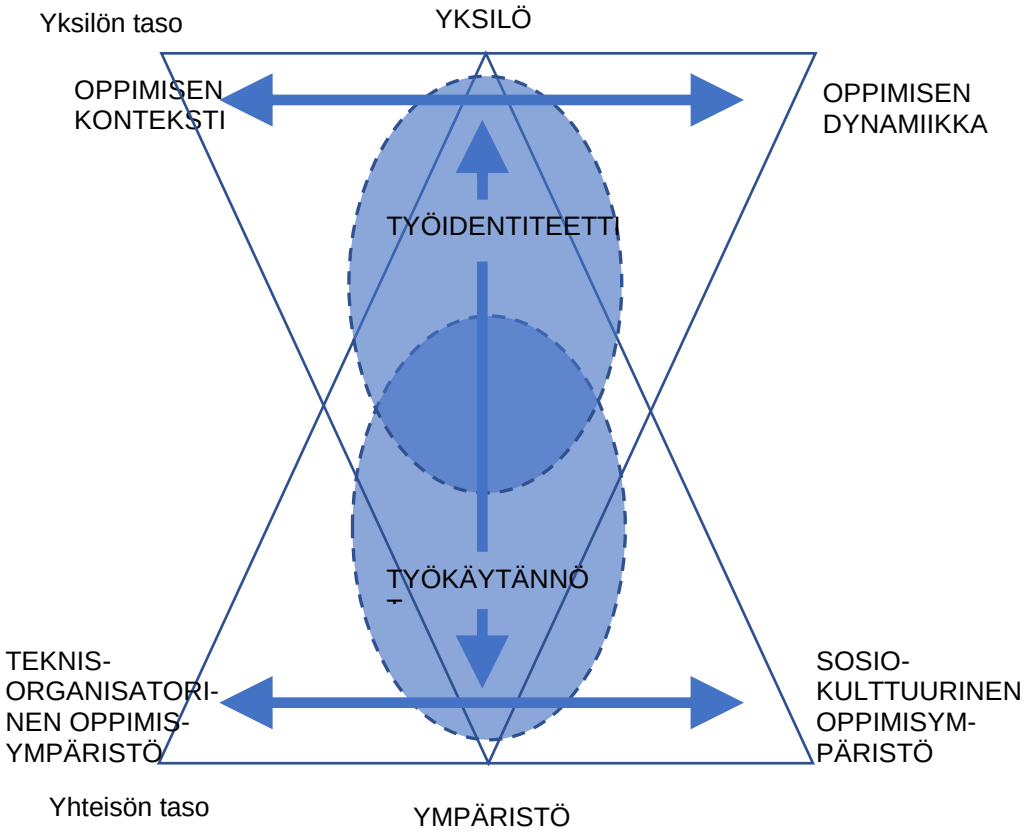
Myös Uutela (2019, 144) korostaa vuorovaikutteisten keskustelujen merkitystä esimies-alais –suhteessa. Työhyvinvointia ja oppimista edistävässä kehityskeskustelussa alainen ja esimies pohtivat asioita avoimesti ja vuorovaikutteisesti siten, että molempien osapuolten näkemykset tulevat keskusteluun mukaan. Kehityskeskustelujen muuntaminen osaamiskeskusteluiksi edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä (Poikela 2005b, 43). Kehityskeskustelujen hyöty on vähäinen jos, jos esimies ei tunnista alaisen vahvuuksia, kehittämistarpeita tai osaamisen puutteita. Onnistumisen edellytyksenä on myös esimiesten valmennukselliset taidot. Uutela (2019, 145-146) kuvaa McLean et. al. (2005) mukaan esimiesten valmennuksellisiksi taidoiksi kommunikointitaidot, erilaisuuden hyväksymisen ja arvostuksen osoittamisen.

Rakentavan palautteen ja palautekeskustelujen merkitys on Uutelan (2019, 140-142) mukaan suuri työssä tapahtuvassa oppimisessa ja osaamisen kehittymisessä. Valmentavalla esimiestyöllä on myös keskeinen tehtävä työhyvinvoinnin edistäjänä. Merkityksellisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat työn mielekkyys ja sen perustehtävän selkiyttäminen sekä työn hallinta. Työn ja osaamisen hallinnan tunne yhdistettynä onnistumisen kokemukseen on yhteydessä kokemukseen mielekkäästä työstä.

4.3 Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva johtaminen

Fredriksson & Saarivirta (2015, 18, 12-13) korostavat työyhteisön merkitystä oppimisessa. Johtamisen päämääränä tulisi olla oppimista tukeva ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistava työkulttuuri. Esimiehen rooli on tärkeä yksilöiden kannustamisessa ajattelumallien ja asenteiden kriittiseen reflektioon. Avoimuus uusille lähestymistavoille on lähtökohta uudistumiselle ja oppimiselle. Dweckin (2006, 140-141) mukaan johtajat, joilla ‘growth mindset’ ajattelumalli, ovat valmiita mahdollistamaan henkilöstönsä oppimisen, ymmärtävät palautteen merkityksen ja ovat avoimia palautteelle myös kehittyäkseen itse.

Seuraavassa kuviossa 6. on kuvattu työ oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana. Illiresin (2004) mallissa yhdistyvät yksilöön ja työhön liittyvät tekijät oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta.



KUVIO 6. Työ oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana (Illires 2004, 438)

Työssä tapahtuva oppiminen vaikuttaa henkilön työhön liittyvään identiteettiin ja sen kehittymiseen. Työ tukee yksilön oppimista ja työympäristö toimii oppimisympäristönä tilanteissa, joissa sekä yksilön oppimisen edellytykset että työhön liittyvät kehittymisen mahdollisuudet kohtaavat. Kuviossa 6. esitellyssä mallissa yhdistyvät oppimiseen ja identiteetin kehittymiseen liittyvät tekijät sekä yksilön ja työyhteisön tasot. Keskeisenä tekijänä on vuorovaikutus. Työ ja työyhteisö voi toimia sekä teknis-organisatorisena että sosiaalis-kulttuurisena oppimisympäristönä, jos työ tarjoaa sopivasti ja riittävän monipuolisesti uuden oppimisen mahdollisuuksia. (Illires 2004, 436, 438).

Karjalainen (2010, 25-26) esittelee henkilöstön oppimista ja uudistumista tukevan urakumppanuusmallin, jossa työntekijä ja organisaatio ottavat yhdessä vastuun yksilön oppimisesta ja kehityksestä. Keskeisenä tekijänä ovat yhdessä määritellyt kehittymistavoitteet, jotka sopivat molempien tarpeisiin. Esimiesten rooli henkilön urakehityksen tukena ja esimieheltä saatu tuki on henkilölle tärkeää erityisesti tilanteessa, jossa hän rakentaa työyhteisöön liittyviä merkityksiä sekä työn tavoitteita. (Karjalainen 2010, 27).

Organisaation oppiminen on sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa (Vähämäki 2008, 206). Uutela (2019, 138-146) korostaa esimiehen roolia henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen mahdollistaja sekä reflektiivisten prosessien edistäjänä. Työssä tapahtuva oppiminen edellyttää kokemusten reflektointia ja sitä kautta oppimista. Valmentava esimies tukee oppimista luomalla tilanteista, joissa kokemusten ja mielipiteiden jakaminen on mahdollista (Uutela 2019, 139).

Yksilön, tiimin tai ryhmän ja organisaation oppiminen yhdistyvät, kun organisaation vuorovaikutusprosessien avulla varmistetaan oppiminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen organisaatiossa. Poikela & Järvinen (2007, 84) ovat yhdistäneet Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallin ja Nonakan & Takeuchin (1995) organisationaalisen tiedon muodostuksen mallin pohjalta yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmat.

Työssä oppimisen eri kontekstit ja prosessit voidaan yhdistää Poikela & Järvinen (2007, 84) pohjalta seuraavasti:

Työssä oppiminen	**Yksilön työn konteksti**	**Yhteisen työn konteksti**	**Organisaation työn konteksti**
Sosiaaliset prosessit	Konkreettinen kokemus	Kokemusten vaihto	Hiljaisen tiedon muodostus
Reflektiiviset prosessit	Reflektiivinen havainnointi	Kollektiivinen reflektointi	Hiljaisen tiedon tulkinta
Kognitiiviset prosessit	Abstrakti käsitteellistäminen	Käsitteellisen tiedon organisointi	Tutkitun tiedon integrointi
Operationaaliset prosessit	Aktiivinen toiminta/kokeilu	Toiminnalla/tekemällä oppiminen	Tiedon institutionalisointi

TAULUKKO 3. Työssä oppimisen kontekstit ja prosessit

Lähtökohtana oppimiselle on henkilökohtainen kokemus. Oppimisen kannalta merkityksellisiä reflektiivisiä prosesseja ovat sekä henkilökohtaiset että yhteisölliset prosessit. Työssä tarvitaan yhteistä aikaa ja tilaa kokemusten jakamiseen ja reflektointiin, jotta hiljainen tieto on mahdollista jalostaa yhteiseksi käsitteelliseksi tiedoksi. Kognitiivisten eli tiedollisten prosessien avulla kokemusperäinen hiljainen tieto, organisaation ulkopuolella oleva tieto ja organisaatiossa oleva tieto yhdistyvät. Operationaaliset prosessit mahdollistavat osallistamisen, oppimisen ja tiedon organisoinnin organisaatioissa. Oppimisen sekä tiedon muodostamista ja jakamista pitää johtaa organisaatiossa. (Poikela & Järvinen 2007, 185).

Hakkarainen & Viitala (2006, 242-243) korostavat kollektiivisen asiantuntijuuden vahvistamista oppivien verkostojen avulla ja kehittämisen kulttuurin juurruttamista organisaation arkeen. Hyvin toimivat verkostot ottavat kollektiivisesti vastuuta osaamisen kehittämisestä yksilön, tiimin, organisaation tai verkoston tasolla. Työantaja voi luomalla kehittymismyönteistä ilmapiiriä huolehtia siitä, että työpaikalla on käy-

tettävissä muutostilanteissa tarvittavaa osaamista. Työntekijät sitoutuvat myös todennäköisemmin organisaatioon, joka on kiinnostunut mahdollistamaan henkilöstön osaamisen kehittymisen. (Karjalainen 2010, 20).

Brenna & Hellbom (2016, 336) korostavat yksilön ja tiimin omaa vastuuta oppimisestaan sekä oppimismyönteisen kulttuurin rakentamista työyhteisössä. Uutela (2019, 139-140) kuvaa työssä tapahtuvan oppimisen edistäjänä yksilön oman toimintatavan reflektointia suhteessa organisaation toivottuun toimintatapaan. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi keskustelua esimiehen ja kollegoiden kanssa. Oppimisen kannalta merkityksellisiä ovat erityisesti tilanteet, joissa henkilön aikaisempi kokemus ja työhön liittyvät tavoitteet voidaan ottaa huomioon ja kun oppiminen on henkilölle oman työn kannalta merkityksellistä ja ajankohtaista. Valmentava esimiestyö tarkoittaa käytännössä työssä tapahtuvan oppimisen tilanteiden järjestämistä sekä yksilöille että tiimissä tapahtuvalle oppimiselle.

Bryant & Aytes (2019, 50) mukaan johtoa voidaan valmentaa uudistumiseen tähtäävään (growth mindset) ajatteluun ja toimintatapaan sekä ymmärtämään tunneälyn sekä tiedon luomisen ja jakamisen merkitys organisaation paremmalle suorituskyvylle. Valmentavan johtajuuden oppiminen edellyttää johtajilta ja esimiehiltä kykyä tarkastella omaa johtajuusidentiteettiään ja valmiutta jatkuvaan vuoropuheluun. Esimiehet tarvitsevat tukea muutoksessa. (Carroll & Levy 2010, 224-226).

Valmentava johtajuus roolina edellyttää esimiehiltä käsitystä omista mahdollisuuksistaan tuottaa lisäarvoa kokonaisuudelle ja johdettaville. Merkitykselliseksi nousee esimiehen kokemus omasta roolistaan osana organisaation johtamisjärjestelmää ja työ- ja johtajuuskulttuurin rakentamista. Esimiehen osaamisessa korostuu taito hahmottaa yksilön ja yhteisön osaaminen suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kriisi- ja muutostilanteet ovat merkityksellisiä yhteisen näkemyksen ja näyttävätkin olevan tarkoituksenmukaisten käytäntöjen löytämiseen. Tilanteessa, kun alaisena on kokeneita asiantuntijoita, joilta edellytetään itseohjautuvuutta, ei esimies voi olla kontrolloija, vaan hänen on oltava sparraaja, joka kykenee ohjaamaan alaisten osaamista sekä sisäistämään kehittämiseen liittyvät tarpeet ja mahdollisuudet. (Mäki 2017, 241).

Organisaatioita ja johtajuutta ei voi tarkastella mekanistisesti syy-seuraussuhteiden ohjaamana, vaan kompleksisuus ja toimijoiden erilaiset näkökulmat tuovat johtajuuskulttuuriin ristiriitaisia odotuksia. Organisaatiokulttuuri luo myös asiantuntijaorganisaation johtamiselle perustan ja siksi johtajuutta ja johtamiskulttuuria tulisi tarkastella kytköksissä toisiinsa ja kyseisen organisaation kontekstissa. (Mäki 2017, 5-6). Growht mindset -ajattelumalli organisaatiokulttuurina tavoittelee henkilöstön avoimuutta muutoksille, oppimaan oppimisen taitoja, muutokseen sopeutumista ja hyviä ongelmaratkaisutaitoja (Bryant & Aytes 2019, 50).

Johtajuuden kehittäminen liittyy keskeisesti henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen organisaatiossa. Henkilöstön osaamiseen liittyvät tavoitteet ovat yhteydessä organisaation laajempiin tavoitteisiin ja siksi sitä on tarpeen tarkastella osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja sitä kautta osana johtajuuden kehittämisen kokonaisuutta. Asiantuntijaorganisaatiot ovat kompleksisia toimintaympäristöjä, joissa johtajuus ja asiantuntijuus rakentuvat arkisissa vuorovaikutustilanteissa. Kyky uudistua ja oppia uutta on asiantuntijaorganisaation menestymisen perusedellytys. (Mäki 2017, 58-61).

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTO

5.1 Sosiaalinen konstruktionismi, fenomenologinen tapaustutkimus ja narratiivit

Laadullisia menetelmiä käytetään Puusan ja Juutin (2020, 62) mukaan tutkimuksessa, kun ihmisiin ja vuorovaikutukseen perustuvia ilmiöitä ei voida selittää deduktiivisesti, eikä tutkimuksen kohteena ole tutkijasta tai tutkimuskohteesta riippumaton mitattava todellisuus. Laadullinen tutkimus sopii tutkimuskohteisiin, jotka ovat ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia sekä aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä.

Kiiskinen (2017, 7) kuvaa sosiaalisen konstruktionismin yleiskäsitteeksi tutkimussuuntauksille, jotka tunnistavat todellisuuden rakentuvan sosiaalisesti vastakohtana sille, että todellisuus olisi objektiivinen, havaitsijasta riippumaton totuus. Lähtökohtana on oletus, jonka mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisten konstruktioiden, esimerkiksi kielen ja jaettujen merkitysten kautta. Tutkimus tästä tieteenfilosofisesta näkökulmasta perustuu inhimilliseen merkityksellistämiseen. Näin on mahdollista, että samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. (Kiiskinen, 2017, 10-11).

Tutkimusote on fenomenologinen, kun tutkittavaa ilmiötä lähestytään henkilöiden kokemustodellisuuden kautta (Huhtinen & Tuominen 2020, 297). Samassa tilanteessa olevilla henkilöillä voi olla hyvin erilainen kokemus samasta tilanteesta. Tieto on kulttuurisidonnaista. Tieto ja ymmärtäminen ovat suhteessa toimintaan tai toiminnan aikomukseen. Fenomenologisessa tutkimusotteessa tutkijan on pyrittävä pääsemään kiinni tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö esiintyy. Tähän päästään tarkastelemalla subjektiivisia havaintoja ja merkityksenantoja. (Juuti & Puusa 2020, 35-36).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä ja sen tukemista asiantuntijoiden tulevaisuuskertomusten avulla. Aineistoni rakentuu asiantuntijoiden kokemusten pohjalta rakentuneille kertomuksille, narratiiveille. Kyse on laadullisesta tutkimuksesta, fenomenologisesta tutkimusotteesta ja sosiaalisesta konstruktionismista, koska asiantuntijat merkityksellistävät ensin omia kokemuksiaan

kirjoittaessaan tulevaisuuskertomuksia ja tutkija käyttää merkityksellistämistä aineiston analyysissa.

Narratiivinen tutkimusote muodostaa väljän viitekehyksen, joka yhdistää kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Sillä tarkoitetaan myös tapaa ymmärtää ja tulkita ihmisyhteisöjen toimintaa. Narratiivin käsitteen taustalla on latinankielinen sana narratio (kertomus). Narratiivin avulla voidaan kuvata identiteetin rakentamista, jäsentää tapahtumien syy-seuraussuhteita ja kuvata tapahtumia suhteessa kertojan pyrkimyksiin. Tarinan kautta on mahdollista jäsentää ajallisia tapahtumaketjuja ja myös ennakoida tulevaa. (Puusa et. al. 2020, 216-217; Smith 2016). Marttilan (2015, 54) mukaan kerronnallisessa tutkimuksessa käytetään käsitteitä tarina, kertomus, kerronta ja narratiivi synonyymeina. Jos tutkimuksen luonne sitä vaatii, nämä käsitteet voidaan myös erottaa toisistaan hyvin tarkasti. Tässä tutkimuksessa kertomus, tulevaisuuskertomus ja narratiivi tarkoittavat samaa asiaa.

Puusa et. al. (2020, 217) mukaan narratiivinen tutkimusote on viitekehys kertomuksiin liittyvälle tutkimukselle. Narratiivisuus voi tarkoittaa neljää eri asiaa: 1) tietämisen tapaa ja tiedon luonnetta 2) kerättyä tutkimusaineistoa, 3) aineiston analyysitapaa ja 4) tutkimuksen käytännöllinen merkitystä.

Organisaatiotutkimuksessa jokainen organisaation jäsen luo suhteestaan organisaatioon henkilökohtaisen tarinan. Narratiivinen lähestymistapa sopii organisaatioiden ja johtamisen tutkimukseen esimerkiksi tietojohtamisen tutkimuksessa (Puusa et. al. 2020, 219-220). Eteläpelto & Vähäsantanen (2006, 41-21) mukaan narratiivinen ote sopii myös ammatillisen identiteetin ja asiantuntijuuden kehittämiseen, koska ammatillisen tarinan kautta voidaan tukea kriittistä reflektiota suhteessa yksilön omaan osaamiseen ja ammatilliseen identiteettiin. Juuri tätä asiantuntijoiden reflektiota käytän tulevaisuuskertomuksissa, jota olen ohjannut ohjatun kirjoittamisen prosessilla.

Organisaatiotutkimus on kulttuurintutkimusta, koska organisaation jäsenet luovat, käyttävät ja tulkitsevat käsitteitä ja symboleja organisaationsa kontekstissa. Tämä

on myös tutkijan hyvä tiedostaa. Organisaation sisällä voi olla erilaisia alakulttuureja. Organisaatiokulttuuri voidaan kuitenkin postmodernin näkökulman mukaisesti ymmärtää muuttuvaksi, joustavaksi ja ristiriitaiseksi. Kun tarkastellaan ihmisten kokemuksia esimerkiksi organisaation työkulttuurista, edellyttää se tutkijalta pyrkimystä ymmärtää kokemuksia samalla tavalla, kun ihmiset ne ymmärtävät. (Puusa & Juuti, 2020, 68-71). Tämä ohjaa työtäni tässä tutkimuksessa.

Seuraavassa tutkimusasetelma tutkimusongelmien ja teorian keskeisten käsitteiden kautta kuvattuna:

Tutkimuskysymys	**Teoria**	**Narratiivit**
1. Mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys?	Itseohjautuvuus Minäpystyvyys Oppimisen itsesäätely Oppijan identiteetti Urahallinta Merkityksellistäminen Merkitysprosessin muutos	narratiivit Teemat: Työn muutos Asiantuntijan roolin muutos Uuden oppiminen Muutoskyvykkyys ja sen tukeminen
2. Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea?	Organisaation vuorovaikutusprosessit Uuden oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva johtaminen	narratiivit

TAULUKKO 4. Tutkimusasetelma

Tapaustutkimus on sidoksissa ympäröivään kontekstiin. Tässä tapauksessa kontekstinä on yksi asiantuntijaorganisaatio, jonka todellisuudesta tulevaisuuskertomusten kirjoittajien kokemukset ja reflektio ovat. Tapaustutkimus on Piekkarin &

Welchin (2020, 209-210) mukaan joustava ja muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia. Sen pohjalta voidaan luoda uutta teoriaa (theory building, theory generation), tarkentaa nykyisiä malleja (theory elaboration) tai testata olemassa olevia malleja (theory testing). Tässä työssäni kuvaan muutoskyvykkyyden teoreettista perustaa yksilön näkökulmasta ja testaan teoriaosuudessa rakentamaani viitekehystä aineiston pohjalta.

Tutkimusprosessi on edennyt seuraavien vaiheiden kautta:

KUVIO 7. Tutkimusprosessin kuvaus

5.2 Aineistonhankinta Minun tulevaisuuteni -ohjatun kirjoittamisen prosessissa

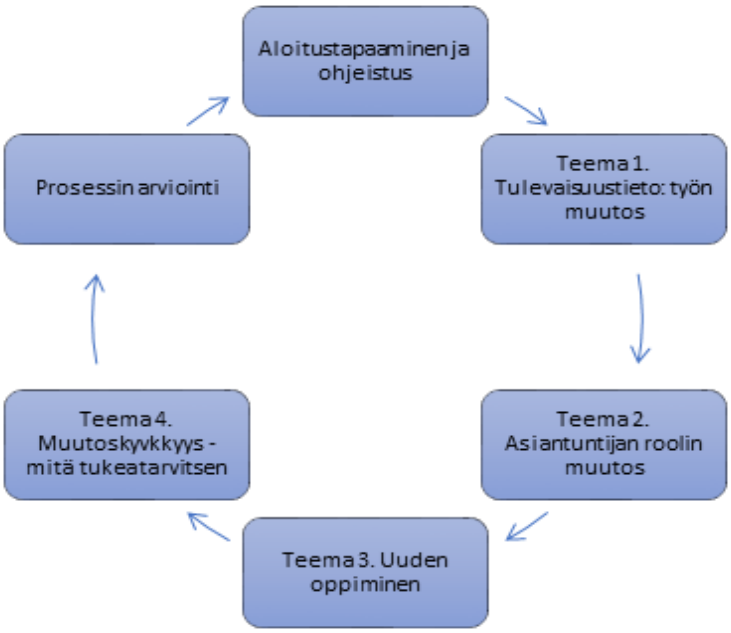
Tulevaisuuskertomuksiin päädyin aineistonhankintamenetelmänä, jotta narratiiveista tulisi mahdollisimman autenttiset. Tulevaisuuskertomuksen idea syntyi uranhallintaa ja -ohjausta koskevaan tutkimukseen perehtymisen pohjalta. Tulevaisuuskertomus on urakertomuksen muoto, joka toteutetaan reflektiivisen kirjoittamisen otteella. Reflektiivinen kirjoittaminen nähtiin Kupilan (2007, 110) tutkimuksessa välineeksi jäsentää asioita. Kokemuksena oli, että kirjoittaminen selkiyttää ja syventää ajattelua, mutta reflektio vaatii aikaa.

Tulevaisuuskertomusten kirjoittajia haettiin yhteistyöorganisaation HR:n välittämällä kirjoittajakutsulla (liite 1.). Asiasta kiinnostuneita oli alun perin kahdeksan henkilöä, joista lopulta viisi tarttui asiaan. Jokaisen kanssa pidin aluksi tunnin mittaisen perehdytyksen maaliskuussa 2020. He saivat valita itse oman aikataulunsa ja kirjoittamistapansa. Ohjasin prosessia kysymyksillä (liite 2).

Tulevaisuuskertomusten prosessi oli alun perin suunniteltu aikataulullisesti osaksi organisaation HR-keskustelujen prosesseja, mutta poikkeuksellinen kevät (COVID 19) ja etätöihin siirtyminen muutti niiden aikataulua. Jokainen kirjoittaja eteni oman aikataulunsa mukaisesti ja tulevaisuuskertomukset on kirjoitettu maalis-heinäkuussa 2020. Tutkija on pitänyt yhteyttä kirjoittajiin sähköpostilla lukuun ottamatta jokaisen kanssa erikseen pidettyä tunnin mittaista perehdytystä, joka järjestettiin Teams-tapaamisena.

Kirjoitusprosessin ohjaus tapahtui avustavien kysymysten avulla (liite 3.). Kirjoittajia ohjeistettiin lähestymään teemaa valitsemastaan näkökulmasta, ja kysymykset olivat reflektion virittämisen apuna.

Kirjoitusprosessi eteni vaiheittain seuraavasti:



KUVIO 8. Tulevaisuuskertomusten kirjoitusprosessi

Jokainen tulevaisuuskertomus on erilainen, koska ne ovat henkilökohtaisella otteella kirjoitettuja kuvauksia ja niissä näkyy kirjoittajien omakohtaiset kokemukset ja valinnat kirjoitustilanteessa. Siitä huolimatta, että ohjeistin kirjoitusprosessia avustavilla kysymyksillä, jokainen kirjoittaja on itse valinnut, mistä teemoista ja millä lähestymistavalla kirjoittaa sekä hyödyntääkö avustavia kysymyksiä oman reflektionsa apuna. Tämä oli myös kirjoittajien perehdytyksen keskeinen sisältö.

Tutkimusta ja etenkin tulevaisuuskertomusten analyysivaihetta ja raportointia on ohjannut anonymiteetin periaate eli kirjoittajat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Tämän takia myöskään yhteistyöorganisaatiota ei mainita tutkimuksessa.

5.3 Narratiivinen analyysi merkityksellistäminen avulla

Narratiivisessa tutkimuksessa voidaan Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa metodologista lähestymistapaa, jotka ovat narratiivinen analyysi ja narratiivien analyysi. Näiden kahden eroa Kiiskinen (2017, 34) kuvaa siten, että narratiivinen analyysi pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen aineistolähtöisesti. Tutkija muodostaa aineistosta narratiiveja ja tekee aineistolähtöistä tulkintaa. Narratiivien analyysissa analysoidaan valmiita, sellaisenaan tuotettuja narratiiveja, esimerkiksi kirjallisuustieteissä tekstien analyysinä.

