



4.2 Uudistuskyvykkyys yksilön ja työyhteisön näkökulmasta

Liisa Kiviniemi

Työelämässä pärjääminen vaatii meiltä jokaiselta uusien asioiden opettelua entistä tiiviimpään tahtiin. Ennen työuraa käydystä koulutuksesta saadut opit voivat muodostaa hyvän perustan osaamiselle, mutta ne eivät yksistään riitä. Työtehtäviin, välineisiin ja työympäristöön liittyvät muutokset ovat tuoneet yhä monipuolisemman osaamishaasteen työuran eri vaiheissa. Siirtyminen hierarkkisista organisaatioista kohti tulosvastuullisia tiimiä ja verkostomaista työskentelyä on tuonut vapauden henkilöstölle organisoida työtään, mutta samalla se on tuonut myös suuremman vastuun työn tuloksista. Muuttuvassa ja verkostomaisessa työskentelyssä korostuvat yksilön yhteistyö-, oppimis- ja kehittämistäidot sekä itsensä johtamisen taidot. Muutoksissa pärjääminen on haaste yksilöiden lisäksi työpaikoille. Muuttuvissa tilanteissa tarvitaan uudistuskyvykkyyttä eli taitoa nähdä asiat uudella tavalla ja löytää toimivia ratkaisuja. Uudistuskyvykkyyttä ja sen edistämistä tarkastellaan tässä artikkelissa yksilön ja työyhteisön näkökulmasta.

Yksilön uudistuskyvykkyys ja sen edistäminen

Yksilön uudistuskyvykkyys perustuu kykyyn sopeutua muutoksiin rakentavalla tavalla ja olla avoimena erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille. Lisäksi siihen tarvitaan taitoa määritellä asiat uudella tavalla. Uudistuskyvykkyudessa tarvittavia piirteitä voidaan kuvata resilienssi -käsitteen avulla. Resilienssiin sisältyy muun muassa stressin sietokykyä, taitoa ongelmien ratkaisuihin sekä kykyä hakea ja vastaanottaa apua. Työhön liittyvissä ongelmanratkaisutilanteissa oleellista on tunnistaa asiat, joihin voi olla itse vaikuttamassa, ja erottaa ne asioista, joihin itse ei voi vaikuttaa. Kestävyyttä puolestaan tarvitaan elämiseen sellaisten asioiden kanssa, joihin ei voi itse vaikuttaa. Usein nuo asiat koetaan työskentelyä vaikeuttavina. Resilienssin taustalla on tunnistettavissa itseluottamusta,

realistista optimismia ja toiveikkuutta. Siihen liittyy myös kyky nähdä positiivisia puolia itsessään ja muissa.

Yhteistyötaitojen merkitys korostuu, kun eri työpaikoilla työskennellään entistä useammin tiimeissä ja eri verkostoissa. Yksilön uudistuskyvykkyys onkin vahvasti sidoksissa vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Yksinäisiä puurtajia paremmin työelämässä pärjäävät verkostoituvat henkilöt, jotka jakavat tietoa ja osaamistaan aktiivisesti. Yhteistyötaitoihin sisältyy lisäksi rohkeus ottaa asioita puheeksi ja ilmaista mielipiteitään rakentavalla tavalla. Myös osaamisen kehittymiseen tarvitaan aktiivista yhteistyötä. Ideoiden jakaminen, yhteinen pohdinta sekä toisen henkilön työn ja osaamisen arvostaminen mahdollistavat onnistuneen maaperän kehittymiselle ja uudistumiselle sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Elinikäinen oppiminen tukee uudistuskyvykkyyttä. Monimuotoistuva koulutus ja digitaaliset oppimisympäristöt ovat tuoneet koulutautumisen mahdollisuuden yhä useamman työikäisen ulottuville. Oppimisen ja koulutuksen näkökulmasta on tarpeellista pohtia, mitä on työelämän muutokset kestävä osaaminen, josta koulutukseen osallistuja hyötyy. Yksittäiset irralliset tiedot eivät riitä. Voidaan kysyä, ovatko kenties ihmistä kunnioittavaan arvoperustaan, yhteistyötaitoihin, verkostoitumiseen liittyvät asiat esimerkiksi aikaa ja muutoksia kestävästä osaamisesta. Lisäksi tarvitaan omaan ammattiin kuuluvaa sisällöllistä osaamista.

