

Työntekijän resilienssi

Paula Luukkonen



Tekijä Paula Luukkonen	
Suuntautuminen Palveluliiketoiminnan johtaminen (Restonomi YAMK)	
Opinnäytetyön nimi Työntekijän resilienssi	Sivumäärä + liitesivumäärä 83 + 4
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun laadullinen opinnäytetyö käsittelee resilienssiä työelämässä ja erityisesti työntekijän eli yksilön näkökulmasta tarkasteltuna.</p> <p>Resilienssi on Suomessa suhteellisen uusi käsite, vaikka kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa jo hyvin tunnettu eri tieteenalojen yhteydessä. Resilienssin käsittely työelämän kontekstissa on yleistynyt viime vuosina. Aihe on koronaviruspandemian aikana erityisen ajankohtainen ja resilienssi on ollut mediassa esillä.</p> <p>Tutkimuksessa perehdyttiin selvittämään matkatoimistoalan kohdeyrityksen myyntitiimin kokemuksia resilienssiin vaikuttavien tekijöiden osalta. Tutkimus toteutettiin keväällä 2020. Tutkimuksen tietoperusta rakennettiin resilienssin käsitteistä työelämän kontekstissa sekä resilienssiin vaikuttavien tekijöiden ja sen ilmenemisen osalta.</p> <p>Tämän kokonaistutkimuksen aineistonhankintamenetelminä olivat yksilöhaastattelut sekä sähköpostikysely. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun mukaisesti puolistrukturoiduilla avoimilla kysymyksillä. Sähköpostikysely toteutettiin samalla kysymysrungolla. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että yksilön resilienssiin vaikuttavat olosuhteet sekä yksilön oma toiminta. Työntekijän resilienssiä tukee toimiva työyhteisö, jolla on merkittävä vaikutus kuormituksen kokemiseen, jaksamiseen, tuen saamiseen sekä töissä viihtymiseen. Työympäristön merkitys on neutraalimpi, avokonttori on työympäristönä pidetty, vaikka häiriötekijöitä esiintyy. Etätöissä on parantunut työteho ja keskittyminen ja tällä on myös vaikutuksia palautumiseen. Työntekijän resilienssiä tukevia kykyjä ja taitoja ovat muun muassa työtehtävien hallinnan tunne, sopeutumiskyky, halu uuden oppimiseen, itsetuntemus sekä palvelualan soveltuvuus. Muutosjoustavuutta tukevia tekijöitä ovat saatu tuki muutoksen aloittamiseen, työntekijän oma suhtautuminen muutokseen yleisesti ja motivaatio. Jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat kuormituksen kokeminen, koronaviruspandemian aikainen poikkeustila, työkavereiden tuki sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino.</p> <p>Tutkimuksen aineiston pohjalta on koottu resilienssiin vaikuttavat käsitteistöt sekä luotu työntekijälle ja työnantajalle resilienssin edistämisen kiitostaulu.</p>	
Asiasanat resilienssi, työntekijän resilienssi, muutosjoustavuus, palautumiskyky, selviytymiskyky, työkyky	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tietoperusta.....	2
1.2	Työn muutos tutkimuksen taustana.....	3
2	Resilienssi työelämän kontekstissa	6
2.1	Resilienssi käsitteenä.....	6
2.2	Resilienssin merkitys työelämässä.....	10
2.3	Työntekijän resilienssin merkitys.....	12
3	Resilienssiin vaikuttavat tekijät ja sen ilmeneminen.....	15
3.1	Olosuhteet	16
3.1.1	Ulkoiset häiriötekijät	16
3.1.2	Työn kuormittavuus.....	18
3.1.3	Sosiaalinen pääoma.....	21
3.1.4	Työnantajan mahdollistamat resurssit	23
3.2	Oma toiminta	25
3.2.1	Sisäiset häiriötekijät	25
3.2.2	Sisäinen motivaatio ja työn imu.....	27
3.2.3	Itsensä johtaminen.....	31
3.3	Resilienssin ilmeneminen.....	33
3.3.1	Muutosjoustavuus	33
3.3.2	Palautumiskyky	36
3.3.3	Työkyky.....	37
4	Tutkimus	40
4.1	Matkatoimistoalan toimintaympäristö	40
4.2	Kohdeyrityksen ja tutkimusjoukon esittely	42
4.3	Esiymmärrys aiheesta.....	43
4.4	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	44
4.5	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät.....	44
4.6	Tutkimuksen toteutus.....	47
5	Tutkimuksen tulokset.....	53
5.1	Työympäristön merkitys	54
5.2	Työyhteisön merkitys	56
5.3	Työn organisointi ja johtaminen.....	57
5.4	Työntekijän resilienssiä tukevat kyvyt ja taidot	60
5.5	Työntekijän muutosjoustavuutta tukevat tekijät	64
5.6	Työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat tekijät	67
6	Pohdinta.....	71
6.1	Tulosten tarkastelu.....	71

6.2 Tutkimuksen arviointi	72
6.3 Johtopäätökset.....	73
Lähteet	79
Liitteet.....	1
Liite 1. Haastattelukysymykset	1
Liite 2. Sisällönanalyysin esimerkki luokituksesta	3
Liite 3. Sisällönanalyysin esimerkki alkuperäisestä ilmauksesta pääluokkaan	4

1 Johdanto

Tämä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee resilienssiä työelämän kehityksessä ja erityisesti työntekijän näkökulmasta. Tilastokeskus (2019, 225) toteaaakin, että nykyään työelämän muutoksista puhuttaessa toistuu sana resilienssi. Työntekijöiltä kaivataan aiempaa enemmän kykyä käsitellä muutoksia tehokkaasti sekä valmiuksia toimia epävarmuustekijöiden keskellä.

Suomessa resilienssi on ollut jo muutaman vuoden esillä muuallakin kuin tutkijoiden keskuudessa. Kotimaisten kielten keskus on lisännyt resilienssin sanakirjaan keväällä 2020. Tämän takia työssä käytetään yhdenmukaisesti käsitettä resilienssi, vaikka tämä voi vielä olla vieras käsite. Resilienssistä ensimmäisen suomalaisen tietokirjan kirjoittanut psykologi ja tutkija Poijula mainitseekin (2018, 13), että ammattihenkilöitä kouluttaessaan hän on vasta parin viimeisen vuoden aikana saanut myönteisiä vastauksia siihen, tietävätkö he mitä resilienssi tarkoittaa. Tämän tutkimuksen osalta resilienssillä tarkoitetaan yksilön psykologisia ominaisuuksia kuten selviytymiskykyä, sopeutumiskykyä, palautumiskykyä sekä muutosjoustavuutta.

Aihe on ajankohtainen ja koskettaa jokaista työelämässä olevaa. Aiheen mielenkiintoisuutta lisää myös se, että suomenkielistä tutkimustietoa tai kirjallisuutta löytyy hyvin niukasti työntekijän tai työelämän resilienssiin liittyen. Miten selviydytään työelämää yllättäen koettelevan koronaviruspandemian keskellä? Miten työelämän vaatimusten keskellä jaksetaan seuraavat vuosikymmenet?

Kiireen, ahdistuksen ja työuupumuksen määrä ovat kasvussa ja työssä jaksaminen on esillä valtakunnallisesti. Tilastokeskuksen (2019, 128, 344–355) uusimmasta laajasta työolotutkimuksesta käy ilmi, että puolet työkikäisistä pitää työtään henkisesti raskaana ja kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana tai ajattelee sitä. Viimeisen viiden vuoden seurantajakson aikana kiireen kokemus on lisääntynyt hälyttävässä määrin erityisesti naisilla. Naisista lähes 40 prosenttia koki kiireen haittaavan työssään, tämä oli korkein luku vuodesta 1977. Myös miehillä kiireen kokemus on kasvanut, nyt 26 prosenttia, mutta tämä ei ole korkeimmillaan. Väestöliiton (2020, 91) Perhebarometri 2020-tutkimuksen mukaan yleisin naisten kokema vaikeus työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa on vaativa tai uuvuttava työ. Kokonaistutkimuksen tulokset liittyvät työn kuormittavuuteen ja se heijastuu palkansaajien psyykkiseen hyvinvointiin. Kelan 2019 julkistaman tilaston mukaan ensimmäistä kertaa yleisin syy sairauspäivärahan saamiselle onkin mielenterveyden häiriöt. Mielenterveyden häiriöt ohittivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja kasvua on tullut 27 prosenttia vuoteen 2016 verrattuna.

Nykyään ymmärretään palautumisen tärkeys, eikä pelkästään puhuta työn kuormittavuudesta. Tilastokeskuksen tutkimuksesta (2019, 322) käy ilmi, että suurin osa, eli noin 70 prosenttia kuitenkin palautuu työpäivistä hyvin tai melko hyvin. Palautuminen käsittää fyysisen ja henkisen palautumisen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työn henkisestä kuormittavuudesta palautumiseen.

Menneellä vuosikymmenellä Suomen työmarkkinoille ilmestyi uusi palvelumuotoilijan tehtävänimike. Haetaanko työmarkkinoilla kohta myös resilienssin asiantuntijoita? Suomeen kyseinen nimike ei englannin- tai suomenkielisenä näytä työpaikkailmoitusten perusteella olevan rantautunut vielä keväällä 2020. Työntekijän resilienssin kehittämiseen tultaneen kuitenkin kiinnittämään enemmän huomiota, kun otetaan huomioon aiheen kasvanut näkyvyys mediassa.

1.1 Tavoitteet ja tietoperusta

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää matkatoimistoalan kohdeyrityksen myyntitiimin kokemuksia työntekijän resilienssiin liittyvistä asioista. Minkälainen merkitys työympäristöllä ja työyhteisöllä on työntekijälle? Minkälaisia työntekijän resilienssiä tukevia kykyjä ja taitoja on havaittavissa? Mitkä tekijät tukevat työntekijän muutosjoustavuutta? Mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen ja palautumiseen?

Haastatteluiden ja kyselyn avulla kartoitetaan tutkimusjoukon kokemuksia tietoperustassa läpikäytävien resilienssiin liittyvistä osa-alueista. Näitä osa-alueita ovat olosuhteet, oma toiminta sekä muutosjoustavuus, palautuminen ja työkyky. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 20) mainitsevatkin tieteellisen tiedon merkityksen arkielämän ongelmien kohtaamisessa.

Tutkimuksen tietoperustan tarkoituksena on selventää resilienssiä työelämän kontekstissa. Johdannossa käsiteltävä työn muutos toimii alustuksena tutkimukselle. Tietoperustan kaksi päälukua resilienssi työelämän kontekstissa ja resilienssiin vaikuttavat tekijät ja sen ilmeneminen on koottu resilienssi-kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Aihepiirit on valittu erityisesti työelämän sekä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Aihepiirit eivät ole ainoita mahdollisia, mutta näiden on katsottu soveltuvan kohdeyrityksen tutkimusjoukkoon.

Tietoperustassa keskitytään työympäristön olosuhteisiin sekä työntekijän omaan toimintaan, koska näihin on mahdollista vaikuttaa työnantajan tai työntekijän toimesta. Perimä eli geneettinen herkkyys ympäristön vaikutuksille jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Ensin

selvennetään resilienssin käsitteitä. Tästä siirrytään työntekijän resilienssiin. Työelämästä on erityisesti valittu työntekijän resilienssiin vaikuttavat tekijät sekä näiden vaikutukset. Näitä ovat olosuhteet, oma toiminta sekä resilienssin ilmeneminen. Olosuhteissa käsitellään ulkoisia häiriötekijöitä, työn kuormittavuutta, työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä työnantajan vaikutusta. Oman toiminnan vaikuttaviin tekijöihin on valittu sisäiset häiriötekijät, sisäinen motivaatio ja työn imu sekä itsensä johtaminen. Resilienssin ilmenemiseen on otettu mukaan muutosjoustavuus, palautumiskyky sekä työkyky.

1.2 Työn muutos tutkimuksen taustana

Työelämä on jatkuvassa muutoksen tilassa, mikä ei ole yllättävää tai uutta. Uutta on muutoksen nopeus. Viiden vuoden välein tehtyjen Tilastokeskuksen työolotutkimuksien tulokset näyttävät nykyään poikkeuksellisilta verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Positiivista on ollut työntekijöiden kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, tehtävien monipuolistuminen sekä yleinen työtyytyväisyys ja työpaikan ilmapiiri. Negatiivisena suuntana nähdään työn henkisen kuormittavuuden, kiireen sekä psyykkisten oireiden kasvu. (Tilastokeskus 2019, 343.) Kun työelämä muuttuu vapaammaksi ja yksilöllisemmäksi, odotetaan sen myös muuttuvan yksilölle vaativammaksi. Osaamisen merkitys korostuu, mutta nopeassa muutoksessa monen osaaminen tulee jäämään jälkeen. (Valtioneuvosto 2018, 11, 19.)

Muutos on usean samanaikaisesti vaikuttavan tekijän tulos. Tekijöiksi on tunnistettu globalisoitua ja palveluvaltaistua talous, kehittyvät teknologiat, ympäristövastuullisuus ja ekotehokkuus, lisääntynyt liikkuvuus, väestön ikääntyminen sekä muutokset arvoissa. Vaikutukset ovat vaikeasti ennustettavia ja monimutkaisia. Organisaatiot joutuvat tulevaisuudessa toimimaan ennustamattomuuden, yllätyksellisyyden ja moninaisuuden ympäristössä. Resilienssillä voidaan yhdestä näkökulmasta pyrkiä ymmärtämään ja arvioimaan toimintaa epävakaaassa toimintaympäristössä. (Nieminen ym. 2017, 3.)

Työnteon muutos on väistämätön, koska tulevaisuudessa koneet auttavat työntekijöitä ajattelua vaativissa tehtävissä. Työntekijät voivat tällöin keskittyä monimutkaisempiin tehtäviin. Näissä tehtävissä vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole edes olemassa, tehtävän vaatimaa osaamista ei tiedetä etukäteen ja ratkaisun löytäminen vaatii uuden tiedon tuottamista. Tämän perusteella jatkuvan oppimisen kyky voi olla tärkeämpi taito kuin ammattiin liittyvä osaaminen. Todellinen oppiminen on uuden tiedon yhdistämistä vanhaan ja uuden ajattelun rakentamista aktiivisesti. Voitaneen puhua tietotyön sijaan oppimisintensiivisestä eli paljon jatkuvaa oppimista vaativasta työstä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 75, 78.) Tekoälyn ja koneoppimisen vaikutuksesta ihmiset pystyvät

yhdistelemään osaamistaan ja työtehtävistä tulee joustavampia ja työtehtävät mukailevat ihmisten taitoja eikä niin, että ihminen mukailee työtehtävien vaatimuksia. Näin yhä useammat voivat keskittyä niiden taitojen kehittämiseen, joihin on suurin motivaatio ja parhaimmat lähtökohdat. Monet voivat vapautua vaikeista ja psyykkistä kuormittavuutta aiheuttavista tehtävistä. Tämä edellyttää kokonaisuuden johtamista ja hallintaa sekä sitä, että työhyvinvointi ymmärretään paremmin osana koko työuraa. (Valtioneuvosto 2018, 24.)

Uudistuva työ vaatii rakenteiden ja työskentelykulttuurin muutoksen (kuvio 1). Työtiloilta vaaditaan virtuaalista ja sosiaalista ulottuvuutta, yksilöiltä joustavuutta, verkostoitumista ja johtajuuden ottamista, työnantajalta hierarkian ja sääntelyn sekä rajoitusten poistamista. Työstä tulee monimutkaisempaa ja jatkuvasti muuttuvaa sekä työtä tehdään erilaisissa verkostoissa. Yksilön merkittäviä osaamisalueita ovat muun muassa oppiminen ja itsensä kehittäminen, keskeneräisyyden sietäminen, joustavuus, kognitiivinen ergonomia sekä resilienssi. (Uusi Kaiku 2020.)



Kuvio 1. Uudistuva työ (mukaillen Uusi Kaiku 2020)

Työelämän muutokset ja lisääntyvät vaatimukset voivat heijastua työssä jaksamiseen. Mielenterveyshäiriöt työikäisten sairauspäivärahojen syynä ovat kasvaneet vuodessa neljänneksellä. Tutkimukset ovat ehkä yllättäenkin osoittaneet, että työllisyyden kohentuessa sairauspoissaolot yleistyvät. (Kela 2019.) Tämä johtunee siitä, että hyvien työnäkymien keskellä työntekijät uskaltavat sairastaa ilman pelkoa työpaikan menetyksestä.

Työelämää kehitetään edelleen tehokkuus ja tuottavuusajattelun mukaisesti. Talous- ja ympäristökriiseistä halutaan selviytyä, mutta myös palata takaisin kasvu-uralle tehokkuutta kiristämällä. Kestävän työn tulevaisuutta pohdittaessa resilienssiajattelun näkökulmia tulisi hyödyntää tulevaisuudessa laajemmin. (Räikkönen 2013, 41.)

Suomen työkäiset eli 15-64-vuotiaat tekivät ansiotyötä vuonna 2013 keskimäärin noin neljä tuntia jokaista arkipäivää kohden (Kasvio 2014, 11). Tilastoidut työtunnit saattavat vähentyä, mutta työn tahti on kiihtynyt. Saamme enemmän aikaan vähemmillä työtunneilla. Digitalisaation vaikutuksesta vuonna 2018 yli 90 prosenttia palkansaajista käytti tietotekniikkaa, kun se vuonna 1984 oli vasta 17 prosenttia. Digitalisaatio on vaikuttanut työn tempoon ja tehokkuuteen, seurantaan, kontrolliin, läpinäkyvyyteen ja sosiaalisiin suhteisiin. Digitalisaation lisäksi työelämäkeskusteluun on noussut muun muassa työn teon tapojen moninaistuminen, työn yksilöllistyminen, epävarmuuden ilmapiiri sekä työn kuormittavuus ja pirstaloituminen. (Tilastokeskus 2019, 10–11, 87.)

Teollisuusmaiden kansalaiset suhtautuvat tulevaisuuden työmahdollisuuksiin pelolla. Uudet sukupolvet ovat aiemmin sijoittuneet työelämään paremmin kuin edeltäjänsä. Enää tätä ei voida pitää selviönä ja asetelma saattaa olla päinvastainen. Turvatusta asemasta päädytään epävarmuuteen. (Kasvio 2014, 14.)

Räikkönen (2013, 40) toteaaakin, että selviytymiskykyisen työelämän kannalta edellytetään uudelleenmäärittystä työn ja vapaa-ajan välisen suhteen osalta. Ihmisten tulisi pyrkiä vähentämään riippuvuutta palkkatyöstä epävakaksi muuttuneessa toimintaympäristössä. Tämän voisi toteuttaa lyhentämällä työaika ja hankkimalla uusia taitoja lisääntyneellä vapaa-ajalla. Kehittämällä uusia taitoja ihmisillä on enemmän mahdollisuuksia ja heillä säilyy valta määrätä omasta elämästään taloudellisesti epävakaisissa oloissa. Työajan lyhentämisellä ei ensisijaisesti tarkoiteta työstressin vähentämistä vaan henkilökohtaisten ja yhteisöllisten toimintaedellytyksien vahvistamista. Samalla linja on Hari (2018, 134), jonka mukaan nykykulttuurimme vie meitä väärään suuntaan. Sanomana on kuluttaa enemmän eli tehdä töitä enemmän. Tämä vie suunnan pois oikeasti tavoittelemisen arvoisista asioista ja näin ollen päädytään elämään tyytymättömyyden tilassa.

2 Resilienssi työelämän kontekstissa

Tässä luvussa käsitellään resilienssin käsitteitä, resilienssin merkitystä työelämässä sekä työntekijän resilienssiä.

2.1 Resilienssi käsitteenä

Resilienssi on etymologisesti peräisin latinan kielen sanoista *salire*, joka tarkoittaa hyp-päämistä sekä *re-salire* eli hypätä takaisin. Englannin arkikielessä terminä on *resilience*, joka tarkoittaa vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kykyä. Resilienssi on suomennettu sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskyvyksi, muutosjoustavuudeksi, kestävyudeksi, kimmoisuudeksi, joustavuudeksi, pärjäävyudeksi, lannistamattomuudeksi, sisuksi, sitkeydeksi, sinnikkyudeksi, murtumisen vastustuskyvyksi sekä kriisikestävyudeksi. (Pojjula 2018, 16.)

Tämän tutkimuksen osalta työntekijän resilienssillä tarkoitetaan yksilön psykologisia ominaisuuksia. Seuraavaksi läpikäytäviä käsitteitä yhdistelemällä tällä tarkoitetaan työntekijän kykyä ylläpitää toimintakykyään vaihtelevissa olosuhteissa, kykyä joustaa ja sopeutua muutostilanteissa sekä kykyä palautua niistä. Työntekijän resilienssin näkyminen ei vaadi suurta työelämän kriisiä. (Kotus 2020; Nieminen ym. 2017, 13, 75; Näswall, Malinen, Kuntz & Hodliffe 2019, 354; Tilastokeskus 2019, 225.)

Resilienssille ei ole yhtä kansainvälisesti hyväksyttyä määritelmää (Pojjula 2018, 23). Resilienssin kiinnostavuuden kasvun myötä onkin tullut hämmennystä sen käsitteellistämisestä. Resilienssistä ei toivota tulevan muotisanaa, jota käytetään eri tavoin ja eri merkityksillä. (Britt, Shen, Sinclair, Grossman & Klieger 2016, 380.)

Alla olevissa määrittelyissä ei ole tarkoitus löytää yhtä oikeaa tai parasta määritelmää eikä tämä olisi mahdollistakaan. Aivotutkijat Huotilainen ja Saarikivi (2018, 66) huomauttavatkin, että tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä, ei yksinkertaistaa. Kontekstisidonnaisuus lisääntyy tieteellisen ymmärryksen karttuessa ja yleispäteviä vastauksia on vähemmän.

Resilienssi on monipuolinen sateenvarjokäsite, joka kuvaa niin yksilön, perheen, organisaation sekä systeemin ja kulttuurin kykyä suuntautua uudelleen (Pojjula 2018, 23). Käsitettä voidaan lähestyä tieteissä muun muassa yhteiskunnan, tekniikan, ekologian sekä psykologian kautta. Hyvönen ym. (2019, 9) mainitsee, että resilienssi-sanalla on kaksoismerkitys. Sanalla voidaan kuvata fyysisille rakenteille tyypillistä mekaanista kestokyvyn ja

taipumisen ominaisuutta ja organisaatioille, järjestelmille, yhteisölle ja yksilöille tyypillistä ominaisuutta tai luonteenpiirrettä kuten valmiutta palautua vastoinkäymisistä ja kykyä säilyttää identiteetti tästä huolimatta.

Nieminen ym. (2017, 13) mainitsee, että resilienssin käsitettä sovelletaan eri yhteyksissä ilmaisemaan kykyä selviytyä haasteista ja ydinajatus on toipuminen vastoinkäymisistä sekä sopeutuminen muutoksiin.

Nurmi (Sitra 2016) huomauttaa, että resilienssi käsitteenä ei ole kritiikiton ja siihen liittyy yhteiskunnallista vallankäyttöä. Kuka määrittelee mitä sopeutuminen tarkoittaa sekä mitä asioita ja ketä joustaminen koskee? Myös Räikkönen (2013, 43) sanoo, että yhteiskuntatieteissä resilienssiajattelua on kritisoitu siitä, ettei se huomioi tarpeeksi yhteiskunnallisten valtasuhteiden tai poliittisten puolueiden keskenään ristiriitaisia intressejä. Nämä tekijät kuitenkin määrittävät miten työelämän selviytymiskykyä voidaan vahvistaa käytännössä.

Työelämässä resilienssiä voidaan käsitellä organisaation sekä yksilön kannalta. Organisaation resilienssi voidaan nähdä toimintatapana ja yksilön resilienssi psykologisena käsitteenä. Organisaation resilienssin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi ennakointi, ympäristön havainnoiminen, prosessien arviointi ja muutoksiin sopeuttaminen. Yksilön psykologiseen ominaisuuteen kuuluvat kyky joustaa muutostilanteissa, kyky uuden oppimiseen sekä toimintakyvyn ylläpitäminen vaihtelevissa olosuhteissa. (Nieminen ym. 2017, 13, 75.)

Lähteiden kesken on ristiriitaista tietoa sen suhteen, minkä tieteenalan yhteydessä resilienssi on mainittu ensimmäisen kerran. Niemisen (2017, 13) mukaan resilienssin käsitteen on ensimmäisenä esittänyt Holling vuonna 1973 ekologisen tutkimuksen yhteydessä. Räikkönen (2013, 34–36) sanoo, että resilienssin käsitettä on alun perin käytetty tekniikan alalla kuvaamaan materiaalin kimmoisuutta eli materiaalin kykyä palautua alkuperäiseen tilaansa tähän kohdistuneen voiman jälkeen. Käsite on ollut vakiintuneessa käytössä myös psykologiassa tutkittaessa yksilöiden kykyä selviytyä elämänmuutoksista ja vakavista traumaista. Käsitettä on käytetty myös kestäväen kehityksen osalta kuvailtaessa ekosysteemin uudistumis- ja mukautumiskykyä. Resilienssiä voidaan pitää myös avainkäsitteenä kestäväälle kehitykselle ja vaihtoehtona tehokkuusajattelulle.

Näswall ym. (2019, 354) viittaavat artikkelissaan, että varhaisimmat määritelmät resilienssille on kyky palautua vastoinkäymisistä. Nykyään tiedetutkimuksissa on otettu useampi määritelmä käyttöön eri tieteenalojen välillä ja jopa saman tieteenalan sisällä. Määritelmässä tulee ottaa huomioon konteksti eli asiayhteys. Tämä osoittaa määritelmän monimutkaisuuden ja tieteellisen erimielisyyden siitä, mitä resilienssi on ja miten sitä voidaan

ohjata. Viimeisin teoreettinen näkemys työntekijän resilienssistä kuvaa joustavaa kykyä hyödyntää, käyttää sekä saavuttaa organisaatiossa olevia resursseja. Artikkelissa huomautetaan, että vastoin yleistä näkemystä työelämän kontekstissa resilienssin käsite ei vaadi suurta kriisiä tai vastoinkäymistä. Uuden käsityksen mukaan työntekijän tai organisaation resilienssi näkyy työntekijöiden käytöksessä sitoutua käsittelemään työelämän haasteita. Haasteet voivat vaihdella jatkuvien muutosten ja epävarmuuden tunteesta suurempiin kriiseihin.