Merkityksen luominen on laadullisen tutkimuksen keskeinen tehtävä. Johtamisen ja organisaatioiden laadullisessa tutkimuksessa käsitteiden uudelleen määrittely sekä merkitysten luominen ja tulkinta kuuluu tutkijan rooliin. (Huhtinen & Tuominen 2020, 306.). Ihmistieteissä merkitys johdetaan siitä, mitä pidetään merkittävänä. Tieto on sidoksissa aikaan ja kontekstiin. Tulkinta edellyttää riittävää määrää kyseisen kontekstin sisällä olevia kertomuksia tai dokumentteja, jotta tulkintoja on mahdollista vertailla keskenään, tehdä niistä luokituksia sekä johtopäätöksiä. Tutkijan tehtävänä on suhteuttaa teksti laajempaan kokonaisuuteen ja esittää tulkinta, joka ilmaisee tekstin merkityksen. (Puusa & Juuti 2020, 35, 72).

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt narratiivista analyysiä, joka perustuu narratiivien (tulevaisuuskertomusten) merkityksellistämiseen. Korpelan (2017, 24, 197-198) mukaan merkityksellistäminen (sensemaking) soveltuu henkilöstön sosiaalisen todellisuuden tarkasteluun organisaatiotutkimuksessa. Merkityksellistämisen prosessimaisen otteen avulla voidaan tarkastella organisaation kyvykkyyttä toimintaympäristön muutoshaasteisiin vastaamisessa. Tässä tutkimuksessani tutkijaa kiinnostaa erityisesti, mitkä tekijät ovat asiantuntijan muutoskyvykkyyttä edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Narratiivisen analyysin apuna olen käyttänyt luvussa 3.4 esittelemääni teoreettisen viitekehyksen jäsennystä Weickin (1995) merkityksellistämisen mallista (TAULUKKO 2.).

1. Perustuu identiteetin rakentamiseen	OPPIJAN IDENTITEETTI URANHALLINTA
2. Retrospektiivistä, nojaa historiakokemuksiin	
3. ‘Toimeen panevaa’	OPPIMISEN ITSESÄÄTELY REAALIAIKAINEN REFLEKTIO
4. Sosiaalista	VUOROVAIKUTUSPROSESSIT
5. Jatkuvaa	ITSEOHJAUTUVUUS MINÄPYSTYVYYS
6. Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta	ITSEOHJAUTUVUUS MINÄPYSTYVYYS
7. Keskittyy vihjeisiin ja tarkentaa niitä	TULEVAISUUSTIEDON RAKENTUMINEN OPPIMISEN ITSESÄÄTELY REAALIAIKAINEN REFLEKTIO
8.	MERKITYSPROSESSIN MUUTOS MUUTOSKYVYKKYYS OPPIJAN IDENTITEETTI

TAULUKKO 2. Yksilön muutoskyvykkyyden perusta Weickin (1995) mallin kautta

6. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELUA

Esittelen tässä luvussa aineistoni ja tarkastelen tulevaisuusnarratiiveja analyysikehyksen avulla Weickin (1995) mallin näkökulmista sekä rakennan niistä *muutoskyvykkyyden narratiivit.*

Esittelen nämä muutoskyvykkyyden narratiivit tarkemmin luvuissa 6.2 ja 6.3 vastauksena tutkimuskysymyksiini. Tulososion lopuksi luvussa 6.4 tarkastelen tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

6.1 Tulevaisuuskertomusten narratiivinen analyysi

Tutkijalla oli käytettävissään yhteensä viiden eri henkilön kirjalliset tulevaisuuskertomukset. Jokainen kertomus oli kirjoitettu kirjoittajan valitsemista lähtökohdista ja henkilökohtaisella otteella. Esittelen tuloksissa esimerkkejä tulevaisuuskertomusten narratiiveista, mutta siten, ettei kirjoittajia ole mahdollista tunnistaa. Olen anonymisoinut kertomukset ennen analyysia.

Seuraavassa (taulukko 5.) esittelen tulevaisuuskertomusten kokonaisuuden. Analysoitava aineisto muodostuu viiden henkilön kirjallisesta tulevaisuuskertomuksesta seuraavasti:

Tulevaisuuskertomus 1. **H1**	kirjoitettu 2 osassa, pituus 829 sanaa
Tulevaisuuskertomus 2. **H2**	kirjoitettu 2 osassa, pituus 2493 sanaa
Tulevaisuuskertomus 3. **H3**	kirjoitettu 2 osassa, pituus 2239 sanaa
Tulevaisuuskertomus 4. **H4**	kirjoitettu 2 osassa, pituus 2381 sanaa
Tulevaisuuskertomus 5. **H5**	kirjoitettu 3 osassa, pituus 1284 sanaa

TAULUKKO 5. Aineiston esittely

Tulevaisuuskertomusten H1-H5 narratiivit voidaan nimetä seuraavasti:

H1. Työn muutoksessa eläjä, omien uskomusten kyseenalaistaja

H2. Työn muutos rutiinityöstä ongelmanratkaisijaksi

H3. Oman osaamisen siirtäminen kontekstista toiseen

H4. Itsenäinen tulevaisuusorientoitunut kriittinen pohdiskelija

H5. Esimiesroolin vaatimukset kasvavat

Yhteistä kaikille tulevaisuuskertomuksille on, että kaikissa kertomuksissa suhtautuminen tulevaisuuteen ja uuden oppimiseen on myönteistä, vaikka kertomuksista välittyy myös huolta omasta osaamisesta, jaksamisesta ja tulevaisuudesta. Kaikilla kirjoittajilla on pitkä työkokemus, mikä näkyy erityisesti kertomusten työn ja osaamisvaatimusten muutoksen kuvauksissa. Merkittävimmät eroavaisuudet kertomuksissa liittyvät tämänhetkisiin mahdollisuuksiin työtehtävissä ja työssä oppimiseen. Myös siinä on eroavaisuuksia, miten paljon tukea uudistumiseen he kokevat saavansa esimieheltään.

Narratiiveista tulevaisuuskertomus H2 on esimerkki asiantuntijan merkitysprosessin muutoksesta, joka on tapahtunut oman työn muutoksen kautta. Tulevaisuuskertomukset H1 ja H3 ovat kertomuksia työtehtävien vaihdon myötä syntyneestä asiantuntijan merkitysprosessin muutoksesta, ja miten erilaisissa tehtävissä hankittu osaaminen ja kokemus kulkevat mukana tulevissa työtehtävissä. Tulevaisuuskertomukset H4 ja H5 ovat kuvauksia, miten oma nykyinen työ tulee muuttumaan. Monet kirjoittajista myös kuvaavat ammatillisen identiteetin kautta millaisen työroolin itse haluaisi tulevaisuudessa tai millaisten asioiden parissa tai puolesta haluaisi töitä tehdä. Erityisesti kertomuksissa H3, H4 ja H5 tulee myös näkyväksi esimiehen rooli onnistuneen merkitysprosessin muutoksen ja muutoskyvykkyyden tukena.

Narratiivinen analyysi Weickin (1995) merkityksellistämisen mallin kautta

Esittelen aineiston seuraavaksi analyysikehyksen eri tarkastelunäkökulmista 1-8. Olen luokitellut aineiston analyysikehyksen (taulukko 2.) kautta ja esitän kussakin kohdassa esimerkkejä Weickin merkityksellistämisen mallin eri näkökulmista.

1. Narratiiveissa *identiteetin rakentaminen* näkyy eri tavoin, mm oman tulevaisuuden visiointina sekä kiinnostuksena uranhallintaan, ammatilliseen kasvuun ja uusiin työtehtäviin.

Perustuu identiteetin rakentamiseen	… toivon, että pidemmällä aikavälillä teen työtä, jolla **koen olevani itselleni merkitystä** ja jolla voin kokea pystyväni vaikuttamaan paikallisesti ja vähän laajemminkin oman panostukseni verran. H1 Haluaisin kiinnostavampia, mielekkäämpiä työtehtäviä ja ennen kaikkea kehittymismahdollisuuksia. **Haluaisin olla tasavertainen asiantuntija**, **työyhteisön jäsen**. H4
Uranhallinta	Työurapolut voivat olla monenlaisia. Onneksi nykyään ajatellaan, että **perinteinen nousujohteinen polku ei ole ainoa vaihtoehto. Tehtävistä toiseen voi liikkua myös sivusuunnassa**, ja se on hyvä mahdollisuus monelle. Aiempaa enemmän korostuu se että **työ voi olla merkityksellistä itselle**, ei vain ympäröivälle yhteiskunnalle tai toisille. H5 Tavoitteenani on siirtää työni painopistettä yhä enemmän kehittämisen ja ----pyörteisiin, lisäksi **toivon saavani lisää vastuuta.** Suoranaisesti esimiestyö ei ole tavoitteenani, mutta osa työnkuvista vaatinee jonkinlaista **esimiehisyyttä.** H1 **Voisin hyvin nähdä itseni samanaikaisesti työntekijänä, opiskelijana ja yrittäjänä**, joka toisi vaihtelua viikkoihin ja mielenkiintoa töihin. Näin voisi saada perustoimeentulon palkkatyöstä, tyydyttää tiedonjanoa opiskelemalla asioita, jotka kulloinkin kiinnostavat ja ovat ajankohtaisia, ja mahdollisesti toteuttaa intohimoaan yrittäjänä ilman, että koko toimeentulo olisi siitä kiinni. H2

2. Tulevaisuuskertomuksen jäsentäminen *retrospektiivisesti* eli oman työhistorian tai ajallisen jatkumon kautta oli kirjoittajille luonteva tapa jäsentää työn muutosta. Tämä näkökulma oli myös mukana tulevaisuuskertomuksia ohjaavissa avustavissa kysymyksissä.

Retrospektiivistä	Työ muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla ja j**os mietin omaa lähes -- vuoden työhistoriaani** ------, ovat työtehtävät muuttuneet tuona aikana paljon. H2 Työn muutos on nykyään huomattavasti nopeampaa, kuin aiemmin ja yhtä aikaa tapahtuu useita muutoksia – elämme siis oikeasti hyvin monimuotoisessa ja muuttuvassa työelämässä. **Mä aloitan työni muutoksen tarkastelemisen hieman pidemmältä, siitä kohtaa kuin toimin vielä** ------ H3. **Kun katson koko tähänastista työuraan**i ----, niin paljon on muuttunut viimeisen -- vuoden aikana ja hyvin eri tahdissa eri toimialoilla. H4

3. ‘Toimeen paneva’ näkökulma oli hyvin edustettuna tulevaisuuskertomuksissa. Oppimisen itsesäätelystä ja reaaliaikaisesta reflektiosta esimerkkejä:

Toimeen panevaa oppimisen itsesäätely ja reaaliaikainen reflektio	Yksi kehittämistä vaativa taitoni on myös ----- osaaminen. Se on aika tahmaista vielä. Tähän meillä ---- on työkaluja ja järjestetään koulutusta, johon ol**en ilmoittautunut oppimaan ja sen jälkeen pääsen heti harjoittelemaan niitä käytännössä** ----. Tulevaisuudessa tarviin vielä enemmän heittäytymisosaamista, epävarmuuden sietokykyä ja kärsivällisyyttä. Nämä kasvaa, kun olen sen tiedostanut ja **pyrin niitä aktiivisesti arjessa kehittämään**. H3 .. vaikka tykkään tavata ihmisiä, en pidä erityisesti isoista palavereista enkä esiintymisestä isolle joukolle…… Tykkään tehdä varsinaista työtä itsekseni, mutta kaipaan silti sosiaalisuutta ympärilleni. Ensin mainitut asiat ovat myös niitä missä olen hyvä, suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa, kun taas omien ajatusteni esiin tuomisessa en ole aktiivinen. **Se on asia, jossa minun pitäisi varmasti petrata** ….. Jotenkin minun olisi kuitenkin **opittava tuomaan omaa asiantuntijuuttani paremmin esille**, sillä vain oman pääni sisällä oleva tieto ei luonnollisesti hyödytä muita. H2

4. *Sosiaalinen* näkökulma tuli esiin kaikissa kertomuksissa. Vuorovaikutusprosessit voivat olla organisaation sisäisiä prosesseja tai muissa verkostoissa käytyjä keskusteluja.

Sosiaalista vuorovaikutusprosessit	**Työkavereilta oppii joka päivä, jos on vain avoin ja kyselee sekä muistaa antaa takaisin. Vastavuoroisuus ja yhdessä oppiminen** ovat avaintaitoja teknologian - ja monen muunkin uuden asian - haltuunotossa, kesyttämisessä. H4 Parhaiten oppii **uusia ajattelutaitoja, asioita ja näkökulmia toisten kanssa keskusteluissa**. Silloin, kun ollaan yhdessä tekemässä jotain, mitä tahansa sellaisen ryhmän kanssa, jossa on eri tavalla ajattelevia, eri aloilta, eri kiinnostuksenkohteita omaavia, -taitoja, -ikäisiä ym. mahdollisimman päinvastaisia ajatuksiakin kuin itsellä. Se laajentaa omaa ajattelua antaa uusia näkökulmia. Myös arjessa asioiden ”pallottelu” ääneen ja kysyminen, kuunteleminen ja havainnointi opettaa. H3

5. *Jatkuvuus* näkökulma näkyi myös kaikissa kertomuksissa. Työn muutos ei ole kertomusten valossa hetkellinen tai uusi ilmiö.

Jatkuvaa itseohjautuvuus minäpystyvyys	Koen, että työn muutos ei ole itselleni varsinaisesti uusi ajatus. Olen työskennellyt useissa erilaisissa työympäristöissä, isoissa, pienissä, keskisuurissa, yksityisellä, julkisella, ja tämä on valmistanut minua tähän muuttuvaan maailmaan ja työympäristöön. En myöskään usko stabiiliuteen, vaan siihen, että e**lämämme on syklistä, koko ajan enemmän tai vähemmän muuttuvaa. Me itse muutumme, maailma ympärillä muuttuu, miksi ei työ muuttuisi**. Eri asia on, haluammeko me nähdä tätä muutosta ja luottaa siihen, että se voi johtaa johonkin vielä parempaan tai toimivampaan ajatusmalliin. Suin päin ei kannata mihinkään rynnätä, mutta ei toisaalta sulkea korviaankaan. H1 Haluan oppia uusia asioita ja pysyä digitalisaation matkassa. Se vaatii jatkuvana valppaana olo ja opettelua. En aina jaksaisi, etenkään uutta teknologiaa. Järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos ei jotain ohjelmaa ole käyttänyt vähään aikaan, **on syytä harjoitella ja opetella omalla ajalla**, sillä töissä siihen ei ole aikaa. H4 Muutoksia ei niinkään ajattele enää muutoksina, vaan useat asiat on erilailla kuin ne hetki sitten oli. Se on opettanut tilannetajua ja ongelmien ratkaisukykyä. **Sitä odottaakin jatkuvasti jotain uutta, sitä että pääsee kokeilemaan uusia toimintatapoja, kokeilemaan**. H3 **Etätyö poikkeusaikana ei ole ollut sinänsä kovin uutta, sillä olemme sitä tehneet jo pitkään.** Emme tosin tässä mittakaavassa ja ehkä itselleni sopiva vaihtoehto on jossain entisen ja poikkeusajan välillä, joita aion vaalia myös jatkossa. **Onnistuminen on edellyttänyt sen, että on hyvät itsensä johtamisen taidot ja ”perusteet” kunnossa**. H3

6. *Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta* näkökulma näkyy kertomuksissa itseohjautuvuuden kuvauksina ja minäpystyvyyden kokemuksina.

Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta itseohjautuvuus minäpystyvyys	Asiantuntijan roolissa korostuu yhä enemmän vastuu omasta työstä, itsenäisestä työskentelystä, mikä tuo vapautta, mutta myös velvollisuutta. Asiantuntijuus vaatii itsetuntemusta ja itsensäjohtamista, sekä kykyä asettaa rajoja rönsyilyn ja ylikuormittumisen inhiboimiseksi. Kaikkiaan se vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä, joustavuutta, minkä vaa´an toisessa kupissa on vapaus. H1 … asiantuntijalta odotetaan entistä itseohjautuvampaa tekemistä, oman työn kehittämistä yhdessä muiden kanssa, napakkaa priorisointia, eli oman työn johtamista entistä enemmän. H5 Haluan oppia uusia asioita ja pysyä digitalisaation matkassa. Se vaatii jatkuvana valppaana olo ja opettelua. En aina jaksaisi, etenkään uutta teknologiaa. Järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos ei jotain ohjelmaa ole käyttänyt vähään aikaan, on syytä harjoitella ja opetella omalla ajalla, sillä töissä siihen ei ole aikaa. H4 Minua motivoi se, että saan olla mukana luomassa ja kehittämässä uutta, mahdollisuuteen ottaa niin sanotusti luovaa aikaa ja antaa ajatusten virrata. Työkavereilla on erityinen rooli innostaa työssä, koska en usko kenenkään voivan luoda, toimia tai kehittyä yksin ilman dialogia toisen kanssa. Yksi innostavista ja motivoivista asioista on erityisesti henkilöasiakkaiden kanssa käydyt keskustelut. Tässäkin pätee se, että mitä haastavampi tilanne, sen mielenkiintoisempi se on itselleni. H1

	Muutoksia ei niinkään ajattele enää muutoksina, vaan useat asiat on erilailla kuin ne hetki sitten oli. Se on opettanut tilannetajua ja ongelmien ratkaisukykyä. Sitä odottaakin jatkuvasti jotain uutta, sitä että pääsee kokeilemaan uusia toimintatapoja, kokeilemaan. H3 Etätyö poikkeusaikana ei ole ollut sinänsä kovin uutta, sillä olemme sitä tehneet jo pitkään. Emme tosin tässä mittakaavassa ja ehkä itselleni sopiva vaihtoehto on jossain entisen ja poikkeusajan välillä, joita aion vaalia myös jatkossa. Onnistuminen on edellyttänyt sen, että on hyvät itsensä johtamisen taidot ja ”perusteet” kunnossa. H3

7. *Keskittyy vihjeisiin ja tarkentaa niitä* näkökulmasta tulevaisuuskertomuksista käy ilmi, miten kirjoittajat ovat hankkineet ja jäsentäneet tulevaisuustietoa sekä elämällä muutosta ja reflektoimalla omia kokemuksiaan sekä esimerkiksi seuraamalla mediaa ja työn muutoksesta käytävää keskustelua. Kertomuksissa on myös kuvauksia, miten kirjoittajat reflektoivat omaa osaamistaan suhteessa työn muutokseen.

Keskittyy vihjeisiin ja tarkentaa niitä tulevaisuustiedon jäsentäminen oppimisen itsesäätely ml. reaaliaikainen reflektio	**Työni on työurani varrella muuttunut hiljalleen suorittavasta ----- kohti asiantuntijatyötä, itse sitä tietoisesti edistäessäni.** Tehdessäni vielä ---- vuosi takaperin ----- oli työn muutoksia vahvasti havaittavissa. Muun muassa **teknologian huima kehitys ja hyödyntäminen vahvistuivat** --- ammatissa H1 Muutoksia ei niinkään ajattele enää muutoksina, vaan useat asiat on erilailla kuin ne hetki sitten oli. Se on opettanut tilannetajua ja ongelmien ratkaisukykyä. Sitä odottaakin jatkuvasti jotain uutta, sitä **että pääsee kokeilemaan uusia toimintatapoja ...** H3 **Seuraan mediaa ja keskustelua sosiaalisen median puolella.** Välillä se on uuvuttanut ja turhauttanut, jolloin olen pitänyt taukoa. On tuntunut, että keskustelu tulevaisuudessa tarvittavissa taidoista on rajoittunut parempiosaisiin ja niihin, joilla on jo hyvät tietotekniset valmiudet ja heillä on mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, kokeilla ja korjata toimintatapojaan. H4 Haluan oppia uusia asioita ja pysyä digitalisaation matkassa. S**e vaatii jatkuvana valppaana olo ja opettelua. En aina jaksaisi**, etenkään uutta teknologiaa. Järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos ei jotain ohjelmaa ole käyttänyt vähään aikaan, on syytä harjoitella ja opetella omalla ajalla, sillä töissä siihen ei ole aikaa. H4 Etätyö poikkeusaikana ei ole ollut sinänsä kovin uutta, sillä olemme sitä tehneet jo pitkään. Emme tosin tässä mittakaavassa ja ehkä itselleni sopiva vaihtoehto on jossain entisen ja poikkeusajan välillä, joita aion vaalia myös jatkossa. **Onnistuminen on edellyttänyt sen, että on hyvät itsensä johtamisen taidot ja ”perusteet” kunnossa**. H3

8. Lopuksi vielä havaintoja aineistosta erityisesti *merkitysprosessin muutoksen ja muutoskyvykkyyden* kokemuksen näkökulmasta. Tämä kahdeksas kohta on oma lisäykseni Weickin merkityksellistämisen mallin tarkastelussa.

Tulevaisuuskertomuksissa on useita kuvauksia siitä, miten kirjoittajat analysoivat työnsä muutosta, miten työssä tarvittava osaaminen on muuttunut ja miten he itse kokevat pärjäävänsä muutoksessa. Asiantuntijan merkitysprosessin muutos näkyy kirjoituksissa eri tavoin, esimerkiksi kuvauksena omien työtehtävien muutoksesta, kiinnostuksena vaihtaa työtehtäviä ja kuvauksena mihin suuntaan oma nykyinen työ on muuttumassa. Muutoskyvykkyyden osalta tulevaisuuskertomuksissa tulee esiin myönteinen suhtautuminen työn muuttumiseen ja luottamus omaan pärjäämiseen työn ja työtehtävien muutoksessa.

Merkitysprosessin muutos	Paljon on automatisoitu manuaalisia töitä, joka on ehdottomasti kehitystä hyvään suuntaan. Ihmiset voivat käyttää aikansa hyödyllisemmin kuin tekemällä samaa rutiinityötä päivästä toiseen. ---- Toisaalta työn kuva muuttuu myös rutiinityöstä enemmän selvitystyöhön ja virhetilanteiden ratkaisuun. Käytännössä oma työni on jo kokonaan tätä, virhetilanteiden selvittelyä ja prosessien kehittämistä paremmiksi. Omasta mielestäni tämä on hyvä suunta, sillä en välitä rutiinitöistä ja ongelmien ratkominen on mielenkiintoista. Onnistumisista ja muiden auttamisesta tulee hyvä mieli. H2 Muun muassa teknologian huima kehitys ja hyödyntäminen vahvistuivat --- ammatissa, missä -----. Sain olla mukana --- liittyvässä tutkimuksessa kehittäjätyöryhmässä ja siinä kokea omien ennakkoasenteiden osittaisen murtumisen. H1 Nykytyössäni tarvitsen pitkälti samoja taitoja kuin ------ (ensimmäisessä) työssäni; vuorovaikutusosaaminen, inhimillisyys ja luovuus korostuvat, ihmisen kohtaamisosaaminen ja läsnäolo, oivalluttaminen ja kokonaisuuksien hallinta. Tässä ajassa on entistä enemmän tarvetta digimaailman ja käytännön kohtaamiselle – palasien hahmottamista miten voidaan hyödyntää teknologiaa ja johtaa tiedolla paremmin. Mun roolissa ---- ovat ---------- entistä tietoisempia ja vaativampia. Inhimillisyys, kuuntelu ja ymmärrys, ne auttaa kohtaamaan. H3
Muutoskyvykkyys	Uusiutumiskykyyn vaikuttaa ennen kaikkea uteliaisuus ja avoimuus erilaisia ihmisiä ja asioita kohtaan. Näin pystyy näkemään jatkuvasti uudenlaisia tapoja toteuttaa asioita ja oppii kehittämään omiaan muiden avulla. Tarvitaan myös uskallusta tarttua epämääräisiin juttuihin ja kokeilla mihin ne johtavat, myös epäonnistua ja yrittää uudelleen jollain toisella tapaa tai kokeilla jotain muuta. Mä uskon, että tarvitaan myös halua kohdata ja olla ihminen ihmiselle. Rohkeus ja uskallus heittäytyä uusiin kokeiluihin opettaa ehkä myös parhaimmillaan lisää itsestään ja lisää itsetuntemusta. Tarvitaan myös vahva sosiaalinen tukiverkosto ja palautumisen taidot, jossa pääsee reflektoimaan omia kokemuksiaan. H3 Korona-kevät osoitti minulle, että olen hyvä kriisitilanteissa - rakennan heti toimivaa arkea, etsin elementit ja hyödynnän sitä, mitä olen saatavilla. Olen analyyttinen ja luova. Voin tehdä samaa eri ympäristöissä ja eri ihmisten kanssa. H4

	Tänä keväänä on ollut poikkeuksellisen hyvä aika kokeilla uusia toimintatapoja ja huomata pärjäävänsä hyvin. Olen oppinut luomaan virtuaalisesti yhteisöllisiä toimintatapoja eri työtiimin kanssa, vaikka livetapaamisia edelleen kaipaankin jossain määrin. Monet asiat olen havainnut olevan entistä paremmin. H3 Nykytyössäni tarvitsen pitkälti samoja taitoja kuin ------ (ensimmäisessä) työssäni; vuorovaikutusosaaminen, inhimillisyys ja luovuus korostuvat, ihmisen kohtaamisosaaminen ja läsnäolo, oivalluttaminen ja kokonaisuuksien hallinta. Tässä ajassa on entistä enemmän tarvetta digimaailman ja käytännön kohtaamiselle – palasien hahmottamista miten voidaan hyödyntää teknologiaa ja johtaa tiedolla paremmin. Mun roolissa ------ ovat entistä tietoisempia ja vaativampia. Inhimillisyys, kuuntelu ja ymmärrys, ne auttaa kohtaamaan. H3 Minua motivoi uuden oppiminen, tilaisuudet oppia uutta ja tavata uusia ihmisiä, joiden kanssa oppia uusia asioita ja joilta voi oppia uusia näkökulmia ja tapoja toimia. H4

Kokoan seuraavaan TAULUKKOON 6. yhteenvedon tulevaisuuskertomusten narratiivien kokonaisuudesta analyysikehyksen eri näkökulmien kautta.