Työyhteisöt uudistumiskyvykkyuden vahvistajina

Työyhteisöjen uudistuskyvykkyuden edellytyksenä voidaan pitää työntekijöiden aktiivista osallistumista kehittämiseen yhteistyössä esimiesten ja ylimmän johdon kanssa. Motivaatio ja kokemus työn mielekkyydestä ovat yhteydessä mahdollisuuteen osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Osallisuutta edistävät toimet ja arvostava suhtautuminen toinen toisiinsa ovat organisaatioiden keskeisiä menestystekijöitä tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Onnistuneiden muutosten syntymistä edistää, kun kaikilla on mahdollisuus kertoa ideoistaan ja päätöksenteko on demokraattista. Yhdessä tehdyt ja onnistuneina koetut muutokset vahvistavat luottamusta.

Uudistuskykyisessä organisaatiossa kehittämisen lähtökohtina ovat vahvuudet. Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin ei tarkoita ongelmakohtien ohittamista, mutta ongelmiin ei kuitenkaan jumiuuduta. Sen sijaan uudistuvassa organisaatiossa haetaan ratkaisuja esimerkiksi miettimällä, mitkä ovat vahvuutemme, mitä kukin osaa, ja milloin olemme parhaimmillamme. Tietenkin myös kehittämiskohteet on tärkeää yhdessä tunnistaa ja suunnitella toimet niiden ratkaisemiseksi.

Uudistumista ja tulevaisuuteen suuntaamista viitoitetaan etenemällä selkeiden etappien avulla, mikä konkretisoi kehittämiskohteita ja samalla myös saavutettuja tuloksia. Työskentelyn alkuvaiheessa täsmennetään ydinkysymykset, mahdollisuudet ja ongelmakohtat. Valittuja ratkaisutapoja kokeillaan ja niihin liittyviä kokemuksia jaetaan reflektiivisellä työskentelytavalla.

Toiveikkuuden ja realistisen optimismin löytäminen työyhteisön pulmallisiin asioihin ja yllättäviin muutoksiin on tärkeä uudistuskyvykkyyttä ja työhyvinvointia edistävä taito. Tarvitaan näköaloja vahvistavia työtapoja, joiden avulla on mahdollisuus pohtia erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja ennakkoiluulottomasti.

Uudistuksiin liittyy yhteisötasolla toimintatapojen, ja usein myös roolien ja vallanjaon muutokset. Kyse on kulttuurisesta muutoksesta, johon liittyy väistämättä myös jokaisen oma kasvuprosessi. Esimies on merkittävässä asemassa työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa ja myös sen uudistamisessa. Hän on luonteva henkilö johtamaan muutos- ja uudistustoimia, ja oikeastaan se kuuluu asemansa vuoksi hänen vastuulleenkin. Esimiesten osaamisen vahvistaminen osallisuutta edistäviin työtapoihin ja avoimuuteen omassa esimiestyössään on keskeinen uudistuskyvykkyuden edellytys työyhteisötasolla. Esimiehet tarvitsevat onnistuneeseen kehittämistyöhön henkilöstön ja omien esimiestensä tuen. Lisäksi esimiesten keskinäinen verstaistuki on monessa organisaatiossa osoittautunut merkittäväksi.

Lähteitä

Ala-Laurinaho A & Uusitalo H 2018. Mitä on resilienssi? Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-ke-hittaminen/mita-on-resilienssi/>

Carlsson M & Forssell C 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Cyruunik B 2011. Resilience: How Your Inner Strength Can Set You Free from the Past? Tarcher.

Laine P 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Painosalama Oy, Turku.

Lepore ST & Revenson TA 2006. Resilience and posttraumatic growth: Recovery, Resistance and Reconfiguration. Teoksessa: Calboun L & Tereschi RG (Eds.) The Handbook of Posttraumatic growth: Research and Practise. Mahwah, NJ: Erlbaum, 24–46.

Sitra 2017. Eväitä työelämään. Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Arola M (toim.) Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/06/05104025/Selvityksia123.pdf>

*“Elinikäinen oppiminen
tukee uudistuskyvykkyyttä.”*