Kielitoimiston käsite on ”kyky pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua niistä” (Kotus 2020). Käsite viittaa yksilön ja yhteiskunnan resilienssiin. Kielitoimiston sanakirjan toimittajat tarkkailevat uudissanoja kriittisesti ennen lisäämistä. Mikäli sana on pidempään laajassa käytössä, se voidaan lisätä sanakirjaan. (Kotus 2019.)

Räikkönen (2013, 35) mainitsee referee-artikkelissaan, että käytetyimmät suomenkieliset vastineet englanninkieliselle resilience-termille ovat selviytymiskyky, uusiutumiskyky, joustavuus ja palautuvuus. Edellä mainituilla ominaisuuksilla viitataan luonnollisen tai inhimillisen järjestelmän ominaisuuksiin ja kykyihin selvitä suuresta muutoksesta. Lähikäsitteinä muuntuvuus (transformability), järjestelmien haavoittuvuus (vulnerability), sopeutumiskyky (adaptive capacity) ja herkkyys (sensitivity) ovat sidonnaisia resilienssin käsitteen kanssa.

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetään resilienssin yhteydessä usein termejä bounce-back ja bounce-forward. Britt ym. (2016, 380) mainitsevat, että useimmat määrittelevät resilienssiksi vain kyvyn selviytyä ja toipua takaisin (bounce-back), mutta osa määritelmistä vaatii resilientin käytöksen sisältävän myös kyvyn kasvaa ja uudistua vastoinkäymisten jälkeen (bounce-forward).

Teknologian tutkimuskeskus VTT (Nieminen ym. 2017, 6, 13, 17) kuvailee resilienssiä organisaation näkökulmasta. Tämä tarkoittaa organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa ennakoiden ja reagoiden toimintaympäristön muutoksiin. Resilienssi voi myös jo olla seurausta nykyisistä toimenpiteistä ja tekemisestä eli resilienssi on tahdottujen ja tarkoittamattomien muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen vuorovaikutuksen tulos. Puhutaan resilientista yrityksestä, kun yritys pystyy olosuhteiden muuttuessa jatkuvasti uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan. Osa muutoksista on pienempiä prosesseja ja näihin sopeutumista voidaan kutsua myös strategiseksi ketteryudeksi. Tällä hetkellä ketteryys taitaakin olla vielä käytetympi sana kuin resilienssi.

Useimmat määritelmät sisältävät käsityksen, että resilienssi ei ole vakaa ja pysyvä ominaisuus. Näswall ym. (2019, 355) mainitsevat, että työntekijän resilienssi on seurausta

yksilön ja ympäristön olosuhteista ja vuorovaikutuksesta. Vaikka perimällä on jossain määrin vaikutusta, ei se ole vakaa ja pysyvä ominaisuus. Sitä voi kehittää työympäristössä, joka mahdollistaa ennakoivan, sopeutuvan ja neuvoa kysyvän käytöksen. Johnstone (2019, 4, 53) sanoo, että resilienssiä voi kasvattaa kuten fyysistäkin voimaa ja siinä voi kehittyä. Resilienssi on psykologista kuntoilua, jossa vahvistetaan henkistä voimaa. Toiset ovat luonnostaan vahvempia kuin toiset, mutta kaikki voivat kehittyä. Ihmisiin on sisäänrakennettuna resilienssi, josta hyvä esimerkki on lapsen oppiminen kävelemään lukemattomien epäonnistuneiden yritysten jälkeen. Myös Sandberg (2017, 111) ja Coutu (2017, 9) määrittelevät, että resilienssi ei ole annettu persoonallisuuden ominaisuus vaan harjoiteltavissa ja elämänmittainen projekti.

Resilienssi ei myöskään ole sidoksissa itsetuntoon tai optimismiin, vaan myötätunto itseä kohtaan on tärkein tekijä haasteita käsitellessä. Itselle tulee osoittaa samaa ystävällisyyttä kuin ystävälle ja ymmärtää virheitään ja huoliaan eikä tarkastella asioita vain häpeän ja kritiikin kautta. (Sandberg 2017, 60–61.) Myös Coutu (2017, 11–12) huomauttaa, että resilienssi ei vaadi optimistista luonnetta. Optimismi auttaa, mutta vain silloin kuin se ei häiritse todellisuuden näkemistä. Vastoinkäymisen yhteydessä ylioptimistinen asenne voi aiheuttaa enemmän ongelmia. Isoimmissa haasteissa tasainen, melkein pessimistinen todellisuuden taju on tärkeämpää.

Hakala (2018, 192) kertoo resilienssillä tarkoitettavan ihmisten joustavuutta, sitkeyttä sekä mukautumiskykyä. Ihminen on kimmoisa, kun hän kykenee kääntämään pitkäaikaisen stressin tai elämän kriisin parhain päin. Kimmoisa ihminen oppii vaikeuksista ja pystyy jopa kasvamaan näiden myötä. Kimmoisa taipuu muttei taitu. Kriisit osoittavat, kenellä on resilienssiä. Resilienssi ei käsitä sisua. Sisu kuulostaa urhealta ja on periksi antamattomuutta sekä tahtoa mennä läpi harmaan kiven. Tosielämässä tarvitaan kuitenkin enemmän kimmoisuutta kuin sisua. Koirikivi & Benjamin (2020) ovat samoilla linjoilla ja kuvaavat resilienssiä henkiseksi kapasiteetiksi, joka on usein tiedostamatonta ja tämä voi vahvistua läpi elämän. Resilienssin avulla yksilö pystyy hyödyntämään hyvinvointiaan ylläpitäviä voimavaroja ja vahvuuksia. Resilienssin merkityksen huomaa yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa, joissa haastetaan tutut toimintamallit ja ajatukset.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra määrittelee resilienssin ihmisten ja yhteisöjen kyvyksi toimia muuttuvissa olosuhteissa, kohdata häiriöt ja kriisit sekä palautua niistä. Esimerkkeinä yhteiskunnan kyky toipua sodasta sekä luonnon kykyä palauttaa ekosysteemin tasapaino. (Sitra 2016). Nurmi (Sitra 2016) mainitsee, että resilienssi on monipuolinen käsite, jolla voi kuvata niin systeemin kuin yksilön, organisaation tai kulttuurisen identiteetin kykyä suuntautua uudelleen. Käsite kuvailee prosessia, että lopputulosta. Kaikkien

määritelmien tarkoituksena on suojata joustavuudella systeemin ominaisuutta ja vahvistaa sitä. Käsitteen eri puolia ovat vastustuskyky, palautuvuuskyky, sopeutumiskyky, uudistumiskyky sekä kyky rakentua uudelleen peruuttamattomien muutosten jälkeen.

Työterveyslaitos määrittää resilienssin uudistumiskyvyksi eli kyvyksi selviytyä muutok-
sista. Käsite kuvaa yksilön sekä organisaatioiden kykyä uudistua. (TTL 2018). Sen sijaan
työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee resilienssin eli muutosjoustavuuden ainoastaan
Suomen alueiden rakennemuutosten kautta. Jatkovaa uudistumiskykyä vaaditaan väestö-
muutoksen, työllisyyden ja yritystoiminnan osalta. Muutosjoustavalla alueella on kyky va-
rautua, palautua ja varsinkin uudistua ulkoisesta aluetalouden shokista. Muutosjoustavuus
on osa rakennemuutoksen hallintaa. (TEM 2019.)

Yksi tapa ilmaista resilienssin merkitys: "More than education, more than experience,
more than training, a person's level of resilience will determine who succeeds and who
fails. That's true in the cancer ward, it's true in the Olympics, and it's true in the board-
room." (Coutu 2017, 8.)

2.2 Resilienssin merkitys työelämässä

Yritysten muutostilanteisiin liittyy usein tyytymättömyyttä. Työelämässä tapahtuu muutok-
sia, jotka eivät ole itselle mieluisia. Tyytymättömyys voi ilmetä valittamisena ja muutosvas-
tarintana. Muutosvastarinta koetaan negatiivisena ja siitä voidaan syyllistää tai syyllistyä.
Resilienssin on mainittu vaikuttavan työyhteisön ja työntekijän muutoksiin sopeutumisessa
ja selviytymisessä. Työterveyslaitos mainitseekin, että työpaikoilla ja ympäristössä tapah-
tuu jatkuvasti muutoksia. Muutosten keskellä olemista voidaan hallita uudistumiskyvyn eli
resilienssin avulla. Organisaatiot, jotka ovat varautuneet muutoksiin, selviävät paremmin.
(TTL 2020d.)

Suomalaisessa työelämässä ei vielä aktiivisesti puhuta resilienssistä. Nieminen ym.
(2017, 76) mainitsevatkin, että heidän tutkimiansa organisaatioiden resilientit toimintamal-
lit eivät olleet tietoisesti pohdittuja ja johdettuja resilienssin lähtökohdista, vaan arkeen so-
pivia toimintamalleja, joista on toiminnan tuloksena seurannut resilienssiä.

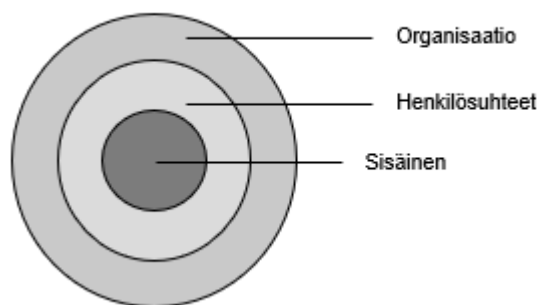
Resilienssiajattelu työelämässä voidaan jakaa ekologiseen ja sosiaaliseen selviytymisky-
kyyn. Ekologinen selviytymiskyky tarkoittaa yleensä muutoksiin sopeutuneiden järjestel-
mien kykyä palata takaisin tasapainoon. Sosiaalisessa selviytymiskyvyssä (social re-
silience) on mahdollista toimintatapojen ja rakenteiden muuttaminen sekä vanhoista käy-
tännöistä poisoppiminen. Ihmisten reflektointikyky ja kyky arvioida kriittisesti vakiintuneita

tapoja auttaa tekemään niihin tarvittaessa muutoksia. Ihmisillä on kyky tarkastella toimintaansa, joka mahdollistaa ennakoivan asenteen selviytymiskyvyn vahvistamiseen. (Räikkönen 2013, 36–37.)

Yritysten tehokkuus ja säilyminen ovat riippuvaisia organisaation sekä työntekijöiden kyvystä sopeutua ja kestää haasteita. Kyky joustavuuteen on tunnustettu yhdeksi merkittäväksi kilpailueduksi, jonka vuoksi resilienssin kehittäminen ja tutkimus ovat lisääntyneet. Yritykset haluavat varmistaa kestäväytensä ja tämä on riippuvainen siitä, miten työntekijät pystyvät ylläpitämään suoritustasoaan. (Näswall ym. 2019, 353.)

Organisaatiot tarvitsevat resilienssiä. Vahvistaakseen resilienssiään, tulee vastoinkäymistä oppia. Resilientin organisaation tulisi luoda kulttuuri, jossa yksilöitä rohkaistaan myöntämään virheet ja epäonnistumiset. Tätä ei useinkaan tehdä, koska pelätään tai ollaan liian ylpeitä virheiden myöntämiseen. Sen sijaan puolustaudutaan ja vaietaan. Kun työntekijöiden on turvallista puhua virheistä, niitä raportoidaan avoimemmin sekä myös tehdään vähemmän. Tyypillinen työkuultuuri edelleen suosii onnistumisia ja piilottaa epäonnistumiset. (Sandberg 2017, 144–145, 147.)

Johnstone (2019, 267) kuvaa resilienssin tasot (kuvio 2). Uloimpana kerroksena on organisaatio. Keskimääräinen taso on henkilösuhteet eli tiimi. Ytimessä on yksilön eli työntekijän sisäinen resilienssi.



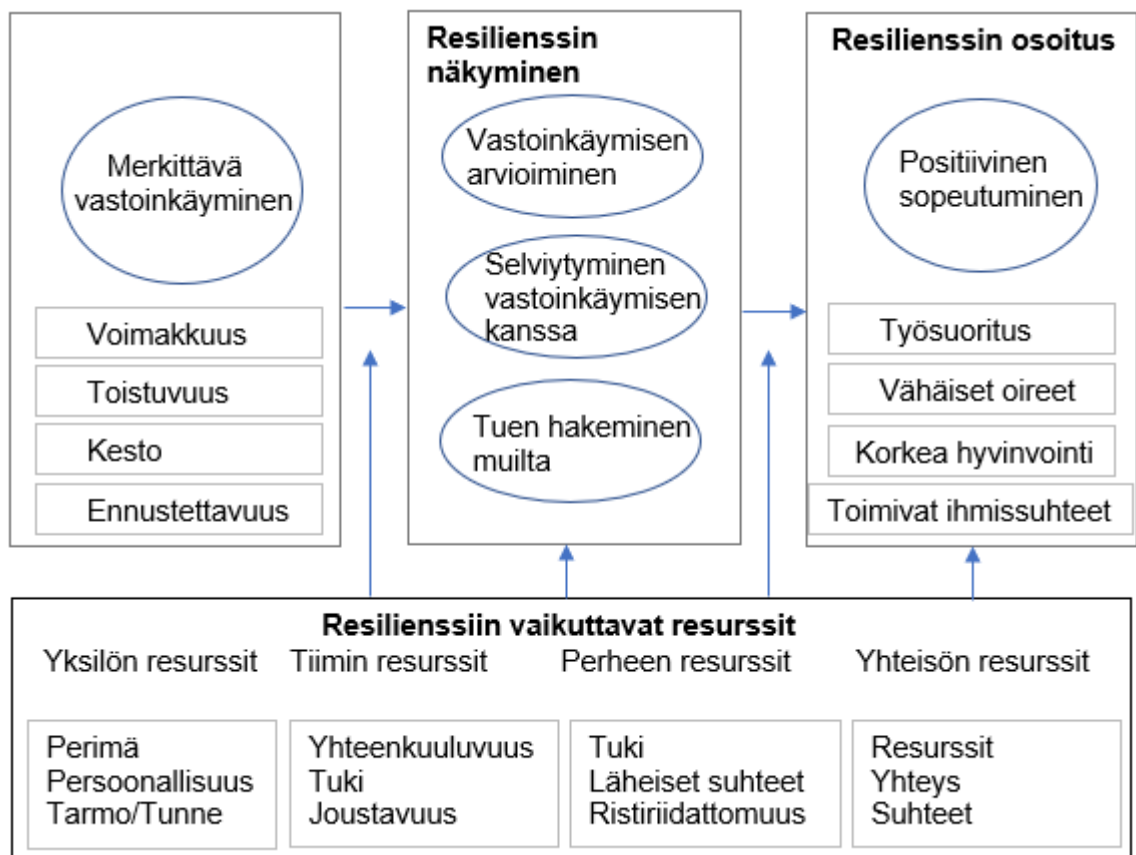
Kuvio 2. Resilienssin tasot (mukaihen Johnstone 2019, 267)

Johnstone (2019, 274) antaa esimerkin tiimin tai organisaation resilienssistä. Jos työntekijä jää sairauslomalle stressin tai uupumuksen takia, voi tämä herättää tarkastelemaan työympäristöä lähemmin. Riippuu yrityksen johdosta, katsotaanko stressi yksilön omaksi syyksi. Vai arvioidaanko tilannetta kollektiivisen resilienssin kautta, niin yksilön kuin työympäristön tekijöiden kautta.

2.3 Työntekijän resilienssin merkitys

Yrityksien henkilöstön kehittäminen on perinteisesti keskittynyt työntekijöiden inhimilliseen pääomaan eli tietoon, taitoihin ja kykyihin. Tästä pitäisi siirtyä henkilöresurssien psykologiseen pääomaan eli minkälaisia henkilöitä työntekijät ovat ja mitä heistä voisi tulla. Tähän liittyvät luottamus, tehokkuus, toivo, optimismi ja ennen kaikkea resilienssi. (Luthans, Vogelgesang & Lester 2006, 40.)

Työntekijän resilienssi on avainasemassa siinä, kuinka työntekijä mukautuu ja pystyy hallitsemaan muuttuvat olosuhteet. Työntekijän resilienssin prosessi on esitettyä kuviossa 3. Alimpana olevassa laatikossa on kuvailtuna voimavarat, jotka vaikuttavat työntekijän resilienssikyvyyteen. Prosessi alkaa merkittävällä vastoinkäymisellä. Tällä tarkoitetaan muassa traumaattisia tapahtumia töissä, pitkään jatkuvaa kuormittuneisuutta tai suurta meluhäiriötä. Seuraavaksi on kuvattu, kuinka työntekijä suhtautuu vastoinkäymiseen. Eli arvioidaan vastoinkäyminen, pyritään selviytymään vastoinkäymisen kanssa sekä haetaan tukea toisilta. Positiivinen sopeutuminen tarkoittaa työntekijän resilienssin osoitusta. Sopeutuminen voidaan arvioida työsuorituksen, vähäisten oireiden, korkean hyvinvoinnin sekä toimivien ihmissuhteiden kautta. (Britt ym. 2016, 380-382.)



Kuvio 3. Työntekijän resilienssin mallinnus (mukailtu Britt ym. 2016, 381)

Työntekijän resilienssistä tehtyjen tutkimusten määrä on noussut, mutta resilienssin mittaamisen tutkimus on jäänyt vähemmälle. Mittaamiseen on kehitetty muun muassa ei kaupallinen Employee Resilience Scale, joka tässä yhteydessä suomennetaan työntekijöiden joustavuusasteikoksi. Tämä perustuu työntekijöiden jatkuvaan kykyyn hyödyntää ja soveltaa yrityksen resursseja ja menestyä töissä, myös haastavissa olosuhteissa. Ajatuksena on, että työntekijän resilienssiä on mahdollisuus kehittää, mutta tämä vaatii siihen mahdollistavan työympäristön. Työpaikan positiivinen ja kannustava oppimisympäristö on yhdistetty yhdeksi tekijäksi työntekijän resilienssin vahvistamisen mahdollistajana. (Näswall ym. 2019, 353–355.)

Työntekijän joustavuusasteikon kysymykset ja kertoimet on esitetty seuraavassa taulukossa 1. Mitä korkeampi kerroin, sen suurempi vaikutus kysymyksellä on kokonaistuloksen kannalta. Tämän perusteella virheistä oppiminen ja tämän seurauksena oman työn parantaminen nähtäisiin kaikista tärkeimpänä toimintana. Työntekijän joustavuusasteikon kysymyksiä on hyödynnetty tämän työn osalta haastattelukysymyksiä muotoiltaessa ja tutkimustulosten käsitteistön luokittelussa.

Taulukko 1. Työntekijän joustavuusasteikko (mukaillen Näswall ym. 2019, 357)

nro	kysymys	kerroin
1	Käsittelen työhaasteita tehokkaasti yhteistyössä muiden kanssa	0,80
2	Onnistun hallitsemaan pitkään jatkuvan suuren työmäärän	0,63
3	Osaan ratkaista ongelmat ammattitaitoisesti	0,76
4	Opin virheistäni ja pystyn parantamaan työtäni	0,81
5	Arvioin suoritustani ja parannan jatkuvasti työtäni	0,78
6	Vastaan tehokkaasti palautteeseen, myös kriittiseen	0,65
7	Kun tarvitsen työssäni tiettyjä resursseja, etsin tähän apua	0,68
8	Lähestyn esimiehiä/johtajia, kun tarvitsen heidän tukeaan	0,70
9	Käytän työn muutoksia mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa	0,78

Tekijät myöntävät, että heidän luomansa työkalu eroaa aikaisemmista. Organisaatioiden yhteydessä kaksi käytetyintä työkalua ovat olleet Luthans ym. 2013 luoma Psychological Capital sekä McLarnonin ja Rothsteinin 2013 Workplace Resilience Inventory eli WRI. Tekijöiden mielestä nämä kaksi työkalua eivät ole kuitenkaan tarpeeksi työelämäkeskeisiä. Uuden asteikon tarkoituksena on keskittyä jokapäiväisten haasteiden käsittelemiseen työssä. Asteikko ei mittaa pelkästään yksilön omaa toimintaa. Tämä ottaa myös huomioon, kuinka työnantajan resurssit suojaavat työntekijöitä vastoinkäymisiltä, auttaa heitä muutoksien käsittelyssä sekä mahdollistaa resilientin käytöksen. Käyttö ei vaadi suuren muutoksen tai kriisin asiayhteyttä. (Näswall ym. 2019, 355.) On huomionarvoista, että kuviossa 3 työntekijän resilienssi lähtee käyntiin juuri merkittävän vastoinkäymisen pohjalta.

Tuoreet tutkimukset osoittavat, että työpaikan resilienssikoulutus voi parantaa yksilön resilienssiä, joka edistää työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia sekä tätä kautta parantaa suoritusta (Johnstone 2019, 5). Poijula (2018, 225) mainitsee 14 työyhteisön katsaustutkimuksesta, joka liittyi resilienssikoulutuksen vaikuttavuuden tutkimiseen. Tulosten mukaan kyseisten työpaikkojen resilienssikoulutukset vaikuttivat työntekijöiden suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Koulutuksella voitiin vahvistaa henkilökohtaista resilienssiä. Myös Työterveyslaitos (2020f) on antanut ohjeita työnantajalle resilienssin edistämiseen, jotta toiminta on ennakoivaa ja joustavaa yllättävissäkin tilanteissa. Resilienssiä tulisi kehittää yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Pitäisi ymmärtää kokonaisuutta, tunnistaa työn ongelmakohdat, ottaa uusia ideoita käyttöön ja uudistaa kehittämiskäytäntöjä sekä arvioida toimintaa ja ottaa tästä opiksi. Työelämään liittyviä koulutuksia on järjestetty keväällä 2020 muun muassa TTL:n toimesta resilientti organisaatio sekä valmennusorganisaatio MIF:n toimesta resilienssi, uuden työn elinehto – koulutuksien muodossa.

3 Resilienssiin vaikuttavat tekijät ja sen ilmeneminen

Resilienssin määrittelytapojen erojen vuoksi tutkijat ovat eri mieltä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat resilienssiin ja miten sitä voidaan arvioida ja johtaa (Nieminen ym. 2017, 13). Tähän viitaten tutkimuksen tietoperustaan on valittu ne tekijät ja vaikutukset, jotka ovat esiintyneet resilienssiä käsittelevässä kirjallisuudessa ja jotka on yleispätevästi koettu koskevan työntekijöitä alasta riippumatta. On keskeistä ymmärtää, että yksilön resilienssikykyisyys rakentuu monesta samanaikaisesti vaikuttavasta tekijästä ja resilienssi nähdään ympäristön tuottamana prosessina (Hyvönen ym. 2019, 29–30).

Resilienssin riski- ja suojaavat tekijät ovat samat eli perimä, olosuhteet ja oma toiminta ja nämä ovat esillä kuviossa 4. Näiden vuorovaikutussuhde määrittää sen hetkisen resilienssin tason. (Johnstone 2019, 52.) Tässä tutkimuksessa keskitytään työpaikan olosuhteisiin ja omaan toimintaan, koska vain näihin voidaan vaikuttaa. Kuten on mainittu, resilienssi ei ole vakaa tai pysyvä ominaisuus vaan vaihteleva ja johon voi itse vaikuttaa (Johnstone 2019, 4; Näswall ym. 2019, 355; Sandberg 2017, 111). Perimä jätetään tästä syystä tutkimuksen ulkopuolelle.



Kuvio 4. Resilienssiin vaikuttavat tekijät (mukailtu Johnstone 2019, 52)

Psykologisissa tutkimuksissa resilienssiin vaikuttaviin tekijöihin on kiinnitetty huomiota perimään sekä yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Perimä on geneettinen taipumus ja pohja kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen kehittämiseksi. Vuorovaikutukseen kuuluvat esimerkiksi sosiaaliset suhteet ja perhe. Vuorovaikutuksessa on keskeistä

yksilön ja ympäristön yhteensopivuus. Yksilön sopiessa ympäristöön saadaan positiivisia kokemuksia itsestä ja omasta pystyvyydestä kuin tilanteessa, jossa yksilö ja ympäristö ovat voimakkaassa ristiriidassa. (Koirikivi & Benjamin 2020.) Myös Hyvönen ym. (2019, 10) kirjoittavat, että nykytutkimuksen valossa psykologian ja sosiaalityön tieteenaloilla resilienssi-tutkimus on jo pitkään ymmärretty yksilön luonteenpiirteiden sekä ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksena. Yksilön resilienssiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava kontekstuaalisesti, eli suhteessa koettuun vastoinkäymiseen, joka vaikuttaa siihen, miten resilienssiksi ymmärretty ominaisuus määritellään.

3.1 Olosuhteet

Resilienssiin vaikuttavia tekijöitä on hankala lokeroida pelkästään vain olosuhteisiin tai oman toiminnan alle. Useat tekijät ovat päällekkäisiä ja vaikuttavat ristikkäin. Ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Työntekijän sisäiseen motivaatioon ja työn imuun vaikuttavat vallitsevat olosuhteet ja toisin päin. Sosiaalinen pääoma on tässä työssä laitettu olosuhteiden alle, mutta voisi hyvin olla osa omaa toimintaa.