Seuraavassa on yhteenveto narratiivien eri näkökulmista:

	H1	**H2**	**H3**	**H4**	**H5**
Perustuu identiteetin rakentamiseen	2	1	2	2	1
Retrospektiivistä, nojaa historiakokemuksiin	1	1	2	2	1
’Toimeen panevaa’	0	1	2	1	1
Sosiaalista	1	2	2	1	2
Jatkuvaa	2	2	2	1	2
Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta	1	2	2	2	2
Keskittyy vihjeisiin ja tarkentaa niitä	1	2	2	1	1
Merkitysprosessin muutos Muutoskyvykkyys	2 2	2 1	2 2	2 1	2 0

TAULUKKO 6. Yhteenveto narratiivien kokonaisuudesta

Luokittelussa olen käyttänyt seuraavaa kolmiportaista jaottelua:
näkökulma puuttuu=0, näkökulma mukana=1 tai näkökulma vahvasti mukana=2

Tulevaisuuskertomusten sisältö vaihtelee, mutta aineiston kokonaisuudesta löytyvät kaikki analyysikehyksen mukaiset merkityksellistämisen näkökulmat.

Muutoskyvykkyyden narratiivit

Aineistosta voidaan rakentaa seuraavat *muutoskyvykkyyden narratiivit.* Ne on tehty pilkkomalla eri henkilöiden tulevaisuuskertomukset osiin ja yhdistämällä näin saadut erilaiset havainnot muutoskyvykkyyden narratiiveiksi.

Muutoskyvykkyyden narratiivit aineiston pohjalta ovat:

1. *Omakohtaisten kokemusten reflektointi luo ymmärrystä työn muutoksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta.*
2. *Asiantuntijuus ja tulevaisuustieto kehittyvät vuorovaikutuksessa.*
3. *Oppijan identiteetti on yhteydessä itseohjautuvuuteen ja minäpystyvyyteen.*
4. *Minäpystyvyyden kokemus syntyy onnistumisista ja uuden oppimisesta.*
5. *Itseohjautuva asiantuntija rakentaa aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan.*
6. *Oppimista tukeva työkulttuuri ja työtehtävien muutos tukee asiantuntijan merkitysperspektiivin muutosta, oppimista ja muutoskyvykkyyttä.*
7. *Esimiehen rooli on muutoksessa, ja on keskeinen asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukijana ja rohkaisijana.*
8. *Työn muutos on innostava, mutta samanaikaisesti on huolta siitä, pysyvätkö kaikki mukana.*

Muutoskyvyykkyden narratiivit liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Narratiivit 1-5 liittyvät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja narratiivit 6-7 toiseen tutkimuskysymykseen. Kahdeksas narratiivi täydentää kokonaisuuden. Esittelen nämä

muutoskyvykkyyden narratiivit seuraavissa luvuissa vastauksena tutkimuskysymyksiin 1. ja 2. sekä nostan aineistosta esimerkkejä jokaisesta narratiivista.

6.2 Mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys?

Esittelen tässä luvussa viisi ensimmäistä muutoskyvykkyyden narratiivia, joiden avulla yksilön muutoskyvyttä voidaan tulevaisuuskertomusten pohjalta kuvata:

1. *Omakohtaisten kokemusten reflektointi luo ymmärrystä työn muutoksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta.*
2. *Asiantuntijuus ja tulevaisuustieto kehittyvät vuorovaikutuksessa.*
3. *Oppijan identiteetti on yhteydessä itseohjautuvuuteen ja minäpystyvyyteen.*
4. *Minäpystyvyyden kokemus syntyy onnistumisista ja uuden oppimisesta*
5. *Itseohjautuva asiantuntija rakentaa aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan*

Muutoskyvykkyyden narratiivi *1*.

Omakohtaisten kokemusten reflektointi luo ymmärrystä työn muutoksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta

Seuraavassa esimerkkejä, miten kokemusten reflektointi auttaa muodostamaan käsitystä työn muutoksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta. Omakohtaisen kokemuksen lisäksi vastauksissa nousivat esiin myös media ja tutkimukset tiedonhankinnan keinoina.

Omakohtaisen kokemuksen kautta reflektoimalla oman työn muutosta

> Muun muassa teknologian huima kehitys ja hyödyntäminen vahvistuivat --- ammatissa, missä -----. Sain olla mukana --- liittyvässä tutkimuksessa kehittäjätyöryhmässä ja siinä kokea omien ennakkoasenteiden osittaisen murtumisen. En ollut koskaan ajatellut, että …. H1

Työ muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla ja jos mietin omaa lähes kymmenen vuoden työhistoriaani ------, ovat työtehtävät muuttuneet tuona aikana paljon. ---- Paljon on automatisoitu manuaalisia töitä, joka on ehdottomasti kehitystä hyvään suuntaan. Ihmiset voivat käyttää aikansa hyödyllisemmin kuin tekemällä samaa rutiinityötä päivästä toiseen. ---- Toisaalta työn kuva muuttuu myös rutiinityöstä enemmän selvitystyöhön ja virhetilanteiden ratkaisuun. H2

Seuraan mm. Sitran tutkimuksia, joista etenkin megatrendiraportit ja -luennot ovat mielenkiintoisia. Heijastelen omia ajatuksiani tulevaisuuden työstä ja työn muutoksesta megatrendeihin, kun mietin mitkä alat tulevat olemaan ns. voittajia ja mitkä häviäjiä tulevaisuudessa. H2

… käynnissä oleva koronapandemia ja sen mukanaan tuomat muutokset työhön ovat kiihdyttäneet tulevaisuustiedon käsittelyä myös omassa mielessä. H5

Työtehtävien ja ammatillisen identiteetin muutoksen kautta

… asiantuntijalta odotetaan entistä itseohjautuvampaa tekemistä, oman työn kehittämistä yhdessä muiden kanssa, napakkaa priorisointia, eli oman työn johtamista entistä enemmän … Muutos tekee työstä paljon vastuullisempaa kuin ennen. Kukaan ei voi heittäytyä rooliin, jossa tekee vain sen mitä joku määrää. Se haastaa, ja vaatii todella opettelua mutta onnistuessaan tuo varmasti entistä enemmän merkityksellisyyttä jokaisen työhön ja heijastuu varmasti tuloksiin ja yhteistyöhön. H5

Käytännössä oma työni on jo kokonaan tätä, virhetilanteiden selvittelyä ja prosessien kehittämistä paremmiksi. Omasta mielestäni tämä on hyvä suunta, sillä en välitä rutiinitöistä ja ongelmien ratkominen on mielenkiintoista. Onnistumisista ja muiden auttamisesta tulee hyvä mieli. H2

Ensimmäistä kertaa oman työuran aikana mietin hyvin syvällisesti sitä, mitä haluan tehdä. Olen myös pohtinut paljon sitä, että toimisin jossain muussa roolissa kuin ----. Tähän saakka olen halunnut nimenomaan ---- vastuita, nyt toisenlaiset ajatukset ovat voimakkaasti läsnä, useammin kuin aiemmin. H5

Muutoskyvykkyyden narratiivi 2.

Asiantuntijuus ja tulevaisuustieto kehittyvät vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutusprosessien merkitys tuli erittäin vahvasti kertomuksissa esiin tulevaisuustiedon rakentumisen, motivaation ja uuden oppimisen näkökulmasta. Asiantuntijuus vahvistuu vuorovaikutuksessa erilaisten näkökulmien vertailun kautta.

Sosiaaliset tilanteet – vuorovaikutusprosessit organisaation sisällä tai verkostoissa

… **tulevaisuustiedon jäsentämisen tulee osittain olla myös tiimin yhteistä työskentelyä H1**

Minua motivoi se, että saan olla mukana luomassa ja kehittämässä uutta, mahdollisuuteen ottaa niin sanotusti luovaa aikaa ja antaa ajatusten virrata. **Työkavereilla on erityinen rooli innostaa työssä**, koska en usko kenenkään voivan luoda, toimia tai kehittyä yksin ilman dialogia toisen kanssa. Yksi innostavista ja motivoivista asioista on erityisesti ---- kanssa käydyt keskustelut. Tässäkin pätee se, että mitä haastavampi tilanne, sen mielenkiintoisempi se on itselleni. H1

Omiin pohdintoihini olen saanut tukea lähinnä itse kyselemällä ja jakamalla ajatuksiani eri puolilla organisaatiota työskentelevien kanssa. …. Työkavereilta oppii joka päivä, jos on vain avoin ja kyselee sekä muistaa antaa takaisin. **Vastavuoroisuus ja yhdessä oppiminen ovat avaintaitoja teknologian - ja monen muunkin uuden asian - haltuunotossa**, kesyttämisessä. H4

Parhaiten oppii uusia ajattelutaitoja, asioita ja näkökulmia toisten kanssa keskusteluissa. Silloin, kun ollaan yhdessä tekemässä jotain, mitä tahansa sellaisen ryhmän kanssa, jossa on eri tavalla ajattelevia, eri aloilta, eri kiinnostuksenkohteita omaavia, -taitoja, -ikäisiä ym. mahdollisimman päinvastaisia ajatuksiakin kuin itsellä. Se laajentaa omaa ajattelua antaa uusia näkökulmia. Myös arjessa asioiden ”pallottelu” ääneen ja kysyminen, kuunteleminen ja havainnointi opettaa. H3

Keskustelut kollegojen kanssa pyörivät digitaidoissa ja siinä, miten epävarmalta tulevaisuus näyttää. Yhteistä on kova halu pysy mukana. Varsinaista uutta (tulevaisuus) tietoa tätä kautta ei tule, mutta **tukea ja vinkkejä uuden ominaisuuden tai järjestelmän oppimiseen saa todella hyvin.** H4

Olen iloinen, että tunnen hyvin erilaisia ihmisiä, hyvin erilaisissa työtehtävissä ja organisaatiossa, Suomessa ja maailmalla. Keskustelut heidän kanssaan ovat olleet erityisen antoisia ja valaisseet tulevaisuutta hyvin eri näkökulmilta. Kaikkia yhdistää digitaidot ja siinä voidaan vertailla keskenämme, kuka on mitäkin oppinut tai kokeillut viimeksi. **Tässä muutoksen hahmottamisessa ja omassa tulevaisuuteen orientoitumisessa auttaa** tämän laajan ystävä- ja tuttavapiirin lisäksi sukulaiset, jotka ovat sijoittuneet eri aloille ja joista osa on yrittäjiä … H4

Erilaisten näkökulmien vertailu

Monet ihmiset elävät melko lailla omissa kuplissaan, tavaten pääasiassa ihmisiä, joiden kanssa jakavat samat arvot. Sen vuoksi on välillä mielenkiintoista keskustella erilaisten ihmisten kanssa ja yrittää nähdä maailma heidän perspektiivistään. Maailma ei ole mustavalkoinen, vaan kaikilla asioilla on monta puolta. Tällaisen avoimuuden ylläpitäminen on mielestäni tärkeää, jotta opittuja asioita voi paremmin soveltaa ja vertailla eri vaihtoehtoja. …. **erilaisten näkökulmien ymmärtäminen auttaa oppimisessa ja opitun asian soveltamisessa**. H2

(minua motivoi) … Ilmapiiri, jossa voin kertoa omat näkemykseni tasa-arvoisesti toisten kanssa. Se että saan aikaan ja saan palautetta. …. Vaikeaa on silloin tällöin päästä alkuun jossakin asiassa, etenkin jos sitä tekee tai pohtii yksin. ……**Jonkun toisen kanssa sparraaminen auttaa monesti saamaan ajatuksiin ja suunnitelmiin suuntaa ja muotoa**. H5

Muutoskyvykkyyden narratiivi 3.

Oppijan identiteetti on yhteydessä itseohjautuvuuteen ja minäpystyvyyteen

Itseohjautuvuudella, muutoskyvykkyyden kokemuksella ja oppijan identiteetillä on selkeä yhteys, mikä käy ilmi seuraavista esimerkeistä. Tulevaisuusnarratiiveissa oppimisen itsesäätely näkyi monin tavoin, muun muassa oman osaamisen ja kehittymistarpeiden kautta.

Rohkeus katsoa asioita uudella tavalla ja luopua vanhasta

Itse- ja yhdessäohjautuvuus ovat taitoja, joita tulee harjoitella. …. On tärkeää, että työyhteisössä on sovittu, mitä se meillä tarkoittaa ja mitä ei. Ainakin se edellyttää halua ja motivaatiota katsoa asioita uudella tavalla, sitoutumista yhdessä tekemiseen ja yhteiseen työn kehittämiseen. Tarvitaan rohkeutta luopua vanhasta, jokainen on entistä enemmän oman työnsä mestari ja tarvitsee siihen myös valtuutuksen. H5

Itseohjautuvuuden yhteys motivaatioon

Minua motivoi työssäni juuri se, että voin suunnitella työtäni itse, vaihtelevuus, erilaisten ongelmien ratkaiseminen ja muiden auttaminen. H2

Itseohjautuvuudesta puhutaan nykyään paljon, mutta omassa työssäni en ole kokenut isompaa muutosta. Aiemmassa ja nykyisessä työpaikassani on annettu vastuuta ja vapaus tehdä työtehtävät tavalla, jonka itse kokee parhaaksi. Toki riippuu tehtävistä kuinka paljon työhön voi itse vaikuttaa, mutta itselläni ei ole kokemusta siitä, että esimies vahtisi mitä teen ja milloin. H2

Muutos tekee työstä paljon vastuullisempaa kuin ennen. Kukaan ei voi heittäytyä rooliin, jossa tekee vain sen mitä joku määrää. Se haastaa, ja vaatii todella opettelua mutta onnistuessaan tuo varmasti entistä enemmän merkityksellisyyttä jokaisen työhön ja heijastuu varmasti tuloksiin ja yhteistyöhön. H5

Minäpystyvyyden kokemus

…. laajakatseista näkemystä oman osaamisalan ulkopuolelle ja substanssiosaamista omasta alasta. Yhteistyötaitoja sekä verkostoitumista, vastuunottamista omasta työstään. Rohkeutta tuoda askarruttavia asioita ääneen. Vaikka puhutaan itseohjautuvasta työskentelystä, ei se tarkoita yksintyöskentelyä tai, että pitäisi osata "kaikki kaikesta". **Osaamista ja ymmärrystä omista rajoistaan, hyväksyä ne. Uskallusta kysyä tarvittaessa**. H1

Tilanteet, joissa olen puskenut epävarmuuden rajoilla ylittäen itseni. Epämukavuusalueilla keikkuminen on vahvistanut uskoani siihen, että pystyn ja selviän. ….. On vaikeaa myöntää epäonnistuneensa jossakin, mutta toisaalta taas koen vahvuudeksi myöntää epäonnistuneeni. Tahdon kuitenkin kääntää huonotkin asiat ylösalaisin ja kannustaa löytämään epäonnistumisista hyviä puolia. H1

Oppijan identiteetti

Yksi kehittämistä vaativa taitoni on myös ----- osaaminen. Se on aika tahmaista vielä. Tähän meillä ---- **on työkaluja ja järjestetään koulutusta, johon olen ilmoittautunut oppimaan ja sen jälkeen pääsen heti harjoittelemaan niitä käytännössä** ----. Tulevaisuudessa tarviin vielä enemmän heittäytymisosaamista, epävarmuuden sietokykyä ja kärsivällisyyttä. Nämä kasvaa, kun olen sen tiedostanut ja **pyrin niitä aktiivisesti arjessa kehittämään**. H3

Haluaisin oppia lisää analytiikan hyödyntämisestä omassa työssäni, vahvistaa työyhteisö- ja ryhmäohjautuvuustaitoja. Lisäksi haluaisin perehtyä yhä enemmän kehittämisen saloihin ja siinä erilaisiin kehittämisen prosessin vaihtoehtoihin, jotta pystyisin hyödyntämään kehittämisen ajattelumalleja myös arjen perustöissä. Pienempinä asioina muutoksenhaun prosessin ymmärtäminen sekä palveluiden konseptien haltuun ottaminen. H1

Nykyään opiskeluista valmistuvien tietotekniset taidot ovat aivan eri tasolla kuin mitä ne olivat -- vuotta sitten, kun itse valmistuin. Esimerkiksi koodaaminen ja ohjelmointi kuuluvat peruskursseihin. **Onneksi ---** (työantaja**) tukee hyvin työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja etenkin juuri tietoteknistä kouluttautumista.** Koen, että se on nopeimmin kehittyvä osa työn muutosta nyt ja tulevaisuudessa. H2

Koen tarvetta tällä hetkellä syventää tiedollista osaamistani tiedolla johtamisesta, data-analytiikasta kertaillen myös aiempia ------ opintojeni materiaaleja palvelumuotoilusta ja digikehittämisestä. H3

Käytännön tavoitteenani on saada varmuutta isossa ryhmässä keskusteluun ja omien ajatusteni esiin tuomiseen. Tämän lisäksi koen myös tärkeänä pysyä mukana tietoteknisessä kehityksessä ja pitää yllä järjestelmäosaamista. Varmuutta esiintymiseen voin saada valmistautumalla todella hyvin etukäteen käsiteltäviin asioihin ja jäsentelemällä omia ajatuksiani aiheen tiimoilta ennakkoon. ------ tarjoaa hyvät mahdollisuudet it-koulutuksiin, itse täytyy pysyä aktiivisena ja suunnitella vaikkapa aina vuodelle etukäteen, mitkä koulutukset olisivat hyödyllisiä ja ilmoittautua niihin. H2

Minua motivoi uuden oppiminen, tilaisuudet oppia uutta ja tavata uusia ihmisiä, joiden kanssa oppia uusia asioita ja joilta voi oppia uusia näkökulmia ja tapoja toimia. Nykyisessä työssäni tilaisuudet ovat harvassa ja sen vuoksi haen oppia aktiivisesti harrastusten parista. H4

Olen opiskellut --- töiden ohella. Olen pitänyt erityisen paljon opiskelutavasta, jossa perehdytään tiettyyn aiheeseen tai menetelmään omasta näkökulmasta eikä juurikaan istuta luennoilla. Koen, että olen oppinut tänä aikana paljon uutta omalta kannaltani hyödyllistä tietoa, mutta en välttämättä olisi tarvinnut tutkinto-ohjelmaa näiden asioiden oppimiseen. Tutkinto-opiskelu antaa perustan oppimiselle, mutta jatkuva (omaehtoinen) oppiminen on nykyään tärkeää lähes joka alalla. ---- ovat asioita, jotka ovat kiinnostaneet minua vuosia. ….. ----- olen lukenut toki sen verran aiemmissa opinnoissani, että tietojani voin syventää myös itsenäisesti opiskellen.... H2

Tärkeimpänä ... pidän vuorovaikutusosaamisen jatkuvaa kehittämistä, ”inhimillisiä taitojani” ja myös esiintymistaitoa. Englannin kielitaidon tarve on ---- työssä kasvanut myös ja kv osaaminen. H3

Itselleni antaisin seuraavan tulevaisuusohjeen ”Uskalla mennä kohti mielenkiinnon kohteitasi ja tehdä niitä asioita, joista pidät eniten – vaikka se vaatisi tulotason laskua ja mahdollisesti muiden ihmisten arvostelua.” Mieleeni on kirkastunut myös se, että kun työssä voi käyttää omia vahvuuksiaan, on työ antoisinta. Toki jos tätä tekee kauan, alkaa varmasti tuntua siltä, että pitäisi välillä taas siirtyä hiukan epämukavuusalueelle kehittyäkseen. H2

Muutoskyvykkyyden narratiivi 4.

Minäpystyvyyden kokemus syntyy onnistumisista ja uuden oppimisesta

Minäpystyvyyden kokemukseen vaikuttavat onnistumiset ja uuden oppiminen. Aineistosta nousee esimerkkejä työssä ja työtehtävissä oppimisesta sekä uusiin tilanteisiin sopeutumisesta. Kokemus pärjäämisestä muuttuvissa tilanteissa vahvistaa minäpystyvyyttä.

Työssä ja työtehtävissa oppiminen

Selvittelen työssäni paljon ongelmia, jotka johtuvat erilaisista poikkeustilanteista. Tämän vuoksi opin jatkuvasti työssäni uutta, joka pitää tehtäväni mielenkiintoisina. H2

…. Olen ottanut motokseni, että jos opin palaverissa, seminaarissa tai koulutuksessa yhdenkin käyttökelpoisen uuden asian, aikani näissä tapahtumissa ei ole mennyt hukkaan. Uuden oppiminen ja etenkin oivallusten saaminen luo tunteen, että tekemisellä on merkitystä. Se on minulle tärkeää. H2

Työntekijällä on vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tämä tapahtuu työssä oppimalla ja luovimalla itse uudistusten keskellä. Asenne oppimiseen ja työntekoon ratkaisee selviytymisen. H4

Minäpystyvyyden kokemus

Omat valmiuteni muutoksessa uskon hyviksi ja olen toiveikas myös tulevaisuuden työelämän suhteen. On valtavasti kiinnostavia työelämän asioita, joissa toivoisin voivani olla mukana vaikuttamassa osaltani. Nämä liittyvät siihen millaista työelämää tällä hetkellä ollaan rakentamassa. Toivoisin voivani vaikuttaa sen olevan inhimillisyyttä, suvaitsevaisuutta ja yhdessä ajattelun taitoja arvostavaa, jossa myös huomioimme olevamme kaikki oppimisen tiellä ja samanarvoisia. H3

> Tänä keväänä on ollut poikkeuksellisen hyvä aika kokeilla uusia toimintatapoja ja **huomata pärjäävänsä hyvin**. Olen oppinut luomaan virtuaalisesti yhteisöllisiä toimintatapoja eri työtiimin kanssa, vaikka livetapaamisia edelleen kaipaankin jossain määrin. Monet asiat olen havainnut olevan entistä paremmin. Näistä esimerkkinä laajempi vapaus muokata oma työpäivä sellaiseksi kun se parhaiten sopii, lisätä päivään liikuntaa jaa syödä terveellisesti, ulkoiluttaa ja seurustella koirien kanssa myös päivällä, soittaa -------- kun sellainen tarve tulee. Myös ennen kaikkea nukkua hieman pidempään ja aloittaa työt aamulla kiireettä ajoissa ja välttyä kuormittavilta työmatkoilta. H3

Uusiin tilanteisiin sopeutuminen (resilienssi)

> Mielestäni sopeutumiskyky erilaisiin tilanteisiin on tärkeä asiantuntijan ominaisuus muuttuvassa työelämässä. Erityiseen rooliin se on noussut nyt koronasta johtuvan eristyksen aikana. Se, että sopeutuu kulloiseenkin tilanteeseen ja näkee tilanteen positiiviset puolet negatiivisten sijaan, auttaa pysymään toimintakykyisenä ja aktiivisena. Myös stressinsietokyky ja halu oppia jatkuvasti uutta ovat tärkeitä ominaisuuksia työn muutoksessa. H2

> Joustava työote, töitä tehdään limittäin useita yhtä aikaa, on nyt ja tulevaisuudessa keskeisin osa kenen tahansa työtä. Toimintaympäristön muutoksia tulee jatkuvasti ja niihin täytyy suhtautua joustavasti. H4

> Korona-kevät osoitti minulle, että olen hyvä kriisitilanteissa - rakennan heti toimivaa arkea, etsin elementit ja hyödynnän sitä, mitä olen saatavilla. Olen analyyttinen ja luova. Voin tehdä samaa eri ympäristöissä ja eri ihmisten kanssa. H4

> Haasteellisessa tilanteessa kuten Korona-kevät asiantuntija arvioi tilanteen ja tekee käytännönjärjestyjä sen mukaan, että työnteko voi jatkua lähes entiseen tapaan. Tärkeintä on saada työt tehtyä sovitusti. Tuttu arki tarjoaa punaisen langan, johon turvautua, kun päällä on hyvin poikkeuksellinen tilanne, jonka lopullisesta kestosta ei ole kenelläkään varmaan tietoa. On hyvä pitää kiinni tutusta aikataulusta, aloittaa työpäivä samaan aikaan ja pitää lounastauko samaan aikaan kuin ennenkin. H2

Muutoskyvykkyyden narratiivi 5.

Itseohjautuva asiantuntija rakentaa aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan

Aineistosta nousee useita teemoja, jotka kuvaavat itseohjautuvan asiantuntijan aktiivista otetta oman tulevaisuutensa rakentamiseen. Näitä ovat myönteinen suhtautuminen työn muutokseen, halu oppia uutta ja jakaa omaa osaamistaan, vastuunotto omasta osaamisesta ja hyvinvoinnista, uskallus tarttua uusiin asioihin sekä uteliaisuus ja arviointikyky. Lisäksi hänellä on näkemys työn tai työtehtävien tulevaisuuden kehityssuunnasta ja halu vaikuttaa siihen.

Myönteinen suhtautuminen muutokseen ja halu oppia uutta

> **Henkilökohtaisesti näen työn muutoksen positiivisena asiana; haluan kehittää itseäni ja oppia jatkuvasti uutt**a. Voisin hyvin nähdä itseni samanaikaisesti työntekijänä, opiskelijana ja yrittäjänä, joka toisi vaihtelua viikkoihin ja mielenkiintoa töihin. Näin voisi saada perustoimeentulon palkkatyöstä, tyydyttää tiedonjanoa opiskelemalla asioita, jotka kulloinkin kiinnostavat ja ovat ajankohtaisia, ja mahdollisesti toteuttaa intohimoaan yrittäjänä ilman, että koko toimeentulo olisi siitä kiinni. H2
> **Omat valmiuteni muutoksessa uskon hyviksi ja olen toiveikas myös tulevaisuuden työelämän suhteen** …. Muutokset toisaalta koen kiehtovina, mutta toisaalta myös pelottavina. Uskon oman osaamiseni olevan ytimessä just nyt - harvalla on kokemusta ja osaamista ---- toimimisesta. H3

Haluan oppia uusia asioita ja pysyä digitalisaation matkassa. Se vaatii jatkuvana valppaana olo ja opettelua. En aina jaksaisi, etenkään uutta teknologiaa. Järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos ei jotain ohjelmaa ole käyttänyt vähään aikaan, on syytä harjoitella ja opetella omalla ajalla, sillä töissä siihen ei ole aikaa. H4

Työn moninaistuessa odotetaan laajempaa ymmärrystä ja eri kontekstien valossa työn tarkastelua. Osaamisen tulee olla yhä monialaisempaa, eikä yksittäisten teemojen syväosaaminen ole riittävä. …**Tavoitteenani on siirtää työni painopistettä yhä enemmän kehittämise**n ja ---- pyörteisiin, lisäksi toivon saavani lisää vastuuta. H1

Vastuu omasta osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä osaamisen jakaminen

Asiantuntijan roolissa korostuu yhä enemmän vastuu omasta työstä, itsenäisestä työskentelystä, mikä tuo vapautta, mutta myös velvollisuutta. Asiantuntijuus vaatii itsetuntemusta ja itsensäjohtamista, sekä kykyä asettaa rajoja rönsyilyn ja ylikuormittumisen inhiboimiseksi. Kaikkiaan **se vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä, joustavuutt**a, minkä vaa´an toisessa kupissa on vapaus. Tasapainon säilyttäminen on asiantuntijan itsensä vastuulla, mutta myös hänen esimiehensä herkkyyden varassa. Esimiehen on uskallettava luottaa tiimiinsä. H1

Palautuminen - onko palautuminen riittävää? Uni/lepo/aktiivisuus tasapainossa? Kahminko liikaa vastuita ja tehtäviä? Osaanko rajoittaa työskentelyä etänä? Muistanko tauottaa? Tämä on kysymys, jota aika ajoin joudun pohtimaan. Tiedostan taipumukseni työn tekemiseen ja joudunkin ajoittain pohtimaan ääneenkin; kahminko liikaa vastuuta ja tehtäviä, miten suoriudun näistä, onko tämä se, mitä haluankin tehdä? Toisaalta kaikkeen työhön kuuluu tietty syklisyys, jolloin toisinaan työtä on selvästi vähemmän. Tämä syklisyyden osa tulee muistaa myös hyödyntää: **luova ajattelu kehittää ja palauttaa parhaiten. Tämä on vain työtä, osa elämää**. Elämää ei pidä suorittaa, vaan nähdä se mahdollisuutena ja unelmoida paljon. H1

Työntekijällä on vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. T**ämä tapahtuu työssä oppimalla ja luovimalla itse uudistusten keskellä. Asenne oppimiseen ja työntekoon ratkaisee selviytymisen.** Joustava työote, töitä tehdään limittäin useita yhtä aikaa, on nyt ja tulevaisuudessa keskeisin osa kenen tahansa työtä. T**oimintaympäristön muutoksia tulee jatkuvasti ja niihin täytyy suhtautua joustavasti**. Tietotekniset taidot, digitaidot on oltava hyvät ja kehitystä on seurattava aktiivisesti. Tässä on oltava valppaana ja tuotava itsekin ideoita ja kehitysehdotuksia muiden tietoon ja yhdessä edelleen kehitettäviksi. H4

(Itseohjautuvalta asiantuntijalta) …. odotetaan valmiutta jakaa ja pohtia yhdessä, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa, rohkeutta epäonnistua ja tehdä uudelleen, kaiken kaikkiaan pitää osata tehdä edes vähän toisin kuin ennen. H5

Uskallus tarttua uusiin asioihin

Uusiutumiskykyyn vaikuttaa ennen kaikkea uteliaisuus ja avoimuus erilaisia ihmisiä ja asioita kohtaan. Näin pystyy näkemään jatkuvasti uudenlaisia tapoja toteuttaa asioita ja oppii kehittämään omiaan muiden avulla. Tarvitaan myös **uskallusta tarttua epämääräisiin juttuihin ja kokeilla mihin ne johtavat, myös epäonnistua ja yrittää uudelleen jollain toisella tapaa tai kokeilla jotain muuta**. H3

Uteliaisuus ja arviointikyky

Tietynlainen uteliaisuus on myös hyväksi, sillä se edesauttaa siinä, että omat tiedot pysyvät ajan tasalla ja pysyy kehityksessä mukana. Muuttuvassa työympäristössä myös arviointikyky nousee tärkeäksi – on yhä useammin arvioitava miten pitää ja kannattaa toimia vallitsevassa tilanteessa. Omia vahvuuksiani näistä ovat erityisesti arviointikyky sekä sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin. H2

Lasten kautta oppii paljon ---- omasta itsestä, asenteista ja maailmasta ylipäänsä. Lapset esimerkiksi **kyseenalaistavat asioita, joita itse pitää itsestäänselvyyksinä. Tätä ominaisuutta sekä avoimuutta pitäisi oppia heiltä enemmän**, se auttaa kaiken tiedon omaksumisessa, soveltamisessa sekä kehittymisessä. H2

Näkemys työelämän kehityssuunnasta ja halu vaikuttaa siihen

> Mä uskon, että tarvitaan myös halua kohdata ja olla ihminen ihmiselle. Rohkeus ja uskallus heittäytyä uusiin kokeiluihin opettaa ehkä myös parhaimmillaan lisää itsestään ja lisää itsetuntemusta. Tarvitaan myös vahva sosiaalinen tukiverkosto ja palautumisen taidot, jossa pääsee reflektoimaan omia kokemuksiaan. H3

> Automatisointi tulee pitkällä tähtäimellä vähentämään, tai ainakin muuttamaan työtehtäviä, mutta en ole omalla työpaikallani huomannut huolta töiden katoamisesta. Tuntuu, että yleisvaikutelma on, että työt lähinnä muuttavat muotoaan, mutta eivät katoa kokonaan. Koneet voivat tehdä rutiinityöt ja analysoida dataa tiettyyn pisteeseen asti, mutta kehitystehtävien ja sosiaalisia taitoja vaativien töiden en usko katoavan. H2

> On valtavasti kiinnostavia työelämän asioita, joissa toivoisin voivani olla mukana vaikuttamassa osaltani. Nämä liittyvät siihen millaista työelämää tällä hetkellä ollaan rakentamassa. Toivoisin voivani vaikuttaa sen olevan inhimillisyyttä, suvaitsevaisuutta ja yhdessä ajattelun taitoja arvostavaa, jossa myös huomioimme olevamme kaikki oppimisen tiellä ja samanarvoisia. H3

Aineistosta löytyy itseohjautuvuuteen, minäpystyvyyteen, oppijan identiteettiin, oppimisen itsesäätelyyn ja reflektioon sekä tulevaisuustiedon rakentamiseen liittyviä teemoja. Muutoskyvykkyyden narratiivit liittyvät oleellisesti toisiinsa. Asiantuntijan oma aktiivinen rooli ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä asiantuntijan kehittymiselle.

Seuraavassa luvussa esittelen muutoskyvykkyyden narratiivit, jotka liittyvät organisaation toimintaan asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukena.

6.3 Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea?

Esittelen tässä luvussa muutoskyvykkyyden narratiivit 6-8.

Henkilöstön muutoskyvykkyyden tukemiseen liittyvät narratiivit ovat

1. *Oppimista tukeva työkulttuuri ja työtehtävien muutos tukee merkitysperspektiivin muutosta, oppimista ja muutoskyvykkyyttä*
2. *Esimiehen rooli on muutoksessa, ja keskeinen asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukijana ja rohkaisijana.*

Muutoskyvykkyyden narratiivi 6.

Oppimista tukeva työkulttuuri ja työtehtävien muutos tukee asiantuntijan merkitysperspektiivin muutosta, oppimista ja asiantuntijan muutoskyvykkyyttä

Esimerkkejä työtehtävien merkityksestä oppimiselle sekä itseohjautuvuutta ja oppimista tukeva työkulttuurista seuraavassa:

Sopivan haasteelliset ja uudet työtehtävät

> Mielestäni asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voi parhaiten käydä läpi juuri kartoittamalla omia vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. **Jos pääsee tekemään kiinnostavia töitä, on mielestäni myös helpompi sopeutua muutokseen, kun siihen on enemmän motivaatiota**. H2

> Seuraavan kolmen vuoden aikana aion suorittaa ainakin ---- tutkinnon ja jatkaa monipuolisia opintojani ----. **Haluaisin kiinnostavampia, mielekkäämpiä työtehtäviä ja ennen kaikkea kehittymismahdollisuuksia**. Haluaisin olla tasavertainen asiantuntija, työyhteisön jäsen. Nyt olen ---- ja ---- ympärillä toistetaan vuodesta toiseen, että nykyistä työtäni ei ole tulevaisuudessa. H4

> Ajatukset ovat entistä ristiriitaisempia, odotukset ovat kasvaneet, samoin mahdollisuudet. Tuntuu että pitää olla työssään nopeampi, edistää asioita ketterämmin ja mennä rohkeasti ja vaikka epäonnistumisten pikemmin kuin liiallisen suunnittelun kautta eteenpäin. Ensimmäistä kertaa oman työuran aikana mietin hyvin syvällisesti sitä, mitä haluan tehdä. Olen myös pohtinut paljon sitä, että toimisin jossain muussa roolissa kuin ----. Tähän saakka olen halunnut nimenomaan ---- vastuita, nyt toisenlaiset ajatukset ovat voimakkaasti läsnä …. H5

Itseohjautuvuutta ja oppimista tukeva työkulttuuri

… työnantaja voi osaltaan mahdollistaa tulevaisuusajattelun kehittymistä ja tukea siihen suuntaan tarjoamalla tietoa ja mahdollisuuksia kehittää itseään. Siihen riittää pitkälti **oppimismyönteinen ympäristö, kohtaamispaikkojen ja yhteisten ajattelun ”paikkojen” rakentaminen, myös turvallinen ympäristö, jossa sallitaan epäonnistuminen ja kokeilu.** Rakenteiden ja sääntöjen ollessa liian jäykät tätä ei pääsisi tapahtumaan. **Jokaisella on oltava vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, koettava arjessa tekemänsä asiat merkityksellisinä ja yhdessä toisten kanssa. Uskon niiden edesauttavan tulevaisuussuuntautunutta ajattelua**. H3

Enenevässä määrin työtä on mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumatta, joka vaatii esimieheltä luottamusta työntekijöitä kohtaan ja **työkulttuurin, joka tukee itseohjautuvuutta**. Jos tekee kotoa tai kesämökiltä käsin töitä, on pakko olla itseohjautuva, johtaa omaa työtään ja aikatauluttaa tekemisensä. Koen tämän hyvänä asiana, mutta se aiheuttaa myös haasteita ihmisten väliselle kommunikaatiolle. Nykyään on hyviä välineitä pitää palavereja ja kommunikoida sähköisesti, mutta mielestäni ne eivät voi täysin korvata kasvokkain tapaamista. Ne ovat hyvä kakkosvaihtoehto. Hyvän työkulttuurin ylläpitäminen vaatii myös sosiaalisuutta ja kohtaamisia. H2

…. jo rekryvaiheessa olisi hyvä myös **”herätellä” jokaista siihen, mikä on oma suunta muutaman vuoden perspektiivillä ja miten juuri kyseinen työ tukee sitä. Sillä voidaan tukea kaikkien oikeita ratkaisuja ja mielekkäitä valintoja**. H3

Koulutusta on tarjolla kiitettävästi ja monipuolisesti. Keskustelua vaan ei edelleenkään ole kylliksi. Toivoisin enemmän rohkeutta ja avoimuutta keskusteluun. H2

… Samoin **kollegan ja jonkun riittävän ulkopuolisen näkökulma ja keskustelut ovat monesti hyödyllisiä. Myös tiimin ja omien alaisten tuki on merkityksellistä**, koska on yhteiset työt ja tavoitteet. Olen myös huomannut viime aikoina, että entistä avoimemmat välit lisäävät tuen saamista myös alaisilta, joka tuntuu kaikkein arvokkaimmalta. H5

Tulevaisuustieto organisaatiossa

Motivaatiota ja muutoskyvykkyyttä lisää myös se, että työntekijät pidetään tietoisina siitä, mihin muutokset johtavat ja mitä niillä tavoitellaan. Esim. automatisaatioprojekteissa saattaa olla pelko, että työntekijöitä ei enää tarvita, kun koneet hoitavat rutiinityön, jolloin on tärkeää käydä läpi työnkuvan muuttumista ja tulevaisuutta. Epätietoisuus on mielestäni aina pahin vaihtoehto, joka saa huhut liikkeelle ja työntekijät epäilemään pahinta mahdollista vaihtoehtoa. H2

Strategiaprosessi on käynnistänyt työyhteisössä paljon keskustelua, ja se on merkityksellistä. Se on vaikuttanut myös omiin ajatuksiin, ehkä yllättävänkin voimakkaasti. Se on antanut luvan pohtia asioita todella tarkkaan omasta näkökulmasta ja omasta roolista käsin. H5

Strategiaprosessista on kyllä tiedotettu ja pari uutista muutosohjelmista on julkaistu. **Olisi kiva kuulla eri näkökulmista tekijöiden omin silmin ja omalla äänellä**. Uutinen intrassa on paikallaan, mutta sen rinnalla olisi toivottavaa kuulla enemmän siitä arkisesta tekemisestä ja eri ihmisiltä. Näin teot tuntuisivat enemmän yhteiseen tekemiseen kuuluvilta ja vahvistaisivat tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja yhteisestä vastuusta. H2

Työnantajan nykyinen strategia vaikuttaa järkevältä ja siinä on paljon hyvää, minkä valossa tulevaisuutta on hyvä rakentaa. Uutta tietoa (tulevaisuustietoa) se ei sinällään tarjoa. H4

Keskustelu ---- on ollut aktiivista ja useimmiten kiinnostavaa, mutta kovin ylätasolla liikutaan. Digitalisaatio, digiloikka, digi-alkuiset termit ovat keskustelun ytimessä, mutta mitä sen ulkopuolelle on jäänyt vielä - siitä kiinnostaisi kuulla. ….. Kun puhutaan työn imusta, oman työn ja osaamisen kehittämisestä, tuntuu, että iso osa työtätekevistä jää keskustelun ulkopuolelle .... Onneksi **hyviä esimerkkejä on tuotu esille eri aloilta ja erilaisista toimintaympäristöistä**, mutta niitä on vielä vähän. Ehkä tämä erikoinen aika tuo esille lisää uusia tarinoita. Ja digiloikka koskee yhä useampaa. H4

Muutoskyvykkyyden narratiivi 7.

Esimiehen rooli on muutoksessa, ja keskeinen asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukijana ja rohkaisijana.

Palaute, tuki itseohjautuvuudelle ja työn muutoksen pohdinnalle ovat odotuksia esimieheen liittyen. Esimiehen rooli muutoksen ja itseohjautuvuuden valmentajana sekä tiimin merkitys tulevaisuustiedon jäsentymisessä ja kehittymisen kannustajana nousevat myös aineistosta esiin. Kehitys- ja urakeskustelut voivat myös tukea muutoskyvykkyyttä.

Palaute

(minua motivoi) … **y**hdessä suunnittelu ja tekeminen. Selkeät kokonaisuudet, jossa oma rooli on määritelty ja sisältää sopivan määrän oman harkinnan käyttöä päätöksissä. Ilmapiiri, jossa voin kertoa omat näkemykseni tasa-arvoisesti toisten kanssa. Se että saan aikaan ja **saan palautetta.** H5

Olen kokenut saavani palautetta riittävästi esimieheltäni ja kiitosta hyvin tehdystä ---- ja ---- työstä. H3

Tuki itseohjautuvuudelle ja työn muutoksen pohdinnalle

Työmotivaatiolla, työkulttuurilla ja esimiehen asenteilla on mielestäni suuri vaikutus asiantuntijan itseohjautuvuuteen. Jos asiantuntija on motivoitunut ja ympäristö tukee itseohjautuvuutta, on itseohjautuvuus hyvä juttu ja uskoisin sen parantavan työtyytyväisyyttä. Myös tässä tapauksessa asiantuntijan on kuitenkin tarvittaessa saatava tukea työlleen, yritys ja esimies eivät voi itseohjautuvuuden nimissä siirtää kaikkea vastuuta asiantuntijalle. H2

---- huolimatta näen **tiimityöskentelyn** vahvuutena yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Pidän ajatuksesta positiivisesta emergenssistä, missä ollaan askelta pidemmällä kuin synergiassa, ja voidaan luoda sellaista, mitä ei yksin voitaisiin saavuttaa. Tähän liittyen **tulevaisuustiedon jäsentämisen tulee osittain olla myös tiimin yhteistä työskentelyä.** H1

Asiantuntijan roolissa korostuu yhä enemmän vastuu omasta työstä, itsenäisestä työskentelystä, mikä tuo vapautta, mutta myös velvollisuutta. Asiantuntijuus vaatii itsetuntemusta ja itsensäjohtamista, sekä kykyä asettaa rajoja rönsyilyn ja ylikuormittumisen inhiboimiseksi. Kaikkiaan se vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä, joustavuutta, minkä vaa´an toisessa kupissa on vapaus. **Tasapainon säilyttäminen on asiantuntijan itsensä vastuulla, mutta myös hänen esimiehensä herkkyyden varassa**. **Esimiehen on uskallettava luottaa tiimiinsä.** H1

Esimiehen roolin muutos valmentajaksi ja sparraajaksi

Esimiestyö on omalla kohdallani ollut loistavaa. **Esimieheni on aidosti läsnä, myös etänä ja kuuntelee, osaa esittää oikeita kysymyksiä. Mä koen saavani riittävästi tukea ja selkeytystä ajatuksilleni**, saan riittävästi vaikuttaa omaan työnkuvaani ja voin olla turvallisessa ympäristössä. H3

Haluan aina, että oma esimies on tietoinen tilanteista ja siitä mitä on meneillään, ja etenkin mikä on vaikeaa. **Esimiehen tuki on tärkeä**ä. H5

Esimiehen rooli ei ole työnjohdollinen vaan **valmentava sparraaja, eräänlainen rinnalla kulkija, joka fasilitoi ja pohtii työn mahdollisuuksia eri kannoilta**. Esimies on myös eräänlainen viestinviejä eri toimintojen välillä. Viestintätaitoja meiltä kaikilta odotetaan entistä enemmän, nopea ja ketterä viestiminen omasta ja yhteisestä työtilanteesta on meidän kaikkien vastuulla. H5

Esimiestyö on ollut muutoksen kourissa jo pitkään, mutta valmentava ote ei onnistu kaikilta, ei ainakaan sujuvasti. Itseohjautuvuuden tukeminen kangertelee ja eikä oikein tunnisteta sitä, että varsin moni on jo vuosia toiminut hyvin itseohjautuvasti eli itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti töitään tehden. Miksei nosteta esille tätä puolta? Ei itseohjautuvuus ole nyt nimetty uusi asia, pelkkä trendi. Se leviää ja sen toivotaan leviävän yhä laajemmalle organisaatiossa ja kehittyvän osaksi arkea. H4

….keneltäkään esihenkilöasemassa olevalta en ole saanut tukea pohdintoihini saati että kukaan heistä olisi ottanut kantaa tulevaisuuden näkymiin yleistä linjaa enempää - muutos on pysyvää ja siinä on pysyttävä mukana sekä oltava tehokkaita. Siinä mielessä epävarmuus tulevaisuudesta on edelleen hyvin vahva. **Olisi hyvä kuulla edes omassa tiimissä kunkin ajatuksia kehittymisestä lähivuosina. Se voisi ruokkia omaa ajattelua ja herättää uusia ideoita** sekä vahvistaa yhteenkuuluvuudentunnetta ylipäätään. H4

Kehitys- ja urakeskustelut

Urakeskustelu osana kehityskeskustelua on oiva keino herätellä meistä jokaista ajattelemaan omaa tulevaisuutta. Mä olen kirjoittanut itselleni tulevaisuuskirjeitä -----, mutta koin silti tämän kaikkia koskevan tässä hetkessä toteutettavan urakeskustelun eteenpäin vievänä. Siinä ”lupaa itsensä lisäksi esimiehelle” nämä kehittymistarpeet, jolloin siitä tulee vielä painavampaa tekstiä kuin itselleen kirjattuna. Omassa urakehityksessäni esimieheni on tukenut ja selkeyttänyt tosiaan ajatuksiani, olen myös lähtenyt viemään suunnitelmaa omalta osaltani eteenpäin. Useimmat ----- kokivat samansuuntaisia kehitystarpeita ja näitä on yhteisesti esimieheni osalta mahdollistettu. Koen nykyisen työnantajani hyvin oppimis- ja uudistumismyönteisenä ympäristönä, itsestään on kiinni motivoituuko kehittämään itseään ja toimintatapojaan. H3

En koe strategiaprosesseja ja kehityskeskusteluja erityisen merkityksellisiksi itselleni. Niissä käydään vuodesta toiseen hiukan muunneltuna samaa asiaa. Töiden kannalta on toki oleellista miettiä millaisia projekteja yms. tullaan tekemään seuraavina vuosina, jonka osalta pitkän tähtäimen suunnittelu on hyödyllistä. On myös hyvä, että käydään tiimiläisten mielenkiinnon kohteiden mukaan läpi se, ketkä haluavat olla missäkin projektissa mukana. Näin motivaatio säilyy parhaiten. H2

Kun tiimin kanssa keskustelu jäi minimiin - yksi kerta yhdessä, yksi pienryhmissä, eikä kunnon yhteenvetoa tai yhteistä keskustelua tulevaisuudesta, niin tämä (urakeskustelu) tuntui kovin irralliselta ja yksilökeskeiseltä. Kun kaikki kahdenkeskiset keskustelut olivat ohi, olisi ollut paikallaan keskustella yhdessä, käydä läpi huomioita ja ylipäätään kunkin tavoitteita ja ajatuksia - esihenkilön johdolla. Tässä on erittäin suuria eroja organisaation sisällä. Ja nämä eroavaisuudet omalta osaltaan ylläpitävät siiloja. H2

Otsikko vaihtelee, formaatti (kehityskeskustelut) pysyy pohjimmiltaan samana vuodesta toiseen: tavoitteet, kehittyminen, vuosikeskustelut - nimi vaihtelee vuodesta tai organisaatiosta toiseen, niin samat asiat toistuvat, kirjaaminen ja kaavan noudattaminen on tärkeintä. Ei näihin asioihin palata enää vuoden toisen puolikkaan aikan**a**. Ei ole ainakaan tähän mennessä tehty. H4

Aineistosta nousee esiin teemoja, jotka liittyvät asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukemiseen. Näitä ovat työssä ja työtehtävissä uuden oppiminen, sopivan haasteelliset työtehtävät. Tämä on mahdollista, jos organisaation työkulttuuri tukee itseohjautuvuutta ja oppimista. Oma kokonaisuutensa ovat organisaation johtamis- ja vuorovaikutusprosessit, joihin kuuluu myös organisaation tulevaisuuden suunnasta viestiminen. Tärkein tuki asiantuntijan työlle ja uuden oppimiselle on esimies, jonka rooliin kohdistuu muutoskyvykkyyden tukemisen näkökulmasta odotuksia. Kokemukset kehityskeskusteluista ovat aineistossa sekä myönteisiä että kriittisiä.

Lisäksi aineistosta nousee kahdeksas muutoskyvykkyyden ja työn muutoksen narratiivi:

Muutoskyvykkyyden narratiivi 8.

Työn muutos on innostava, mutta samanaikaisesti on huolta siitä, pysyvätkö kaikki mukana.

Huoli omasta osaamisesta ja siitä, pysyvätkö kaikki mukana

> **Muutos tekee työstä paljon vastuullisempaa kuin ennen. Kukaan ei voi heittäytyä rooliin, jossa tekee vain sen mitä joku määrää. Se haastaa, ja vaatii todella opettelua mutta onnistuessaan tuo varmasti entistä enemmän merkityksellisyyttä jokaisen työhön ja heijastuu varmasti tuloksiin ja yhteistyöhö**n. Odotukset ovat isoja, ja vähän jännittävätkin. Omat taidot ja valmiudet mietityttävät jonkun verran. Näen myös omissa tiimiläisissä, että he ovat hyvin eri vaiheissa odotuksiin nähden. H5
>
> **Olen kyllä huolissani siitä, kuinka jaksan pysyä muutoksessa mukana ja opetella koko ajan uutta**. Etenkin teknologian kanssa on haastavaa pysyä kehityksessä mukana. Yritän pysyä mukana muutoksessa ja säilyttää uteliaan mieleen ja olla jarruttamatta innostumisesta, kun jotain uutta osuu polulleni. H4
>
> **En ole viime aikoina niinkään miettinyt oman työni tulevaisuutta, vaan ennemminkin muutosta yhteiskunnallisella tasolla**. Onko kaikille töitä tulevaisuudessa vai tulevatko kaikki tekemään lyhyempää työpäivää? Mitä tapahtuu niille, jotka eivät pysy kiihtyvässä muutoksessa mukana? Tarkoittaako tämä entistä suurempaa syrjäytyneiden joukkoa ja eriarvoisuutta? Jos työelämä muuttuu entistä yrittäjämäisemmäksi, mitä vaikutuksia tällä on ihmisten hyvinvointiin? Kaikille yrittäjyys ja siihen liittyvän riskin tuoma stressi ei sovi. H2
>
> **Oma jaksaminen ja muutostahti välillä hirvittävät - ei kuitenkaan huoleta lii**kaa. Eniten olen miettinyt yrittäjyyttä, josta paljon puhutaan. ------ **Samoin eriarvoistuminen ja toisten putoaminen kelkasta vääjäämättä huolettaa. Uusien sukupolvien työmarkkinoille pääseminen ja siellä pärjääminen on uuden edessä** – elämänhallintataidot ovat usealla puutteelliset ja se mietityttää. H3

Kahdeksas muutoskyvykkyyden narratiivi täydentää kokonaisuuden. Siitä on tunnistettavissa oman muutoskyvykkyyden ja työyhteisön lisäksi myös yhteiskunnallinen ulottuvuus.

6.4 Tulosten tarkastelua

Tarkastelen tässä luvussa tuloksia suhteessa tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen, erityisesti

a) yksilön muutoskyvykkyyden perustan malliin (KUVIO 4)
b) Weickin (1995) merkityksellistämisen malliin (TAULUKKO 2) ja
c) muutoskyvykkyyden tuen prosesseihin organisaatiossa (luku 4).

Luvun lopuksi kokoan tulosten tarkastelun täydentämällä mallia yksilön muutoskyvykkyyden perustasta

d) täydennetty malli yksilön muutoskyvykkyyden perustasta (kuvio 9).