3.1.1 Ulkoiset häiriötekijät

Aivotutkijat Huotilainen ja Saarikivi (2018, 24–27) tuovat ilmi, että metsästäjäkeräilijän kuulo- ja näköaistit aiheuttavat hankaluuksia avokonttorin tai monitilatoimiston melussa ja liikkeessä. Taustääännet ja liike kuten keskustelut, liikkuminen, puhelimet sekä esimerkiksi remontin äännet kiinnittävät huomion vahtikoiran tavoin. Kuulo- ja näköjärjestelmä lähettävät hälytyksiä aivoille, vaikka tietoisella tasolla ymmärretään, ettei näistä tarvitse välittää. Näyttöpäätteellä työskentelevän aivot haluavat suunnata katseen näkökentän laiduille työkaverin kulkiessa ohi tai hakiessa kahvia. Eniten keskittymistä häiritsee puhe, josta saa selvää. Aivojen resurssit eivät riitä, kun pitäisi lukea tai kirjoittaa ja käsitellä samanaikaisesti ymmärrettävää puhetta. Keskeytykset häiritsevät eniten syventymistä vaativassa pitkäkestoisessa työssä kuin lyhyissä vähemmän muistikuormaa vaativissa tehtävissä.

Työolotutkimuksessa on havaittu, että työtilat ovat työn osatekijöistä yleisin tyytymättömyyttä aiheuttava asia. Tällä ulkoisella tekijällä ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä siihen, miten työntekijät arvioivat yleistä työtyytyväisyyttään. Yleisimmät työntekijän kokemat haittatekijät ovat melu, työympäristön lämpötila ja rauhattomuus ja nämä ovat lisääntyneet haittatekijöinä pitkällä aikavälillä. Työympäristössä pitää ottaa huomioon taustamelun ja häiriöiden määrä, jotta työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin. Avokonttorit eli monitilatoimistot ovat tässä suhteessa haasteellisia. Monitilatoimistoihin on yhdistetty lisääntynyt yhteisöllisyys, mutta kielteisinä puolina ovat melu, rauhattomuus sekä yksityisyyden puute. Oleellista monitoimitilan kokemiseen on myös saatavuus

omasta työpisteestä ja muunneltavista tiloista kuten hiljainen- tai puhelintila. (Tilastokeskus 2019, 209, 245, 319–321.)

Työterveyslaitos puhuu kognitiivisesta ergonomiasta eli sujuvasta aivotyöstä. Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa työn suunnittelemista niin, että kognitiiviset eli tiedolla työskentelyn vaatimukset ja olosuhteet tukevat sujuvaa aivotyöskentelyä. Kolme aivotyön kuormitustekijää ovat häiriöt, keskeytykset ja tietotulva. Näihin liittyy työskentely puhehälyssä tai melussa, työtehtävien keskeytykset sekä epäselvät tai puutteelliset ohjeet. Työterveyslaitoksen SujuKE-hankkeen tulokset osoittavat, että kognitiiviset kuormitustekijät ovat yleisiä töissä. Tutkimuksessa 80 prosenttia vastaajista ilmoitti näiden seikkojen kuormittavan ja näistä 20 prosenttia kuormittuu erittäin paljon. Häiriöitä, keskeytyksiä ja tietotulvaa voi hallita työssä yksinkertaisillakin keinoilla. Puhelimen ja tietokoneen hälytykset voi mykistää, tietotulvaa voi hillitä paremmilla ja napakammilla viestien otsikoinnilla sekä yhteisten merkkien sopimisesta, milloin kollegan ei toivota keskeyttävän omaa työtä. Aivotyön kehittäminen liittyy suoraan yksilön työhyvinvointiin sekä työpaikan tuottavuuteen. (TTL 2020b.)

Työpaikalla tulisi puhua keskeyttämisen kulttuurista, koska yksittäisen työntekijän mahdollisuudet tähän ovat rajalliset. Toimivien työtapojen kehittäminen on työnantajan, työyhteisön ja työntekijän vastuulla. Työpaikan käytännöt ja työskentelytavat vaikuttavat paljon työntekijän mahdollisuuteen työskennellä rauhassa ja kuinka katkonaiseksi päivä muodostuu. Ei tulisi olla mahdollista, että työntekijät voivat keskeyttää kenet tahansa, milloin haluavat. Tavanomainen valitus hälystä ja melusta ei auta vaan koko työyhteisön tulisi pohdita, millä tavoin yleisimpiä keskeytyksiä voidaan vähentää ja kuinka työtapoja voidaan muokata. Etätyöt ovat toimiva ratkaisu useissa töissä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 120–121.)

Grandell (2015, 163–164) jakaa häiriötekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Kuviossa 5 ulkoisiin häiriötekijöihin lukeutuvat sähköpostien ja eri viestintälaitteiden merkkiäänät, kollegoiden puhelinsoitot sekä itsestä riippumattomat keskeytykset kuten kollegan aloittama keskustelu. Sisäisiin häiriötekijöihin kuuluvat oman mielen rauhattomuus, keskittymisen häiriintyminen pakonomaisesta tarpeesta tarkistaa sähköpostin tai kännykän ilmoitukset sekä ahdistus ja negatiivisuus siitä, että käsillä oleva tehtävä on liian vaikea.

Ulkoiset häiriötekijät	Sisäiset häiriötekijät
Sähköpostien ja viestien merkkiäänet	Mielen rauhattomuus
Puhelinsoitot	Tarve tarkistaa sähköpostit, puhelin yms
Kollega tulee keskustelemaan	Ahdistus, negatiivisuus "liian vaikeaa"

Kuvio 5. Ulkoiset ja sisäiset häiriötekijät (mukailtu Grandell 2015, 163–164)

Myös Gazzaley & Rosen (2016, 6) jakavat häiriöt ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. He myös mainitsevat mielen vaeltelun sisäisenä tekijänä ja muut Grandellin mainitsevat häiriöt ulkoisina tekijöinä. Gazzaley & Rosen mainitsevat vielä keskeytykset kuten monen asian samanaikaisen tekemisen kuuluvan ulkoiseen sekä sisäiseen häiriötekijään.

Huotilainen ja Saarikivi (2018, 26, 110) mainitsevat, että taustaäänien kanssa työskentelämisen hallitseminen on yksilöllistä. Tähän vaikuttaa synnynnäinen fysiologinen herkkyys äänille ja äänen kykyyn kääntää tarkkaavaisuutta puoleensa sekä oma tottuneisuus melussa työskentelyyn. Osa avotilan työntekijöistä kokee tämän dynaamiseksi ja innostavaksi, toiset taas kuormittavaksi ja työn jatkuvaksi keskeytymiseksi. Kollegoiden liikkumisesta ja taustaäänistä häiriintyvien olisi hyvä saada työskennellä hiljaisessa nurkassa. Puhheen häivyttämistä voi parantaa akustiikan muutoksilla kuten väliseinillä ja verhoilla tai vaikka kuulokkeet päässä istuen. Ideaalitalanteessa taloudellisia resursseja kohdistetaan hyviin työtiloihin. Tämä tarkoittaa myös työtilojen merkityksen ymmärtämisestä. Erilaisia työn vaatimia tiloja pitää olla tarpeeksi ja niiden on oltava sopivia ja muunneltavia.

Keltikangas-Järvinen (2019, 237, 239) kertoo, että kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämän kannalta tärkein ero ekstrovertin ja introvertin välillä on hälyn ja taustamelun erilainen vaikutus työsuoritukseen. Taustamelu ja yleinen häirintä laskee introvertin suoritusta enemmän kuin ekstrovertin. Selkein ero oli taustamusiikilla, joka nosti ekstrovertin ja laski introvertin suoritusta. Introvertti vaatii hiljaisuutta ja työrauhaa mitä vaativampaa työtä tehdään. Hiljaisessa työskentelyssä temperamenttien osalta ei ollut eroja suorituksessa.

3.1.2 Työn kuormittavuus

Työn psyykkisesti ja sosiaalisesti kuormittavat tekijät korostuvat työn fyysisen kuormittavuuden vähentyessä. Eri tavoin kuormittava ja muuttuva työ vaatii yksilöltä hyviä mielen-terveystaitoja. Työntekijöiden kokonaiskuormituksen hallinta ja arviointi on entistä merkittävämpää. (Valtioneuvosto 2018, 41.)

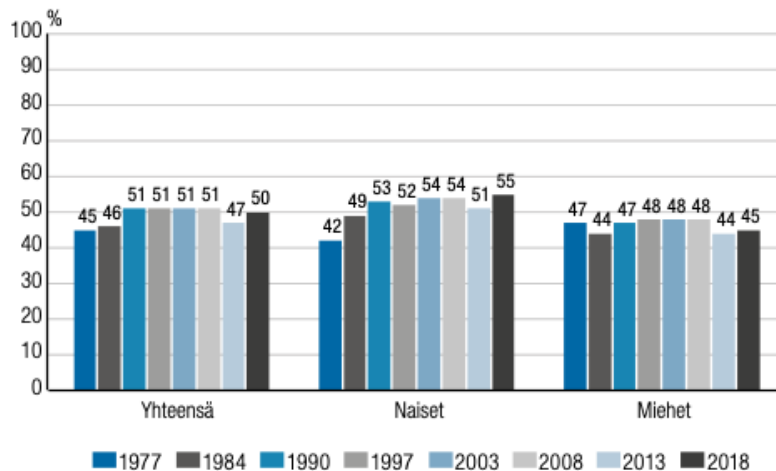
Työntekijän kuormittavuuden tunne voi johtua työnantajan järjestämistä työolosuhteista ja/tai työntekijän henkilökohtaisesta tunteesta. Kuormittavuuden tunnetta voidaan kysyä suoraan työntekijöiltä eli tällöin saadaan subjektiivinen näkemys. Työn kuormittavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työn henkistä rasittavuutta.

Päivittäisessä työelämässä työntekijät eivät käyttäne sanaa kuormittavuus vaan stressi. Hyvönen ym. (2019, 28) mainitsevat, että stressin kokemus on erittäin subjektiivinen ja tilannesidonnainen. Stressi syntyy kolmesta tekijästä: ympäristöstä ja ärsykkeistä, mielen kyvystä ja tavasta tulkita nämä ärsykkeet ja lopuksi mielen ja kehon kyvyistä ja voimavaroista tämän kuorman käsittelemiksi. Stressireaktion aikaansaamat tapahtumat voivat olla todellisia tai kuviteltuja, mutta mieli ja keho vastaavat niihin.

Väestöliiton (2020, 91–92) tuorein perhebarometri 2020 tutkimus mainitsee suomalaisten kokevan työn kuormittavuutta selvästi muita Pohjoismaita ja EU:n keskiarvoa enemmän. Puolet vanhemmista kokee työhön liittyviä hankaloittavia tekijöitä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta työn ja perheen yhdistämiseen, koska 90 prosenttia työssäkäyvistä vanhemmista kokee tämän kuitenkin onnistuvan erittäin tai melko hyvin.

Tilastokeskuksen uusimman työolotutkimuksen mukaan puolet koko Suomen työväestöstä pitää työtään erittäin tai melko raskaana. Kuviossa 6 käy ilmi, että työn henkinen rasittavuus on kasvanut varsinkin naisilla. Henkinen rasittavuus on yleisintä korkea-asteen suorittaneiden parissa (62 prosenttia) ja vastaavasti matalinta perusasteen suorittaneilla (32 prosenttia). Kiire ja siihen liittyvät kokemukset vaikuttavat merkittävästi henkiseen rasittavuuteen ja on yleisin haittatekijä. Kiire sopivassa määrin auttaa saamaan asioita aikaiseksi, mutta voi pitkään jatkuessaan aiheuttaa stressiä, joka heikentää työntekijän tuottavuutta ja hyvinvointia. Kiireen määrä on myös selkeässä yhteydessä työntekijän kokemukseen siitä, kuinka haluttomaksi ja henkisesti väsyneeksi he tuntevat itsensä töihin lähtiessä. Toinen tekijä on työpaikan ristiriidat ja tämä näkyy varsinkin naisten kokemuksissa. Kolmas tekijä on liian kuormittavan tietomäärän käsitteleminen. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työmäärä, työn organisointi, vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja työaikoihin, työpaikan ilmapiiri, väkivallan uhka ja häirintä, syrjintä ja kiusaaminen, työympäristön rauhatonisuus ja esimiehen toiminta. (Tilastokeskus 2019, 128–129, 133, 302.)

Työn henkinen rasittavuus sukupuolen mukaan
Työ erittäin tai melko raskasta, Työolotutkimukset 1977, 1984, 1990, 1997,
2003, 2008, 2013 ja 2018



Kuvio 6. Työn henkinen rasittavuus sukupuolen mukaan (Tilastokeskus 2019, 128)

Kiire on suosittu sana nyky-yhteiskunnassa, mutta mitkä tekijät vaikuttavat kiireeseen työelämässä? Tilastokeskus (2019, 135) on valinnut seuraavat tekijät kuvaamaan kiireen ilmenemistä:

- Työ sisältää tiukkoja aikatauluja
- Työ keskeytyy usein
- Liian monta eri tehtävää työn alla
- Työpäivän venyttäminen usein
- Esimiehet lupaavat liikaa asiakkaille ja johdolle
- Käytetään liikaa aikaa raportointiin

Seurauksena kiireestä työntekijät eivät välttämättä ehdi tekemään töitään niin hyvin kuin haluaisivat. Kiireen vuoksi työpaikoilla ei aina ole aikaa paneutua uusiin asioihin tai koulutautua. Kiireen vuoksi ei ehditä suunnitella tulevia töitä tai paneutua syvällisemmin asiakkaiden ongelmiin. Kiire aiheuttaa osalle vaikeuksia jaksaa töissä ja näin tuntevien palkan saajien osuus on kasvanut. Työasiat saattavat jäädä pyörimään päähän häiritsevästi vapaa-ajallakin. Suorittavassa työssä kiire yleensä loppuu, kun työt saadaan valmiiksi, mutta asiantuntijatyössä kiireen tunne seuraa vapaa-ajallekin. (Tilastokeskus 2019, 137, 140.)

Myös Hakala (2010, 55, 60–61) mainitsee tutkimuksen, jonka mukaan yli puolet EU:n asukkaista kokee kiireen lisääntyneen samassa tahdissa kuin uutta teknologiaa on otettu toimistoissa käyttöön. Ongelma on siinä, että tietoa on liikaa. Mikä tiedosta on tarpeellista ja mikä tarpeetonta? Informaatiota tallennetaan jatkuvasti varmuuden vuoksi. Hallitsematon informaatio synnyttää työn organisointiin liittyviä oireita kuten stressiä, ahdistusta ja uupumusta. Löydetäänkö oikeaa ja tarpeeksi laadusta tietoa?

Monelle työntekijälle Zeigarnik-ilmiön vaikutukset ovat tuttuja, vaikka tämä ei nimenä mitään sanoisikaan. Ne työtehtävät, jotka on jo osin aloitettu tai odottavat käsittelyä, kuormittavat muistia ja vievät kognitiivista eli tiedollisia resursseja. Ihmiset muistavat tekemättömät asiat paremmin kuin jo tehdyt. Mielessä pyörivät enemmän tärkeät, kiinnostavat ja lähes valmiiksi saadut tehtävät kuin toiset. Hyvällä työn suunnittelulla voidaan minimoida kesken olevien tehtävien määrää ja näin vähentää aivojen kuormitusta. Hyväksi havaittu tapa on kirjata tehtävät ylös muistiin odottamaan käsittelyä ja näin vähentää kuormitusta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 118–119.)

Aivoille jää enemmän kapasiteettia keskittyä olennaiseen, kun mieli ei yritä muistaa kaikkia keskeneräisiä tai tekemättömiä tehtäviä. Grandell (2015, 160) suosittelee pitämään kahta listaa. Toiseen laitetaan kaikki omat tehtävät ja toiseen lyhyempään listaan vain tämän päivän tehtävät. Mieli rentoutuu, kun asioita kirjaa kalenteriin tai listaan.

Matkatoimistotyössä tehdään paljon suoraa asiakastyötä. Työn kuormittavuutta voi keventää asiakkailta saatavat kiitokset. Kuormittavuutta taas voi lisätä asiakkailta tuleva negatiivinen palaute tai henkilökohtaisuuksiin meneminen. Työtä ei enää tehdä kasvokkain, jolloin verkossa tai puhelimesta tapahtuva vihamielinen suhtautuminen ja asiakkaan turhautuminen tulevat helpommin näkyville.

3.1.3 Sosiaalinen pääoma

Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys tuottavat sosiaalista pääomaa eli luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se on yksilön, että koko työyhteisön voimavara. Työntekijöiden välistä pääomaa tukevat muun muassa tavoite toimia yhdessä, toisten pitäminen ajan tasalla työasioista, jokaisen tunteminen olevansa hyväksytty ja ymmärretty sekä muiden kehitysehdotuksien huomioon ottaminen parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Manka & Manka 2016, 134.)

Sosiaalisella pääomalla on resilienssiajattelussa keskeinen rooli. Tämän vahvistamiseen kytkeytyvät laajemmat näkemykset siitä, miten kyetään tuottamaan vakaita sosiaalisia rakenteita jatkuvan muutoksen ja kehityksen paineessa. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti ihmiset kykenevät itsenäisesti ja kollektiivisesti vastaamaan muutos- ja häiriötilanteisiin. Selviytymiskyky on yksi sosiaalisen pääoman osa-alueista ja tämä korostaa luottamuksen, yhteiskunnallisen osallisuuden tunteen, sosiaalisten verkostojen sekä johtajuuden merkitystä. (Räikkönen 2013, 39.)

Työntekijät luovat henkilösuhteillaan yrityksen sosiaalisen pääoman. Sosiaalisen pääoman arvo yritykselle on korkea, sillä isoin osa yrityksen menestyksestä on kiinni sen henkilöstöstä. Sosiaalinen pääoma käsittää rakenteelliset, kognitiiviset sekä suhteelliset tekijät. Luottamus ja jaetut arvot ovat kriittisiä henkilöstön yhtenäisyydelle. Nämä tekijät ennustavat positiivista vuorovaikutusta ja tiedonsiirtoa. Sosiaalisesta pääomasta tulee suurempi kuin osiensa summa ja näiden avulla yritys kykenee löytämään luovia ratkaisuja odottamattomien haasteiden edessä. Resilienssi toimii sekä yksilöllisenä että kollektiivisena voimana. Yksilön resilienssi auttaa työntekijöitä haastavissa tilanteissa ja saavat heidät jopa vahvemmiksi. Kollektiivinen yksilöiden vaikutus johtaa yrityksen resilienssin tasoon. Vahva kollektiivinen resilienssi voi parhaimmillaan näkyä yrityksen ”dna:ssa”. (Continuity & Resilience Review 2019, 86.)

Toimivan yhteistyön merkitys on kasvanut. Tiimi- ja ryhmätyöskentely ovat korostuneet. Kuten Maslowin teoria on jo vuonna 1968 todennut, ihmiset ovat luonnostaan sosiaalisia ja heillä on tarve kuulua johonkin, kokea yhteenkuuluvuutta ja tulla hyväksytyksi ihmisenä ja työkaverina. Työilmapiirin kokemiseen vaikuttavat muun muassa yhteishenki, avoimuus ja kannustavuus, tiedon jakaminen, työn ongelmista keskustelu sekä kuinka työt järjestetään. Työyhteisöön vaikuttaa mahdollinen kilpailuhenki ja ristiriidat. Näiden lisäksi vaikuttaa työntekijän kokemus työyhteisön tuesta ja arvostuksesta. Saako työntekijä rohkaisua ja tukea työkavereilta sekä esimieheltä ja onko hän työyhteisön arvostettu jäsen. (Tilastokeskus 2019, 145–146, 149–150.)

Mikä tekee menestyvän tiimin? Googella selvitettiin vuosikausia miksi toiset tiimit tekevät tulosta ja toiset eivät. Tuloksena oli, että tiimin menestymiseen vaikutti eniten psykologinen turvallisuus. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 227–228.) Työpaikalla tulisi olla psykologinen turvallisuus eli ilmapiiri, jossa uskalletaan käsitellä työhön liittyviä ongelmia ja riskejä. Psykologinen turvallisuus ilmenee yksilöiden käsityksenä siitä, miten turvallisesti työpaikalla ja työyhteisössä voi ottaa riskejä, kunnioitetaanko toisten osaamista, käydäänkö avointa keskustelua ja suhtaudutaanko työkavereihin myönteisesti. Psykologisella turvallisuudella on myönteinen vaikutus työntekijän uskallukseen tehdä aloitteita omaan työhönsä, työjärjestelyihin, tuotteisiin tai palveluihin liittyen. (Tilastokeskus 2019, 163, 165.)

Johnstonen (2019, 265–266) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, onko työyhteisössä turvallista ilmaista mielipide niin, että muut kuuntelevat ja arvostavat sitä. Hyvän tiimin tunnusmerkkejä ovat luottamus, yhdenmukainen kohtelu sekä aito kommunikointi. Työntekijät tuntevat itsensä tervetulleiksi. Organisaatiokulttuuri kertoo siitä, kuinka toisille puhutaan ja miten toimitaan. Myös Huutilainen ja Saarikivi (2018, 228) puhuvat psykologisesta turvallisuudesta eli siitä, uskalletaanko tehdä virheitä ja tuota omia

ajatuksia ilmi ilman pelkoa ja tuomitsemista. He myös mainitsevat sen, että turvallisessa ympäristössä jaetaan henkilökohtaisiakin asioita työkavereiden kesken.

Tilastokeskuksen (2019, 306–307) tutkimukseen viitaten, yli puolet työntekijöistä oli työkennellyt sairaana viimeisen vuoden aikana. Sairaudella tarkoitettiin tässä yhteydessä olo-tilaa, jossa pitäisi oikeasti jäädä sairastamaan. Yleisin syy sairaana työskentelyyn oli työkavereiden lisääntyvän työtaakan välttäminen sekä toisena syynä omien työtehtävien kasaantuminen. Kertooko sairaana työskentely työkavereiden työtaakan vähentämiseksi korkeasta vai matalasta psykologisesta turvallisuudesta?

Työntekijän tulee saada keskinäistä apua ja turvaa vähintään yhden mutta mieluummin useiden ihmisten kanssa (Hari 2018, 115). Synnynnäisiä tarpeita ovat; yhteisöön kuuluminen, itsensä tunteminen arvostetuksi, turvallinen olo, vaikuttaminen ympäristöön, itsenäisten päätöksien tekeminen ja että saa olla hyvä jossakin (Hari 2018, 134). Googella erään tiimin viikkopalaverissa tehtiin niin, että työntekijöitä pyydettiin jakamaan omia menneen viikon epäonnistumisia. Näistä äänestettiin tiimin kesken isoin virhe. Voittaja sai täytetyn apinan työpöydälle viikoksi. Tiimin työntekijät olivat pitäneet kyseisestä tavasta lähestyä virheitä. Virheistä puhuminen vähensi häpeää ja auttoi näin ollen jaksamaan paremmin töissä. (Sandberg 2017, 147.) Tämä ei luultavimmin toimisi tiimissä, jossa on luottamuspulaa, kilpailua työntekijöiden kesken tai epäluottamusta esimieheen.

Työntekijöiden kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus saattaa jäädä vähäisemmäksi johtuen etätöistä sekä sähköpostin ja virtuaalisten viestintäsovellusten kuten Teamsin takia. Sähköisessä viestinnässä voi tulla helpommin väärinkäsityksiä tarkoituksessa ja tiedonkulussa. Asia, joka voitaisiin hoitaa kasvotusten nopeammin, voi viedä enemmän aikaa sähköisenä, jos joudutaan vaihtamaan useita viestejä ennen ratkaisun saamista. Viestintävälineet voivat kuitenkin helpottaa tiedon jakamista sekä avun pyytämistä nopeasti ja matalalla kynnyksellä. Työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä viestintävälineiden käytöstä saataneen paras lopputulos.

3.1.4 Työnantajan mahdollistamat resurssit

Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöiden resilienssin matalaan tasoon panostamalla johtajuuden kehittämiseen, oppimisympäristön arvioimiseen sekä rajojen ja sillojen hävittämiseen. Työntekijä voi olla joustava ja kimmoisa, mutta ilman tätä mahdollistavaa työympäristöä hän ei voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan. (Näswall ym. 2019, 364.)

Hyvösen ym. (2019, 39) valtioneuvoston resilienssiä käsittelevässä julkaisussa mainitaan, että työyhteisön resilienssiä vahvistaa se, kun yrityskulttuuri kannustaa virheistä oppimiseen rankaisun sijaan ja yhteistyöhön, saaden aikaan luottamuksen ja psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa voi olla kekseliäs ja ottaa riskejä.

Pohjoismaissa työelämän laatuun panostetaan muita teollisuusmaita enemmän. Näitä tekijöitä ovat muun muassa osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja toiminnan kehittämiseen. Hierarkia on vähäistä ja johtaminen demokraattista. Henkilökuntaa pyritään kohtelemaan tasa-arvoisesti. Työajat ovat lyhyempiä ja niissä on joustoa sekä lomat ovat pidempiä. On kuitenkin ristiriitaista, että juuri Pohjoismaissa työntekijät ovat stressaantuneempia kuin muissa teollisuusmaissa. (Kasvio 2014, 77–78.)

Työnantajat pystyvät rakenteellisilla toimilla vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen (2019, 134) mukaan työntekijät kokivat keskeisimmäksi syyksi kiireeseen henkilöstön vähyyden työtehtäviin nähden. Erityisesti terveydenhuollon (68 %) ja asiakaspalvelutyöntekijät (70 %) olivat sitä mieltä, että henkilöstöä on liian vähän.

Nykyään puhutaan valmentavasta johtamisesta (esim. Ristikangas & Ristikangas 2010), jonka tavoitteena on siirtää työn organisointi ja kehittäminen alaisille ja näin esimies voi keskittyä auttamaan ja tukemaan alaisia omien voimavarojen löytämisessä ja kehittämisessä. Näitä moderneista esimiehistä tulee kuin valmentajia, jotka kannustavat, rohkaisevat, innostavat ja antavat palautetta työntekijöille. (Tilastokeskus 2019, 174.)