<u>a) yksilön muutoskyvykkyyden perusta</u>

Tutkimuskysymykseni 1. 'mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys' tiivistin teoriaosiossa muutoskyvykkyyden perustan malliin (KUVIO 4). Se pohjautuu *oppimisen itsesäätelyyn* ja *merkitysperspektiivin muutokseen*. Merkitysperspektiivin muutos näkyy muutoksena asiantuntijan ammatillisessa ja oppijan identiteetissä. Teoriataustassa (KUVIO 3) merkitysprosessin muutosprosessissa prosessin käynnistäjäksi on kuvattu hämmentävä ristiriita, joka johtaa kriittiseen tarkasteluun, uusien ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen, suunnitteluun, toteutukseen ja uuden merkitysperspektiivin vakiintumiseen.

Tulevaisuuskertomuksista käy ilmi, että kirjoittajat ovat kukin eri vaiheessa merkitysprosessin muutosta. Osa kirjoittajista (tulevaisuuskertomukset H1, H2, H3) on käynyt läpi prosessin ja uusi merkitysperspektiivi näyttää vakiintuneen siltä osin, kun työelämän muutoksessa voidaan näin todeta. Käytännössä työn jatkuvassa muutoksessa myös merkitysperspektiivin muutos on jatkuvaa. Tulevaisuuskertomuksissa H4 ja H5 kuvataan hämmentävän ristiriidan, kriittisen tarkastelun ja uusien ratkaisujen sekä vaihtoehtojen etsimisen vaihetta. Nämä kaikki liittyvät keskeisesti oppimisen itsesäätelyyn.

Tulevaisuuskertomuksista löytyvät muutoskyvykkyyden perustan mallin elementit, kuten reflektio työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan osaamiseen, itseohjautuvuuden ja minäkyvykkyyden kuvausta eri tavoin sanoitettuna sekä merkitysperspektiivin muutos uuden orientaation muodossa esimerkiksi työnkuvan muutoksen kautta kuvattuna.

Suhteessa muutoskyvykkyyden malliin suurimmat erovaisuudet kertomuksissa liittyvät siihen, miten jäsentynyt näkemys työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan osaamiseen on, ja missä vaiheessa merkitysprosessin muutos on. Tulevaisuuskertomusten H4 ja H5 osalta muutosprosessi on käynnistynyt, mutta työtehtävien muutoksen kuvaus on tavoitteiden tai tulevaisuuskuvan tasolla ja jää ymmärrettävästi ohuemmaksi kuin kertomuksissa, joissa muutos kuvataan omakohtaisen kokemuksen kautta. Uusi *ammatillisen identiteetti ja oppijan identiteetin rakentuminen* näyttäytyy käynnistyvän henkilön oman aktiivisuuden ja aloitteellisuuden kautta, vaikka työtehtävien muutos konkreettisesti ei ole vielä näköpiirissä.

Kaikissa kertomuksissa käsitellään työn muutosta ja tulevaisuutta ja kirjoituksissa näkyy, että työn muutos ja siitä käytävä keskustelu on läsnä arjessa. Eroa on siinä, miten jäsentynyt näkemys eri tehtävissä toimivilla henkilöillä on oman työnsä tulevaisuudesta. Kirjoituksissa näyttäytyy myös se, että *tulevaisuustietoa* organisaatiossa sanoitetaan eri tavoin ja se vaatisi enemmän yhteistä pohdintaa mm. oman tiimin kesken. Esimerkkinä tästä ovat itseohjautuvuus ja mitä digiosaamisella tarkoitetaan eri tehtävissä.

Tulevaisuustiedon rakentuminen näyttäytyy vahvimmin tulevaisuuskertomuksissa, joissa kirjoittajat kuvaavat työn muutosta oman kokemuksensa kautta. Näissä kertomuksissa myös uusi ammatillinen identiteetti ja oppijan identiteetti näkyy vahvasti. Myös organisaation strategiaprosessi on käynnistänyt pohdintaa työn muutoksesta ja oman työn tulevaisuudesta.

Asiantuntijan identiteetti kuvataan kertomuksissa työhistorian ja –kokemuksen kautta henkilöillä, jotka ovat vaihtaneet työtehtäviä. Aikaisempi osaaminen ja kokemus luo pohjan nykyisissä tehtävissä tarvittavalle osaamiselle. Tulevaisuuskertomuksessa H2 on erinomainen kuvaus työn muutoksen mukanaan tuomista muutoksista. Automatisoinnin myötä työ on muuttunut olennaisesti, ja kirjoittaja on elänyt läpi tämän muutoksen. Merkitysprosessin muutos näkyy asiantuntijan roolin ja ammatillisen identiteetin muutoksen kuvauksena. Oppijan identiteetti on osa ammatillista identiteettiä. Oppijan identiteettiä koskevat kuvaukset linkittyvät tulevaisuuskertomuksissa *minäpystyvyyden kokemuksiin*.

Minäpystyvyyden kokemus on ratkaiseva merkitysperspektiivin muutoksessa ja muutoskyvykkyydessä. Tulevaisuuskertomusten ajankohta keväällä 2020 osui tutkijan kannalta kiinnostavaan hetkeen ja oli erinomaisen tarkastella, miten etätyöhön ja –arkeen siirtyminen ja muutenkin poikkeuksellinen COVID19 –aika erilaine rajoituksineen näkyy kertomuksissa. Tulevaisuuskertomusten valossa minäpystyvyyden kokemus on pääosin vahvistunut poikkeusaikana etäarjessa. Kertomuksissa nousee kuitenkin esiin myös pohdintaa oman roolin merkityksestä osana organisaation kokonaisuutta, ja miten pääosin etätyöhön siirtyminen tähän vaikuttaa.

Minäpystyvyyden käsitettä en esitellyt perehdyttämistilanteessa, eikä sitä käsitteenä sellaisenaan näy kertomuksissa, mutta merkityksenannon ja narratiivisen analyysin kautta kertomuksista löytyy runsaasti minäpystyvyyteen liitettäviä asioita. Käsitys itsestä oppijana tässä aineistossa vahvasti minäpystyvyyden kokemukseen, mutta oppiminen on teema, jota on kiinnostavaa tarkastella myös erillisenä. Se on keskeinen osa merkitysprosessin muutosta sekä itseohjautuvan asiantuntijan ammatillista identiteettiä ja muutoskyvykkyyttä. Käsitys oppimisesta näyttäytyy kertomuksissa varsin eri tavoin. Osa kirjoittajista sanoitti itse tulevaisuuskertomuksissa uuden oppimista perinteisen koulutusajattelun kautta, mutta kertomuksista oli löydettävissä monia erilaisia oppimisen tapoja. Esimerkiksi kollegojen merkitys uuden oppimisessa nousi esiin useammassa kertomuksessa. Myös esimiehen rooli näkyi sekä oppimisen tukijana että esimiehen tuen puuttumisena.

Motivaatiotekijöitä tulevaisuuskertomuksista löytyy useita, muun muassa työn muutos rutiinitehtävistä ongelmaratkaisijaksi, uuden oppiminen, kiinnostava työ, sopivat ja uudet haasteet, palaute, vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen työkavereiden kanssa. Nämä kaikki ovat sisäisen motivaation tekijöitä.

Tulevaisuuskertomukset tekevät näkyväksi sen, että itseohjautuva asiantuntija hankkii palautetta työstään esimerkiksi asiakaskohtaamisissa. Tyytyväiset asiakkaat voidaan myös näin lisätä motivaatiotekijöihin. Oppimisen itsesäätelyn mukaisesti oppija käyttää palaute- ja ennakointiprosesseja motivoidakseen itseään. Juuri tästä on kyse, kun itseohjautuva asiantuntija hyödyntää tulevaisuustietoa ja asiakaspalautetta oppimisen ja motivaation perustana.

Oppimisessa ja muutoskyvykkyydessä on *oppimisen itsesäätelyllä ja reflektiolla* merkittävä rooli. Reaaliaikainen reflektio, jolla tarkoitetaan työssä työtehtävien, ihmisten välisten suhteiden, työn tekemistä edistävien ja estävien tekijöiden sekä omien kokemusten havainnointia ja arviointia. Tämä liittyy keskeisesti itseohjautuvan asiantuntijan työhön ja oman työn kehittämiseen. Oppimisen näkökulmasta kyse on merkityksenannosta. Itseohjautuva asiantuntija, jolla on oppijan identiteetti, pystyy myös sanoittamaan työn muutosta ja sen vaikutusta omaan osaamiseen. Tulevaisuuskertomukset ovat hyvä esimerkki hiljaisen tiedon tekemisestä näkyväksi ja merkityksellistämisestä osana asiantuntijan uranhallintaa.

Tulevaisuuskertomuksissa näyttäytyy, että reflektiota ohjaavat tekijät vaihtelevat, ja esimerkiksi *vuorovaikutusprosessien* merkityksen osalta löytyy eroavaisuuksia. Osassa tulevaisuuskertomuksista organisaation sisäisten vuorovaikutusprosessin vaikutus tulevaisuustiedon rakentumiselle näkyy vahvemmin, mutta aineistossa on myös esimerkki, jossa asiantuntijan oma aktiivisuus tulevaisuustiedon jäsentämisessä ja organisaation ulkopuolisten prosessien merkitys on suurempi kuin sisäisten prosessien.

Tässä aineistossa konkreettisena yllykkeenä reflektiolle on toiminut myös ohjatun kirjoittamisen prosessi, mutta itseohjautuva asiantuntija havainnoi aktiivisesti työn muutosta ja arvioi osaamistarpeitaan jatkuvasti. Yllykkeenä voi toimia myös organisaation prosessit, esimerkiksi strategiaprosessi tai kehitys- ja urakeskustelu. Ensimmäinen Korona-kevät (2020) tulevaisuuskertomusten kirjoittamisen ajankohtana näkyy myös useissa kirjoituksissa reflektiota edistävänä tekijänä. Aineistosta ei kuitenkaan pysty tunnistamaan, onko se jollekin merkitysprosessin muutoksen käynnistävä ‘hämmentävä ristiriita’. Pohdinnat omasta työroolista tulevaisuudessa ovat voineet käynnistyä jo ennen kirjoitusprosessia ja Korona-kevättä. Suorituskykytekijöiden tai refllektiota ohjaajien tekijöiden tarkempi analyysi ei ole tämän aineiston pohjalta mahdollinen, vaan se olisi vaatinut rinnalleen tulevaisuuskertomusten kirjoittajien haastattelua.

b) Weickin (1995) merkityksellistämisen malli

Weickin (1995) merkityksellistämisen mallin eri näkökulmat olivat edustettuina aineistossa. Tarkastelunäkökulmista etenkin 'perustuu identiteetin rakentamiseen' liittyvä näkökulma ja 'retrospektiivinen, ajallinen' näkökulma tulivat hyvin näkyviin mikä liittyy osaltaan varmasti jo tulevaisuuskertomusten luonteeseen.

Myös muut näkökulmat, myös merkitysperspektiivin muutosta ja muutoskyvykkyyttä kuvaavat näkökulmat oli helppo merkityksellistää aineistosta. Eniten vaihtelua tulevaisuuskertomusten välillä esiintyi 'toimeen panevaa' ja 'muutoskyvykkyys' näkökulmissa.

c) muutoskyvykkyyden tuen prosessit organisaatiossa

Tutkimuskysymyksen 2. 'miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea' kannalta on kiinnostavaa tarkastella aineistosta nousevia havaintoja organisaation prosesseista. Teoriataustassa on kuvattu minäpystyvyyden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen *työn sosiaalisessa kontekstissa (Borgogni et. al,2010)*, t*yöpaikkaa oppimisyhteisönä* (KUVIO 6) ja työtä *oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana* (KUVIO 7). Yhteistä näille kaikille näkökulmille on *vuorovaikutusprosessien* merkitys minäpystyvyyden kokemukselle, työtyytyväisyydelle ja oppimiselle.

Sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen merkitys näkyi narratiiveissa erittäin vahvasti. *Osallisuuden kokemus* näkyi tuloksissa sekä myönteisenä että tarpeena vahvemmalle osallisuuden ja kunnioituksen kokemukselle. Reflektoinnin merkitys on keskeinen merkitysprosessin muutokselle ja oppimiselle. Vuorovaikutusprosessit edistävät reflektiota. Keskustelut esimiehen ja kollegojen kanssa sekä palautteen merkitys nousee aineistosta. Myös kehityskeskustelut vuorovaikutusprosessina koetaan parhaimmillaan merkittävänä muutoskyvykkyyden tukena, mutta tulevaisuuskertomuksissa on niiden kohdalla vaihtelevia kokemuksia.

Myös tulevaisuuskertomusten kirjoittaminen näkyi reflektion edistäjänä. Tulevaisuuteen liittyvien asioiden reflektointi on vaativaa, ja tässä osa kirjoittajista olisi kaivannut enemmän tukea. Kirjoittajat pohtivat kertomuksissaan myös sitä, miten kaikki työyhteisössä pysyvät mukana muutoksessa. Minäpystyvyyden kokemus ja oppijan identiteetin syntyminen edellyttää eri henkilöiden kohdalla eri asioita, ja tämä haastaa *esimiehen roolin* ja *palauteprosessit* muutoskyvykkyyden tukena.

Työ on merkittävä oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana tilanteissa, jossa työtehtävien muutoksen tai työtehtävien vaihdoksen myötä tehtävät haastavat oppimiseen ja tarjoavat asiantuntijalle oppimismahdollisuuksia. Myös työkavereiden merkitys oppimisen ja kehittymisen tukena nousee tulevaisuuskertomuksista. Osaamisen jakaminen ja muilta oppiminen on tärkeä osa työssä kehittymistä. Työpaikka

oppimisyhteisönä ei tässä yhteydessä tarkoita fyysistä työpaikkaa, vaan etätyössä korostuu entisestään organisaation vuorovaikutusprosessin merkitys. Työ ja työpaikka näyttäytyy tulevaisuuskertomusten valossa merkittävänä oppijan identiteetin kehittymisen kannalta. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa *uranhallinnan prosesseihin* olisi kiinnitettävä huomiota, jotta kenenkään ei ole mahdollista jumiutua urarutiiniin, vaan työtehtävät haastavat jokaisen asiantuntijan oppimaan sopivasti uutta. Vaikka aktiivinen ja itseohjautuva asiantuntija ottaa vastuun kehittymisestään, ei kyse voi olla kuitenkaan vain yksilölähtöisestä prosessista.

Palautetta kirjoitusprosessista

Yksi teema avustavissa kysymyksissä oli kirjoitusprosessin reflektio oman tulevaisuuden jäsentämisessä. Lisäksi pyysin kirjoittajia arvioimaan ohjatun kirjoittamisen prosessin hyötyjä. Kirjoittamista pidettiin työläänä ja hyödyllisenä. Sen kuitenkin koettiin selkeyttäneen ajatuksia omasta tulevaisuudesta ja osaamisesta.

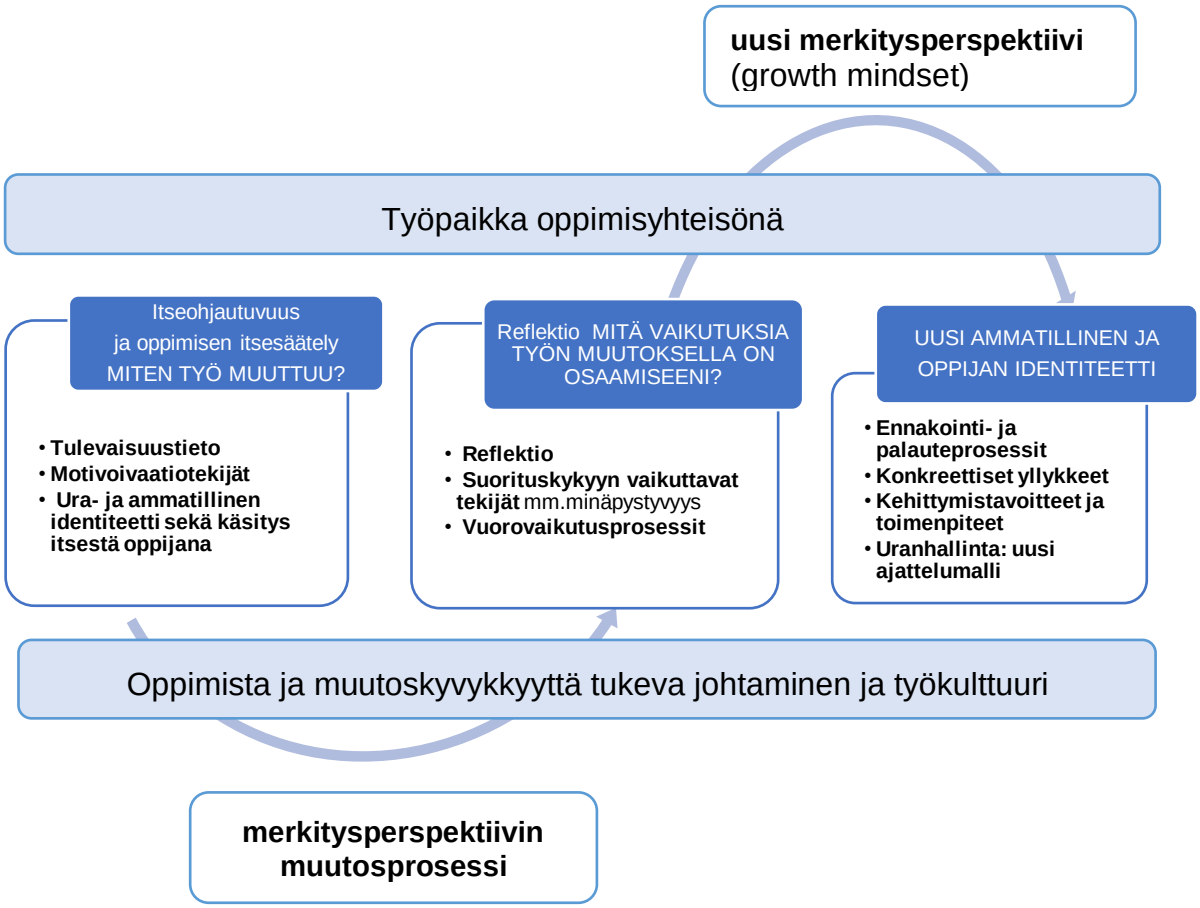
> **Kirjoittaminen on minulle luonnollinen tapa selkeyttää ajatuksia.** Varsinaisesti työn muutoksen vaikutus tulevaisuuteni ei selvennyt tällä kirjoitustehtävällä, mutta ehkä hiukan se, mitä haluaisin tulevaisuudessa tehdä. Korona-kevät on jonkin verran vaikuttanut ajatteluuni. Ensinnäkään koskaan ei voi tietää mitä huominen tuo tullessaan. Monessa työssä arvioidaan tulevaisuutta – ja kuinka moni otti tämän´mustan joutsenen´ arvioissaan huomioon? H2
>
> Ajatukseni eivät ole merkittävästi (kirjoitusprosessin aikana) muuttuneet. ….Prosessi tuntui työläältä ja hitaalta. Toisaalta tämä **omassa rauhassa pohtiminen ja ajatusten pukeminen sanoiksi ja rakentaminen lauseiksi tekee ihan hyvää ja auttaa näkemään nykytilanteen ja sen suunnan, minne itse mielii.** Sinänsä kirjoittaminen ja oman toiminnan pohtiminen on antoisaa ja oman säännöllisen työelämän oppimispäiväkirjan pitäminen olisi hyödyllistä kenelle vaan - vaikka vain ranskalaisin viivoin. H4
>
> **Kirjoittaminen tuntuu auttaneen ajatusten hahmottamisessa ja selkiyttämisessä**. Seuraava askel on rohkeus todeta niitä ääneen. Toivoen ettei askel uuteen ole epäonnistumista vanhassa vaan entistä enemmän itselle merkityksellisen tekemisen nostaminen entistä vahvempaan rooliin. Vaihtoehtoja on paljon, nykyisessä jatkaminen, uudenlaiseen, esim. -------, miksei --------Nämä edellyttävät kyllä ääneen sparrailua jonkun kanssa. Siihenkin on onneksi mahdollisuuksia. H5
>
> **Suosittelisin tulevaisuuskertomuksen kirjoittamista kaikille, jotka miettivät omaa osaamistaan ja sen kehittämistä sekä tulevaisuuden mielenkiintoisia työtehtäviä**. H2

Tulevaisuuskertomukset rakentuvat reflektoinnin kautta eli kyse on tiedon jäsentämisestä aikaisemmasta kokemuksesta käsin. Reflektio kohdistuu oman ajattelun ja tekemisen lisäksi myös toisten tekemiseen ja tarpeisiin. Parhaimmillaan se on Seibertin (1996) mukaan ‘aktiivisista tietoista kokemuksen tarkastelua, joka vaatii ajattelun tarkoituksellista siirtämistä kriittisen pohdinnan tasolle’.

Tulevaisuuskertomuksen kirjoittaminen oli aineiston perusteella parhaimmillaan juuri tällaista pohdintaa. mallia yksilön muutoskyvykkyyden teoreettisesta perustasta (KUVIO 4) teoreettisen viitekehyksen luvuissa 4.2 ja 4.3 esitellyillä organisaation vuorovaikutusprosessien sekä oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevan johtamiskulttuurin näkökulmalla (KUVIO 9).

d) täydennetty malli yksilön muutoskyvykkyyden perustasta

Esitän tulosten tarkastelun lopuksi seuraavassa yhteenvetona tarkastelusta aineiston pohjalta täydennetyn mallin yksilön muutoskyvykkyyden perustasta (KUVIO 9.):



KUVIO 9. Täydennetty malli yksilön muutoskyvykkyyden perustasta

Malli lähtee yksilön oppimisen itsesäätelyn ja merkitysperspektiivin muutoksen lähtökohdista. Reflektion merkitys korostuu muutoskyvykkyyden näkökulmasta. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että malli toimii ja on sovellettavissa työelämän kontekstiin ja kaikki sen elementit löytyvät aineistosta. Mallia on kuitenkin tarve täydentää organisaation johtamiseen ja työkulttuuriin sekä työyhteisöön oppimisyhteisönä liittyvillä ulottuvuuksilla.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitän tässä luvussa ensin yhteenvedon opinnäytetyöni keskeisestä sisällöstä ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen arvioin työn lähtökohtia sekä tulevaisuuskertomuksia narratiivisessa analyysissä ja uraohjauksessa. Lopuksi tarkastelen muutoskyvykkyyden käsitettä ja tiivistän luvun 7.1 lopuksi työni keskeisimmät opit käytännön suositusten muotoon.

Luvussa 7.2 tarkastelen työn luotettavuutta (reliabiliteetti) ja toistettavuutta (validiteetti) ja luvussa 7.3. tulosten yleistettävyyttä. Lopuksi luvussa 7.4 pohdin jatkotutkimusaiheita.

7.1 Yhteenveto ja käytännön suositukset

Tutkimukseni lähtökohtana oli selvittää yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ja miten yksilön muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea. Tavoitteenani oli jäsentää yksilön muutoskyvykkyyden teoreettinen tarkastelu ja testata näin rakennettua yksilön muutoskyvykkyyden perustan teoriaa empiirisen aineiston kautta.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys?
2. Miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea?

Tutkimuskysymyksiin olen hakenut vastausta sekä teoreettisen tarkastelun että tulevaisuuskertomusten narratiivisen analyysin kautta. Teoria ja tutkimusaineisto täydentävät hyvin toisiaan.

Tutkimuksessa löytyi kaikkiaan kahdeksan asiantuntijan muutoskyvykkyyden narratiivia, jotka muodostavat kokonaisuuden ja liittyvät toisiinsa.

Kahdeksan muutoskyvykkyyden narratiivia ovat:

1. Omakohtaisten kokemusten reflektointi luo ymmärrystä työn muutoksesta ja oman osaamisen kehittämisen tarpeesta.
2. Asiantuntijuus ja tulevaisuustieto kehittyvät vuorovaikutuksessa.
3. Oppijan identiteetti on yhteydessä itseohjautuvuuteen ja minäpystyvyyteen
4. Minäpystyvyyden kokemus syntyy onnistumisista ja uuden oppimisesta.
5. Itseohjautuva asiantuntija rakentaa aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan.
6. Oppimista tukeva työkulttuuri ja työtehtävien muutos tukee asiantuntijan merkitysperspektiivin muutosta, oppimista ja muutoskyvykkyyttä.
7. Esimiehen rooli on muutoksessa, ja se on keskeinen asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukijana ja rohkaisijana.
8. Työn muutos on innostava, mutta samanaikaisesti on huolta siitä, pysyvätkö kaikki mukana.

Näistä narratiiveista narratiivit 1-5 liittyvät tutkimuskysymykseeni yksi ja narratiivit 6-7 tutkimuskysymykseen kaksi. Kahdeksas narratiivi täydentää kokonaisuuden.

Täydensin tulosten tarkastelussa KUVIOSSA 9. teoreettisessa viitekehyksessä esittämääni mallia yksilön muutoskyvykkyyden perustasta. Asiantuntijan muutoskyvykkyydessä kyse on oppimisen itsesäätelyn ja merkitysperspektiivin muutoksen prosessista, jossa reflektiolla on keskeinen rooli.

Teoreettisen viitekehyksen ja tulosten perusteella kokoan vastaukseni e*nsimmäiseen tutkimuskysymykseen: mistä tekijöistä muodostuu yksilön muutoskyvykkyys* seuraavan kuvion (KUVIO 10) muotoon. Yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät voidaan tiivistää seuraavasti:

KUVIO 10. Yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät

<u>Ammatillinen identiteetti: itseohjautuva asiantuntijuus ja oppijan identiteetti</u>

Itseohjautuvuus ja minäpystyvyys ovat asiantuntijan muutoskyvykkyyden lähtökohtia. Asiantuntijan ammatilliseen identiteettiin kuuluu Eteläpellon & Vähäsantasen (2006, 45) mukaan käsitys omasta tulevaisuudesta ja siihen kytkeytyvä motivaatio oppia uutta. Minäpystyyden kokemus liittyy keskeisesti käsitykseen omista oppimiskyvyistä (oppijan identiteetti) ja pärjäämisestä muutoksessa. *Oppijan identiteetti* korostuu tilanteessa, jossa työ muuttuu.