Työnantajan tulisi purkaa turhat rajoitukset ja antaa valtuuksia päättää työn järjestämisestä. Työntekijän tulisi kokea, että hänen arvostelukykyensä luotetaan ja hän pystyy tekemään tärkeitä päätöksiä itse. Hallinnan tunne omasta työstä vähentää työpaikan henkistä uhkaa. Näitä uhkia ovat muun muassa huono johtaminen ja jatkuva arviointi, epävarmuus työsuhteen jatkumisen takia työsopimuksista sekä huono viestintä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 23.)

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kuten työmäärään, aikatauluihin, tehtävien sisältöön, työtahtiin sekä työjärjestykseen on Suomessa hyvät verrattuna muihin EU-maihin (Tilastokeskus 2019, 117). Nykyaikaisen esimiehen tehtävä on tukea ja antaa tarvittaessa apua sekä huolehtia siitä, että työntekijän työkuormitus ei kasva liian suureksi. Työntekijälle tulisi antaa hallinnan tunne omaan työhönsä liittyvistä asioista ja tämä on olennaista työssä jaksamisen kannalta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 64.)

Työnantajan tulee mahdollistaa työntekijöiden digitaitojen ylläpito ja uuden oppiminen läpi työuran. Työntekijät ovat tietoisia, että heidän tulee ylläpitää ja kehittää omaa digiosaaamista. Näin digiajan hyödyt tulee käytettyä mahdollisimman kattavasti. Työnteko tehostuu, kun tarpeellisten digitaitojen puute ei hidasta työtehtävien suorittamista. (Tilastokeskus 2019, 93.) Työelämän teemana tuleekin olemaan jatkuva oppiminen ja uudelleen koulutautuminen (Valtioneuvosto 2018, 16).

Hyvän aivoterveiden ja selkeän ajattelun osatekijät ovat nukkuminen, liikkuminen ja syöminen. Näihin vaikuttavat omat elämäntapavalinnat, mutta myös työ. Työnantajalla on mahdollisuus tukea näitä osa-alueita esimerkiksi työn järjestelyillä ja palaveritarjoilujen osalta. Työtä kehittäessä voidaan arvioida, miten työyhteisö ja työterveyshuolto voivat auttaa nukkumisen, liikkumisen sekä syömisestä tukemisessa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 37–38.)

On mielenkiintoista, että uusimmassa työolotutkimuksessa (Tilastokeskus 2019, 133) on kysytty ensimmäistä kertaa, joutuuko työntekijä tekemään asioita, joita on vaikea hyväksyä. Mikäli tällaista joutuu tekemään, lisää se merkittävästi henkistä kuormittavuutta. Puolet työntekijöistä on joskus joutunut näin tekemään ja ammattiryhmistä erottautuu muun muassa asiakaspalvelutyöntekijät. Voiko kysymyksen yhdistää nykyajan vastuulliseen ilmapiiriin vai yritysten vastuuttomampaan toimintaan?

3.2 Oma toiminta

Työntekijän oman toiminnan alla tarkastellaan kolmea tekijää eli sisäisiä häiriötekijöitä, sisäistä motivaatiota ja työn imua sekä itsensä johtamista.

3.2.1 Sisäiset häiriötekijät

Grandellin (2015, 163–164) mukaan työntekijän sisäisiin häiriötekijöiden kuuluvat oman mielen rauhattomuus, keskittymisen häiriintyminen pakonomaisesta tarpeesta tarkistaa eri viestintävälineet sekä ahdistus ja negatiivisuus siitä, että käsillä oleva tehtävä on liian vaikea. Gazzaley & Rosen (2016, 6) lisäsivät vielä monen asian samanaikaisen tekemisen sisäiseksi häiriötekijäksi.

Keskittymiskyvyn puute ja muistamisen vaikeus ovat erityisesti 25-44-vuotiaiden ongelma. Nämä liittyvät ylikuormittuneisuuteen ja työuupumukseen, mutta voivat olla merkkejä muistakin syistä kuten masennuksesta tai alkavasta muistisairaudesta. Ihminen voi myös itse aiheuttaa keskittymiskyvyn puutteen. Viime vuosina aivotutkijoiden toimesta on

puhuttu itseaiheutetusta keskittymishäiriöstä ADT:sta eli heikentyneestä kyvystä keskittyä vaikka tähän olisi mahdollisuus. Keskittymiskykyyn ja muistamiseen liittyvät ongelmat sekä rauhattomuus ja asiasta toiseen harhailu ovat merkkejä aivojen kuormituksesta. (Tilastokeskus 2019, 298, 313.) Matkatoimistotyöntekijä hoitaa useita asioita samanaikaisesti ja päällekkäin. Aluksi monen asian yhtäaikainen tekeminen voi tuntua tehokkaalta ja voi saada tuntemaan itsensä aikaansaavaksi.

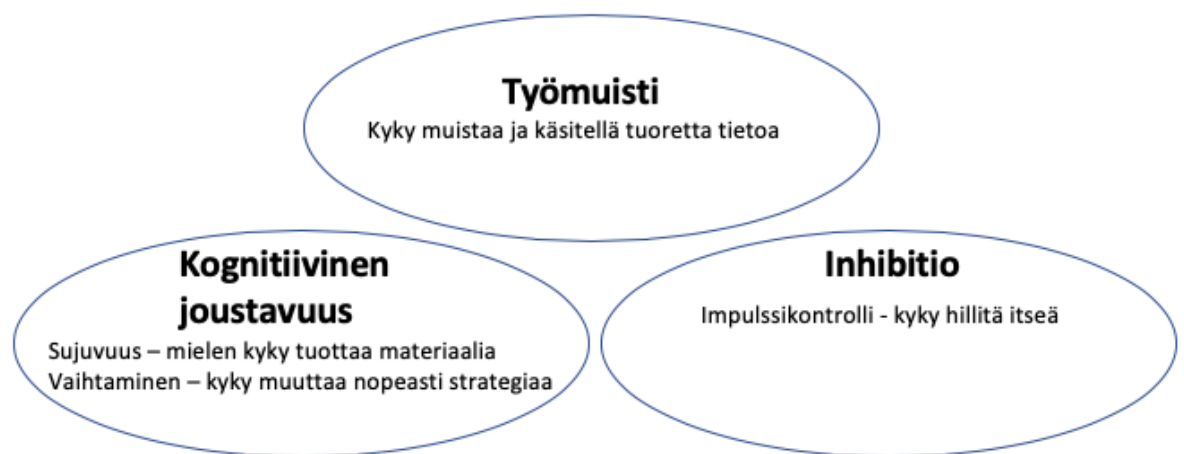
Työntekijät voivat keskittyä yhteen asiaan kerrallaan tai käsitellä montaa tehtävää ja hypätä tehtävien välillä. Tähän vaikuttavat temperamentti ja tottumus. Osalle tehokkain työtapa on intensiivinen keskittyminen käsillä olevaan tehtävään ja osa pitää normaalina monen keskeneräisen asian työstämistä. Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan voi tuottaa laadukkaampaa ja parempaa tulosta, mutta osalle ihmistyypeistä pitkäkestoinen keskittyminen voi olla hankalaa ja näin ihmiset saattavat hakeutua tällaisiin työtehtäviin kuten asiakaspalveluun. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 119–120.)

Aivotutkijat väittävät, että multitaskaamista eli moniajtoa eli monen asian yhtäaikaista tekemistä ei ole olemassa aivojen näkökulmasta. Tietoinen tarkkaavaisuus voi olla kohdistettuna aina vain yhteen asiaan kerrallaan. Yksinkertaisia tuttuja tehtäviä voi tehdä päällekkäin, kuten television katselu, saunan lämmittäminen ja kissan silittäminen. Mutta nopeaa reagoitua ja kirjoittamista vaativat tehtävät eivät onnistu päällekkäin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 117.)

Monen asian samanaikainen työstäminen on kiinnostanut tutkijoita maailmanlaajuisesti. Tulokset osoittavat, että kahden ajattelua vaativan tehtävän samanaikainen hoitaminen heikentää ongelmanratkaisukykyä ja aiheuttaa enemmän virheitä yhtä lailla miehillä ja naisilla. Keskeytyksen jälkeen kestää noin 15–23 minuuttia saavuttaa samanlainen keskittymistaso kuin ennen keskeytystä. Harold Pashlerin tutkimuksessa on käynyt ilmi, että monen asian samanaikainen työstäminen voi pahimmillaan aiheuttaa samanlaisen suorituskyvyn laskun, kuin jos yliopisto-opiskelijan ongelmanratkaisukyky tippuisi lapsen tasolle. Aina kun mahdollista, kannattaa keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Todennäköisemmin asioita saa myös nopeammin valmiiksi. Keskittyminen yhteen asiaan edellyttää tietoisuutta päätöksentekoa siitä, mihin haluaa keskittyä sekä häiriötekijöiden poistoa. (Grandell 2015, 162–163.)

Mitkä ajattelun taidot tulisi hallita, jotta kognitiivisesti vaativa työ onnistuu? Aivotutkijat Huotilainen ja Saarikivi (2018, 58–63) puhuvat tutkimuskirjallisuudessaakin tunnetusta toiminnanohjauksesta kuviossa 7. Tämä on kokoelma kognitiivisia taitoja, joiden avulla tarkkaavaisuuttaan pystyy suuntaamaan, ylläpitämään ja vaihtamaan tarkoituksenmukaisesti.

Toiminnanohjaus muodostaa perustan oppimiselle, ongelmanratkaisulle, vuorovaikutukselle, luovalle ajattelulle sekä suunnittelulle. Tämä käsittää työmuistin, kognitiivisen joustavuuden sekä inhibition. Työmuistilla tarkoitetaan kykyä pitää mielessä ja muokata tietoa tarpeenmukaisesti. Kognitiivisella joustavuudella voidaan muuttaa omaa toimintaa ympäristön vaatimalla tavalla sekä kyetään luomaan mielessä uusia ajatuksia. Inhibitiolla pystytään hillitsemään itseä ja estämään tarkkaavaisuuden siirtymistä pois halutusta. Toiminnanohjaus paranee positiivisesta pienestä stressistä, mutta häiriintyy voimakkaan stressin, työuupumuksen, unettomuuden sekä masennuksen takia. Impulssikontrolli pettää työkaverille tiuskiessa, muisti pätkii eikä pysty keskittymään. Tämä vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Terveellä aikuisella toiminnanohjaus on yleensä kunnossa ja tämä antaa vakaan perustan työn ja yksityiselämän vaatimalle monimutkaiselle toiminnalle.



Kuvio 7. Ihmisen toiminnanohjaus (Mukaillen Huotilainen & Saarikivi 2018, 59)

Aivojamme ei ole suunniteltu nyky maailman menoa varten. Muistettavien asioiden määrä ja uusien tehtävien tulva on erilainen kuin 50 000 vuotta takaperin. Kamppailu näiden asioiden kanssa on inhimillistä ja itselleen kannattaa olla mahdollisimman myötätuntoinen. (Grandell 2015, 160.)

3.2.2 Sisäinen motivaatio ja työn imu

Työntekijän motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan työstä saatavia palkkioita tai tehdään asioita jonkun muun ulkoisen vaikuttimien takia. Sisäisessä motivaatiossa työn tekeminen itsessään innostaa työhön eli motivaatio lähtee työntekijän sisältä. Nykyään kiinnitetään huomiota siihen, millainen merkitys työntekijän sisäisellä motivaatiolla on tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Työntekijä voi paremmin ja on onnellisempi ja innostuneempi työstään, kun hän on sisäisesti motivoitunut. Tähän liittyy olennaisesti käsite työn imusta. Työn imu sisältää myönteisiä tunteita kuten omistautumista, tarmokkuutta ja töihin uppoutumista. Työn imua kokevat ovat sitoutuneita,

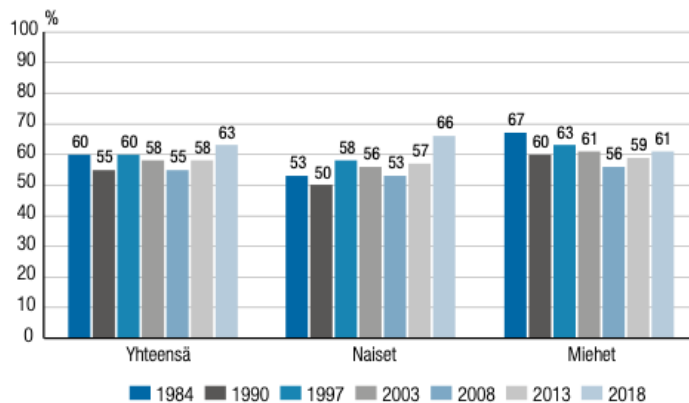
auttavaisia, aloitteellisia ja tekevät pidempiä työpäiviä. Vastakohtana työn imua kokevalle voidaan pitää työhönsä leipäännyttä. (Tilastokeskus 2019, 141.)

Työn imun kokemisessa suomalaisessa työelämässä on tapahtunut positiivista kehitystä eli yhä useampi on kokenut työhön uppoutumisen kokemuksia sekä tarmokkuutta ja innostusta. Työn imua voi kokea jokainen työntekijä koulutuksesta tai asemasta riippumatta, mutta se näyttäytyy hieman eri tavoin. Perusasteen suorittaneet kokevat enemmän energisyyttä ja tarmokkuutta ja korkea-asteen suorittaneet kokevat useammin nautintoa työhön uppoutumisesta. Useat työntekijät seuraavat myös vapaa-ajallaan omaan alaansa liittyviä asioita. (Tilastokeskus 2019, 144.)

Työmotivaation vähenemisestä palkansaajien keskuudessa ei ole merkkejä. Varsinkin naisilla työn arvostus, merkittävyys ja sitoutuneisuus on kasvanut huomattavasti vuodesta 2008 lähtien. Selityksenä voi olla koulutuksen, ammattirakenteen ja työn arvostuksen kulttuurinen muutos. (Tilastokeskus 2019, 38.)

Kasvio (2014, 114) mainitsee, että useimmat haluavat tehdä työtä, jonka he kokevat mielekkääksi, joka vastaa heidän osaamistaan ja josta he voivat nauttia. Palkkion tulee olla riittävän hyvä. Lisäksi työn vaatimusten tulee olla kohtuullisia, jotta työntekijä ei kuormitu liikaa. Tilastokeskuksen (2019, 31) Työolotutkimuksen mukaan työn merkitys elämänsisälön kannalta on nykyään korkeimmillaan viimeisen yli 30-vuoden ajanjakson tarkasteluvälillä. Kuviossa 8 nähdään, kuinka ensimmäistä kertaa naiset (66 prosenttia) ohittivat miehet (61 prosenttia) työn kokemisen tärkeydessä. Valtioneuvosto (2018, 41) huomauttaa, että työn merkityksen muuttuessa osaaminen ja motivaatio tulisi nähdä työkyvyn tärkeänä osa-alueena, samalla tavalla kuten terveys.

Ansiotyö erittäin tärkeä elämänsisältö sukupuolen mukaan
Työolotutkimukset 1984, 1990, 1997, 2003, 2008, 2013 ja 2018



Kuvio 8. Ansiotyö erittäin tärkeä elämänsisältö sukupuolen mukaan (Tilastokeskus 2019, 31)

Työn kokeminen merkitykselliseksi auttaa työntekijää sietämään työn aiheuttamaa kuormitusta (Hyvönen ym. 2019, 39). Perhe ja uskonto ovat monelle suurin merkityksen tuoja. Myös työ voi tuoda elämään merkityksen. Usein nämä ammatit ovat niitä, joissa autetaan muita. Merkityksellinen työ toimii suojana uupumista vastaan. Merkityksellinen työ helpottaa työssä jaksamista sekä vähentää ahdistusta muuten elämässä. Vapaa-ajalla on enemmän energiaa ja voimia käsitellä haastavia asioita, kun työ ei kuluta henkisesti loppuun. (Sandberg 2017, 88–89.) Myös hallituksen työelämän tulevaisuusselonteko mainitsee teemana merkityksellisyyden (Valtioneuvosto 2018, 16).

Suomalaiset työlliset ovat muita EU-maita korkeakoulutetumpia. Erityispiirteinä on naisten erittäin korkea koulutustaso. Suomessa on EU-maiden korkein, 58 prosenttia, naisten korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus. EU-maiden keskiarvo on 42 prosenttia. Myös työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan merkityksen tärkeys on ollut noususuhdanteinen ja erityisesti naisten osalta. Työolotutkimuksesta käy myös ilmi, että vaikka työn merkityksellisyys koetaan tärkeänä, ei omaa työtä pidetä tuloksellisena tai hyödyllisenä. Nykyään vain 35 prosenttia työntekijöistä arvioi oman työnsä olevan hyödyllistä, kun se vielä 90-luvun alussa oli 54 prosenttia. (Tilastokeskus 2019, 25, 33, 35).

Viekö työ paljon energiaa, mutta työntekijä ei itse pidä työtään hyödyllisenä tai arvosta sitä? Tehdäänkö nykyään töitä tavalla, joka lisää uupumus- ja masennusriskiä vai onko näistä puhuminen tullut hyväksyttäväksi ja uupumus- ja masennus tunnustetaan helpommin? Onko mielenterveyden häiriöiden ja jaksamisen syynä korkeasti koulutetun väestön odotukset elämästä? Suoritetaanko työ- ja perhe-elämää sekä vapaa-aikaa niin intensiivisesti, jolloin jaksamiselle ja palautumiselle ei jää tarpeeksi voimavaroja? Itsensä kehittämisen mahdollisuus on suurelle osalle työntekijöistä tärkeää, erityisesti korkeakoulutetuille. Oman työn hyvät kehittymismahdollisuudet edistävät sitoutuneisuutta, motivaatiota, innostusta sekä viihtymistä työssä pidempään. Kehittymismahdollisuudella tarkoitetaan myös etenemis- ja kouluttautumismahdollisuutta. Tilastot kuitenkin kertovat, että työntekijöille on tärkeämpää kehittää itseään kuin päästä etenemään parempaan asemaan työpaikalla. (Tilastokeskus 2019, 105–106, 111.)

Työstä kuuluu saada palkinto, joka on suhteessa annettuun työpanokseen. Vastuu ei näännytä työntekijää vaan tylsä, yksitoikkoinen työ, johon ei itse voi vaikuttaa. (Hari 2018, 98–99.) Kolme asiaa ovat henkisesti raskaita; muut hallitsevat ja et voi itse vaikuttaa, työpanos ei vastaa saatua palkintoa sekä tunne siitä, että on hierarkian pohjalla eikä saa arvostusta (Hari 2018, 270). Ahdistus lisääntyy, jos työntekijät kokevat, että heitä

määräillään ja kontrolloidaan. Kaikilla on tarve mielekkääseen työhön, tarve vaikuttaa niiden asioiden parissa, joihin kuluttaa valtaosan elämästään. (Hari 2018, 274–275.)

Motivaatioon voivat vaikuttaa työn yksitoikkoisuus, lyhyet ja toistuvat työtehtävät (Tilastokeskus 2019, 126).

Tulevaisuuden työntekijällä täytyy olla työn kehittämisen ja reflektoinnin asenne. Reflektointi tarkoittaa jatkuvaa pohtimista siitä, mikä on paras tapa tehdä kyseistä työtä ja voiko työn tekemistä helpottaa tai tehostaa. Työntekijän tulisi miettiä, miten omaa työtä olisi kannattavinta tehdä paremmin, laadukkaammin sekä pienemmällä vaivalla ja resursseilla. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 65.)

Motivaation ja työn imun kanssa sopii myös ajatus työntekijän yrittäjämäisestä asenteesta ja omistajuuden tunteesta. F-Securen Risto Siilasmaa puhuu tästä Minna Huotilaisen ja Katri Saarikiven Aivot työssä kirjassa (2018, 97, 99). Tällöin työntekijä ajattelee itsensä omistajan asemaan. Omistamisen tunne luo välittämistä työpaikan asioista. Hän mainitsee vertauksen, että vuokra-autoa harvemmin käydään pesemässä, mutta omasta autosta halutaan pitää huolta. Työntekijän tulisikin löytää työpaikka, jossa tuntuu siltä kuin se olisi oma auto eli työpaikasta välitetään ja halutaan pitää huolta ja on sitouduttu. Omistajuuden tunne riippuu siitä, millainen työympäristö on ja näyttääkö johto omistajuutta. Onko työntekijälle annettu mahdollisuus vaikuttaa työhön ja onko työntekijällä sisäistä paloa.

Kaikki eivät pysty valitsemaan mitä työtä tekevät ja kenen kanssa. Useassa työpaikassa kuitenkin voi jo valita omat työtehtävät sekä työkaverit ja nämä työpaikat löytyvät suosittimpien työpaikkojen listoilta. Mitä enemmän työntekijä saa vaikuttaa, sen parempi hallinnan tunne hänellä on ja tämä johtaa parempiin suorituksiin. Työntekijälle on erittäin motivoivaa tehdä työtä, jossa kokee olevansa taitava ja pystyy käyttämään osaamistaan. Myös toisen ihmisen ongelmien ratkaisu ja auttaminen motivoivat. Sitä tuottavampia työntekijät ovat, mitä enemmän he tekevät itselleen sopivia töitä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 149.)

Hari (2018, 88–89) mainitsee kyselytutkimusyhtiö Gallupin tekemästä kansainvälisestä 142 maan ja yli miljoonan työntekijän tutkimuksesta, kuinka nämä kokevat työnsä. Tuloksista selvisi, että 13 prosenttia olivat työlleen omistautuneita. 63 prosenttia olivat välinpitämättömiä, eli suorittivat työnsä mutta eivät innostuneet työstä. 23 prosenttia ilmoittivat olevansa ”aktiivisesti välinpitämättömiä”, eli he osoittavat tyytymättömyytensä ja voivat olla vahingoksi työnantajalleen.

Keltikangas-Järvinen (2019, 272) toteaa kuitenkin työelämän pysyväksi dilemmaksi sen, että tyytyväisyys ja työsuoritukset ovat riippumattomia toisistaan. On ylioptimistinen käsitys, että tyytyväinen työntekijä suoriutuu paremmin. Ihminen on monimutkainen, joten tyytyväisyys kuin viihtyvyyskään eivät korreloi suoritukseen tai korrelaatio on marginaalinen. Tyytyväisyys ja viihtyvyys voi olla korkea siitä syystä, että odotukset eivät ole korkeita tai työskentelyltä ei odotetakaan tehokkuutta. Työntekijä voi olla tyytymätön mutta aikaansaava. Vihamielinen on tyytymätön kaikkeen, mutta voi olla tehokas työntekijä. Valtioneuvoston työelämän selonteossa taas väitetään toisin, eli tutkimusten mukaan onnellisten työntekijöiden tuottavuus nousee ja tähän keskeinen tekijä on kokemus työn mielekkyydestä (Valtioneuvosto 2018, 26).

Motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että yksilö tuntee työn imua ja saa aikaan parempaa tulosta, kun hän johtaa itseään (Aho 2019, 194).

3.2.3 Itsensä johtaminen

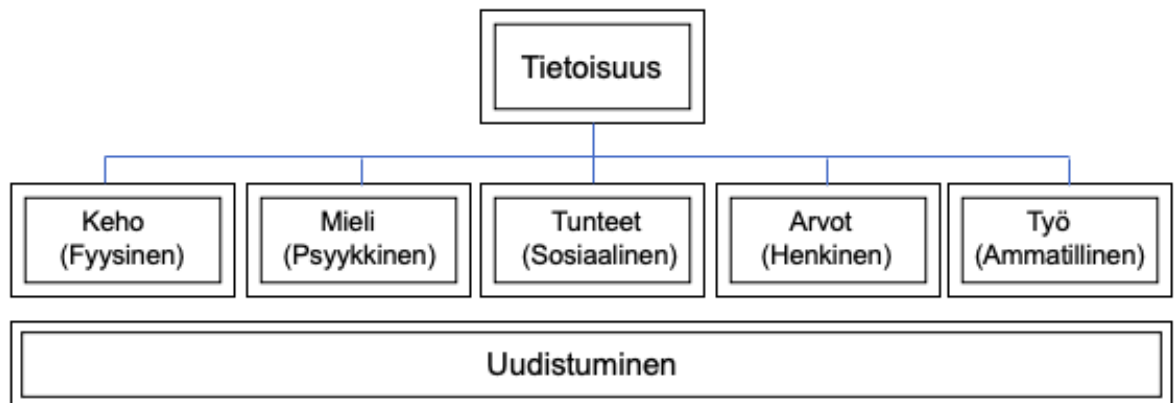
Itsensä johtaminen on arvostettu työelämän taito. Tämä tarkoittaa kykyä asettaa ja saavuttaa tavoitteita. Eli työntekijät johtavat töitään sen sijaan, että työt johtaisivat heitä. Itsensä johtamisen korostumiseen on vaikuttanut työn murros sekä yhteiskunnan ja arvojen muuttuminen. Ennen vanhaan on riittänyt, että työntekijät ovat suorittaneet johtajien antamia määräyksiä. Myös yhteiskunta on korostanut auktoriteetteja. Nykyään konemaiset ja rutiininomaiset toiminnot on siirretty koneille. Ihmiselle jäävät työt ovat luovia ja yksilöllistä ajattelua vaativia ja joissa tulee ratkaista poikkeuksia ja ongelmia. Itsensä johtamiseen liittyy olennaisesti myös halu oppia. Nyt rekrytoidaankin ihmisiä, jotka osaavat johtaa itseään ja ajatella itse. Tämä voidaan kutsua myös jaetuksi johtajuudeksi. (Aho 2019, 193–194, 209, 216.)

Työntekijät tulevat saamaan vastuuta ja vapautta, jolloin työntekijöiltä vaaditaan osamista johtaa omaa työtään. Mutta kaikilla ei tähän ole valmiuksia. Juha Sipilän hallituksen tulevaisuusselonteon ohjeena on, että kaikkien tulisi saada tukea itsensä johtamiseen ja taitojen kehittämiseen. Yhteiskunnassa pitää tehdä päätöksiä, miten itseohjautuvuuden tuomaa työn kuormittavuutta hallitaan, tuetaan sekä johdetaan. (Valtioneuvosto 2018, 11–12.)

Itsensä johtamisen taitoon voidaan sisällyttää yksilön halu oppimiseen. Työelämässä oppiminen on jatkuvaa ja merkittävää on työntekijän halu oppia uutta ja halu muuttua. Muuttamisen haluaminen on haastavampaa kuin uuden oppiminen. Oppimisella ei tarkoiteta pelkästään uuden asian ymmärtämistä, vaan tämän sisäistämisestä ja itsensä

muuttamista henkilönä. Tämä tarkoittaa ajattelun, käyttäytymisen ja tapojen muuttamista pysyvällä tavalla. (Aho 2019, 208–209.)

Sydänmaanlakka (2009, 153–155) puhuu itsensä johtamisesta vertauksena yrityksen johtamiselle. Eli jokainen yksilö johtaa omaa yritystään, itseään. Itsensä johtaminen muodostuu kuvion 9 kokonaisuudesta. Tämän johtamisesta riippuu, miten menestymme. Toimintajohtajana on tietoisuus. Osastot, joita tulee johtaa, ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen. Työ eli ammatillinen kunto edellyttää selkeitä tavoitteita ja työtehtäviä, riittävää osaamista, palautteen saamista sekä jatkuvaa kehitystä. Nämä osastot johtavat uudistumisen prosessiin eli kehittymiseen ja kasvuun, joka on itsensä johtamisen ydinasioita. Uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä reflektointitaidoista.



Kuvio 9. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2009, 153)

Digitalisaatio on ollut psyyken kannalta iso muutos. Tämä helpottaa konkreettisesti elämää, mutta haastaa mielen. Työelämässä on lisääntynyt tarve kehittää itsensä johtamisen taitoja. Tämä käsittää työn merkityksen ja tavoitteiden hahmottamisen sekä aivan yksittäisten työtehtävien suunnittelun ja itsenäisen toteutuksen. (Pihlaja 2018, 11.)

Ajan tyypillinen ongelma on jatkuva kiireen kokeminen ja hallinnan tunteen puuttuminen. Ajanhallinta tarkoittaa ajankäytön tehostamista ja järjeistämistä siten, että suurin osa ajasta käytetään asioihin, jotka ovat tärkeitä ja mielekkäitä. Ajanhallinta ei tarkoita jatkuvaa tehostamista ja yritystä saada aina vain enemmän asioita aikaiseksi. (Grandell 2015, 153.)

Työtehtävien priorisointi ja ajankäytön hallitseminen on yksi olennaisimmista työtehtävistä. Oman työn suunnitteluun ja reflektointiin tulisi olla aikaa mieluiten heti työpäivän aluksi. Päällekkäiset työtehtävät ovat usein sekoitus nopeita ja hitaita, lyhyitä ja pitkiä,

perehtymistä vaativia ja välitöntä reagointia olevia tehtäviä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 118.)

Aikaansaamisen kokemus on yksi tärkeimmistä työn mielekkyyden tekijöistä, sanovat työntutkijat. Aikaansaamisen kokemus on ollut vuosituhansia työtä tekevän ihmisen mielessä. Nykyajan konttoreissa on mahdollista työskennellä viikkokausia ilman, että kukaan tietää mitä on tehty tai saatu aikaiseksi. (Hakala 2010, 42, 46.)

Tutkijat ovat puhuneet työn hallinnan tunteesta. Kun tämä hiipuu, laskee myös työntekijän motivaatio. Jos omat mahdollisuudet vaikuttaa työn määrään ja luonteeseen koetaan mättömiksi ja töistä pitäisi suoriutua jatkuvasti nopeammin, on riskinä, että työntekijä kokee enää harvoin tehneensä työnsä riittävän hyvin. Näin ollaan lähempänä työuupumusta. Työuupumuksen tunnettuja oireita ovat mm. jatkuva väsymys, keskittymiskyvyn puute, jatkuva tyytymättömyys, ärtyneisyys, masennusoireet, vihamielisyys, tyhjyyden kokemus ja ihmissuhdeongelmat. (Hakala 2010, 124–126.)

3.3 Resilienssin ilmeneminen

Tämän tutkimuksen resilienssin ilmenemiseen on valittu muutosjoustavuus, palautumiskyky sekä työkyky. Vaikutukset on määritelty työelämän näkökulmasta ja toisen tieteenalan tutkimuksessa työkyky ei olisi ollenkaan relevantti. Yrityksen tärkein voimavara ovat työntekijät. Mitä paremmin työntekijät palautuvat hektisestä työstä, sitä valmiimpia he ovat kohtaamaan muutoksia ja selviytymään niistä.

3.3.1 Muutosjoustavuus

Muutosjoustavuudesta voidaan puhua myös muutos-, mukautumis-, sopeutumis- ja selviytymiskyynä. Puhutaan myös työntekijöiden joustavuudesta. Tämän tutkimuksen osalta muutosjoustavuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä sopeutua työelämän isoihin ja pieniin muutoksiin.

Resilienssin kehittämiseen erikoistunut konsultti (Lundberg 2016) määrittelee resilienssin muutosjoustavuudeksi ja että kontekstina on aina muutos. Resilientti työntekijä on toimintakykyisempi ja palautuu nopeammin muutoksista. Työntekijän kyvyt selviytyä muutostilanteissa paranevat. Näitä ovat uudistuminen, muuntautuminen, palautuminen sekä uuden oppiminen. Työntekijä säilyy toimintakykyisenä, vaikka luontainen reagointi muutokseen olisi hyökkäys, pakeneminen tai vetäytyminen. Henkilöstön kyky muutosten kohtaamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttaa yrityksen muutosjoustavuuteen, tuottavuuteen ja näin ollen suoraan kilpailukykyyn.

Työpaikalla esiintyy paljon epävarmuustekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa ennakoimattomat muutokset, työmäärän lisääntyminen, uuden teknologian opettelu sekä huoli työpaikan säilymisestä. (Tilastokeskus 2019, 222, 224.)

Työpaikan muutokset voivat koskea organisaatiomuutoksia, henkilöstömuutoksia tai työn uudelleen järjestämistä. Nämä muutokset määrittävät työoloja ja työntekijöiden kokemuksia niistä. Muutokset vaikuttavat työn tekemiseen ja ilmapiiriin. Muutoksiin sopeutuminen vaatii oman aikansa, oli muutos toivottu tai ei. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että muutoksilla on paljon yhteyttä työperäiseen stressiin, työuupumukseen, työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. (Tilastokeskus 2019, 71.) Muutoksen ja tilanteen hyväksyminen voi olla hankalaa. Useimmat ihmiset ajautuvat selviytymismekanismiaan ensin kieltämään tilanteen. Tilanteen aito kohtaaminen on uuvuttavaa, mutta kun näin tehdään, voidaan asian eteen toimia. (Coutu 2017, 13.)

Työntekijät ovat organisaatioiden suurin tuottavuuteen vaikuttava tekijä tai sen este. Matala resilienssi voi ilmetä hitaina muutosprojekteina, takertumisena vanhaan ja uuden vastustamisena. Tuottavuus heikkenee ja työyhteisössä syntyy helpommin ristiriitoja. Korkeampi resilienssi johtaa valmiuteen tehdä nopeita ratkaisuja, toimintaympäristön jatkuvaan havainnoimiseen ja ennakkoluulottomampaan suhtautumiseen. Muutoksesta voi tulla uusi normaali, kun muutostilanteet otetaan haasteina vastaan ja saadaan varmuutta niistä selviytymiseen. (Lundberg 2016.)

On todennäköistä, että resilienssin hyödyt näkyvät voimakkaasti muuttuvassa työelämässä ja työelämän turbulenssi lisääntyy tulevaisuudessa. Tämä myös johtaa lisääntyvään tutkimukseen työntekijän resilienssistä. Resilienssi voi olla arvokas pääoma työelämässä riippumatta siitä, tapahtuuko organisaatiossa isoja muutoksia vai ei. Työntekijän henkilökohtaisessa elämässä voi tapahtua paljon muutoksia, jotka vaikuttavat työelämään. (Bardoel, Pettit, Cieri & McMillan 2014, 14.)

Resilienssin voi nähdä organisaation tilannejoustavana toimintana sekä yksilön ominaisuutena kyvyssä joustaa erilaisissa muutostilanteissa. Yksilöiden resilienssin summa ei ole yhtä kuin organisaation kyvykkyys muutosjoustavuuteen. Organisaation toimintamallit ja yksilön psykologiset ominaisuudet ovat eri asioita, vaikka vaikuttavatkin toisiinsa. (Nieminen ym. 2017, 75.)

Matkatoimistossa työ tehdään tietokoneella ja käytössä on useita tietojärjestelmiä päällekkäin. Näitä ovat sisäiset ohjeet ja tietokannat, eri varausjärjestelmät,

kommunikaatiovälineet sekä toiminnanohjausvälineet. Järjestelmiä muutetaan ja päivitetään jatkuvasti ja tästä syystä uuden opettelu ja muutos on jatkuvaa. Kykyyn opetella uusia järjestelmiä vaikuttaa olennaisesti tähän saatavilla oleva tuki ja työntekijän sisäinen halu oppia uutta. Näkeekö työntekijä muutoksen tarpeellisena ja hyödyllisenä? Työntekijän kuormittavuuteen vaikuttaa se, pitääkö työntekijöiden opetella järjestelmä omatoimisesti normaalin työnteon ohessa vai järjestetäänkö koulutukseen ja opettelemiseen tarvittava aika. Tuen saaminen tietojärjestelmien ja näihin liittyvien kysymysten kanssa vaikuttaa motivaatioon oppia.

Mukautuvuus on toimintamalli, joka auttaa yksilöä toimimaan muuttuvassa ja monimutkaisessa ympäristössä. Yleisenä kehyksenä tälle toiminnalle voidaan käyttää kuviossa 10 olevaa AA-sykliä (Adaptive Action). Tämä perustuu kolmeen kysymykseen: Mitä, entä sitten ja mitä nyt. Ensin havainnoidaan ja tunnistetaan tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Sitten tulkitaan, mitä nämä havainnot tarkoittavat ja seuraavaksi katsotaan millaista toimintamallia havaintojen ja tulkintojen perusteella on sovellettava. Toimintatapa on jatkuva ja itseään korjaava. Näin muodostuu havaitsemisen, tulkinnan ja uuden toiminnan sykli. (Nieminen ym. 2017, 60–61.)



Kuvio 10. Mukautuvan toiminnan AA-sykli (Mukaillen Nieminen ym. 2017, 60)

Vuorovaikutustapojen ymmärtäminen ja tunnistaminen tukee muutosjoustavuutta, jos ymmärretään kuinka vuorovaikutus tuottaa ja määrittää toimintaa. Näiden vuorovaikutusmallien havaitseminen voi yksinkertaisuudessaan olla palaverien keskustelutapojen pohtimista ja tämän vaikutusta toimintaan. Vuorovaikutuksen tavat siirtyvät henkilösuhteisiin ja tämä näkyy muutostilanteissa joustavien ratkaisujen löytämiseen. Valmius luopua vanhoista toimintatavoista on todennäköisempää, kun organisaatiossa kyetään tunnistamaan vuorovaikutuskulttuuri. (Nieminen ym. 2017, 37.)

3.3.2 Palautumiskyky

Huomio on kiinnittynyt ihmisten jaksamiseen ja jaksamattomuuteen työelämässä. Esiinousseista ajatuksista yksi keskeisimmistä on se, että ongelmana ei välttämättä ole työn määrä vaan riittämätön palautuminen. Pidetäänkö taukoja ja lomaa riittävästi, nukutaanko hyvin. Töissä ja vapaa-ajalla yritetään saada enemmän aikaa ja palautumisesta tingitään. (Grandell 2015, 166.) Grandell (2015, 167) jakaa palautumisen kolmelle tasolle: päivä-, viikko- ja vuositasolle. Päivätason palautumisella pidetään taukoja 1–2 tunnin välein. Tuottavuus laskee tämän ajan jälkeen ja tutkimuksissa on havaittu, että tauot nostavat työntekijöiden kokonaistuottavuutta. Päivätason palautumiseen kuuluu nukkuminen ja useimmille 7–8 tuntia on sopiva määrä.

Yksilö kuormittuu, mutta apuna on palautumismekanismi, joka auttaa palauttamaan työssä menetetyt voimavarat. Palautumismekanismi yrittää palauttaa elimistön stressitilasta lepotilaan, jolloin kulutetut voimavarat palaavat. Palautumisessa on fysiologinen ja psykologinen näkökulma. Fysiologisesta näkökulmasta palautuminen on onnistunut, kun työntekijän elimistö on palannut perustasolle stressin jälkeen. Psykologinen palautuminen on tapahtunut, kun työntekijä tuntee olevansa taas olevansa kykenevä jatkamaan työtään. Työkuormituksesta palautumisessa olennaista on sisäiset voimavarat, kuten myönteinen mieliala ja energiataso. Jo pienet työajalla tapahtuvat elpymishetket lisäävät voimia. (Manka & Manka 2016, 181–182.)

Nykyään ei puhuta pelkästään työn kuormittavuudesta, vaan myös kuormituksesta palautumisesta. Palautuminen käsittää fyysisen sekä henkisen palautumisen. Noin 70 prosenttia työntekijöistä palautuivat tuoreimman työelämä tutkimuksen mukaan fyysisesti sekä henkisesti hyvin tai melko hyvin. Ylemmät toimihenkilöt palautuivat henkisesti muita palkansaajia huonommin. Kehityssuunta on kuitenkin huono psyykkisten oireiden kasvaessa. Väsymys, univaikeudet, jännitteisyys, tarmottomuus, hermostuneisuus, ärtyisyys sekä henkinen väsymys töihin lähtiessä ovat olleet viimeisen viiden vuoden aikana kasvussa. Naisista noin puolet ja miehistä kolmannes kokivat edellä mainittuja oireita viikoittain. (Tilastokeskus 2019, 311–313.)

Myös työpaikka voi vaikuttaa yksilön palautumiseen ja hyvinvointiin. Tämä voidaan tehdä analysoimalla työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välistä suhdetta. Työn suunnittelussa tulee huomioida työn kuormittavuus ja tästä vaadittava palautumisprosessi. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen käytänteet eivät estä vapaa-ajalla tapahtuvaa palautumista. Tähän pystytään vaikuttamaan töissä, jotka voivat helposti

seurata mukaan vapaa-ajalle. Yrityksen tulisi suunnitella työt siten, että kenenkään ei edellytetä työskentelevän vapaa-ajalla. (Hyvönen ym. 2019, 39.)

Stressi auttaa pääsemään hyvään suoritukseen eli se ei ole pelkästään vain pahasta. Hyvä stressi mahdollistaa vaikeistakin tilanteista selviytymisen, koska elimistön stressihormonit mahdollistavat paremman suorituksen. Verenpaine nousee, verenkierto siirtyy suuriin lihaksiin, sydämen syke kiihtyy ja havaintokyky tehostuu. Stressi muuttuu ongelmaksi vasta silloin, kun siitä ei pysty palautumaan. Kun kuormitus on liiallista, se johtaa uupumukseen. Uupuminen vaikuttaa työn laatuun eli tiedonkäsittely vaikeutuu, keskittymiskyky huononee, muisti heikentyy ja päätösten tekeminen on hankalampaa. Työuupumus on seurausta kroonisesta stressistä. (Seeling 2019, 46–47.) Kun työntekijä voi huonosti, tuottavuus laskee eikä jakseta työuraa loppuun saakka. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen selvityksen mukaan 27 prosenttia suomalaisista ei usko jaksavansa tehdä töitä eläkeikään asti. (Hakala 2018, 83.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että palveluammateissa introverttien työntekijöiden on ekstroverttiä vaikeampi kestää asiakkaiden aggressioita ja selviytyä asiakkaiden kanssa. Tällaiselle työntekijälle olisi hyvä kertoa, että se ei ole työntekijän avuttomuutta ja antaa keinoja kohtaamaan haastavimmat tilanteet. (Keltikangas-Järvinen 2019, 266.) Negatiivinen asiakaspalvelun työympäristö voi vaikuttaa henkiseen palautumiseen.

Tutkimustulokset osoittavat myös, että itsemyötätuntoiset vaativat itseltään yhtä paljon kuin muutkin, mutta he eivät järkyty yhtä paljon epäonnistuttuaan. Itsemyötätunto auttaa palautumaan nopeammin ja yrittämään uudestaan. Tällöin omia virheitä voi tarkastella helpommin, oppia niistä ja kasvattaa vastuunkantokykyään. Tämän takia itsemyötätuntoa voi ja kannattaa harjaannuttaa. Itseensä myötätuntoisesti suhtautuvat ovat ystävällisempiä itselleen virheiden ja vastoinkäymisten sattuessa. He myös tarttuvat epämiellyttäviin tehtäviin helpommin ja ottavat vastuun virheistään ja ovat jämäkempiä. (Grandell 2015, 8, 48.) Työelämässä työntekijöiden itsemyötätunnon parantaminen voisi vähentää työperäistä uupumista ja stressiä.

3.3.3 Työkyky

Työkyky käsittää psykososiaalisen sekä fyysisen työkyvyn. Tässä työssä käsitellään psykososiaalista työkykyä.

Työkykyä ei tulisi mieltää joko tai-tyyppisesti eli täysin työkykyinen tai työkyvytön. Moni työntekijä on usein osittain työkykyinen. Syitä osittaiseen työkykyyn on monia, muun

muassa tilapäinen väsymys tai rakastuminenkin voivat heikentää kykyä keskittyä töihin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 63.)

Väsymys voi kääntyä uupumukseksi, kun yksilö joutuu useiden kuormitustekijöiden vaikutuksenalaiseksi samanaikaisesti ja pidempään. Näin ollen resilienssikykyisyys heikkenee. Tilannetta voi olla vaikea havaita ja tällöin tulisi tarkastella ympäristön ja yksilön omia vaatimuksia sekä resurssien aiheuttamaa kokonaisuutta. Stressin lisäksi kuormitusta aiheuttaa työelämän kognitiivinen kuormitus, jota aiheuttavat muun muassa kiire, keskeytykset, liian monta hoidettavaa asiaa ja mahdollisuutena keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. (Hyvönen ym. 2019, 32.)

Suomessa ei ole laajaa yhtenäistä aineistoa, joka kertoisi väestön työkyvyttömyydestä ja sen kehityksestä. Tästä syystä Työterveyslaitos on aloittanut hankkeen nimellä Työkyvyn tila suomessa (2018–2030). Hankkeen tavoitteena on kerätä laaja rekisteriaineisto suomalaisesta työikäisestä väestöstä. Tiedolla voidaan selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työkyvyn ja työurien ennustettavuuteen. Tavoitteena on tunnistaa riskitekijät, jotta voidaan ehkäistä ja aloittaa korjaavat toimenpiteet tarpeen mukaan. Työkyvyttömyyden kehitykseen vaikuttanevat useat asiat ja yhtenä on mainittu työolot sekä muutokset työpaikalla. Työkyvyttömyys on huomattava kustannuksia aiheuttava menoerä yhteiskunnalle ja työpaikoille sekä näkyy yksilöille ansionmenetyksinä. (TTL 2020e.)

Tilastokeskus on kuitenkin selvittänyt työntekijöiden työkykyä vuodesta 1997 lähtien työkykyindeksillä. Työkyvyn voi määritellä fyysisenä ja henkisenä. Työntekijät ovat itse arvioineet pisteyttämällä työkykynsä asteikolla 0–10. Viimeisissä vuoden 2018 tuloksissa työntekijät arvioivat fyysisen työkykynsä keskimäärin 8,4. Henkinen työkyky jäi alhaisemmaksi eli keskiarvo oli 7,8. (Tilastokeskus 2019, 307–308.)

Uusimman työolotutkimuksen vuoden 2018 tuloksista käy ilmi, että yli 58 prosenttia tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kokee vakavan työuupumuksen selvänä vaarana työssään tai ajattelee sitä. Kasvua on tullut 10 prosenttia viimeisen viiden vuoden tutkimusjakson aikana. Naiset kokevat vaaran selvästi useammin kuin miehet. Kognitiivista kuormitusta lisää tietotyön jatkuva vastaanotto, käsittely ja tuottaminen. Työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tilanne on haastava, koska esimerkiksi melulta voidaan suojautua helposti, mutta työuupumukselta suojautumiseen vaaditaan hyvää itsetuntemusta, itsensä johtamisen taitoja ja oman toiminnan reflektointia. (Tilastokeskus 2019, 215–216.)

Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen Työsuojelupaneelistä 533 työsuojeluhenkilölle marraskuussa 2019 kävi ilmi, että työpaikoilla työssä jaksaminen puhututtaa työsuojeluväkeä. Työsuojeluhenkilöstöstä 54% arvioi työntekijöillä olevan jaksamisvaikeuksia. Työssä jaksamisen uhkatekijät ovat vähäiset resurssit johtuen tiukasta taloustilanteesta, eläköitymisestä sekä työvoiman saatavuudesta. Yhtenä kartoituksen kohteena oli kognitiivinen ergonomia, jonka haasteita esiintyi jossain määrin 70-90% työpaikoista. Haasteita olivat usean asian samanaikainen tekeminen, työn jatkuva keskeytyminen sekä keskittymistä häiritsevät tekijät. Tämä näkyi hektisenä asiakastyönä, päällekkäisinä projekteina, hallitsemattomana tietotulvana sekä keskeyttämisen kulttuurina. (TTL 2020a.)

Kasvio (2014, 122–124) kertoo, että työelämän inhimillisellä ulottuvuudella tarkoitetaan työelämän järjestämistä niin, että kaikilla työkäisillä on edellytykset säilyttää työkykynsä ja terveytensä sekä halukkuutensa jatkaa työntekoa eläkeikään asti. Töiden pitää tarjota kehittymismahdollisuuksia ja mielekkyyttä. Työkuormituksen pitää olla kohtuullista, jotta työ ja elämä säilyy tasapainossa.

4 Tutkimus

Tässä luvussa käsitellään matkatoimistoalan toimintaympäristöä sekä esitellään kohdeyritys ja tutkimusjoukko. Lisäksi selvennetään esiyymmärrys-luvun avulla omat ennakkonäemykset aiheesta. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskykykset, esitellään tutkimusmenetelmän ja tiedon hankinnan keinot sekä kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin.

4.1 Matkatoimistoalan toimintaympäristö

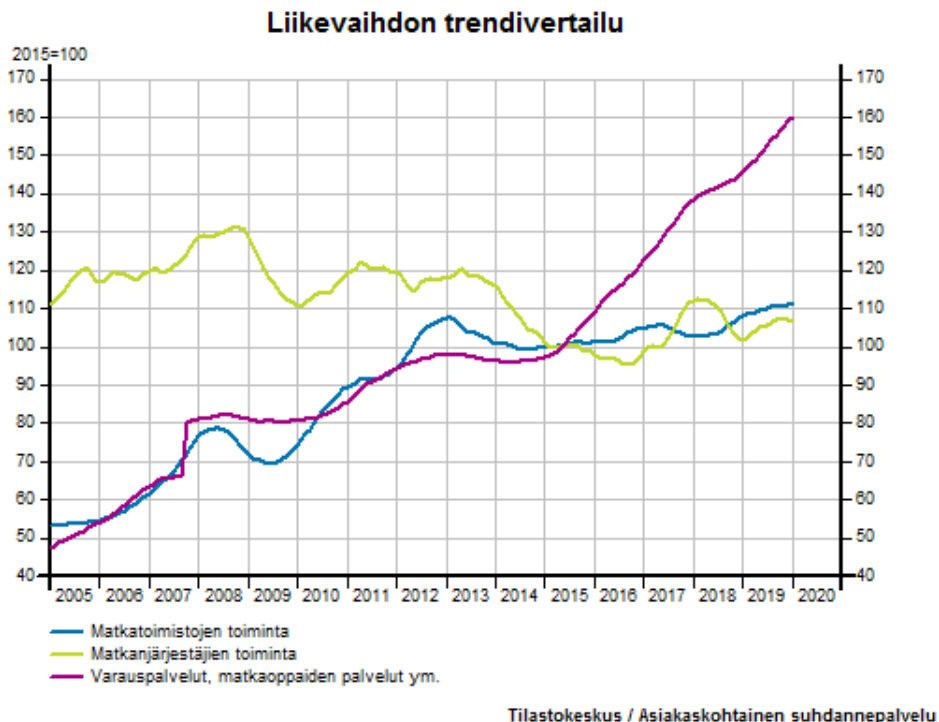
Tutkimus on toteutettu maailman matkailuteollisuudelle synkkään ja hyvin poikkeukselliseen aikaan eli koronaviruspandemian keskellä maaliskoukokuussa 2020. Matkailuala ei ole koskaan ennen kokenut yhtä voimakasta vaikutusta ja matkustuksen täydellistä pysähtymistä. Matkatoimistojen liiketoiminta on poikkeuslailla estetty. Koronaviruksen aiheuttaman matkustuskiellon ja Suomen rajojen sulkemisen takia matkatoimistot ja matkanjärjestäjät ovat joutuneet perumaan matkoja ja palauttamaan rahat asiakkaille, joka vaikuttaa voimakkaasti matkailualan yritysten taloudelliseen tilanteeseen. Samaan aikaan ihmiset eivät uskalla varata uusia matkoja, koska kansainvälisten matkustusrajoitteiden pituudesta ei ole varmaa tietoa. Matkailuteollisuudessa ja koko Suomessa yt-neuvotteluiden piiriin kuuluvien työntekijöiden määrä on noussut jyrkästi. Suomen Matkatoimistoalan liiton tekemässä kyselyssä 15.4.2020 vastanneista liiton jäsenyrityksistä lähes 80 prosenttia oli jo joutunut lomauttamaan ja 8 prosenttia oli irtisanonut työntekijöitä (SMAL 2020a). Suomen talouden uskotaan ajautuvan taantumaan ja yritykset ovat joutuneet aloittamaan tiukat säästökuurit, joka heijastuu suoraan työntekijöihin. Aihe on tästä syystä ajankohtainen, koska resilienssiä tarvitaan selviytymiskykyyn yllättävien muutosten ja epävarmuuden keskellä.