Oppimisen itsesäätely ja reflektio

Oppijan identiteetin näkökulmasta *oppimisen itsesäätely* on keskeinen taito. Tähän kytkeytyy myös asiantuntijan kyky tunnistaa ja luoda *tulevaisuustietoa* työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta omaan osaamiseen. Oppimisen itsesäätely on keskeinen muutoskyvykkyyden prosessi (mm. Kupila 2007, 148-149). Merkitysperspektiivin muutos pohjautuu asiantuntijan kykyyn tunnistaa muutos toimintaympäristössä ja rakentaa uudelleen omaa asiantuntijan ammatillista identiteettiä.

Reflektiolla on keskeinen rooli oppimisessa ja muutoskyvykkyydessä. Asiantuntijatyössä tapahtuu parhaimmillaan jatkuvaa reaaliaikaista reflektiota, joka kohdistuu esimerkiksi työtehtäviin, niissä suoriutumiseen, työn tekemistä edistäviin ja estäviin tekijöihin sekä omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Muutoskyvykkyyden mallissa reflektion kohteena on myös työn muutoksen vaikutus työssä tarvittavaan osaamiseen. Tulevaisuustieto ja reflektio ohjaavat asiantuntijan merkitysperspektiivin muutosta, kehittymistavoitteiden ja -suunnitelmien rakentamista sekä asiantuntijan uuden ammatillisen ja oppijan identiteetin rakentumista. Muutoskyvykkyyden perusta on reflektion ja kontekstin välisessä suhteessa. Reflektion kautta oppiminen ei liity vain olemassa oleviin asioihin ja prosesseihin, vaan samalla myös uuden tulevaisuustiedon tuottamiseen.

Yksilön suorituskykyyn työssä ja oppimisen itsesäätelytaitoihin vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä. Esimerkiksi henkilön käsitys omasta minäpystyvyydestään, työhistoria tai erilaiset työtehtävät vaikuttavat siihen, miten monipuolinen kuva työn muutoksesta tai tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta muodostuu. Koska reflektiossa kyse on tiedon muokkaamisesta ja jäsentämiseen aikaisemmista kokemuksista käsin, voi organisaation vuorovaikutusprosessien merkitys reflektion tukena vaihdella eri asiantuntijoiden kesken.

Merkitysperspektiivin muutos: uusi ammatillinen identiteetti (growth mindset)

Uusi merkitysperspektiivi tarkoittaa asiantuntijan uutta ajattelumallia, jota voidaan kuvata myös kasvuun ja uudistumiseen tähtäävänä 'growth mindset' käsitteellä. Lähtökohtatilanteeseen verrattuna asiantuntijan käsitys omasta ammatillisesta identiteetistä on muuttunut sekä minäpystyvyyden kokemus ja oppijan identiteetti on

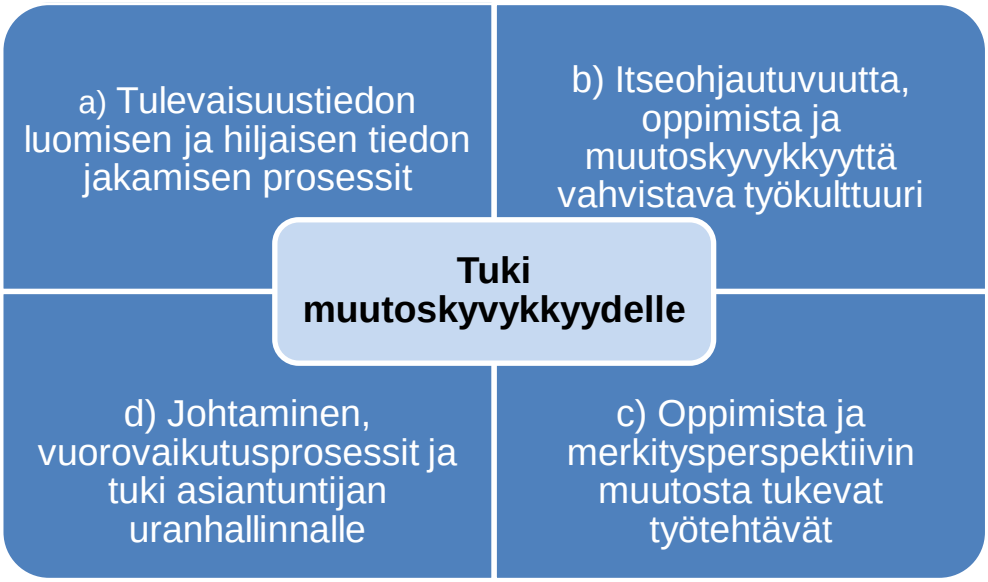
vahvistunut. Muutoskyvykkyydellä voidaan siis kuvata kasvuun ja uudistumiseen tähtäävä ajattelu- ja toimintamallia (growth mindset).

Uranhallinta

Marttila (2015, 96) kuvaa uranhallinnan käsitteellä yksilön aktiivista toimijuutta, kykyä reflektoida mennyttä ja asettaa tavoitteita tulevaan. Asiantuntijoiden lähtökohdat ja valmiudet vaihtelevat itseohjautuvuuden, minäpystyvyyden kokemuksen, ammatillisen ja oppijan identiteetin sekä oppimisen itsesäätelytaitojen suhteen. Parhaimmillaan asiantuntijuus on samalla uranhallintaa, mutta osa asiantuntijoista voi tarvita tässä tukea.

Oppimista tukeva johtaminen ja työkulttuuri sekä työpaikka oppimisyhteisönä ovat myös yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä liittyvät keskeisesti organisaation johtamiseen, vuorovaikutusprosesseihin ja asiantuntijoiden uranhallinnan tukemiseen. Siksi tarkastelen näitä tarkemmin vastauksessani toiseen tutkimuskysymykseen seuraavassa kohdassa.

Vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen: *miten asiantuntijan muutoskyvykkyyttä voidaan työssä tukea*, olen tiivistänyt seuraavan KUVION 11. muotoon.



KUVIO 11. Asiantuntijan muutoskyvykkyyden vahvistaminen työssä

Asiantuntijoiden muutoskyvykkyyttä työssä voidaan vahvistaa
a) tulevaisuustiedon luomisen ja hiljaisen tiedon jakamisen prosesseilla;
b) oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva työkulttuurilla;
c) oppimista ja merkitysperspektiivin muutosta tukevilla työtehtävillä ja
d) organisaation johtamisella ja vuorovaikutusprosesseilla sekä tuella asiantuntijoiden uranhallinnalle.

Tarkastelen seuraavaksi lyhyesti erikseen jokaista edellisen kuvion kohdista (a-d):

a) Tulevaisuustiedon luomisen ja hiljaisen tiedon jakamisen prosessit

Asiantuntijan muutoskyvykkyyden perustana ovat Hakkarainen et. al. (2002) ja Hakkarainen et. al. (2012) kuvaamat osallistumisen ja tiedonluomisen prosessit, joissa vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Asiantuntijuus on osallistumista asiantuntijayhteisöön ja -keskusteluun. Tätä voidaan myös asiantuntijoilta edellyttää. Asiantuntijuuden kehittyminen on hyvä nähdä sosiaalisena ja yhteisöllisenä tiedon rakentamisena.

Sisäiset prosessit, jolla organisaation tulevaisuudesta ja työn muutoksesta viestitään, voidaan rakentaa siten, että ne lisäävät organisaation yhteistä ymmärrystä. Kokemuksen kautta hankitun työn ja osaamisen muutosta koskevan hiljaisen tiedon (tacit knowledge) näkyväksi tekeminen tukee yhteisöllisyyttä. Kyse on *organisaation tulevaisuustiedon luomisen ja hiljaisen tiedon jakamisen prosesseista*. Ne ovat keskeisessä roolissa henkilöstön muutoskyvykkyyden tukemisessa. Tulevaisuustiedon luomista ja hiljaisen tiedon jakamista pitää johtaa, kuten muitakin organisaation prosesseja.

Henkilöstön osallistaminen yhteisen ymmärryksen ja organisaation tulevaisuustiedon rakentamiseen luo yhteistä ymmärrystä ja auttaa sanoittamaan työn muutosta siten, että se konkretisoituu eri työtehtävissä toimivien henkilöiden tasolle. Jokai-

sesta organisaatiosta löytyy esimerkkejä työn muutoksesta. Organisaation tulevaisuustiedon rakentaminen yhteisöllisenä prosessina voi toimia asiantuntijan muutoskyvykkyyden ja merkitysprosessin muutoksen ’konkreettisena yllykkeenä’.

b) itseohjautuvuutta, oppimista ja muutoskyvykkyyttä vahvistava työkulttuuri

Oppimis- ja muutoskyvykkyyttä vahvistava työkulttuuri lähtee asiantuntijaorganisaatiossa itse- ja yhdessäohjautuvan asiantuntijatyön lähtökohdista, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyyden kokemus ja yhteenkuuluvuus. Itse- ja yhdessäohjautuvuus ei tarkoita itseorganisoitumista, vaan se on tavoitteilla johdettu työskentelytapa (Martela et. al. 2021). Itseohjautuvalla työkulttuurilla on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, työn imuun ja työhyvinvointiin (Deci 2017, Martela et. al. 2021).

Oppijan identiteetin muodostumisen kannalta keskeistä on minäpystyvyyden (kyvykkyyden) kokemus. Oppimisen kannalta keskeistä on reflektion ja sen perustana on oman työn ymmärtäminen osana kokonaisuutta sekä omien kokemusten havainnointi ja arviointi. Muutoskyvykkyyden kannalta merkityksellistä on asiantuntijan ajattelun siirtäminen kriittisen pohdinnan tasolle. Esimiehen rooli valmentajana korostuu yksilöiden kannustamisessa itseohjautuvaan työotteeseen sekä ajattelumallien ja asenteiden kriittiseen reflektioon.

Työyhteisön merkitys oppimisessa korostuu. Tikkamäen (2006, 2013) mukaan dialogisen oppimisyhteisön kriteereinä ovat 1) aktiivinen ja sitoutunut osallistuminen 2) avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja kollegiaalinen tuki sekä 3) tietämisen rakentaminen, jakaminen ja reflektointi. Janhonen (2010) ja Taormina (2009, 669-670) korostavat hiljaisen tiedon jakamisen merkitystä organisaation kulttuurille, henkilöstön vuorovaikutukselle, keskinäiselle tuelle ja motivaatiolle. Parhaimmillaan oppimiseen ja muutoskyvykkyyteen kannustava työkulttuuri sisältää kaikki neljä Taorminan (1997, 30-44) tunnistamat organisaatioympäristössä tapahtuvan sosialisaation alueet 1) työssä oppiminen (training) 2) ymmärtäminen (understanding) 3) vertaistuki (coworker support) ja 4) tulevaisuudennäkymät (future prospects).

c) oppimista ja merkitysperspektiivin muutosta tukevat työtehtävät

Yksilön näkökulmasta sopivat haasteet työssä sitovat oppimisen työhön ja työtehtäviin. Aina kyse ei ole siirtymisestä uusiin työtehtäviin, vaan myös oman työn muutos voi johtaa asiantuntijan merkitysprosessin muutokseen. Vaikka itseohjautuvalta asiantuntijalta voidaan edellyttää vastuunottamista omasta tulevaisuudestaan ja osaamisestaan, kyse ei voi olla vain yksilön prosessista. Esimiehillä on tärkeä rooli asiantuntijoiden työssä tapahtuvan oppimisen tukena ja erilaisten työssä tapahtuvien oppimistilanteiden mahdollistajana.

Myös Lemmetty (2020) tutkiessaan itseohjautuvaa oppimista työssä on päätynyt havaintoon, että yksilö on työssä aina osana sosiokulttuurista kokonaisuutta. Siksi itseohjautuvaa oppimista ei voida yksiselitteisesti pitää vain yksilölähtöisenä toimintana. Työn muutoksen myötä korostuu, miten työpaikasta tulee oppimista tukeva ympäristö, lähijohtajista oppimisen tukijoita ja työtehtävistä oppimista mahdollistavia tilanteita. (Lemmetty 2020, 86; Lemmetty & Collan 2020)

d) johtaminen, vuorovaikutusprosessit ja tuki asiantuntijan uranhallinnalle

Organisaation uudistumiskyvyn johtamisessa keskeisessä roolissa on asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden tukeminen ja johtamisen kehittämisen valmentavan johtajuuden suuntaan. Kyse on strategisista valinnoista ja johtamisjärjestelmän kokonaisuudesta. Itseohjautuvan ja yhdessäohjautuvan sekä muutoskyvykkyyttä ja oppimista tukevan työkulttuurin rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä otetta ja johdon sitoutumista.

Johtamiskulttuurin muutos tehdään arjessa ja siinä esimiehillä on keskeinen rooli. Asiantuntijoiden näkökulmasta esimiehen tuki on merkittävin. Muita merkityksellisiä vuorovaikutusprosesseja ovat keskustelut tiimin tai työkavereiden kanssa, palauteprosessit sekä organisaation kehityskeskusteluprosessien uudistaminen ura- ja osaamiskeskusteluiksi. Asiantuntijat tarvitsevat tukea uranhallinnalle. Uranhallinta

ei voi olla vain yksilöiden kiinnostuksen varassa, vaan asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden tueksi on tarve rakentaa urakumppanuusmalleja, jotka tukevat sekä organisaation että asiantuntijoiden osaamisen uudistumista.

COVID 19 -pandemian myötä on siirrytty asiantuntijatyössä laajasti etätyöhön ja siirtyminen itseohjautuvaan työkulttuuriin on tapahtunut myös niissä organisaatioissa, joissa itseohjautuvuus ei ole ollut aikaisemmin johtamismallin ja työkulttuuri lähtökohtana. Kulttuurinen muutos on tapahtunut ja työn muutosta koskeva pohdinta on ajankohtaisempaa kuin koskaan, kun pohditaan siirtymistä työn ns. hybridimalliin. Keskeinen kysymys on, miten tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen prosessit tukevat osaamisen jakamista sekä organisaation vuorovaikutus- ja palauteprosessit tukevat dialogisen oppimisyhteisön kehittymistä.

Tulevaisuuskertomukset narratiivisessa analyysisissa ja uraohjauksessa

Menetelmän osalta päädyin tulevaisuusnarratiiveihin, tulevaisuuskertomuksiin, jotka ovat autenttisia kirjoittajien reflektioita työn muutoksesta ja tulevaisuudesta sekä omasta pärjäämisestään ja kokemuksistaan työn muutoksessa. Menetelmän osalta testasin samalla Minun tulevaisuuteni –ohjatun kirjoittamisen prosessimallia, jonka rakensin opinnäytetyöni aineistonhankintaan soveltuvaksi. Idea syntyi osana opinnäytetyön aineistohankinnan suunnittelua, ja se syntyi alun perin yhteistyöorganisaation HR-johdon toiveesta, jos opinnäytetyöni voisi jollakin tavoin tukea heillä käynnissä olevia urakeskusteluja.

Olen kuitenkin rajannut tulevaisuuskertomusten yhteyden yhteistyöorganisaation urakeskusteluihin pois opinnäytetyöstäni, koska kertomusten kirjoittaminen ajoittui koko maailman kannalta poikkeukselliseen Korona-kevääseen 2020. Alkuperäinen aikataulusuunnitelma yhteistyöorganisaation sisäisten prosessien osalta meni näin uusiksi. Pidimme kuitenkin kirjoittajien kanssa joustavasti kiinni maaliskuussa 2020 sovitusta aikataulusta. Toivon, että työstäni on huolimatta tehdyistä rajauksesta hyötyä yhteistyöorganisaation HR-johdolle ja laajemminkin eri organisaatioille oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevan työkulttuurin rakentamisessa.

Tulevaisuuskertomusten kirjoittaminen ideana heräsi, kun palaute työssäni eri yritysten HR-johdon kanssa käydyissä keskusteluissa on ollut, se, että erityisesti irtisanomistilanteissa käytössä olevien muutosturvavalmennusten toimintamallit kaipaisivat uutta otetta. Tämän pilotin pohjalta on mahdollista rakentaa etenkin asiantuntijaroolissa toimiville eri tarpeisiin soveltuvia ohjausprosesseja, joissa lähtökohtana on henkilön oma reflektio ja aktiivisuus.

Tulevaisuuskertomus sopii hyvin hiljaisen tiedon sanoittamiseen ja tukee kokemusperäisen tiedon merkityksellistämistä. Tulevaisuuskertomukset voisivat ohjattuna kirjoitusprosessina soveltua menetelmäksi erilaisiin uraohjaustilanteisiin, mutta näissä tilanteissa kirjoittamiseen olisi hyvä liittää tiiviimpi ohjaus ja sparraus. Tässä pilotissa rajoitin kirjoittamisen ohjauksen minimiin ja vain avustaviin kysymyksiin, jotta kaikki kirjoittajat saivat täsmälleen samanlaisen ohjeistuksen ja ohjauksen, ja tutkijan vaikutus kertomuksiin on näin minimoitu.

Tutkimukseni tulevaisuuskertomusten kirjoittajilta saamani palaute tukee Kupilan (2007, 10) tutkimuksen havaintoa siitä, että reflektiivinen kirjoittaminen on hyvä väline jäsentää asioita, jos kirjoittaminen on henkilölle luonnollinen tapa ilmaista itseään. Kirjoittaminen selkiyttää ja syventää ajattelua, mutta reflektio vaatii aikaa.

Reflektiivinen kirjoittaminen sopii hyvin tilanteisiin, joissa riskinä on Ruohotien (1996, 63-64) kuvaama urarutiini. Kirjoittaminen jäsentää Marttilan (2015, 20) kuvaamaa urahistoriaa ja tukee asiantuntijan uranhallintaa. Työkokemuksen merkityksellistäminen yhdistää menneen tulevaan. Asiantuntijaorganisaatioissa kannattaa panostaa uranhallintaa tukeviin prosesseihin, jotta asiantuntijoiden muutoskyvykkyys on sisäänrakennettuna organisaation käytännöissä. Tällä hetkellä näin ei ole, koska monet organisaatiot kipuilevat työn muutoksen, esimerkiksi digitalisaation mukanaan tuomien osaamisvaatimusten muutosten kanssa.

Muutoskyvykkyyden käsitteestä

Työni keskeisenä käsitteenä oleva muutoskyvykkyys vaatii myös tarkastelua ja arviointia. Lähestyin alun perin teemaa organisaation uudistumiskyvyn ja resilienssin

käsitteen kautta. Yksilön näkökulma oli luonteva valinta, jotta tutkimukseni kautta voidaan lisätä ymmärrystä organisaation uudistumiskyvyn kannalta keskeisestä tekijästä eli miten henkilöstön uudistumiskykyä, muutoskyvykkyyttä, voidaan tukea. Perehtymiseni tutkimuskirjallisuuteen osoitti, että suomen kielessä ei ole sopivaa sanaa kuvaamaan yksilön ’growht mindset’ ajattelua. Siksi päädyin käsitteeseen muutoskyvykkyys.

Tutkimukseni myötä myös jäsentyi, että rakentamassani muutoskyvykkyyden perustan teoriassa ’growth mindset’ tarkoittaa tässä tutkimukseni kontekstissä ja muutoskyvykkyyden prosessinomaisessa tarkastelussa samaa kuin uusi merkitysperspektiivi. Olen kuvannut mallin lähtökohdat teoreettisessa viitekehyksessä sekä testannut ja täydentänyt käsitettä tutkimusaineistoni pohjalta (KUVIO 9). Merkitysperspektiivin muutoksen valitsin muutoskyvykkyyttä ohjaavaksi viitekehykseksi ja keskeiseksi käsitteeksi, koska se liittyy keskeisesti itseohjautuvuuteen ja itseymmärrykseen sekä korostaa asiantuntijan omaa aktiivisuutta ja roolia oman uudistumisensa päähenkilönä. Merkitysperspektiivin muutoksen kautta voidaan myös suunnata oppimista sekä sanoittaa aikaisempia kokemuksia ja jäsentää suhdetta ympäristöön (Kupila 2007, 38-40).

Merkitysperspektiivin muutosprosessissa keskeistä on kriittinen reflektio, jonka käynnistyminen voi syntyä hämmentävän ristiriidan tai muun yllykkeen kautta. Asiantuntijaorganisaatiossa olisikin kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, että kriittinen reflektio on osa jokaisen asiantuntijan työtä ja asiantuntijuuden kehittymistä. Asiantuntijatyössä pitäytyminen ns. mukavuusalueella johtaa helposti urarutiiniin. Vaikka organisaatiossa ei olisi mahdollista luoda systemaattisia urasiirtymiä tehtävistä toiseen, on mahdollista tukea asiantuntijatyön sisällön ja vaatimusten muutoksia, jotka mahdollistavat merkitysperspektiivin muutoksen ja oppijan identiteetin rakentumisen. Konkreettisia yllykkeitä, jotka käynnistävät hämmentävän ristiriidan ja kriittisen reflektion, tarvitaan säännöllisesti jokaisen asiantuntijan kehittymisen polulle.

Tutkimuksen arviointi suhteessa lähtötilanteeseen ja työn tavoitteisiin

Tavoitteenani oli selvittää yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä ja yksilön muutoskyvykkyyden tukemista asiantuntijatyössä. Näistä molemmista teemoista tutkimus on tuottanut uutta tietoa. Myös tulevaisuuskertomukset narratiivisen analyysin aineistona ovat tuoneet uutta näkökulmaan työn ja työelämän muutoksen tarkasteluun sekä muutoskyvykkyyden ymmärtämiseen yksilön näkökulmasta.

Onnistuin varsin hyvin tavoitteessani luoda teoriatarkastelu yksikön muutoskyvykkyyden perustasta. Sain palautetta sen täydentämiseen tulevaisuuskertomusten, narratiivien kautta. Olen osaltani pyrkinyt tuomaan itseohjautuvuuden, minäpystyvyyden ja oppimisen itsesäätelyn teoreettisia perusteita organisaatioiden kehittämisen kontekstiin, ja tätä työtä on tarve edelleen jatkaa eri yhteyksissä. Tieteen popularisointia tarvitaan, jottei tarkastelu jää teorian tasolle, vaan tutkimus ja teoreettiset mallit tuottavat aitoa hyötyä organisaatioiden kehittämiseen. Työni tuo ajankohtaiseen keskusteluun elinikäisen, jatkuvan oppimisen merkityksestä tärkeän näkökulman siitä, että asiantuntijan muutoskyvykkyyttä tukee, kun uuden oppiminen kytkeytyy työn muutokseen ja tapahtuu työssä ja työpaikalla.

Johdannossa kuvaamani lähtökohta kasvuun tähtäävän ajattelutavan (growth mindset) yhdistämisestä sisäiseen motivaatioon ja oppimisen itsesäätelyyn osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. Työni teoreettinen lähtökohta muutoskyvykkyyden perustasta lähtee itseohjautuvuusteoriasta ja minäpystyvyysteoriasta. Tätä lähtökohtaa on myös tarpeen arvioida. Sille voidaan myös esittää kritiikkiä, koska itseohjautuvuus ei ole kaikkien organisaatioiden toimintakulttuurissa työtä ohjaavana periaatteena. Tämän takia työni on rajattu asiantuntijatyöhön.

Asiantuntijoiden itseohjautuvuus on suunta, jota kohti kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa on siirrytty viimeistään COVID-19 pandemian myötä. Etätyö vaatii asiantuntijalta erittäin suurta itseohjautuvuutta.

Tutkimusaineistossani nousee myös erittäin tärkeä näkökulma yhdessäohjautuvuus itseohjautuvuuden rinnalle. Myös itseohjautuvassa työkulttuurissa töitä tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen.

> Itse- ja yhdessäohjautuvuus ovat taitoja, joita tulee harjoitella. Niistä puhutaan nyt paljon, se on sekä hyvä että huono asia. On tärkeää, että työyhteisössä on sovittu, mitä se meillä tarkoittaa ja mitä ei. Ainakin se edellyttää halua ja motivaatiota katsoa asioita uudella tavalla, sitoutumista yhdessä tekemiseen ja yhteiseen työn kehittämiseen., H5

<u>Käytännön suositukset</u>

Olen tiivistänyt opinnäytetyöni keskeisimmät opit seuraaviin johtopäätöksiin:

1. *Asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden ja uranhallinnan tukeminen on työn muutoksen ytimessä. Sen tulisi olla jokaisessa asiantuntijaorganisaation strategisena kysymyksenä osana oppimisen ja strategisten kyvykkyyksien johtamista.*

   Digitransformaatio haastaa organisaatioiden uudistumiskyvyn ja lisää vaatimuksia uudistuvan osaamisen tarpeesta erilaisissa työtehtävissä. Tämän lisäksi siirtyminen COVID-19 myötä asiantuntijatehtävissä etätyöhön on uudistanut suuresti työn tekemisen tapoja asiantuntijaorganisaatioissa. Työpaikoilla on parhaillaan käynnissä suuri työn tulevaisuutta koskeva merkitysperspektiivin muutos. Siirtyminen vahvaa itseohjautumista vaativaan työskentelyotteeseen on ollut viimeisen vuoden ajan arkea monilla sellaisillakin työpaikoilla, joiden johtaminen ei ole aikaisemmin tukenut itseohjautuvan asiantuntijaorganisaation toimintamalleja. Käynnissä on samanaikaisesti johtamiskulttuurin muutosta kohti itseohjautuvaa asiantuntijaorganisaatiota. Kyse on toimintakulttuurista, joka edellyttää asiantuntijoilta vastuunottoa työn tekemisen lisäksi myös omasta osaamista.

   Itseohjautuva työote vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, mutta siirtyminen siihen edellyttää johtamisjärjestelmän uudistamista sitä tukevaksi. Asiantuntijan ammatillinen ja oppijan identiteetti rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa prosessina. Sisäisen motivaation ja minäpystyvyyden kokemuksen vahvistamisessa korostuu lähiesimiehen rooli vuorovaikutustilanteiden

järjestäjänä ja palautteen antajana erityisesti siirtymävaiheessa ja etätyössä.

Asiantuntijoiden muutoskyvykkyys on organisaatioiden uudistumiskyvyn ytimessä. Se tulee nostaa organisaatioissa strategiseksi kysymykseksi. Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen edellyttää sitä, että osaamisen ja oppimisen johtaminen sekä organisaation ja asiantuntijoiden uudistumista tukevat urakumppanuusmallit ovat keskeisessä roolissa organisaation strategisten kyvykkyyksien tunnistamisessa ja kehittämisessä.

2. *Organisaatioissa oleva hiljainen tieto (tacit knowledge) työn tulevaisuudesta on tarpeen tehdä näkyväksi henkilöstöä osallistavan dialogin avulla*

Työn muutoksesta käytävää keskustelua, josta tässä tutkimuksessa on käytetty käsitettä tulevaisuustieto, on tarve organisaatioissa lisätä siten, että se konkretisoituu eri yksiköiden, tiimien ja jokaisen asiantuntijan tasolle. Organisaation vuorovaikutusprosessit ovat tässä keskeisessä roolissa. Asiantuntijoiden aktivoiminen mukaan työn muutoksesta käytävään keskusteluun tukee asiantuntijuuden muutoskyvykkyyttä. Se myös vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää yhteistä ymmärrystä muutoksesta. Kyse ei ole vain kokemusten jakamisesta, vaan asiantuntijoiden vahva osallisuus työn muutoksesta käytävään keskusteluun myös rakentaa uutta tietoa organisaation käyttöön.

Valmistautuminen tulevaan uuteen siirtymään COVID-19 jälkeen, jota myös kutsutaan työn hybridimalliksi, olisi tärkeää käynnistää keskustelulla työn tulevaisuudesta ja millaista osaamista eri tehtävissä toimivilta odotetaan sekä mitä etätyöhön siirtymästä voidaan oppia ja millaista työkulttuuria työyhteisössä halutaan yhdessä rakentaa.

Organisaation tulevaisuustiedon ja asiantuntijoiden muutoskyvykkyyden kannalta merkittävä kysymys on, miten jäsentynyt näkemys eri yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden johdolla on työn muutoksesta ja organisaation tulevaisuudesta. Toimintaympäristön ja työn muutos muuttaa osaamisvaatimuksia kai-

kissa tehtävissä. Henkilöstön muutoskyvykkyyttä pitäisi tukea pidemmällä tähtäimellä jo ennen kuin työnkuvia koskevat muutokset, esimerkiksi automatisaation ja koneoppimisen mukanaan tuomat muutokset, ovat konkreettisesti otettavissa käyttöön. Organisaatioiden valmius ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja vastata niihin vaihtelevat. Esimerkiksi yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa lisää organisaation, etenkin pk-yritysten, valmiutta tukea henkilöstön muutoskyvykkyyttä.

3. *Oppimista ja muutoskyvykkyyttä vahvistava työkulttuuri ja sen johtaminen on avain organisaatioiden valmiuksiin vastata työn muutokseen.*

Työpaikka oppimisyhteisönä tukee parhaimmillaan yksilön, tiimin ja koko organisaation oppimista. Aktiiviset asiantuntijat luovat itse oppimisverkostonsa, mutta osa henkilöstöstä voi tarvita paljonkin tukea lähiesimiehen ja kollegojen suunnasta. Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevassa työyhteisössä tukea uuden oppimiseen on tarjolla erilaisissa tilanteissa ja työuran vaiheissa. Etätyöajassa korostuu työpaikan yhteisöllinen merkitys.

Henkilöstön muutoskyvykkyyden tukeminen edellyttää oppimisen mahdollistavia vuorovaikutusprosesseja yksilön ja esimiehen kesken sekä tiimin ja organisaation tasolla. Muutoskyvykkyyden tukemisen näkökulmasta on hyvä arvioida työyhteisön vuorovaikutusprosesseja ja tarvittaessa luoda käytäntöjä, jotka mahdollistavat vuorovaikutteisen oppimisen ja palautteen saamisen kaikille.

Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevan työkulttuurin rakentaminen on jatkuva prosessi. Työkulttuurin kehittäminen kytkeytyy keskeisesti johtamisen kehittämiseen. Sen kehittämisen tuki on HR-tehtävissä toimivien vastuulla, mutta on olennaista ymmärtää, että työkulttuuri konkretisoituu päivittäisessä arjessa tekoina ja johtamiskäytäntöinä. Työkulttuurin kehittämisessä ja arvioinnissa työntekijäkokemus on hyvä mittari siitä, miten tavoiteltu työkulttuuri näyttäytyy käytännössä eri puolilla organisaatiota.

4. *Asiantuntijaorganisaatiossa esimiesten rooli muuttuu valmentajaksi ja muutoskyvykkyyden tukijaksi.*

   Itseohjautuva asiantuntijuus ja asiantuntijoiden yhdessäohjautuvuus tavoitteiden suunnassa edellyttää johtamiselta ja esimiestyöltä uudenlaista otetta. Esimiehen rooli muuttuu valmentajan ja mahdollistajan rooliksi. Muutoskyvykkyyden tukena esimieheltä odotetaan tukea ja oppimismahdollisuuksien järjestämistä työssä esimerkiksi sopivien haasteiden muodossa. Esimiehen palaute ja tuki arjessa auttaa kehittymään. Esimiehen vastuulla on myös kehityskeskustelujen uudistaminen kohti ura- ja osaamiskeskusteluja organisaation yhteisten prosessien mukaisesti.

   Valmentava johtaminen ei synny itsestään, vaan myös koko johtamisjärjestelmän tulee tukea oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevaa työkulttuuria. Esimiestehtävissä toimivilta myös odotetaan omalla esimerkillä johtamista. Myös esimies tarvitsee omalta esimieheltään tukea roolin ja merkitysperspektiivin muutoksessa.

5. *Johtamisessa ja esimiestyössä tarvitaan enemmän ymmärrystä motivaatioon ja oppimiseen vaikuttavista tekijöistä.*

Motivaatio ja minäpystyvyyden kokemus ovat keskeisinä itseohjautuvuusteorian lähtökohtina. Näiden yhteys työtyytyväisyyteen liittyy yksilön vuorovaikutukseen kollegojen, esimiehen ja johdon kanssa. Minäpystyvyyden kokemuksella ja uratyytyväisyydellä on vaikutusta työn tuloksiin. Jos yksilö kokee saavansa tukea ja arvostusta, sillä on vaikutusta myös työhön sitoutumiseen. Asiantuntijan muutoskyvykkyyden tukemista työssä auttaa, jos esimiehillä on ymmärrys muutoskyvykkyyden teoreettisesta perustasta sekä miten itseohjautuvan asiantuntijatyötä ja asiantuntijan oppimista voidaan työkulttuurilla ja johtamisella tukea.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Luotettavuustarkastelu on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Lähtökohtana arvioinnille on luotettavuus suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuus tulee siis ymmärrettää laajemmin kuin validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Luotettavuus on osa jokaista tutkimuksen vaihetta. Mitä yksityiskohtaisemmin tutkija kuvaa tutkimuksen eri vaiheita, sitä paremmin tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tutkijan esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja organisaatiosta suuntaa tutkimusta. Kun tutkija perehtyy huolellisesti kohteena olevaan ja on johdonmukainen tutkimuksen eri vaiheissa, tutkimuksen koherenssi ja luotettavuus lisääntyvät. Tutkimusmenetelmiä, jotka ovat sidoksissa tutkimusasetelmaan ja –kysymyksiin, on myös syytä arvioida niiden soveltuvuuden näkökulmasta. (Aaltio & Puusa 2020, 180-182).

Aaltio & Puusa (2020, 180) määrittelee *validiteetin* osalta laadullisessa tutkimuksessa keskeiseksi arvioinnin kohteeksi ilmiön eheyden. Ilmiön luonne vaikuttaa sen käsittelytapaan. Fenomenologinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Validiteetin kannalta oleellista on tutkimuksen päättelyketjun kuvaaminen mahdollisimman läpinäkyvästi. Tähän olen työssäni pyrkinyt sen eri vaiheissa.

Muutoskyvykkyys on ilmiönä monitahoinen, ja siksi fenomenologinen tutkimusote soveltuu sen tutkimiseen. Tulevaisuuskertomusten narratiivisen analyysin avulla ja nostamalla näkyville keskeisiä havaintoja myös autenttisten kommenttien avulla olen pyrkinyt kuvaamaan sen monitahoisuutta sekä tutkimuksen keskeisten käsitteiden yhteyttä toisiinsa. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tulokset täydentävät toisiaan, ja näin kokonaiskuva muutoskyvykkyyteen vaikuttavista tekijöistä ja miten sitä voidaan työssä tukea, jäsentyy lukijalle.

Tutkimuksen *reliabiliteetti* on kontekstisidonnaisessa tutkimuksessa ongelmallista, kun tavoitteena on, että tutkimus olisi toistettavissa tai kaksi tutkijaa päätyisi täsmälleen samaan lopputulokseen. Olen kuvannut aineistonhankinnan ja tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tutkijan valintojen vaikutusta eri vaiheissa voi-

daan arvioida. Tulevaisuuskertomusten sijaan haastattelut olisivat tuottaneet täsmällisempää tietoa, kun tutkija olisi voinut esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluista olisi kuitenkin jäänyt puuttumaan tulevaisuuskertomusten kirjoittajien syvällinen analyysi ja reflektio omista kokemuksistaan ja tilanteestaan. Kuten kirjoittajat palautteessaan kirjoittivat, prosessi on ollut hidas ja työläs. Se kertoo heidän sitoutumisestaan ja siitä, että kirjoittajat ovat analysoineet omaa tilannettaan suhteessa työn muutokseen varsin perusteellisesti.

Tutkimukseni aineisto on kerätty yhdestä asiantuntijaorganisaatiosta. Tutkijalla on ollut mahdollisuus tutustua organisaatioon haastattelujen ja keskustelujen avulla sekä havainnoimalla ennen tutkimuksen käynnistymistä, mikä on ollut aineistonhankinnan suunnittelun kannalta suureksi avuksi. Tutkijan suhde organisaatioon ei kuitenkaan ole liian läheinen, joten aineiston analyysissa ja tulkinnassa olen puhtaasti keskittynyt tulevaisuuskertomusten kautta tulevaan informaatioon.

Tutkijalla on aikaisempaa kokemusta oppimisprosessin reflektion ohjauksesta vuosien takaa toimiessani opettajana ammatillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakoulussa. Oppimisen itsesäätelymalli oli tutkijalle tuttu koulutuksen kontekstistä, ja olen hyödyntänyt sitä aikaisemmin opetustyössäni erityisesti opiskelijoiden oman oppimisprosessin itsearvioinnin pohjana. Kokemukseni pohjalta tiesin, että reflektion pohjaksi apukysymykset ovat tarpeen, ja tämä ennakkoarvioi myös osoittautui palautteen pohjalta oikeansuuntaiseksi. Kirjoittajat hyödynsivät kysymyksiä tulevaisuuskertomuksissaan soveltuvin osin. Rajoitin kirjoittamisen ohjauksen minimiin ja vain avustaviin kysymyksiin, jotta kaikki kirjoittajat saivat täsmälleen samanlaisen ohjeistuksen ja ohjauksen, ja tutkijan vaikutus kertomuksiin on näin minimoitu. Kirjoituksista olisi tullut ’yhteismitallisempia’ tarkemmalla ohjauksella, mutta tässä tapauksessa tutkimuksen näkökulmasta on ensisijaista, että ne ovat kirjoittajiensa näköisiä, ja heidän valintansa kirjoittamisotteessa ja kertomusten sisällössä näkyvät.

Puusa & Julkunen (2020,195) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on rikas ja syvällinen käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tähän olen pyrkinyt

tutustumalla laajasti kirjallisuuteen rakentaessani teoreettisen viitekehystä. Yksilön muutoskyvykkyys ilmiönä on monitahoinen, eikä valmista viitekehystä sen tutkimukselle ollut tai käsitteen määrittelylle ole olemassa. Siksi olen perustellut valintojani ja kuvannut rakentamaani teoriaa mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida kasvatustieteellisessä ja oppimiseen liittyvässä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden ja tutkittujen ilmiöiden siirtämistä työelämän kontekstiin. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kaikki moniulotteisia ja teoreettisia. Siksi olen pyrkinyt kuvaamaan niitä mahdollisimman tarkasti sekä täydentämään ja konkretisoimaan teoriaa narratiivien kautta.

Tutkimuksen keskeisten käsitteiden, kuten oppimisen itsesäätelyn, merkitysperspektiivin muutoksen ja minäpystyvyyden, tutkiminen kysymällä näistä suoraan esimerkiksi haastattelussa ei olisi toiminut, koska nämä ovat käsitteinä sen verran monimutkaisia. Tutkimusmenetelmävalintani osoittautui tältä osin toimivaksi. Narratiivien analyysin osalta näihin teemoihin liittyvät havainnot perustuvat tutkijan ymmärrykseen käsitteistä. Havaintojen tekeminen edellytti tulevaisuuskertomusten lukemista moneen kertaan, ja tarkkuutta analyysissä.

Aineiston analysointi Weickin (1995) merkityksellistämisen mallin pohjalta rakentamani analyysirungon avulla jäsensi narratiivien analyysia. Malli sopi hyvin aineiston merkityksellistämiseen ja analyysiin. Merkityksellistäminen oli onnistunut valinta, koska monet tutkimuksen käsitteistä ovat varsin teoreettisia. Tulevaisuuskertomusten kirjoittajat sanoittivat kertomukset omalla tavallaan ja tutkijan tehtäväksi jäi merkityksellistää asiat tutkimusaineiston analyysia varten.

Ohjatun kirjoittamisen prosessin kautta uranhallintaa koskevilla ohjaavilla kysymyksillä olisi voinut vielä syventää tulevaisuuskirjoitusten kirjoittajien reflektiota ja näin myös asiantuntijoiden uranhallinnasta olisi saatu syvällisempää tietoa.

Tulevaisuuskertomusten määränä viisi kappaletta osoittautui riittäväksi, koska aineisto oli rikas ja sisälsi monia teemoja analysoitavaksi. Pohdinnassani oli myös tulevaisuuskertomusten kirjoittajien haastattelut, koska monimenetelmätutkimuksella tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä olisi saanut yhä luotettavamman kuvan.

On luonnollista, että tulevaisuuskertomuksen kirjoittajiksi mukaan lähteneet edustavat valikoitunutta joukkoa. Se kuitenkin sopi tutkimusasetelmaani, jossa tarkoituksena oli tarkastella ja kuvata muutoskyvykkyyden käsitettä ja tutkia siihen vaikuttavia tekijöitä. Kirjoittajien sitoutuminen pohtimaan ja kuvaamaan omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan tuotti rikkaan aineiston tutkijalle. Jos tutkimukseni olisi kohdistunut kyseessä olevan organisaation prosesseihin tai henkilöstön muutoskyvykkyyden ‘asteeseen’ olisi tutkimusasetelma ja aineistonhankinta pitänyt suunnitella toisin.

7.3 Tutkimuksen yleistettävyys

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa tieteenalan luonteen mukaisesti korostetaan tiedon hyödynnettävyyttä. Siksi kokemusperäisen aineiston keruun ja analyysin jälkeen tutkimuksen kriittinen vaihe on tulosten yhdistäminen teoriaan. Teoria taas on luonteeltaan ideaalityyppimäinen ja se yhdistää soveltavan tieteenalan näkökulmasta ja lähtökohdista eri tieteenalojen tietoa suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on pystyttävä arvioimaan tutkimustulosten reunaehtoja ja rajoituksia sekä pystyttävä osoittamaan, miten tutkimus on lisännyt teoreettista ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä. Laadulliset menetelmät ja tapaustutkimus tuottavat syvällisiä kuvauksia yksittäistapauksista. Tiedon yleistettävyyden sijaan tapaustutkimuksella voidaan vaikuttaa käytäntöihin ja lisätä teoreettista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kallio & Palomäki 2020, 86-97).

Tässä tutkimuksessa tiedon hyödynnettävyys kohdistuu ensisijaisesti organisaatioon, jonka HR-toiminto oli yhteistyökumppanina tulevaisuuskertomusten kirjoittajien hankinnassa. Tulevaisuuskertomukset ja niiden narratiivinen analyysi tuottavat uutta tietoa sekä palautetta johtamisen ja työkulttuurin kehittämisen tueksi ensisijaisesti kyseisen organisaation osalta.

Tutkimus lisää myös teoreettista ymmärrystä muutoskyvykkyyden teoreettisesta perustasta ja miten henkilöstön muutoskyvykkyyttä asiantuntijaorganisaatioissa voidaan tukea. Kuten Piekkari & Welch (2020, 210) toteavat, myös tapaustutkimuksen pohjalta voidaan luoda uutta teoriaa. Tulokset ovat hyödynnettävissä erityisesti johtamisen ja osaamisen kehittämisestä kiinnostuneiden tutkijoiden, kehittäjien ja kouluttajien käytettävissä ja arvioitavana.

Tutkimus lisää myös ymmärrystä organisaatioiden ja liiketoiminnan digitransformaation kannalta kriittisen asian, henkilöstön osaamisen uudistamisen, prosesseista ja kytkennöistä työkulttuuriin. Tällä on merkitystä etenkin HR-johdolle ja myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Etenkin ajankohtaisessa koulutuspoliittisessa keskustelussa pinnalla olevan kysymys jatkuvasta oppimisesta rajautuu näkökulmana kovin kapeasti vain koulutusjärjestelmän piirissä tapahtuvaan oppimiseen, vaikka sitä huomattavasti merkittävämpää on, miten työkulttuuri työpaikoilla tukee henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja uuden oppimista.

7.4 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimus tuottaisi aiheesta syvällisempää tietoa. Esimiesten näkökulma haastatteluaineistolla täydentäisi tuloksia. Kiinnostavaa olisi myös vertaileva tulevaisuuskertomusten aineisto toisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Näin myös teoreettista mallia muutoskyvykkyyden perustasta voisi testata lisää ja täydentää uusilla havainnoilla.

Olisi myös tärkeää tutkia Minun tulevaisuuteni –tulevaisuuskertomusten prosessia asiantuntijan merkitysperspektiivin muutoksen tukena ja sitä miten kirjoittajien reflektio prosessin aikana kehittyy. Kupilan (2007) tutkimus varhaiskasvatuksen opiskelijoiden merkitysperspektiivin muutoksesta ja identiteetin rakentumisesta rakentui vertailevalle asetelmalle ennen ja jälkeen koulutusintervention. Vastaavanlainen tutkimus työelämän kontekstissa tuottaisi myös lisäarvoa.

Organisaation näkökulmaa on tutkittu paljon, muun muassa Polo (2020) on väitöksessään tarkastellut miten HR-käytäntöjen kehittäminen tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle erilaisissa organisaatioissa. Sen sijaan yksilön näkökulmasta tarvittaisiin lisää tutkimusta esimerkiksi työpaikasta oppimisyhteisönä.

Tulevaisuuskertomusten kirjoittajien haastattelut ja tulevaisuuskertomusten 'seuraavat osat' tuottaisivat uranhallintanäkökulmasta uutta tietoa aineiston pitkittäistarkastelun kautta. Tulevaisuuskertomusten hyödyntämistä urasuunnittelun tukena voisi tutkia työelämän siirtymisen tukena opiskelijoilla sekä erilaisissa uraohjaus- ja työelämävalmennuksissa työuran siirtymävaiheissa.

Työn muutos koskettaa asiantuntijaorganisaatioiden lisäksi myös kaikkia muita työorganisaatioita niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Muutoskyvykkyyden tukeminen vaatisi oman tarkastelunsa yrityksissä, joissa tehdään tuotannollista työtä. Etenkin pk-yritykset, joissa ei ole henkilöstön kehittämiseen erikoistuneita ammattilaisia, ovat haasteiden edessä digitransformaation ja ns. vihreän siirtymän myötä. Uudet teknologiat vaativat erilaista osaamista kuin perinteinen tuotantoteknologia, ja osaamisen uudistamisen tarve koskettaa eri henkilöstöryhmiä.

<u>Lopuksi</u>

Tulevaisuuskertomusten analyysi toi syventävää tietoa aiheesta, mutta nosti näkyville myös erittäin oleellisen kysymyksen. Se tiivistyi analyysivaiheessa kahdeksanneksi narratiiviksi *'Työn muutos on innostava, mutta samanaikaisesti on huolta siitä, pysyvätkö kaikki mukana.'* Työurien pidentämisen tavoite on työllisyysasteen nos-

tamisen näkökulmasta erittäin tärkeä. Jotta tämä tavoite yhdessä tuottavuuden kehittämisen kanssa voi onnistua, tarvitaan uudenlaista otetta työuran aikaisen muutoskyvykkyyden vahvistamiseen yksityisen ja julkisen sektorin työpaikoilla. Johnson (2017) korostaa uudistumiseen tähtäävän organisaatiokulttuurin (growth mindset) merkitystä.

Asiantuntijaorganisaatioissa työ- ja johtamiskulttuurin muutoksen tarve syntyy toimintaympäristön muutoksen nopeudesta ja muuttuvista osaamisvaatimuksista, jotka koskevat erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Työssä tapahtuvan oppimisen vaatimus koskee kaikkia ja edellyttää sitä, että johtaminen tukee uuden oppimista työssä. Esimiehen rooli muutoskyvykkyyden tukena on ratkaiseva. Uuden oppimisen ja vanhasta poisoppimisen vaatimus koskee myös johtajia ja esimiehiä.

Perustana muutoskyvykkyydelle on itseohjautumista ja oppimista tukeva työkulttuuri, yksilölle sopivan haasteelliset tehtävät sekä vuorovaikutus ja toimiva dialogi työyhteisössä. Näiden yhteys työmotivaatioon on tiivistettynä seuraavaan lainaukseen:

> Minua motivoi se, että saan olla mukana luomassa ja kehittämässä uutta, mahdollisuuteen ottaa niin sanotusti luovaa aikaa ja antaa ajatusten virrata. Työkavereilla on erityinen rooli innostaa työssä, koska en usko kenenkään voivan luoda, toimia tai kehittyä yksin ilman dialogia toisen kanssa. Yksi innostavista ja motivoivista asioista on erityisesti ---- kanssa käydyt keskustelut. Tässäkin pätee se, että mitä haastavampi tilanne, sen mielenkiintoisempi se on itselleni. H1

Kiitän lämpimästi tulevaisuuskertomusten kirjoittajia oman työn muutosta koskevan kokemuksensa jakamisesta tutkimuskäyttöön. Loppuun loistava kiteytys asiantuntijan esimerkillisestä positiivisesta suhtautumisesta työn muutokseen, minäpystyvyydestä ja muutoskyvykkyydestä:

> Itselleni antaisin seuraavan tulevaisuusohjeen ”Uskalla mennä kohti mielenkiinnon kohteitasi ja tehdä niitä asioita, joista pidät eniten – vaikka se vaatisi tulotason laskua ja mahdollisesti muiden ihmisten arvostelua.” Mieleeni on kirkastunut myös se, että kun työssä voi käyttää omia vahvuuksiaan, on työ antoisinta. Toki jos tätä tekee kauan, alkaa varmasti tuntua siltä, että pitäisi välillä taas siirtyä hiukan epämukavuusalueelle kehittyäkseen. H2

LÄHDELUETTELO

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 177-188

Ahteenmäki-Pelkonen, L. 1997. Kriittinen näkemys itseohjautuvuudesta. Systemaattinen analyysi Jack Mezirowin itseohjautuvuuskäsityksistä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 157. Hakapaino Oy. Helsinki.

Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega, *62*, pp. 1-18. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004

Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A Social cognitive theory. New Jersey: Prentice-Hall Inc, Eaglewood Cliffs.

Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. Organizational Behaviour and Human Decision Process, 50, 248-287.

Bandura, A. 1995. Exercise of personal and collective efficacy changing societies. In A. Bandura (ed.) Self-efficacy in changing societies. New York: Cambridge University Press, 1–45.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman.

Bereiter, C. & Scardimalia, M. 1993. Surpassing ourselves: an inquiry into the nature of implications of expertise. Chicago and La Salle, Illinois. Open Court.

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, A. 2014. Daily self-management and employee work engagement. Journal of Vocational Behavior, 84, 31-38.

Brennan, D. & Hellbom, K. 2016. Positive team coaching. Industrial and Commercial Training, 48(7), pp. 333-337. doi:10.1108/ICT-01-2016-0007

Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L. & Vecchione, M. 2010. Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. International Public Management Journal, Vol. 13 No. 3, pp. 275-296.
doi: 10.1080/10967494.2010.504114

Bruner, J. 1990. Acts of meaning. Cambridge: Harvard University Press.

Bryant, S. & Aytes, K. 2019. Do Intense Work Experiences Influence Growth Mindset. Emotional Intelligence and Knowledge Creation and Sharing? Journal of Organizational Psychology, 19(4), pp. 39-54. doi:10.33423/jop.v19i4.2291

Butler, D. L. & Winne, P. H. 1995. Feedback and Self-Regulated Learning: A Theoretical Synthesis. Review of Educational Research, 65(3), pp. 245-281. doi:10.3102/00346543065003245

Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. 2009. Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. Journal of Occupational Health Psychology, 14(2), 122–136. https://doi.org/10.1037/a0014114

Caesens, G. & Stinglhamber, F. 2014. The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. Revue europeenne de psychologie appliquee, 64(5), pp. 259-267.

Choo, C. W. (1998). The knowing organization: how organizations use Information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press.

Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. 2016. What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. Career development international, 21(2), 125-143. doi:10.1108/CDI-03-2015-0045

Carroll, B. & Levy, L. 2010. Leadership Development as Identity Construction, Management Communication Quarterly, 24(2), 211-231.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2008. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology, 49(3), 182-185.

Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Vol. 4:19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dweck, C. 2006. *Mindset*. New York, NY: Random House.

Dweck, C. 2014. Talent. How companies can profit from a "GROWTH MINDSET". Harvard Business Review, 92(11), pp. 28-29.

Dweck, C. 2016. What Having a "Growth Mindset" Actually Mean. Harward Business Review. https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means

Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Bus Res 13, 215–246 (2020). https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Fletcher, D. & Sarkar, M. 2012. A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. Psychology of Sport & Exercise, 13 (5), pp. 669-678 doi:10.1016/j.psychsport.2012.04.007

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020. Tulevaisuustiedon lähteillä Analyysi ennakointiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_6+2020.pdf

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. Vuosikirja. 1. painos. Dark Oy. Vantaa. 25-49

Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektius rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki. WSOY, 90-142.

Eriksson, P. & Kovalainen A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage. https://dx-doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.4135/9780857028044.d113

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17 (1), 7–20. https://journal.fi/akakk/article/view/90152

Gustafsberg, H. 2018. Do people get shot because some cops panic? Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program. Tampereen yliopisto. Hallintotiede.