Alkuvuosi 2020 on ollut muutenkin poikkeuksellinen ennakoimattomien tapahtumien osalta, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen toimintaan. Tammikuussa Iranissa ammuttiin UIA:n lentokone alas ja Lähi-idän tilanne oli jo valmiiksi epävakaa ja tämä heijastui voimakkaasti matkustajamääriltään ison Arabiemiraattien matkoihin. Talven suosikkikohteen Kanarian saarten lentokentät suljettiin helmikuussa Saharasta tulleen hiekkamyrsky Kaliman takia. Koronavirus levisi tammikuusta alkaen ja huipentui maaliskuun puolivälissä kansainväliseen matkustuskieltoon ja lähes täydelliseen matkustuksen pysähtymiseen.

Matkailuteollisuus on suhdanneherkkää ja globaalissa ympäristössä toimiminen on altis monelle yllättävälle kriisille kuten tänä keväänä 2020 hyvin ajankohtaiselle koronaviruspandemialle (COVID-19). Myös luonnonmullistukset kuten tuhkapilvet ja tsunamit, terrori-

iskut kuten 911 ja poliittiset epävakaudet kuten arabikevät ja vuoden 2015 pakolaiskriisi koettelevat matkailuteollisuuden toimijoiden selviytymiskykyä. Organisaation ja työntekijän resilienssi mahdollistavat kriisistä selviytymisen ja eteenpäin menemisen tämän jälkeen.

Suomen matkailualan liitossa on 180 matkatoimistoa, matkanjärjestäjää ja incoming-matkatoimistoa (SMAL 2020). Tilastokeskus laatii SMALin toimeksiannosta matkatoimistoalan liikevaihtotilastot (kuvio 11) ja viimeisin on päivitetty tammikuulle 2020 saakka. Matkatoimistojen liikevaihto on ollut kasvussa. Matkanjärjestäjien liikevaihto on vaihdellut, mutta ollut kasvussa ennen koronaviruspandemian vaikutuksia. (SMAL 2020a).



Kuvio 11. Tilastokeskuksen laatima matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien liikevaihdon trendivertailu (SMAL 2020a)

Työympäristö asiantuntija- ja toimistotyössä on muuttunut tehokkaammaksi ja monikanavaiseksi. Työntekijöiltä vaaditaan muutosjoustavuutta sekä jatkuvaa uuden tiedon sisäistämistä. Aivojen tulee soveltaa uutta tietoa ja jatkuva oppiminen on välttämätöntä. Matkatoimistotyössä ollaan tavallisesti paljon vuorovaikutuksessa muiden kuin pelkästään työkavereiden kanssa. Oman työyhteisön lisäksi sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat, jälleenympäristöt, kuljetusyhtiöt, hotellit, kohdeagentit sekä matkaoppaat. Kontaktit tapahtuvat sähköisesti, puhelimitse ja kasvokkain. Matkatoimistotyössä asiakastyö on siirtynyt voimakkaasti verkkoon ja henkilökohtainen kontakti on vähentynyt ICT:n ja uuden teknologian seurauksena. Katutoimistot ovat vähentyneet voimakkaasti. Työssä tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja sosiaalisuutta. Jatkuva muiden kanssa asioiminen vaikuttaa henkiseen

jaksamiseen. Ovatko vuorovaikutustilanteet neutraaleja, positiivisia vai negatiivisia? Työpäiviin liittyy normaalisti näitä kaikkia. Matkailuteollisuus käsitetään ”hyvän mielen” alaksi, jossa työskennellään positiivisten asioiden kanssa. Kriisien aikana, kuten alkuvuoden 2020 koronaviruspandemian aikaan, yhteydenottojen sävy on kuitenkin normaalista poikkeava ja tämä voi vaikuttaa töissä jaksamiseen.

4.2 Kohdeyrityksen ja tutkimusjoukon esittely

Kohdeyritys on vuonna 2010 Suomessa aloittanut matkanjärjestäjä ja matkatoimisto Apollomatkat. Apollomatkat on päätoiminen matkanjärjestäjä, eli yritys tuottaa omia matkapakettilain mukaisia matkapaketteja. Matkatoimistotoimintana on lentolippujen ja hotellimajoitusten välittäminen. Apollomatkat kuuluu DER Touristik Nordic AB:hen, joka on yksi pohjoismaiden johtavista matkanjärjestäjistä. Muut toiminnot ovat Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Apollomatkat on Suomen neljänneksi suurin matkanjärjestäjä Aurinkomatkojen, TUI:n ja Tjäreborgin jälkeen. Suomen organisaatiossa työskentelee yhteensä 17 henkilöä.

Työympäristönä on monitilatoimisto Helsingin keskustassa. Tutkimuksen aikana yritys muutti Kaivokadulta Aleksanterinkadulle. Etätöitä on voinut tehdä sovitun mukaan ja Suomen poikkeustilan julistamisen jälkeen kaikki siirtyivät etätöihin toistaiseksi. Myyntitiimissä iso osa asiakaspalvelusta tapahtuu puhelimitse ja sähköpostilla. Sähköisesti palvellaan chatin ja Facebookin kautta. Toimistoon tulevia asiakkaita palvellaan vielä kasvokkain, josta muut isommat matkanjärjestäjät ovat luopuneet. Myyntitiimin henkilökunta käyttää päivittäin useita eri järjestelmiä, toiminnanohjausjärjestelmää, puhelinta ja sähköpostia, erilaisia tietokantoja sekä sisäisiä viestintäpalveluita kuten Teamsia. Erilaisia häiriötekijöitä ja monitilatoimiston ääniä kollegoiden keskusteluista puhelimen ääniin ja sisäisiin Teams-viesteihin sekä sähköposteihin on jatkuvasti. Rauhallista tai pitkäkestoiseen keskittymiseen tarkoitettua työtilaa ei ole, mutta etätöitä voi tehdä sovitusti.

Koko pohjoismaisessa organisaatiossa tapahtui vuonna 2019 merkittävä muutos. Edellinen, noin 30-vuotta palvellut varausjärjestelmä uusittiin uudella järjestelmällä. Järjestelmänvaihdon myötä moni myynnin toimintatapa tuli opetella uudestaan ja muutos on ollut edelleen käynnissä tutkimuksenteon aikaan keväällä 2020.

Tutkimuksen tekijä on valinnut tutkimusjoukon eli tutkimusjoukon henkilöt on määritelty jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Haastateltavilta ja sähköpostikyselyyn osallistuvilta on etukäteen kysytty suullisesti halukkuus osallistua tutkimukseen. Tutkimusjoukko käsittää kohdeorganisaation aktiivisesti työskentelevän kahdeksan hengen myyntitiimin tutkija

poisluettuna. Voidaan puhua kokonaistutkimuksesta, koska tutkimukseen on saatu koko myyntitiimin perusjoukko. Tutkimukseen ei ole relevanttia ottaa yrityksen muita työntekijöitä mukaan, koska tarkoituksena on tutkia vain myyntitiimin kokemuksia. Tutkimusjoukko koostuu seitsemästä naisesta ja yhdestä miehestä. Ikärakenne vaihtelee noin 30-60 ikävuoden välillä. Matkailualan työkokemusvuodet vaihtelevat muutamasta vuodesta useisiin vuosikymmeniin. Joukossa on tiimin esimies sekä työntekijät. Useimmilla työntekijöillä on laaja työnkuva. Myyntihenkilöstön toimenkuvaan kuuluu paljon muutakin kuin asiakaspalvelu. Työtehtävät ovat vaihtelevia ja useimmilla on muitakin kuin myynnin tehtäviä kuten taloushallinto, ryhmämatkat, operatiiviset työt, asiakaspalautteet, esimiestehtävät, hätäpäivystyspalvelu ja jälleenmyyntiverkoston tukeminen.

4.3 Esiymmärrys aiheesta

Tuomi & Sarajärvi (2009, 96) mainitsevat, että aineistolähtöinen tutkimus on vaikea toteuttaa siitä syystä, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, vaan tutkija asettaa käsitteet, tutkimusasetelman ja menetelmät ja nämä vaikuttavat aina tuloksiin. Tutkijan pitäisi pystyä varmistamaan, että analyysi tapahtuu haastateltavien ehdoilla eikä tutkijan omien ennakkoluulojen pohjalta. Tämä kappale on otettu mukaan siitä syystä, että tutkija työskentelee tutkimusjoukon kanssa samassa myyntitiimissä. Tutkija käsittelee päivittäisessä työssään samoja asioita liittyen työpaikan olosuhteisiin ja omaan toimintaan. Ennakkoluulo- ja odotukset voivat osaltaan vääristää tutkimuskysymysten muotoilua ja tästä tulee olla tietoinen, jotta näin ei tapahtuisi.

Tutkija ja tutkimusjoukko työskentelevät hektisessä työssä, jossa kiireen kokeminen on helposti läsnä. Ennakko-oletuksena on, että työntekijät tuntevat kiirettä ja kuormittuneisuutta, mutta myyntitiimin työyhteisö on vahva ja tutkittavat tuntevat työyhteisössään psykologista turvallisuutta, joka edesauttaa jaksamista ja työstä palautumista. Tutkijan oman vuosien aikana tapahtuneen havainnoinnin perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden sisäinen motivaatio on korkealla tasolla ja työntekijät haluavat työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä ja antavat täyden työpanoksensa. Tutkijan käsitys on, että myyntitiimin työntekijöillä on kaikki edellytykset vahvalle työntekijän resilienssille.

Tutkija itse, kuten tutkimusjoukkokin, on joutunut viimeisen vuoden opettelemaan uutta varausjärjestelmää ja muuttuneita toimintatapoja. Uuden tiedon määrä on suuri ja tietoa tulee jatkuvasti. Uuden opetteleminen ja sisäistäminen on yksi asia, vaikeampi asia voi olla vanhasta tutusta pois opetteleminen. Muutoksen läpivienti ei ole sujunut ilman vastustusta, mutta oletuksena on, että tiimillä on ollut hyvin muutosjoustavuutta ja muutokseen on jo ehditty sopeutumaan. Alkuvuosi 2020 on ollut poikkeuksellinen useiden eri

matkailuun vaikuttavien maailmalla tapahtuvien asioiden osalta, ja tämä on aiheuttanut myyntitiimille lisäkuormitusta normaaliin työntekoon verrattuna.

4.4 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää työntekijän resilienssiin vaikuttavien asioiden merkityksiä työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna.

Tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen kahdeksan hengen myyntitiimin työntekijöiden kokemuksia liittyen työympäristön olosuhteisiin, omaan toimintaan, muutosjoustavuuteen, palautumiskykyyn sekä työkykyyn.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Minkälainen merkitys työympäristöllä ja työyhteisöllä on työntekijälle?
- Minkälaisia työntekijän resilienssiä tukevia kykyjä ja taitoja on havaittavissa?
- Mitkä tekijät tukevat työntekijän muutosjoustavuutta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen ja palautumiseen?

Lopuksi haastatteluiden sekä kyselyn tuloksien ja sisällönanalyysin avulla kootaan aineistosta tutkimuskysymysten teemojen käsitteistöt sekä tehdään yhteenveto resilienssin edistämisen näkökulmasta niin työntekijälle kuin työnantajalle.

4.5 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät

Tutkimusstrategiana oli empiirinen tutkimus. Tutkimus perustui kokemukseen tutkimuskohteesta ja tutkimustulokset saatiin analysoimalla koottua haastattelu- ja kyselyaineistoa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena eli tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tuomi & Sarajärvi (2009, 23, 28) mainitsevat, että suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa laadullisen tutkimuksen synonyymeinä on käytetty termejä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä sekä ihmistutkimus. Laadullista tutkimusta voi myös kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Metodina voi olla ymmärtää tutkimuskohteen henkistä ilmapiiriä, tunteita, ajatuksia ja motiiveja, kuten tässä tutkimuksessa tehdäänkin.

Tutkimuksen teossa käytettiin kaikkia Hirsjärven ym. (2009, 64) mainittuja laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

- Tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto koottiin todellisessa tilanteessa (tutkijan tekemät haastattelut ja sähköpostikyselyt sovittuna aikana).
- Tutkimuksessa suosittiin ihmistä tiedonhankinnan välineenä (keskustelut ja kyselyvastaukset).

- Käytettiin induktiivista analyysia eli lähtökohtana ei ollut teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tyypillisestä piirteestä poiketen tutkimuksessa käytettiin myös abduktiivista analyysia teoriaohjaavan sisällönanalyysin takia.
- Aineiston hankinnassa käytettiin laadullista metodologiaa eli yksilöteemahaastattelua, jossa tutkittavan ääni ja näkökulma pääsivät esille.
- Tutkimusjoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, eli päätettiin etukäteen kahdeksan hengen myyntitiimin tutkimisesta.
- Tutkimussuunnitelma muodostui joustavasti tutkimuksen edetessä.
- Tapauksia käsiteltiin ainutlaatuisina ja aineistoa tulkittiin sen mukaisesti.

Voidaan puhua kokonaistutkimuksesta, koska haastattelut ja kysely toteutettiin yhdestä perusjoukosta, eli kohdeyrityksen myyntitiimin kaikista kahdeksasta työntekijästä tutkija poisluettuna. Koska tarkoituksena ei ole ollut etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä, on tutkittavien määrä riittävä (Hirsjärvi ym. 2009, 181). Saata-villa oleva näyte olisi kuitenkin pieni määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisimpiä aineistonkeruun menetelmiä ovat haastattelu, litterointi, havainnointi sekä tekstianalyysi. (Metsämuuronen 2008, 14.) Tuomi & Sarajärvi (2009, 71) mainitsevat edellisten lisäksi myös kyselyn.

Tiedon- ja aineistonhankintamenetelminä käytettiin haastattelua sekä kyselyä. Haastattelumuotona käytettiin poikkeusolojen takia videohaastattelua ja kysely tehtiin sähköpostikyselynä samoilla haastattelurungon kysymyksillä. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Kysymysten (liite 1) teemoina olivat myyntitiimin työntekijöiden kokemukset olosuhteista, omasta toiminnasta sekä muutosjoustavuudesta, palautumisesta ja työkyvystä.

Tutkimuksen päämenetelmä oli haastattelu, eli valmiiden avointen kysymyksien esittäminen etukäteen valikoiduille henkilöille. Toisena menetelmänä jouduttiin ennakkosuunnitelmista poiketen käyttämään sähköpostikyselyä kahden henkilön osalta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöteemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset voivat olla puoliavoimia tai avoimia ja tämän tutkimuksen osalta kysymykset olivat avoimia, eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Teemahaastattelussa oli etukäteen valitut teemat sekä tarkentavat kysymykset. Haastattelun teemat, kysymykset ja runko olivat samat kaikille tutkimuksen henkilöille. Etukäteen valituilla teemoilla pyrittiin löytämään tutkimukseen merkityksellisiä vastauksia ja teemat perustuivat tutkimuksen tietoperustaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Aineiston analysointia varten haastattelut litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin. Haastattelut nauhoitettiin. Näin tutkija pystyi keskittymään vuorovaikutukseen ja kysymyksien tarkentamiseen. Litteroinnin avulla tutkimusaineisto voitiin järjestellä ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle ja irrottaa yksittäisistä henkilöistä. Puhtaaksikirjoittamista

voidaan käyttää myös tutkittavien puheen organisoimisen ymmärtämiseen, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään asiasisältöön. (Metsämuuronen 2008, 14, 48.) Sähköpostitse saadut vastaukset siirrettiin samaan muotoon kuin litteroitu aineisto ja vastaukset koodattiin. Näin koko aineisto oli samanlaisessa tekstimuodossa.

Alasuutari (2011, 31–33) sanoo, että laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta eli tulkinnasta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan vain teoreettisen viitekehyksen tai kysymyksenasettelun kannalta olennaisesta näkökulmasta. Laaja aineisto saadaan hallintaan pelkistämällä erilaiset havainnot ja nämä yhdistetään vielä harvemmaksi joukoksi etsimällä havainnoille yhteinen nimittäjä tai piirre. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pelkistämisen tavoitteena olisi määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. Laadullisessa analyysissä kannattaa välttää erottelua ja tyypittelyä. Ideana on muotoilla sellaiset luokittelut, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa tehdään itse tuotettujen johtolankojen pohjalta merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysillä pyrittiin kuvaamaan haastatteluiden sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka takia haastattelut litteroitiin. Analyysin aloittamisessa on ensin päätettävä, mikä aineistossa kiinnostaa ja kaikki ylimääräinen tulee jättää ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen osalta aineistossa kiinnosti tietoperustassa läpi käytävät osa-alueet, joiden perusteella kysymysrunko muodostettiin. Tämän jälkeen aineistoa käytiin lävitse ja aineiston Word-tiedostoihin merkittiin jokaiseen teemaan liittyvät asiat omalla värikoodilla. Koska aineiston keruu tapahtui teemahaastattelulla, oli aineiston luokittelu helpompaa. Tämän jälkeen merkitty aineisto siirrettiin omiin tiedostoihin teemoittain ja näin saatiin koko myyntitiimin kokemukset saman teeman alle. Teemoittelussa painotetaan, mitä kyseisestä teemasta on sanottu ja etsitään teemaan liittyviä näkemyksiä. Näkemyksien ja kokemusten lukumäärällä ei ole väliä. Aineiston litteroinnin yhteydessä koodattu merkintä kuitenkin erottaa, kuinka moni haastateltava on sanonut kyseisestä teemasta ja mitä, jolla pystytään arvioimaan näkemyksen yleisyyttä. Aineistosta voidaan hakea samanlaisuutta tai erilaisuutta. Lopuksi teemoista tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93, 103–104, 106.)

Tutkimuksen aineiston analyysin muotona oli teoriaohjaavan analyysin päättelylogiikka eli abduktiivinen päättely, joka nähdään postmodernissa tutkimuksessa toimivana päättelyn muotona. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta näiden ei tarvitse pohjautua suoraan teoriaan vaan teoria voi toimia apuna analyysin tekemisessä.

Tämä voidaan nähdä niin sanottuna kolmantena tieteellisenä päättelylogiikkana perinteisempien aineistolähtöisen induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) ja teorialähtöisen deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) rinnalla. Eli teoriaohjaavassa abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä teoria. Näitä pyritään yhdistelemään toisiinsa puolipakolla tai pakolla. Näin havaintojen tekoon liittyy myös johtoajatus, eli tämän tutkimuksen osalta valmiiksi valitut teemat. Haastattelukysymykset oli aseteltu tietoperustan pohjalta ja näin aineisto koostui halutuista teemoista, joista oli mahdollista johtaa yläluokat ja pääluokka jo valmiiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi voidaan muodostaa kolmivaiheisesta prosessista:

1. Aineiston pelkistäminen eli redusointi
2. Aineiston ryhmittely eli klusterointi
3. Teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi teorian pohjalta

Aineiston redusoinnissa aineistosta karsittiin epäolennainen pois aineistoa tiivistämällä tai luokittelemalla se osiin. Tekstimuodossa olevasta aineistosta etsittiin tutkimustehtävän kannalta oleellisia ilmaisuja. Tämän jälkeen tehtiin aineiston klusterointi eli samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin luokiksi ja nämä luokat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokista käytettiin nimityksiä alaluokka, yläluokka sekä pääluokka. Klusteroinnin aikana ja tämän jälkeen oli käynnissä abstrahointi eli yhdistettiin luokituksia ja näin saatiin muodostettua teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Teoriaohjaavassa analyysissä nämä käsitteet voitiin tuoda teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111, 117.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni aineiston ehdoilla samoin kuten aineistolähtöinen analyysi. Tämä voitiin käytännössä toteuttaa niin, että alaluokat etsittiin aineistosta ja nämä pyrittiin yhdistämään teoriasta muodostettuihin yläluokkiin. Aineistolähtöisen analyysin yhdistäminen teoriaan ei aina onnistu yksinkertaisesti ja aineistosta voi löytyä teoriaan kytkeytymätöntä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117–119.)

4.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2020 koronaviruspandemian poikkeustilan aikana, joten tämä oli hyvin ajankohtainen resilienssin tutkimisen näkökulmasta katsottuna.

Tutkimusjoukolta kysyttiin helmikuussa suullisesti lupaa saada haastatella heitä tutkimukseen liittyen. Haastatteluajat sovittiin henkilökohtaisesti maaliskuun lopussa ja tämän jälkeen lähetettiin Teams-kokouskutsu videohaastatteluun. Haastateltaville lähetettiin etukäteen kokouskutsun yhteydessä tutkimuksen esittely ja haastattelukysymykset. Tuomi &

Sarajärvi (2009, 73) suosittelevakin, että tutkittavat voivat tutustua haastattelun aiheeseen, teemoihin ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelutilanteen kestoksi arvioitiin yksi tunti. Videohaastattelun yhteydessä haluttiin hyödyntää kysymysten kirjallista esittämistä PowerPointin muodossa näytöllä sekä kysymyksiä avattiin selvennyksineen ja esimerkein (liite 1). Tämä on voinut osaltaan vaikuttaa vastaajan kertomuksen asiasisältöön. Esimerkkeihin kuitenkin päädyttiin siitä syystä, että haastattelut haluttiin pitää tiiviinä ja käsitellä enimmäkseen tietoperustassa olleita asioita.

Ennen varsinaista tutkimusjoukon haastattelua tehtiin yksi esihaastattelu saman myyntitiimin työntekijälle, joka oli vanhempainvapaalla, eikä tästä syystä ollut osa tutkimusjoukkoa. Esihaastattelu tehtiin heti, kun haastattelurungon lopullinen versio oli valmis. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2015, 72–73) sanovat, esihaastattelu on teemahaastattelun välttämätön osa. Esihaastattelu tulee tehdä perusjoukkoon kuuluvalle, mutta ei tutkimukseen osallistuvalla. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua sekä saada selville haastattelujen keskimääräinen pituus. Esihaastattelun perusteella tunnin haastattelu-aika oli sopiva ja kysymysrunko toimiva. Kysymykset olivat myös esihaastateltavan mielestä helposti ymmärrettäviä.

Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa jokaisen kahdeksan työntekijän laadullisena puolistrukturoituna yksilöteemahaastatteluna yrityksen kokoustiloissa työajalla maaliskuun lopussa 2020. Haastattelut on koronaviruspandemian poikkeustilanteesta johtuvien pitkien etätyöden takia jouduttu kuitenkin toteuttamaan videohaastatteluina Teams-viestintäpalvelun kautta huhtikuun alussa 2020. Kaikki haastattelut tehtiin viiden päivän sisällä. Tutkimus toteutettiin kuuden henkilön osalta työnantajan luvalla työaikana ja kahden henkilön osalta poikkeuksellisesti työntekijän vapaa-ajalla heidän suostumuksellaan.

Koko aineisto oli tarkoitus kerätä haastatteluiden muodossa, mutta vain kuusi haastattelua kahdeksasta saatiin toteutettua suunnitelmien mukaan. Tutkimus toteutettiin seitsemän henkilön videohaastatteluina ja kahden henkilön osalta sähköpostilla lähetettynä kyselyinä. Sähköpostikyselyssä oli samat kysymykset kuin haastattelurungossa (liite 1). Kahteen sähköpostikyselyyn päädyttiin poikkeuksellisesti siitä syystä, että toinen henkilö oli haastatteluiden ajankohtana poissa töistä ja toisen henkilön videohaastattelu ei teknisistä syistä tallentunut ja hän antoi samoihin kysymyksiin vastaukset vielä uudestaan sähköpostilla, eli tutkimus tehtiin kyseiselle henkilölle haastattelun ja kyselyn muodossa. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksessa ja näistä otettiin äänitallenteiden varmuuskopiot epäonnistuneen nauhoituksen jälkeen Onenoten avulla. Haastattelun tallennusta Teams-sovelluksessa oli testattu useaan otteeseen ja tämä toimi moitteettomasti. Epäonnistunut tallennusta yritettiin pelastaa yrityksen it-tuen kanssa, mutta tämä ei onnistunut.

Kaikki tiedostot on tallennettu tietokoneen asemalle, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Tallennetut video- ja ääninauhat sekä litteroidut tekstit on poistettu pysyvästi heti tutkimuksen valmistuttua. Käydyt keskustelut ja kirjallisesti saadut vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonymiteettisyys on haluttu varmistaa.

Haastatteluiden ja sähköpostikyselyn avulla pyrittiin saamaan ymmärrys, miten työntekijät kokevat työympäristön olosuhteet, oman toiminnan, muutosjoustavuuden, palautumisen sekä työkyvyn. Tutkimusjoukon ei tarvinnut kertoa kokemuksiaan resilienssistä tai edes tietää mitä käsitteellä tarkoitetaan, vaan he kertoivat kokemuksiaan tähän liittyvien asioiden osalta. Avoimet kysymykset oli muotoiltu tietoperustan pohjalta.

Haastattelutilanteessa tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena oli tutkia vastaajien subjektiivisia kokemuksia. Tavoitteena ei ole ollut saada pelkkiä mielipiteitä vaan pätevää tutkimusaineistoa. Haastattelutilanne oli joustava ja avoin ja keskustelu oli vuorovaikutteista tutkittavan kanssa. Videohaastattelutilanteessa pystyttiin heti myös tarkentamaan kysymyksiä. Haastattelijan tavoite oli olla mahdollisimman neutraali ja tästä mainittiinkin haastateltaville, että haastattelijalla ei esitä välikommentteja tai muita vahvistavia mielipiteitä. Haastateltavat olivat selkeästi suurimman osan äänessä ja haastattelijan tehtäväksi jäi kysymysten sekä tarkentavien huomioiden esittäminen.

Haastatteluaineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin viimeistään seuraavana päivänä haastattelusta. Puhekielen piirteet litteroitiin sanasta sanaan, mutta turhat täytesanat, toisot ja äännähdykset sekä tutkimuksen kannalta täysin epärelevantit kohdat jätettiin pois. Litteroiminen tehtiin näin siksi, että haastatteluaineiston kiinnostus kohdistui nimenomaan asiasisältöön. Hirsjärvi & Hurme (2015, 138) mainitsevatkin, että sanasta sanaan litteroiminen voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi vain haastateltavan puheesta tai valituista teema-alueiden osioista.

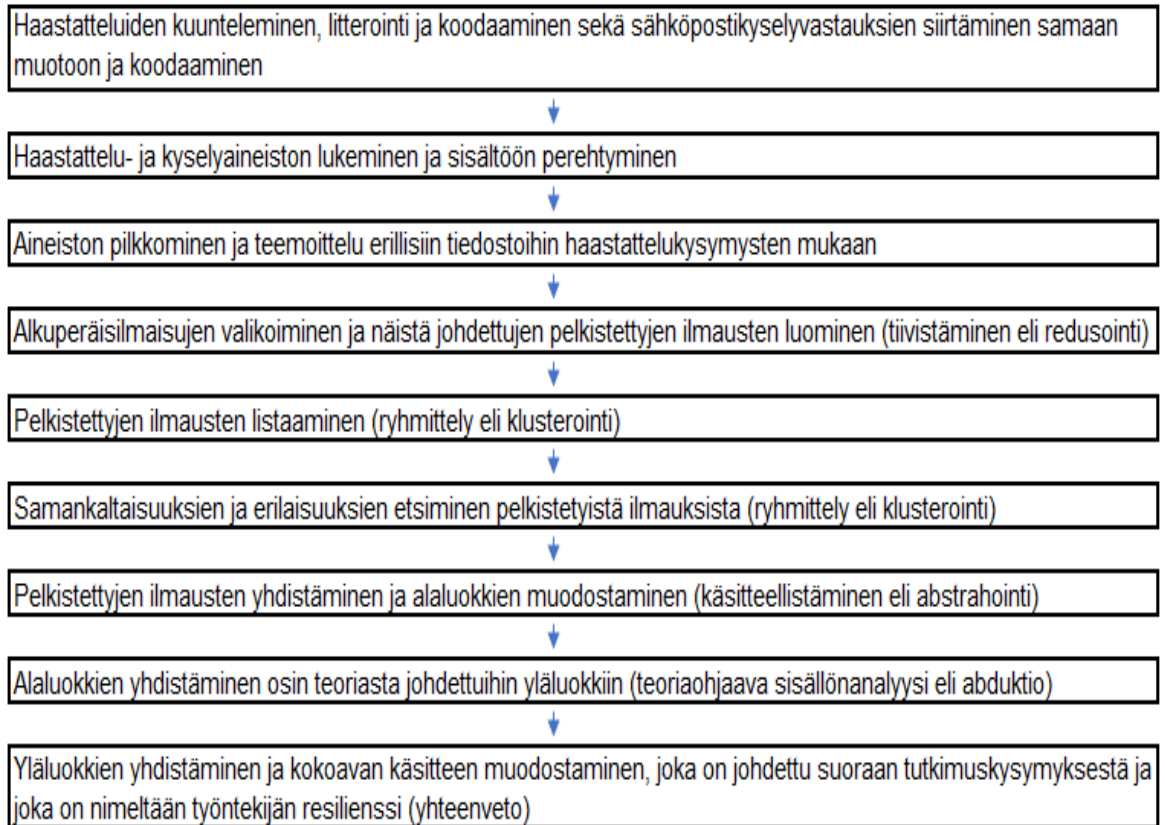
Kuuden litteroidun haastatteluaineiston kesto oli yhteensä 3h46min eli keskimäärin 38min per haastattelu. Pisin haastatteluosuus kesti 50min ja lyhyin 22min. Haastattelutilanteet kestivät noin tunnin, mutta alku- ja loppuosioita ei nauhoitettu. Nauhoittamattomat osuudet sisälsivät tutkimuksen alustusta ja vapaata keskustelua, joita ei nähty tarpeelliseksi nauhoittaa. Tutkimuksen teemoista olisi voinut haastatella pidempään, mutta poikkeuksellisessa vähäisten henkilöstöressurssien tilanteessa haastattelut pidettiin tarkoituksella tiiviinä.

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 48 sivua. Kahdesta sähköpostikyselystä kertyi yhteensä 6 sivua, eli sähköpostikyselyn vastaukset olivat selkeästi lyhyempiä kuin haastattelutilanteessa, mutta tiivistetyistä vastauksista sai aineiston kannalta kuitenkin oleellisen tiedon. Litterointi oli sujuvaa, koska nauhoituksen purkulaitteena käytetyn VLC-mediasoitimen avulla puhevauhdin pystyi hidastamaan kolmasosaan normaalista ja nopealla kymmensormijärjestelmällä ei useinkaan tarvinnut kelata nauhaa taaksepäin tai pysäyttää sitä. Kirjoitustahti pysyi yllättävän nopeana. Haastatteluiden purkamiseen ei käytetty tekstianalyysiohjelmaa, mutta litterointitekstiin sekä jo valmiiksi tekstimuodossa oleviin sähköpostin kyselyvastauksiin lisättiin haastateltavan kohdalle tunniste H1–H8, jolloin sisällönanalyysin teemoittelun yhteydessä tunnistetiedot saatiin jokaiseen leikattavaan tekstiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141).

Hirsjärvi & Hurme (2015, 142) toteavat, että haastatteluotteiden teema-alueittainen erittely luo yhden ongelman, eli kokonaisuus pirstoutuu käsittelyvaiheessa. Mutta teemojen mukainen käsittely ja yhdistely on nähty tämän tutkimuksen kannalta oleellisena, koska tarkoitus oli tehdä päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista eikä yksittäisen haastateltavan ajatuksista.

Aineiston analyysi oli alkanut jo haastattelutilanteessa ja aineiston purkamisvaiheessa. Purettua aineistoa luettiin kokonaisuutena ja useaan kertaan. Aineisto tuntui alkuvaiheessa vaikealta pitää koossa ja sisältävän loputtomasti yksityiskohtia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143.) Aineiston analyysitavat jaotellaan karkeasti kahdella tavalla eli selittämiseen pyrkivässä tavassa on tapana käyttää tilastollista analyysiä ja tästä päätelmien tekoa ja ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tämän tutkimuksen osalta käytettiin laadullista analyysiä eli pyrittiin ymmärtämään ja tekemään päätelmiä.

Kuvio 12 kuvaa analyysin etenemisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin käyttö oli perusteltua, koska tutkimuksen tietoperusta on laaja. Työntekijän näkökulma ja kokemus ovat kuitenkin keskiössä.



Kuvio 12. Tutkimuksen analyysin eteneminen (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Ensin litteroitu tekstiaineisto on teemoiteltu olosuhteiden, oman toiminnan ja resilienssin ilmenemisen mukaan erillisiin Word-tiedostoihin niin, että yhden teeman alle on koottu kaikkien vastaukset kyseiseen aihepiiriin liittyen. Tämän jälkeen ryhdyttiin hahmottelemaan sisällönanalyysin luokittelun matriisia, eli pyrittiin löytämään yläluokat, jotka toimisivat muun aineiston luokittelun johtotähtinä. Word-tiedostoista siirryttiin Excelin hyödyntämiseen yläluokkien ryhmittelyjen osalta. Aineistosta valittiin yläluokkien alle teemojen mukaisia alkuperäisilmaisuja, jotka ovat voineet olla laajojakin puheenvuoroja, ja näistä luotiin pelkistetyt ilmaukset. Laadullisessa analyysissä olisikin pyrittävä pelkistämään pelkistetyt ilmaukset mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2011, 33), kuten tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään. Siitä syystä pelkistetyt ilmaukset on nimetty hyvin yleisellä tasolla ja pyritty välttämään negatiivisia tai positiivisia ilmauksia (liite 3). Pelkistetyistä ilmauksista hahmoteltiin useita alaluokkia abstrahoinnin eli käsitteellistämisen avulla. Alaluokat yhdistettiin kuuteen, osin teoriasta johdettuun yläluokkaan, joita olivat työympäristön ja työyhteisön merkitys, työn organisointi ja johtaminen, työntekijän resilienssiä tukevat kyvyt ja taidot, työntekijän muutosjoustavuutta tukevat tekijät sekä työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat tekijät (taulukot 2–7). Nämä yläluokat yhdistettiin yhteen pääluokkaan eli työntekijän resilienssiin (liite 2). Ylä- ja pääluokat on osin johdettu teoriasta, jonka takia analyysin voidaan sanoa olevan teoriaohjaava

analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Lopuksi luokittelujen tuloksista on tehty työntekijän resilienssin edistämisen kiitostaulu (kuvio 13).

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa näkyi koronaviruspandemian takia meneillään ollut poikkeustila. Haastattelut ja sähköpostikysely toteutettiin 3–4 viikon etätöiden tekemisen jälkeen. Haastattelut tehtiin poikkeuksellisimpana ajankohtana, mitä on ollut mahdotonta kuvitella etukäteen. Yhteiskunta oli sulkeutunut ja tutkimusjoukko työskenteli etätöissä. Vapaa-aika vietettiin pääosin kotona karanteenimaisissa olosuhteissa ja normaali vapaa-ajan ja työn rytmi saattoi olla häiriintynyt. Yritykset joutuivat sopeuttamaan toimintojaan ja suurimmassa osassa matkailualan yrityksiä ilmoitettiin lomautuksista liiketoiminnan pysähtyttyä viranomaispäätösten takia.

Kuten Hirsjärvi & Hurme (2015, 207) toteavat, haastatteluaineisto on tilannesidonnaista. Tämän vuoksi tutkittavat voivat antaa haastattelutilanteessa erilaisia vastauksia kuin josakin toisessa tilanteessa. Tämä on otettu huomioon tuloksia tulkittaessa ja tulosten yleistämistä ei liioitella. Tarkoituksena ei ole yleistää, vaan luoda käsitteitä ja näkökulmia aineiston perusteella. Alasuutari (2011, 88) jakaa tutkimusmateriaalin fakta- ja näytenäkökulmaan. Tämän tutkimuksen osalta kyseessä on näytenäkökulma.

Tulosten havainnollistamiseen ja elävöittämiseen tarkoitetut aineistosta valitut lainaukset on osin pelkistetty yleiskielelle anonymiteetin varmistamiseksi. Pienessä myyntitiimissä on mahdollista tunnistaa henkilön käyttämä puhetyyli. Kaikista haastattelu- ja kyselysitaita on pyydetty asianomaisen lupa julkaisuun.

Haastatteluiden ja sähköpostikyselyn aineiston hankinnan kysymysrunko on liitteenä 1. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimusaineiston perusteella saatuja tuloksia. Kaikilla mainitut teemat ovat kytköksissä opinnäytetyön tutkimuksen pääilmiöön eli resilienssiin.

Tulosten teemoina ovat työyhteisön ja työympäristön merkitys, työn organisointi ja johtaminen, työntekijän resilienssiä tukevat henkilökohtaiset kyvyt ja taidot, työntekijän muutostoukustavuutta tukevat tekijät sekä työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat tekijät.

5.1 Työympäristön merkitys

Alla taulukko 2 aineistosta esiin nousseista työympäristön merkityksiin liittyvistä käsitteistä.

Taulukko 2. Työympäristön merkitykseen liittyvät käsitteet

Työpaikan sijainti ja viihtyvyys	Avokonttorin sopivuus työympäristönä	Etätöiden mahdollisuudet
Työpaikan sijainnin kätevyys	Toimistotyön mielekkyys	Etätöiden toimivuus
Toimitilojen ulkopuolisen ympäristön viihtyvyys	Avokonttorin vaikutus työnteokoon	Etätöiden tehokkuus
Työympäristön vaikutus työpanokseen ja motivaatioon	Avokonttorissa ilmenevät keskeytykset	Etätöissä keskittyminen
Työympäristössä viihtyminen	Avokonttorin häiriötekijät	Etätöiden ergonomia
Sisäilman ja lämpötilan merkitys	Avokonttorin vaikutus yhteisöllisyyteen	Viestintä etätöissä
	Avokonttorin tunnelma	
	Arvostus omaa työympäristöä kohtaan	
	Tiedonkulku avokonttorissa	

Työpaikan sijaintia ja viihtyvyyttä käsiteltiin neutraalein tuntein. Vastauksissa nousi selkeästi esille työpaikan keskeinen sijainti. Toimipaikka sijaitsee Helsingin keskustassa kattavien liikenneyhteyksien solmukohdassa, johon työntekijöiden on kätevä saapua. Toimistotila on ollut alusta asti, eli kymmenen vuotta samassa rakennuksessa. Työympäristön viihtyvyys tuli muutamaan otteeseen esille, mutta myös eriäviä mielipiteitä toimistomaisesta sisustuksesta esitettiin. Osa mainitsi sisäilman laadusta ja tämän osalta oli myös eriäviä mielipiteitä. Työympäristö ei kuitenkaan herättänyt vahvoja tunteita, vaan tämä otettiin neutraalisti. Kun työympäristön fyysiset perusasiat ovat kunnossa, tärkeintä lienee toimiston tunnelma ja ilmapiiri. Erityisesti korostui halukkuus olla toimistolla yhdessä muiden kanssa. Tähän voi osaltaan myös vaikuttaa poikkeustilanteen takia tehdyt pitkät etätöet. Työympäristön mainittiin vaikuttavan osaltaan työpanokseen ja motivoitumiseen.

Avokonttorin sopivuutta työympäristönä ei kyseenalaistettu. Avoimiin toimistotiloihin on totuttu ja tästä löydettiin hyviä sekä kielteisiäkin puolia. Aineistosta esille nousi kuitenkin yleinen tyytyväisyys toimistotiloja kohtaan. Toimiston hyvinä puolina nähtiin yhteisöllisyys, työpaikan tunnelma, työkavereiden seura sekä tiedonkulun helppous kollegoiden välillä. Kun myyntitiimi istuu lähekkäin, on nopeaa ja helppoa kysyä työkaverilta. Avokonttorin eli samassa tilassa istumisen mainittiin helpottavan tiedonkulkua. Eräs vastaaja sanoi, että näin saattaa myös kuulla omaan työhön vaikuttavista asioista.

Kielteisinä puolina mainittiin keskeytykset ja häiriöt, jotka keskeyttävät työnteoa. Varsinkin keskittymistä vaativat tehtävät tai hektisempi työtahti vaikuttivat keskeytyksien ja häiriötekijöiden kokemiseen. Häiriötekijöinä mainittiin muun muassa työkavereiden

kovaääninen keskusteleminen asiakaspuheluiden aikana sekä kollegoiden keskeytykset. Työntekijän sopeutuvuus monitilatoimistossa tapahtuviin melu- ja häiriötekijöihin vaihteli. Avokonttorin melutaso ja hälinä ympärillä saattaa ärsyttää, erityisesti kiireessä ja paljon keskittymistä vaativissa tehtävissä.

Myös toimistotyön mielekkyys mainittiin, joka vaikuttaa työympäristön kokemiseen, eli sopii itse enemmän toimistotyöhön vai esimerkiksi liikkuvampaan työhön.

Etätöiden mahdollisuudet tulivat esille haastatteluiden ajankohtana tehtyjen pitkien etätöiden takia. Toimiston mahdollisia melu- ja häiriötekijöitä voidaan vähentää etätöiden avulla. Kun työntekijän on mahdollista halutessaan tehdä etätöitä, voi tämä vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen ja työtehoon. Poikkeusoloista johtuvat pakolliset jo lähes kuukauden jatkuneet etätyöt nähtiin suurimmaksi osaksi kielteisenä, poikkeuksiakin löytyi.

Etätöistä mainittiin parempi keskittyminen työntekoon ja työtehon parantuminen. Tämä voidaan nähdä myös työnantajan kannalta positiivisena puolena. Haasteina mainittiin kommunikoinnin sujuvuus. Toimistossa vuorovaikutus koettiin parempana. Pitkien etätöiden tekemisen takia tiimi kommunikoi keskenään enimmäkseen sähköisesti Teams-viestintäpalvelun kautta. Tällöin on keskeistä, miten tärkeät tiedot ja informaatio saadaan kaikille selkeästi. Kuinka selkeästi sähköpostiviestit kirjoitetaan ja miten nämä tulkitaan. Kahdenkeskiset Teams-keskustelut eivät vie infoa kaikille osapuolille ja samaa asiaa saatetaan kysyä useaan kertaan eri henkilöiden toimesta. Eräs vastaaja koki pitkien etätöiden sähköisen viestinnän aiheuttavan välillä haasteita viestien tulkinnessa ja viestit saatetaan kokea liian ”tylyinä”.

Ehkä eniten mua ahdistaa tässä se, että ei välttämättä jaksa ja pysty kommunikoimaan niin rakentavasti kuin ehkä olisi syytä. Se, että tulee suoraviivaisesti kirjoitettua vastauksia, vaikka chat-kysymyksiin, kun sitä ei ole itse henkilökohtaisesti selittämissä paikalla, niin se voi vaikuttaa sitten semmoiselta tylyltä.

Myös työergonomia mainittiin haastavana poikkeusolojen aikana tehdyissä pitkissä etätöissä. Kotona ei välttämättä ole erillistä tai sopivan ergonomista tilaa työnteolle.

5.2 Työyhteisön merkitys

Alla taulukko 3 aineistosta esiin nousseista työyhteisön merkityksen käsitteistä.

Taulukko 3. Työyhteisön merkitykseen liittyvät käsitteet

Työyhteisön tuki	Työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö	Turvallisuuden tunne työyhteisössä	Kollegoiden arvostaminen
Avun kysyminen	Työilmapiiri	Luottamus	Tiimin arvostaminen
Avun saaminen	Työyhteisöön kuulumisen kokeminen	Virheisiin suhtautuminen	Työkavereiden kunnioittaminen
Työkavereilta saatu tuki	Tervetulleeksi tunteminen	Virheiden tekeminen sallittua	Työkavereiden huomioiminen
Toisen tukeminen	Yhdessä selviytyminen	Ristiriitojen ratkaiseminen	Oman työpanoksen antaminen tiimille
"Huonon päivän" ymmärtäminen	Myyntitiimin yhteistyö	Oikeudenmukaisuus	Työkavereiden seuraran arvostaminen
Työkaverin stressin ymmärtäminen	Yhteistyön sujuvuus	Tasavertaisuus	
"Samassa veneessä oleminen"	"Yhteen hiileen puhaltaminen"	Tasapuolisuus	
Toisen auttaminen	Tsemppaaminen	Asiallisuus	
Empatia	Vuorovaikutus	Avoimuus	
	Kommunikaatio	Hierarkioiden ja "kuppikuntien" poissaolo	

Työyhteisön tuki tuli esille useaan otteeseen. Avun saaminen ja antaminen korostuivat. Toisia autetaan mahdollisuuksien mukaan. Yksi vastaaja kertoi haastavien asiakaskontaktien purkamisen työkavereiden kanssa helpottavana vertaistukena. Mainittiin myös, että "kaikki ovat samassa veneessä", eli nähtiin koko myyntitiimin tilanne. Poikkeusolojen haastavuus näkyi myös empatian tuntemisena työkavereita kohtaan. Mainittiin myös, että työkaverin turhautuminen tai huono päivä ymmärrettiin.

Eräs haastateltava kuvasi myyntitiimiä seuraavasti: "Mielestäni meillä on tosi hyvä tiimi. Kommunikaatio kyllä pelaa. Ja me back-up each other. Voi aina pyytää jeesiä tai siirtää jotain työtehtäviä. Mielestäni meillä on tosi hyvä työympäristö, työhenki".

Työyhteisön ilmapiiriä ja yhteistyötä kuvailtiin muun muassa "mukavana", "ystävällisenä", "välittömänä" "avoimena" ja "mutkattomana". Vuorovaikutus mainittiin "kaverillisena" ja "asiallisena". Eräs vastaaja kertoi, että hän koki työt aloittaessaan heti itsensä tervetulleeksi joukkoon. Muutama mainitsi myös yhteen hiileen puhaltamisen ja toisten tsemppaamisen tärkeyden varsinkin haastavissa poikkeusolosuhteissa. Huomautettiin myös, että tiimin ja koko työyhteisön kannalta voisi vielä enemmän korostaa yhdessä selviytymistä, tämä voisi keventää poikkeusolojen henkistä kuormitusta.

Tietoperustassa käsiteltiin psykologista turvallisuutta. Tähän kuului muun muassa omien

mielipiteiden ilmaiseminen turvallisesti sekä luottamus työyhteisön kesken. Henkilökohtaisistakin asioista voi halutessaan jutella. Vastauksista kävi ilmi, että **turvallisuuden tunne työyhteisössä** oli korkea. Virheiden tekeminen on sallittua ja niihin suhtauduttiin ymmärtäväisesti ja rakentavasti. Ikävänä toimintana nähtiin, jos virheestä mainitaan muille eikä otettu tätä ensin puheeksi asianomaisen kanssa. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myös hierarkioiden ja kuppikuntien poissaolo, joka näyttäytyy tasapuolisuutena ja tasavertaisuutena. Eräs vastaaja otti esille myös ristiriitojen ratkaisemisen tärkeyden ja oikeudenmukaisuuden kokemisen.

Kollegoiden arvostaminen ja huomioiminen mainittiin konkreettisesti esimerkiksi työpaikalla ajoissa olemisena eli myöhästelyn välttämisenä. Oman työpanoksen antaminen ja muiden tekeminen samoin osoittaa tiimin kunnioittamista. Yksi vastaaja kertoi, että hänen mielestään kaikki pyrkivät parhaansa mukaan tekemään samalla tavalla töitä. Työkavereiden seuran arvostaminen varsinkin pitkien etätöiden jälkeen mainittiin.

5.3 Työn organisointi ja johtaminen

Alla taulukko 4 aineistosta esiin nousseista työn organisoinnin ja johtamisen käsitteistä.

Taulukko 4. Työn organisoinnin ja johtamisen käsitteet

Viestintä ja sen johtaminen	Osaamisen kehittäminen	Työhyvinvoinnin johtaminen
Vahva johtaminen	Uuden oppimisen mahdollistaminen	Tasavertaisuuden varmistaminen
Päätöksenteko	Riittävän koulutuksen varmistaminen	Oikeudenmukaisuuden varmistaminen
Riittävä informaatio johdolta	Valmiudet ja työkalut tehtävien hoitamiseen	Työnantajan puuttuminen epäkohtiin
Sisäisen informaation riittävyys	Etenemismahdollisuuksien tukeminen	Tukeminen haastavissa tilanteissa
Tiedonvälityksen kattavuus	Kehittämis ehdotuksien kuunteleminen	Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen
Tiedonvälityksen sujuvuus		Yhteishengen luominen ja voimistaminen
Viestinnän selkeys	Työn suunnittelu	Työntekijöiden arvostaminen
Riittävät ohjeistukset	Sopivan työkuormituksen varmistaminen	Palkitseminen
Selkeät ohjeistukset	Henkilökunnan riittävyys	Työnantajan joustavuus
Yhtenäisen tiedon varmistaminen	Selkeiden työnkuvien ja työtehtävien varmistaminen	
Palaverit informaation lähteinä	Työn- ja vastuunjako	
Yrityksen linjauksen selkeyttäminen sisäisesti	Työn järjestäminen tehokkaasti	
	Tehtävien järjeistäminen	
	Järjestelmien toimivuuden varmistaminen	

Työn järjestämistä tehokkaasti voidaan tehdä hyvällä **työn suunnittelulla** ja tehtävien järjestämisellä. Tähän auttavat selkeiden työnkuvien ja työtehtävien varmistaminen. Osa haastateltavista mainitsi, että omat vastuualueet ja tiedotus siitä, kuka hoitaa ja tekee mitäkin, auttavat työnteon selkeyttämisessä. Etätöiden aikana ja poikkeusolosuhteissa tämä helpottaa erityisesti. Mikäli työnkuvat ovat epäselvät ja esimiehet tai työntekijät eivät tiedä mitä muut tekevät, luo tämä stressiä entisestään.

Henkilökunnan riittävyys tuli muutamaan otteeseen esille, johon osaltaan vaikuttivat haastatteluhetkellä Suomessa ollut poikkeustila ja tästä syystä myös kohdeyrityksessä tapahtuneet lomautukset. Matkatoimistoalan yritykset olivat joutuneet lomauttamaan henkilöstöä kulujen karsimiseksi. Liian vähäinen henkilökunta ja tästä aiheutuva stressi mainittiin muutamaan otteeseen. Työmäärä oli kuitenkin merkittävä asiakkaiden kotiuttamiseksi ulkomailta, matkojen siirroissa, matkojen peruutuksissa, asiakkaiden rahojen palautuksissa sekä muissa operatiivisissa tehtävissä.

Järjestelmien toimivuudesta tai pikemminkin niiden toimimattomuudesta tuli useampi maininta. Esimerkiksi uusi käyttöön otettu puhelimen toiminnanohjausjärjestelmä koettiin hyvänä ja tarpeellisenä, mutta käytännön työssä tämä oli aiheuttanut lisätyötä. Kuten eräs haastateltava kuvasi, että aluksi kaikki järjestelmät eivät aina toimi täydellisesti, joka voi aiheuttaa turhautumista. Mutta nopeasti oppii järjestelmien ”kikka kolmoset”.

Viestintä ja sen johtaminen tuli esille haastavissa tilanteissa. Selkeän johtajuuden puute aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta. Kriisi- ja poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi nyt koronaviruspandemian aikana, päätöksien teko ja riittävä informaatio johdolta auttavat työtehtävien hoidossa ja poistavat epätietoisuutta. Useat haastateltavista mainitsivat riittävien ohjeistuksien tärkeyden. Riittävien ohjeistuksien puute mainittiin yhtenä stressin aiheuttajana. Eräs haastateltava totesi, että jos hän ymmärtäisi yrityksen ohjeistuksen paremmin, tarpeellisten ehkä ikävämpienkin asioiden tekeminen tuntuisi järkevämmältä.