Greene, J. A. & Azevedo, R. 2007. A Theoretical Review of Winne and Hadwin's Model of Self-Regulated Learning: New Perspectives and Directions. Review of Educational Research, 77(3), pp. 334-372. doi:10.3102/003465430303953

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Psykologia 37, 448–464

Hakkarainen, K. & Paavola. S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuudenmahdollisuu sia ja rajoituksia – Kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. 214-271

Hakkarainen, K. & Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus 32 (4), 246–256.

Hamel, G. and Välikangas, L. 2003. The quest for resilience. Harvard Business Review 81(9), 52–63. https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 2009. Tammi.

Holling, C. S. 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, pp. 1-23.

Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 296-307

Illires, K. 2004. A model for learning in working life. Journal of Workplace Learning, 16 (8), pp. 431-441. doi:10.1108/13665620410566405

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Johnston, I. 2017. Creating a growth mindset. Strategic HR Review, 16(4), pp. 155-160. doi:10.1108/SHR-04-2017-0022

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen Näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 9-19

Kallio, T. J. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 86-97

Kantur, D. & Iseri-Say, A. 2012. Organizational resilience: A conceptual Integrative framework. Journal of Management and Organization, 18(6), pp.762-773. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitös-kirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research 388. ISBN 978-951-39-3866-6

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu. 1520. https://tutcris.tut.fi/portal/files/13437347/kiiskinen_1520.pdf

Kitchenham, A. 2008. The Evolution of John Mezirow's Transformative Learning Theory. Journal of transformative education, 2008-04, Vol.6 (2), p.104-123

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto. Väitoskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis.

Kolb, D.A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal.

Kontturi, H. 2016. Oppimisen itsesäätelyn ilmeneminen ja kehittymisen tukeminen alakoulun oppimiskontekstissa. Oulun yliopiston tutkijakoulu: Oulun yliopisto. Kas-vatustieteellinen tiedekunta. http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526210940.pdf

Korpela. T. 2017. Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman va-lossa. Acta Universitatis Tamperensis 2327. Tampere University PressTampere.

Koski-Heikkinen, A. 2014. Ammatillisen opettajan identiteetti ja auktoriteetti. Lapin yliopisto. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 138. ISBN 978-952-484-709-4
Kupila, P. 2007. Minäkö asiantuntija. Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Lahti, E. 2014. Sisu - toiminnan tahtotila. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim). Positiivisen psykologian voima. Juva: PS-kustannus, 313-339.

Lemmetty, S. 2020. "Self-learning is present every day - in fact, it's my job". Self-directed workplace learning in technology-based work. Doctoral dissertation. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Available at: https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71221

Lemmetty, S. & Collan, K. 2020. Self-Directed Learning as a Practice of Worplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-DirectedLearning in ICT Work. Vocations and learning, 2020-04, Vol.13 (1), p.47-70

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Sähköinen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 448. ISBN 951-44-6331-5.

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf

Linley P. & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. Journal of Traumatic Stress, 17(1), 11-21.

Luszczynska, A., Gutierrez-Doña, B. Schwarzer, R. 2005. General self-efficacy in Various domains of human functioning: Evidence from five countries. International Journal of Psychology 40 (2), 80–89.

Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä. Teoksessa: Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (2013) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica, No: 5, 14-22.

Masten, A.S., Cutulli, J.J, Herbers, J.E. & Reed, M.-G. (2009). Resilience in development. Teoksessa: Snyder, C. & Lopez, S. (toim.), Handbook of positive psychology (s. 117-132). New York: Oxford University Press. Second Edition.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, J. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University, School of Science, Department of Indunstrial Engineering and Management. Unigrafia Oy. Helsinki 2021.Työsuojelurahasto. Verkkojulkaisu https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf

Marttila, L. 2015. Ura kerronnallisena työnä. Ammattikorkeakoulun opettajat kerto-jina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Marttila, L. 2016. Työura kertomuksena. Lektio Liisa Marttilan väitöstilaisuudesta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 18 (1), 83–88

Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers J. E. & Reed, M. G. J. 2002. Resilience in development. Teoksessa Snyder C.R. & Lopez, S. J.(toim.) Handbook of positive psychology. New York: Oxford University Press, 117–132.

McAdams, D. P. 2001. The Psychology of Life Stories. Review of General Psychology, 5(2), pp. 100-122. doi:10.1037/1089-2680.5.2.100

McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S. & Larkin, C. 2005. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. Human Resource Development Quarterly 16 (2), 157–179

McMahon, M. & Watson, M. 2013. Storytelling: crafting identities. British journal of guidance & counselling, 2013-06-01, Vol.41 (3), p.277-28

Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mezirow, J. 1999. Transformation Theory - Postmodern Issues. Adult Education Research Conference. https://newprairiepress.org/aerc/1999/papers/29

Mikkola, P. 2016. Teksti, agenda, artefakti: Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Mäki A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 371. Liiketaloustiede. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Mäki, E. 2008. Exploring and exploiting knowledge: research on knowledge processes in knowledge-intensive organization. Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management Doctoral Dissertation Series 2008/1. https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/2985

Ng. B. 2018. Review The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation. National Institute of Education, Nanyang Technological University. Singapore. *Brain Sci.* 2018, *8*(2), 20. https://doi.org/10.3390/brainsci8020

Ngo, H-Y. & Hui L. 2018. Individual Orientations and Career Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy. Journal of Career Development, 45(5), 425–439. https://doi.org/10.1177/0894845317706759

Nicholson, N. & West, M. 1989. Transitions, work histories and careers. Teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (toim.) Handbook of career theory. (s. 181-201). New York: Cambridge University Press.

Niemi, E. 2017. The Impact of Technology on the Strategic Management of a Knowledge-Intensive Project Organization: Action Design Research of a Competence Management System. Tieto- ja palvelutalouden laitos.

Aalto University publication series. Doctoral dissertations 193/2017. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29074/isbn9789526076522.pdf

Nonaka, I. 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5:1, 14–35.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies crate the dynamic of innovation. Oxford University Press. New York.

Nisula, A. M. & Kianto, A. 2014. Assessing and developing organisational renewal capability in the public sector. Julkaisussa: International Journal of Knowledge Based Development. 2014, Vol.5 (1), pp. 98-115

Nisula, A.-M., Kianto, A. 2013. Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, vol. 8. pp. 59-82. DOI: 10.28945/1902

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Acta Universitat Ouluensin C Technica 273. Oulu University press. http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514284441.pdf

Oshio, A. 2018. Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis Personality and Individual Differences. Volume 127, 1 June 2018, Pages 54-60

Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelytaitojen kehitysinterventiona. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf

Partanen, A. 2011. Aikuisopiskelijat koulutustarinansa kertojina ja koulutuksellisen minäpystyvyytensä rakentajina. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius Kokkola 2011.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedon rakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. 155-187

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 190. Jyväskylän yliopisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 207-215

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Acta Universitatis Tamperensis 2167 Tampere University Press. Tampere.

Poikela, E. 2005a. Onko sosiaalisen pääoman värillä väliä? Teoksessa: Poikela, E. (toim.) 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 9-22

Poikela, E. 2005b. Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. 21-41 https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95424

Poikela, E. 2005c. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa. Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. 31-52

Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki. WSOY, 178-197.

Polo, F. 2020. Valorizing Human Capital for dynamic organizations through the triad of training-competency models-participation. Acta Wasaensia 455. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 189-201

Puusa, A. & Juuti. P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 61-74

Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. 2020. Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Printon Trükikoda. Tallinna. 216-227

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. 2015. Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(3), pp. 533-562. doi:10.1111/joop.12120

Ruohotie, P. 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa. Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95424

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy. 1. painos.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55 (1), 68–78 doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
Räikkönen, T. 2016. Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2162 Tampere University Press Tampere.

Seibert, K. W. 1996. Experience is the best teacher if you can learn from it. Realtime reflection and development. In D. T. Hall & Associates, The Career is Dead – Long Live the Career. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 246–264.

Smith, B. 2016. “Narrative Analysis.” Analysing Qualitative Data in Psychology 2: 202–221. [Google Scholar] Viitattu 30.5.2021

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1211.

Stenström, M. 1993. Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen 25-vuotisjuhlajulkaisu. 31–45

Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota – konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisestä riippuvuussuhteesta. Väitöskirja. Turun kauppa korkeakoulu. Sarja A-7.2011.

Suorsa, A. 2017a. Fenomenologia ja tiedon luominen työyhteisöissä. Väitösluento 31.3.2017. Oulun yliopisto.

Suorsa, A. 2017b. Vuorovaikutus tiedon luomisessa. Fenomenologinen tutkimus tietojohtamisen alalta. Interacion for knowlegde creation. Acta Universitas Ouluensis B. Humanora. http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526215235.pdf

Suorsa A. 2012. Vuorovaikutuksen käsite tiedon luomisen nykytutkimuksessa. Informaatiotutkimus 31(1), 2012.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes PrintTampere 2015.

Syvänen, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialogic Leadership and ICT-intensive Workplaces How to Enhance Learning Potential? In OST 2012 conference, Proceedings and Springer Publication. Open and Social Technologies for Networked Learning, Springer, 69—8
https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-37285-8_8

Taormina, R.J. 1997. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. International Journal of Selection and Assessment, 5, 29–47.

Taormina, R. J. 2009. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology, 24*(7), 650-676, doi:10.1108/02683940910989039

Tian, G., Wang, J., Zhang, Z. & Wen, Y. 2019. Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. Social Behavior and Personality: An International Journal, 47(12), p. 1I. doi:10.2224/sbp.8528

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.

Tikkamäki, K. 2013. Communities of learning at work – Making invisible visible. Dinno – digitaalisen johtamisen tutkimusohjelman verkkojulkaisu. http://dinno.fi/aineistot/rwl2013.pdf

Tikkamäki, K. & Mavengere, N.B. 2012. Organizational Learning, Agility and Social Technologies in Contemporary Workplaces. 1st Open and Social Technologies for Networked Learning (OST), Jul2012, Tallinn, Estonia. pp. 205-209.

Tsoukas, H. 2009. A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. Organization Science, 20(6), pp. 941-957. doi:10.1287/orsc.1090.0435

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY. Juva.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256, ISBN 978-952-337144-6. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D. & Lester, P. B. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), pp. 278-307. doi:10.1111/joop.12123

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria, teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä. 54-65

Viitala, R. 2004. Towards knowledge leadership. Leadership & Organization Development Journal, 25(6), pp. 528-544. doi:10.1108/01437730410556761

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa

Viitala, R & Järlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 Johtaminen ja organisaatiot 98-113

Vilhjálmsdóttir, G. & Tulinius, T.H. 2009. Tales of two subjects: Narratives of career counselling. Journal of Vocational Behavior, 75, 267-274

Vähämäki, J. 2004. Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Helsinki. Tutkijaliitto.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tietotyössä. Väitös. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A 2:2008. Esa-Print. Tampere.

Weick, K. E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks (Calif.): Sage.

Yost, P. 2016. Resilience Practices. Industrial and Organizational Psychology, 9 (2), pp. 475-479. doi:10.1017/iop.2016.42

Yeager, D. S. & Dweck, C. S. 2012. Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe that Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational Psychologist, 47*(4), p. 302. doi:10.1080/00461520.2012.722805

Zimmerman, B.J. 2000. Attaining self-regulation. A social cognitive perspective. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press. 13–41.

Xiao, L. & Cao, H. 2017. Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. ITM Web of Conferences, Vol. 12. doi:10.1051/itmconf/20171204021

Liite 1. Kirjoittajakutsu

Minun tulevaisuuteni -pilottiryhmä – tule mukaan rakentamaan omaa tulevaisuuttasi

Maailmassa on käynnissä XXX XXXX ja me haluamme tukea sinua siinä! Sinä, joka haluat uusia välineitä oman työsi ja tulevaisuutesi pohdintaan – tämä kutsu on juuri sinulle.

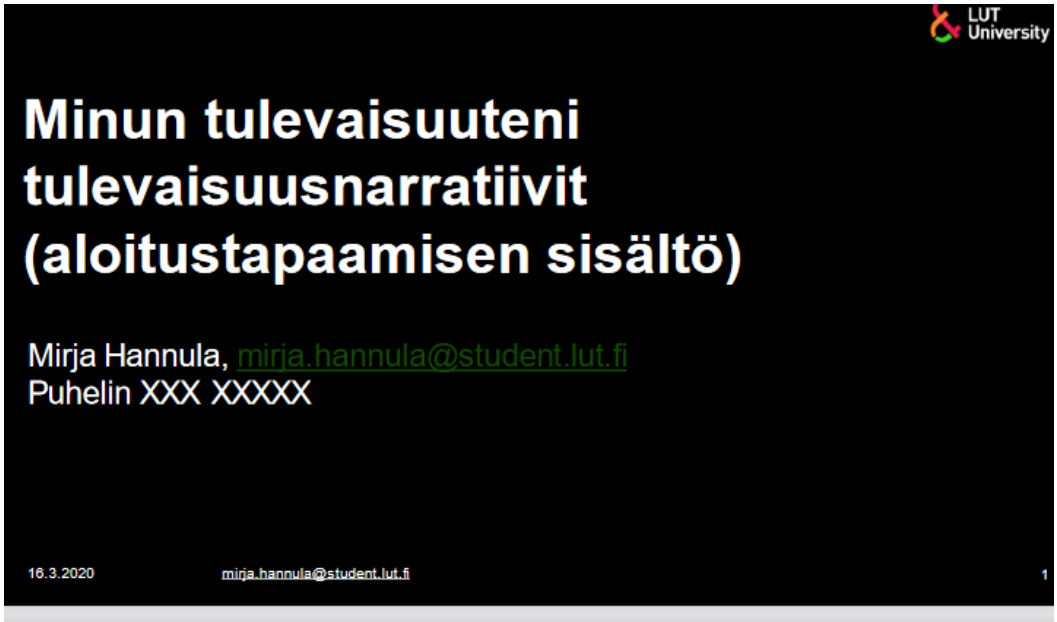
XXXXX kootaan pilottiryhmä testaamaan, miten ohjattu kirjoittaminen toimii työn muutosta koskevan tulevaisuustiedon jäsentäjänä ja omien urasuunnitelmien täsmentäjänä. Mukaan toivotaan eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Tule sellaisena, kun olet. Sinun ei tarvitse olla pöytälaatikkorunoilija, eikä haittaa, vaikka et ole kirjoittanut sitten kouluvuosien. Riittää, että olet kiinnostunut omasta tulevaisuudestasi!

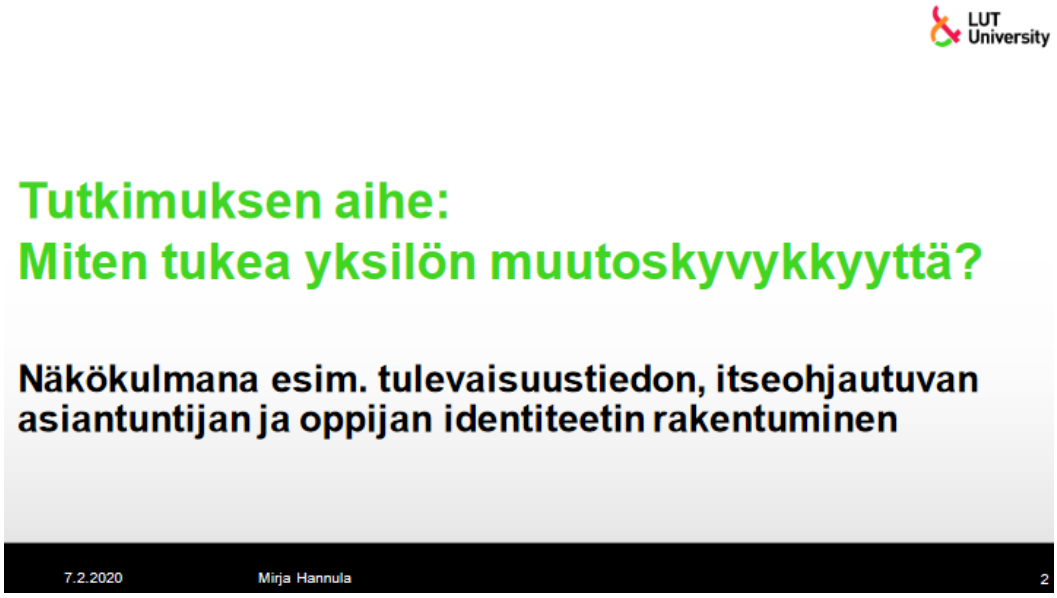
Pilottiprojektin vetää LUT:n opiskelija **Mirja Hannula,** joka tekee meille opinnäytetyötään asiantuntijoiden tulevaisuustiedon rakentumisesta ja muutoskyvykkyyden tukemisesta. Pilotoimme Mirjan ohjauksessa kirjoittamista yhtenä välineenä selviytyä työn muutoksessa ja oman tulevaisuuden jäsentämisessä. Pilottiryhmän kokemuksilla on merkitystä kaikkien xxxx tulevaisuudelle, joten heittäydy rohkeasti mukaan ja tule sellaisena kuin olet.

Ilmoittaudu mukaan sähköpostilla mirja.hannula@student.lut.fi ja sovi aloitustapaaminen. Saat silloin henkilökohtaisen ohjeistuksen, miten prosessi etenee. Kirjoittaminen etenee vaiheittain kysymys/vastaus idealla ja saat neljään eri teemaan liittyviä kysymykset, joiden pohjalta voit jäsentää omaa tulevaisuuttasi. Teemat ovat tulevaisuuden työ ja työn muutos, asiantuntijatyön muutos, uuden oppiminen ja muutoskyvykkyyden tukeminen.

Mirja oli meillä HR:ssa viime keväänä ja tuntee XXXX prosesseja. Hänellä on pitkä kokemus osaamisen kehittämisestä Linkki nettiuutiseen viime keväältä

Liite 2. Aloitustapaamisen sisältö ja ohjatun kirjoittamisen -prosessin ohjeistus





Tutkimuksen tausta ja kohde

Työni lähtee käytännön tarpeesta **tutkia henkilöstön muutoskyvykkyyden tukemista tilanteessa, jossa on tunnistettavissa uusia osaamisvaatimuksia** eri tehtävissä toimiville asiantuntijoille ja esimiehille.

Tilanne on ajankohtainen yhä useammalla toimialalla ja työpaikalla.

7.2.2020 Tutkimussuunnitelma 3

Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on selvittää

- mitkä tekijät vaikuttavat yksilön muutoskyvykkyyteen ja
- miten henkilöstön muutoskyvykkyyttä voidaan tukea?
- miten ohjatun kirjoittamisen prosessi ja/tai urakeskustelu dialogina palvelee muutoskyvykkyyden tukemista?

Muita näkökulmia

- miten työn tulevaisuutta ja osaamista koskeva tulevaisuustieto rakentuu asiantuntijan näkökulmasta?
- miten itseohjautuvan asiantuntijan ja oppijan identiteetin muodostuu?

7.2.2020 Tutkimussuunnitelma 4

LUT University

'Minun tulevaisuuteni' tulevaisuuskertomukset

Tavoitteena on pilotoida miten ohjattu kirjoittaminen toimii tulevaisuusajattelun rakentamisessa

16.3.2020 mirja.hannula@student.lut.fi 1

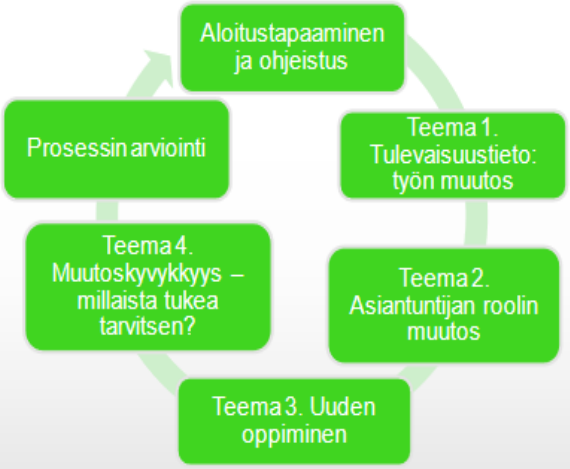
LUT University

Tietosuoja ja luottamuksellisuus

- Minun tulevaisuuteni -kirjoitusryhmä on osa kauppatieteen yo. Mirja Hannulan pro gradu –tutkimusta, ohjajana prof. Aino Kianto, LUT
- Työn tavoiteaikataulu – valmis elokuussa 2020
- **Prosessi on luottamuksellinen**
- Osallistujien nimet ja sähköpostiosoitteet ovat vain tutkijan tiedossa
- Narratiivit (tulevaisuuskertomukset) anonymisoidaan eli **ketään ei voida tunnistaa tutkimuksesta**
- Osallistujien suostumus tutkimukseen (GDBR) - tulee erillisessä sähköpostiviestissä, johon vastaus sähköpostilla
- Suostumus myöhemmin haastatteluun?
- Suostumus mahdolliseen seurantatutkimukseen? (palaan asiaan erikseen, jos päädyn jatkamaan ja kysyn silloin uudestaan)

11.3.2020 Mirja Hannula 2

Miten kirjoitusprosessi etenee?



7.3.2020 3

'Minun tulevaisuuteni' kirjoitusryhmä (oppimispäiväkirjapilotti)

- Kesto 3-5 viikkoa
  - aloitus ennen vuosikeskustelua ja reflektio sen jälkeen
  - jokainen vastaa viikoittain vaihtuvaan teemaan/kysymyksiin kirjallisesti ja prosessoi omaa muutosmatkaansa
- Vaihtoehdot kirjoittajalle:

  vapaasti teemasta tai b) ohjaavat kysymykset apuna

  palautus sähköpostilla mirja.hannula@student.lut.fi

  tarvittaessa sovitaan erikseen aikataulusta

16.2.2020 Mirja Hannula 4

LUT University

1. Työn muutos

a. Miten työsi on muuttunut ja mitä muutoksia on ennakoitavissa?

b. Kuvaile myös miten työn muutos on vaikuttanut siihen,

- millaista osaamista sinulta työssä odotetaan?
- mitä ajatuksia keskustelu työn muutoksesta sinussa herättää?

c. Miten kuvailisit ja arvioisit seuraavien merkitystä omalla kohdallasi työn muutosta koskevan tulevaisuustiedon jäsentämisessä?

- media tai sosiaalinen media
- lähipiiri (esim. perhe, ystävät)
- kollegat, esimies
- Varman strategiaprosessi tai muut sisäiset prosessit
- muut lähteet?

Ohje: kirjoita vain niistä asioista, jotka koet merkityksellisesti

17.3.2020 Mirja Hannula 5

LUT University

2. Asiantuntijan roolin muutos

a. Miten asiantuntijan/esimiehen rooli on muuttunut ja tulee muuttumaan?

- Mitä ajatuksia muutos sinussa herättää?

b. Mitä tarkoittaa itseohjautuva asiantuntijuus?

- Millaista osaamista itseohjautuvalta asiantuntijalta odotetaan?

c. Kuvaile, mitkä asiat motivoivat ja innostavat sinua työssä?

d. Millaisissa tilanteissa koet onnistuneesi hyvin / mitkä tilanteet koet vaikeaksi?

Ohje: voit myös tarkastella teemaa laajemmin työuranäkökulmasta

17.3.2020 Mirja Hannula 6

LUT University

3. Uuden oppiminen

a. Miten opit? Kuvaile tilanteita, joissa koet oppineesi uutta?

b. Millaisia asioita haluaisit tai koet tarvetta oppia?
- Miten aiot edetä niiden suhteen?
- Millaista tukea koet tarvitsevasi ja keneltä?

c. Millaisia uuden oppimiseen liittyviä tavoitteita ja suunnitelmia sinulla on
- seuraavan kolmen vuoden osalta?
- pidemmällä tähtäimellä?

Ohje: voit kirjoittaa nykyisen työtehtäväsi näkökulmasta tai laajemmin työuraasi liittyvistä tavoitteista ja suunnitelmista.

17.3.2020 Mirja Hannula 7

LUT University

4. Muutoskyvykkyys ja sen tukeminen

a. Pohdi omia valmiuksiasi pärjätä 1) työn muutoksessa ja 2) haasteellisissa työtilanteissa (esim. Korona-kevään etätyö ja –arki)
- Mitkä tekijät vaikuttavat kokemuksesi mukaan asiantuntijan muutoskyvykkyyteen/uudistumiskykyyn?
- Millaisia asioita/voimavaroja olet tunnistanut itsestäsi tänä keväänä?

b. Arvioi oman organisaatiosi vuorovaikutusprosesseja (strategiaprosessi, arjen vuorovaikutusprosessit, esim. tiimissä, esimiestyö, urakeskustelu jne.) ja niiden merkitystä oman tulevaisuusajattelusi ja tulevaisuussuunnitelmiesi kannalta
- Mitkä tilanteet asiat ovat olleet merkityksellisiä sinulle?
- Mikä on toiminut hyvin / mitä olisi jatkossa hyvä tehdä toisin?
- Mistä olet saanut tukea tai olisit sitä kaivannut omien tulevaisuuspohdintojesi ja -suunnitelmiesi tueksi?
- Miten työpaikalla voidaan tukea asiantuntijan muutoskyvyykkyyttä?

29.4.2020 Mirja Hannula 8

LUT University

5. Prosessin reflektio ja arviointi

a. Palauta mieleen oma Tulevaisuuskertomuksesi (osat 1-4). Arvioi kokonaisuutta ja jatka pohdintaa esim. seuraavista teemoista
- Millaisia ajatuksia sinulla on nyt työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta osaamiseesi / tulevaisuuteesi? Onko joku asia muuttunut tai selkeytynyt? Haluatko täydentää kertomustasi tai muuttaa jonkin kohdan?
- Miten kiteyttäisit oman Tulevaisuuskertomuksesi (esim. päämäärä tai johtoajatus tai suunnitelma) lyhyesti muutamalla lauseella matkaoppaaksi itsellesi tulevaisuuteen?
- Pohdi lisäksi toiko prosessin ajankohta (Korona-kevät) jotakin uusia näkökulmia pohdintoihisi?

b. Lopuksi anna palautetta prosessista – miten (ja kenelle) kirjoittaminen sopii henkilökohtaisen suunnitelmien pohdinnan tueksi? Miten kehittäisit prosessia (esim. kesto, ajankohta, ohjeistus)?

29.4.2020 Mirja Hannula 9