Palavereiden hyöty tiedonsiirrossa mainittiin muutamaan otteeseen varsinkin poikkeustilanteen aikana. Palavereissa tietoa voi sisäistää nopeasti ja sähköpostiohjeistukset saattavat jäädä sähköpostitulvan sekaan ja saadun tiedon tulkitseminen samalla tavalla koko työyhteisössä voitaisiin varmistaa. Mainittiin, että varsinkin poikkeustilanteissa voisi pitää lyhyenkin palaverin päivittäin.

Osaamisen kehittäminen nousi esille. Useat haastateltavat mainitsivat, että he haluavat oppia uutta ja laventaa työnkuvaansa. Uuden oppiminen nähtiin pelkästään positiivisena ja motivoivana.

Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että he ovat saaneet tarvittavat koulutukset ja ohjeistukset. Muutama mainitsi, että yhden isoimman muutoksen eli uuden varausjärjestelmän käyttöönoton kohdalla sekä asiakastietojärjestelmä CRM:n kohdalla koulutusta olisi voinut olla enemmän. Useampi totesi, että käytäntö ja tekeminen ovat kuitenkin opettaneet parhaiten.

Aineistosta löytyi useita yksittäisiä kohtia, joilla työnantaja pystyy tukemaan **työhyvinvoinnin johtamista**. Näitä olivat esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden varmistaminen esimiestasolla, työnantajan puuttuminen epäkohtiin kuten myöhästelyyn sekä yhteishengen luominen ja voimistaminen varsinkin haastavien tilanteiden aikana.

Tukeminen haastavissa tilanteissa auttoi jaksamisessa. Työntekijälle voi olla merkittävä asia, että esimiestasolla huolehditaan henkilökohtaisesti työntekijän jaksamisesta, kuten eräs työntekijä kertoi.

Arvostan, että sain puhelun viime perjantaina, kun hän soitti vaan kysyäkseni, että kuinka jaksan, koska hän tietää, että otan hyvin henkilökohtaisesti kaiken tekemiseni. Hän oli huolissaan voinnistani, jaksamisestani. Mistä olin todella otettu. Oikeastaan se oli tosi voimaannuttava se puhelu. Ja siinä tuli se olo, että tekee jotain millä on merkitystä ja joku oikeasti näkee ja välittää. Se oli tärkeä kyllä.

Yksi haastateltavista totesi työnantajan joustavan todella paljon, varsinkin liittyen työaikoihin sekä etätöiden tekoon

5.4 Työntekijän resilienssiä tukevat kyvyt ja taidot

Alla taulukko 5 aineistosta esiin nousseista näkökulmista liittyen työntekijän kykyihin ja taitoihin.

Taulukko 5. Työntekijän resilienssiä tukevien kykyjen ja taitojen käsitteet

Työntekijän itsetuntemus	Työtehtävien hallinnan tunne	Keskittymiskyky
Työn merkityksellisyys	Omien töiden hallitseminen	Häiriöiden poissulkeminen
Ammattiylpeys	Kyky löytää itselle sopivat työtavat	Keskeytysten kuormittavuuden kokeminen
Työmoraali	Kyky priorisoida työtehtäviä	Keskeytyksien vaikutus työtehtävien hoitoon
Oman asenteen merkitys	Aikataulutuksen hallitseminen	Kyky palata työtehtävään keskeytyksen jälkeen
Omasta työstä nauttiminen	Ennakoiminen osana töiden hallintaa	Rauhattomuuden kokeminen
Omaan työhön suhtautuminen eri näkökulmista	Suhtautuminen työtehtävien määrään ja kasautumiseen	Oman työnteon keskeyttäminen
Omien voimavarojen tunnistaminen	Tottumus monen asian samanaikaiseen tekemiseen	Taukojen pitäminen
Omiin virheisiin suhtautuminen	Kyky hyväksyä ei-mielekkäät työtehtävät	
Omien tunteiden tunnistaminen		
Armollisuus itseä kohtaan	Halu uuden oppimiseen	Sopeutumiskyky
	Halu kehittyä työssä	Stressinsietokyky
Palvelualan soveltuvuus	Halu oman toiminnan parantamiseen	Kyky hoitaa haastavat tilanteet
Palveluasenne	Oma-aloitteisuus	Haastaviin tilanteisiin asennoituminen
Halu hyvän asiakaspalvelun tuottamiseen	Avun pyytäminen	Haastaviin työtehtäviin tarttuminen
Empaattisuus asiakkaita kohtaan	Oppiminen kokeilemisen kautta	Epävarmuuden sietäminen
Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen	Oppiminen tekemisen kautta	Järjestelmähaasteisiin suhtautuminen

Työntekijän itsetuntemus vaikuttaa työntekijän resilienssiin. Oman työn tunteminen merkitykselliseksi nousi vahvasti aineistossa esille. Tällä tarkoitettiin osaltaan juuri nykyistä työtä, mutta myös työn yleistä merkitystä elämässä. Useita vuosia alalla ollut haastateltava kertoo, että tuskin olisi ollut alalla näin pitkään, jos matkailualan työ ei antaisi merkitystä.

Merkityksellisyyden yhteydessä mainittiin myös ammattiylpeyden tunteminen: ”Olen huomannut, että ensimmäistä kertaa elämässä koen ammattiylpeyttä. Nyt ensimmäistä kertaa ylpeänä kohtaa ihmisiä, tuo ilmi oman tekemisensä ja ammattinsa, koska se on aina ollut sellainen unelmien saavutus”.

Oman asenteen merkitys ja omaan työhön suhtautuminen eri näkökulmista ja tätä kautta hyödynnettävissä oleva omien tunteiden tunnistaminen auttavat työssä jaksamisessa ja työn mielekkyyden kokemisessa.

Kaikki on asenteesta kiinni, mielestäni. Ei se auta mitään, jos ajattelee negatiivisesti. Tykkään kuitenkin tästä omasta työstäni, vaikka on vaikeita aikoja. Joskus miettii, että ei hemmetti, että nyt oli rankka päivä. Kun on kuitenkin kivoja asiakkaita ja kivoja työpäiviä, niin on ihanaa, että voit katsoa asiakkaalle jotain matkoja tai kertoa jostain hotelleista ja näin ja niille tulee hyvä fiilis siitä ja sitten itsellekin tulee hyvä fiilis siitä. Tällaiset tilanteet ovat kivoja, mitä yritän muistaa silloin, kun tulee niitä stressaavia päiviä.

Varsinkin haastavan poikkeusolosuhteiden aikana omien voimavarojen tunnistaminen ja armollisuus itseä kohtaan voi helpottaa henkistä jaksamista. Oma ymmärrys siitä, mikä aiheuttaa kuormitusta ja miten jaksamistaan pystyy helpottamaan, auttaa työtaakan käsittelemisessä.

Täytyy vastaanottaa niin paljon sitä ihmisen turhautumista, että ei pysty tietyllä tavalla suoriutumaan työtehtävistä, asiakaskontakteista haluamallaan tavalla. Mikä on tietyllä tavalla omien arvojen vastaista, koska haluan suoriutua mahdollisimman hyvällä tavalla ja tuottaa asiakkaalle mahdollisimman lämminhenkisen kokemuksen ja kohtaamisen. Mikä tietyllä tavalla on omaa työmoraaliani vastaan. Mutta siinäkin tällä hetkellä, kun tilanne on mikä on, niin olen myös armollinen itselleni.

Omiin virheisiin ei aina pystytä suhtautumaan myötätuntoisesti. Muutama mainitsi, että muut eivät tuomitse tai syyllistä virheistä vaan näihin suhtaudutaan rakentavasti, mutta työntekijä itse ottaa tämän raskaammin.

No ainakin itse soimaan itseäni pahemman kerran. Olen ehkä itse itseni pahin kriitikko. Itse todella, todella vaikeasti sallin niitä virheitä henkilökohtaisesti, ja sitten jos niitä tapahtuu, niin on kyse elämästä ja kuolemasta henkilökohtaisesti. Kyllä se on sitten oikeastaan toi työttömi, joka kannattelee ja taputtelee olkapäälle, että kyllä se siitä, että on ihan ok.

Aineistossa korostui työntekijöiden **halu uuden oppimiseen**. Uusien asioiden opettelu kuvattiin myönteisillä adjektiiveilla ja tähän ei suhtauduttu kuormittavana tekijänä. Eräs haastateltava mainitsi, hän on alalla, jossa haluaa luoda uraa, eikä hän pitänyt työtänsä pelkästään minä tahansa työnä, vaan hänellä oli halu kehittyä ja oppia uutta. Yksi kertoi mielellänsä vastaanottavansa uusia työtehtäviä, jotta pysyy vauhdissa.

Mielelläni vastaanotan työtehtäviä, mielellään uusia työtehtäviä. En koe sitä ahdistavana tai kuormittavana, päinvastoin oikeastaan. Koen sen niin, että pysyy niin kuin vauhdissa, on se tekemisen tuntu koko ajan. Jos on mitään, mitä voin tehdä, niin mielelläni teen.

Eräs haastateltava mainitsi, että "Harmittaa ja välillä jopa ahdistaa, kun tuntuu, että ikään kuin polkee paikallaan eikä kehity".

Oma-aloitteinen oppiminen tekemällä ja kokeilemisen kautta sekä toisilta avun pyytämisen tulivat esille. Oli ohjeistuksia tai ei, usea mainitsi töiden oppimisen käytännön kautta. Jos jotain ei osaa, niin tähän pyydetään rohkeasti neuvoa.

Työtehtävien hallinnan tunne käsittää vaikuttamisen ajanhallintaan, työmäärään, työtahtiin ja tehtävien sisältöön. Vastaajien tunne oman työn hallinnasta oli vaihteleva. Usea koki, että heillä oli hallinnan tunne työstään ainakin joltain osin. Mainittiin, että hallinnan tunne tulee suoriutuessa työtehtävistä kiitettävästi. Asiakaspalvelutyössä ei kuitenkaan pysty hallitsemaan saapuvien asiakaskontaktien määrää, joka vaikuttaa työtahtiin ja työmäärään: ”On mahdollisuus suunnitella ja näin yrittää kokea, että hallitsen työhöni liittyvät asiat, mutta suunnitelmat harvoin pitävät, sillä yleensä aina ilmaantuu jotain ylläriä, etenkin juuri, kun luulee olevansa tilanteen herrana”.

Vastauksista kävi esille, että haastavan poikkeustilan aikana hallinnan tunne esimerkiksi työmäärän, ajankäytön ja priorisoinnin osalta ei ollut samanlainen, kuin aikana ennen koronaviruspandemiaa.

Nyt tuntuu, että se työmäärä, se on ihan valtava ja sitten se on täysin hallitsemattomissa. Tuntuu, että sieltä vaan tulee puhelu koko ajan, koko ajan jonoa puhelimesta ja sähköposteja tulvii ja ei tavallaan saa enää itse edes mietittyä sitä, että mitä nyt pitää ensin tehdä. Että se asioiden priorisointi on nyt jotenkin vaikeata. Jotenkin tuntuu, että ei enää tiedä, että mitä tässä pitäisi tehdä, että mikä on semmoista toissijaista.

Hallinnan tunteeseen vaikutti osaltaan myös tottumus monen asian samanaikaiseen tekemiseen. Myyntitiimissä työntekijä voi kirjoittaa matkatarjousta, jonka aikana hänelle tulee asiakaspuhelu ja samaan aikaan asiakas kävelee sisään matkamyyvälään. Tämä vaatii priorisointia ja kykyä hoitaa päällekkäisiä työtehtäviä.

Tykkään panostaa yhteen asiaan, teen sen mieluummin kunnolla, kuin että on tuhat asiaa auki ja sitten ne menevät, tiedätkö, että hoidan ne vaan jotenkin. Eli hoidan ne kaikki kunnolla, mutta vähän sillain sikin sokin. Tykkään mieluummin keskittyä yhteen juttuun, mutta tavallaan saan ajatukset tosi nopeasti siirrettyä sitten. Okei, tulee puhelu ja voin jatkaa tuota meiliä myöhemmin. Ei se nyt ole mitenkään haitannut. Siihen on niin tottunut. Koska niitä tulee niin paljon.

Aineistosta nousi useaan otteeseen esille työntekijöiden **sopeutumiskyky** ”Riippuu muutoksista, olen tosi sopeutuvainen. Pärjää aina elämässä, jos olet sopeutuvainen. Sen olen oppinut.” Mainittiin myös, että on helppoa muovautua uuteen tilanteeseen ja ottaa haasteet vastaan.

Matkailualalla on viime aikoina tapahtunut useita ennakoimattomia kriisejä, kuten matkustuksen täydellinen pysähtyminen, mikä vaikuttaa suoraan työntekijöiden arkeen. Poikkeustilannekin voi tuntua aluksi stressaavalta, mutta tilanteen pidentyessä työntekijä voi tottua tilanteeseen. Haastateltava mainitsi, että alussa matkojen peruutus oli stressaava, mutta nyt tilanteeseen oli jo tottunut.

Stressinsietokyvyn yhteydessä tulivat esille haastaviin tilanteisiin asennoituminen ja kyvykyys näiden hoitamiseen. Miten työntekijä pystyy sietämään epävarmuutta. Tämä tuli esille varsinkin poikkeusolojen aikana.

Ehkä lähinnä henkilökohtaisesta sietokyvystä, mihin on oikeasti kykenevä ja pysyvä. Missä ne (rajat) oikeasti menee, kun monesti omaan cv:hen kirjoittaa, että hyvä stressinsietokyky, että mikä se ihan oikeasti on se stressinsietokyky itsellä. Ja mikä on se kyky tavallaan nollata se päivä ja kuinka pystyt jättämään ne työt sitten työpäivän jälkeen. Mitkä ovat ne asiat, jotka oikeasti menee ihon alle, menee uniin.

Asioiden läpikäyminen kollegoiden kanssa ja tuen hakeminen työkavereilta voi helpottaa haastavimmissa tilanteissa: ”Jos on just vaikea tai ikävä tai tosi hyväkin kokemus jonkun puheluasiakkaan kanssa tai mitä vaan, se että saat sitten heti purettua sen työkavereille ja saat saman tien sitä vertaistukea”.

Monitilatyöympäristössä **keskittymiskykyä** uhkaavat häiriötekijät kuten kollegoiden puhe ja liikkuminen, kollegoiden Teams-viestit, puhelinten äänet sekä muut mahdolliset häiriötekijät. Useat mainitsivat kuitenkin pystyvänsä sulkemaan häiriötekijät mielestään ja keskittymään käsillä olevaan työtehtävään. Jos työntekijä tunsu helpoksi palata työtehtävän pariin keskeytyksen jälkeen, ei keskeytyksiä koettu tällöin niin häiritsevinä.

Itselläni on sellainen kyky kyllä sulkea itseasiassa ajatukset siihen omaan työhön, että en hirveästi seuraa sitä, mitä siellä ulkopuolella tapahtuu taikka kiinnitä huomiota välttämättä ollenkaan siihen. Minulla ei ole sinänsä ongelma toimia tuolla avokonttorissa.

Häiriöiden ja keskeytyksien mainittiin häiritsevän erityisesti kiireessä. Ja toisaalta taas hiljaisempina aikoina: ”Koen itseni rauhattomaksi silloin, kun on hiljaista, ei ole paljoa tekemistä. Silloin koen sen, että keskittyminen herpaantuu helpommin.”

Myös oman mielen rauhattomuus ja oman työn keskeyttäminen voivat vaikuttaa keskittymiskykyyn. Useat vastaajat eivät nähneet oman toiminnan häiritsevän keskittymistä: ”En koe oman toimintani vaikuttavan keskittymiseeni, päinvastoin, välillä on hyvä keskeyttää työ ja hakea kahvia, päästä jaloittelemaan. On hyvä keskeyttää työt varsinkin, kun on saanut jonkun asian hoidettua ja ennen uuden aloittamista”.

Päinvastoin kahvin hakeminen, kollegalle jutteleminen ja muut taukojen pitämiset nähtiin virkistävinä ja tarpeellisina. Tauot nähtiin myös luovina ajattelutuokioina, jolloin saa hahmotettua omia ajatuksiaan paremmin.

Kaikki vastaajat ovat asiakaskontaktissa erilaisten työtehtäviensä kautta. **Palvelualan soveltuvuus**, oma palveluasenne ja halu hyvän asiakaspalvelun tuottamiseen vaikuttavat osaltaan oman työpäivän sujumiseen. Aineistosta kävi ilmi muun muassa empaattisuus asiakkaita kohtaan sekä asiakkaan näkökulman ymmärtäminen. Yksi haastateltavista mainitsikin, että ”Aina yritän miettiä, miten haluaisin, että minua palveltaisiin. Haluat kuitenkin, että asiakas on hyvällä mielin.”

Positiivisista asiakaskohtaamisista jäi niin asiakkaalle, kuin työntekijällekin hyvä olo: ”Lähihinä, mitä tulee silleen omakohtaisesta kannustavista tilanteista, niin on just ne positiiviset asiakaskohtaamiset, missä saa molemminpuolisen ilon ja tulee sellainen fiilis, että hei, tämän takia teen tätä”.

Myös haastavien asiakaskontaktien hoitaminen parhain päin sai aikaan onnistumisen tunteen.

5.5 Työntekijän muutosjoustavuutta tukevat tekijät

Alla taulukko 6 aineiston pohjalta luoduista seuraavista kolmesta alaluokasta.

Taulukko 6. Työntekijän muutosjoustavuutta tukevien tekijöiden käsitteet

Tuki muutoksen aloitukseen	Myönteinen suhtautuminen muutoksiin	Oma motivaatio muutokseen
Muutoksen pohjustaminen	Oma suhtautuminen muutoksiin yleisesti	Muutoksen mielekkäisyys
Työntekijän kuunteleminen muutokseen liittyvissä asioissa	Muutostilanteen epävarmuuden sietäminen	Muutoksen merkityksellisyys
Muutoksen selkeyttäminen	Muutokseen sopeutuminen	Muutoksen näkeminen järkevänä
Riittävän koulutuksen saaminen	Muutoksen hyväksyminen	Muutoksen vaikutus oman työn helpottamiseen
		Muutoksen kokeminen hyödylliseksi
		Muutoksen kokeminen helpoksi

Työntekijän saama **tuki muutoksen aloitukseen** auttaa muutoksien läpiviennissä. Työntekijälle muutoksen vastaanottamista helpottaa muutoksen pohjustaminen. Pohjustamisen mainittiin helpottavan muutoksen omaksumista. ”Sitä [toimiston muuttoa] on pohjustettu

aika paljon ja sitä on perusteltu ja näin poispäin. Niin silloin se tuntuu, että se on helpompi omaksua.”

Myös työntekijöiden kuunteleminen ja mielipiteen kysyminen muutoksiin liittyvissä asioissa auttaa muutoksen aloittamisessa, jolloin työntekijä kertoi tunteneensa, että hänen työtehtävänsä ja näkökantansa on otettu huomioon muutosta suunniteltaessa.

Uuden varausjärjestelmän käyttöönotto vuonna 2019 on ollut yksi yrityksen isoimmista järjestelmämuutoksista, ellei isoin. Varausjärjestelmän käyttöönottoon suhtautuminen oli vaihtelevaa. Mainittiin, että näin iso muutos oli pitkällä kaavalla selitetty ja pohjustettu. Toisaalta yksi haastateltava mainitsi sen, että muutos tuntui ”isolta möröltä”, joka vain piti hyväksyä. Riittävän koulutuksen saaminen tai tunteminen, että koulutusta on saanut tarpeeksi, olisi voinut helpottaa muutoksen läpiviennissä. ”Olisin ehkä Atcomin [uusi varausjärjestelmä] kohdalla toivonut vähän enemmän koulutusta, ennen kuin me otettiin se varsinaisesti käyttöön.”

Poikkeustilan aikana oli tullut ”tiedontulvaa”, eli uutta tietoa, joka jatkuvasti muuttui koronapandemiatilanteen edetessä. Muutoksien selkeyttäminen olisi voinut poistaa työntekijän mainitseman epävarman olon.

Työntekijän **myönteinen suhtautuminen muutoksiin** vaikutti muutoksen vastaanottavuuteen. Aineistosta kävi esille, että osalla suhtautuminen saattoi olla positiivinen ja hyväksyvä: ”Muutoksen tuulet puhaltavat ja se on hyvä asia ja olen aina pitänyt muutoksista, ne vievät eteenpäin ja tuovat uutta”. Ja osalla muutosvastarintainen ja pessimistinen: ”Joissain asioissa saattaa tulla semmoinen keski-ikäisen suomalaisen muutosvastarintaa, että minkä takia pitää muuttaa, kun kaikki on ollut ihan hyvin”. Mainittiin myös, että suhtautuminen riippui tietenkin itse muutoksesta.

Muutostilanteen hallitsemattomuus ja epävarmuus voivat alussa aiheuttaa haasteita muutoksen hyväksymisessä.

Ahdistusta/stressiä, joka varmaankin johtuu epävarmuuden ja tilanteen hallitsemattomuuden tunteesta, kun ei tiedä mikä odottaa, eikä yleensä niihin pysty itse vaikuttamaan. Totuttelu vie yleensä hetken. Mutta tähän mennessä olen sopeutunut muutokseen joka tapauksessa enemmän tai vähemmän hyvin.

Aineistosta nousi kuitenkin esille, että muutoksiin sopeuduttiin joustavasti: ”Olen sopeutuvainen niihin muutoksiin. Otan ne sellaisena kuin ne tulee ja muovaudun sen mukaan”. Mainittiin, että henkilöstömuutokset ovat ikäviä, koska työkavereita tulee ikävä, mutta

siihenkin sopeutuu aika nopeasti. Haastateltavien sopeutumiskykyä on käsitelty enemmän työntekijän itsetuntemuksen alla.

Kuten yksi haastateltava kertoi, muutoksien kyseenalaistamisesta on joka työpaikassa. Niin kauan kuin ei itse ole yrittäjä, niin aina on jotain, mitä voi työntekijänä kyseenalaistaa.

Muutoksen vastaanottamiseen vaikuttaa myös se, miten kyseinen muutos vaikuttaa omaan työhön, minuun yksilönä, mikä on **oma motivaatio muutokseen**. Onko muutoksella merkitystä työpäiviini? Kuten eräs haastateltava vastasi, toimiston muutolla ei ole mitään merkitystä. Toiset olivat mielissään muutosta, osa näki sen työmatkan pidentymisenä. ”Toimiston muutto on erittäin iloinen ja tervetullut muutos. Se tulee olemaan varmasti ihana ja valoisa ja kutsuva toimisto. Veikkaan, että on ehdottomasti muutos parempaan”.

Onko muutos mieleinen? Koetaanko muutos helpoksi? Poikkeustilan aikaiset pitkät etätyöt nähtiin osan mielestä myönteisenä muutoksena ja osan mielestä haastavana ja kuormittavana. Kuten eräs vastaaja mainitsi, että aloitus oli hankalaa työtilan ja rauhallisen paikan puuttuessa.

Muutoksen mieltämiseen vaikuttaa myös se, kuinka se voi helpottaa oman työn tekemistä. Kuten haastateltava kertoi, uuden varausjärjestelmän käyttöönotto on vaatinut suuren määrän ”ylimääräistä” työtä, mutta silti järjestelmän hyödyt pystyttiin näkemään. Eräs haastateltava oli innoissaan CRM-järjestelmän uudesta toiminnosta, koska hän näki tämän mahdollisuudet koko tiimin työn helpottamiseen.

Työntekijä arvioi, onko muutos järkevä, kuten eräs haastateltava mainitsi: ”Siihen asti, kun se ei ole järkevämpi tapa kuin vanha systeemi, niin siinä on se sellainen vastarinta, pakollinen paha, koko ajan kuitenkin takarivossa, että minkä hemmetin takia tämä tehdään näin”.

Mikäli muutosta ei koe järkevänä, muutos kyseenalaistetaan: ”Aluksi se oli vähän niin, että tämä on niin turhaa, että kuka keksi tämän”.

Muutos voidaan kokea hyödylliseksi, vaikka tämä toisi myös kielteisiä puolia, kuten oman työn hidastumista. Tämä mainittiin muutamaan otteeseen vastikään käyttöönotetun puhelinjärjestelmästatistiikan kohdalla.

5.6 Työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat tekijät

Alla taulukko 7 aineistosta kootuista neljästä alaluokasta ja pelkistetyistä ilmauksista.

Taulukko 7. Työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavien tekijöiden käsitteet

Työn kuormittavuuden kokeminen	Poikkeusolosuhteiden (COVID-19) vaikutus	Jaksamista edistäviä tekijöitä	Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Kiireen kokeminen	Epävarmuus	Oma perusvire	Työn ja vapaa-ajan erottaminen
Kasaantuneet työtehtävät	Lisääntynyt työmäärä	Tuen saaminen työ-kavereilta	Töiden ulkopuolisten asioiden vaikutus
Päällekkäiset työtehtävät	Haastavampi asiakaspalveluympäristö	Positiivinen asiakaspalveluympäristö	
Stressin vaikutus uneen	Vaikutukset palautumiseen	Työtehtävien mielekkyys	
	Poikkeustilan mahdolliset vaikutukset työkykyyn	Etätyöt	
	Mahdollisuus resilienssin kasvattamiseen	Työstä irtautuminen	
		Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	

Työn kuormittavuuden kokemisesta saatettiin puhua muun muassa stressinä, kiireenä, ahdistuksena ja väsymisenä. Yhtenä kuormittavana tekijänä mainittiin kiireen kokeminen, joka näkyi varsinkin ruuhka-aikoina tai henkilökunnan vajeen aikana. Jos vahvuudesta oli joku poissa tai sairaana, kuormittavuutta aiheutti omien ja tämän lisäksi muiden työtehtävien hoitaminen. Kerrottiin, että ”Ruuhka-ajat ovat stressaavia, varsinkin kun meitä on niin vähän myynnissä töissä. Ja sitten jos yksikin on kipeänä, niin se luo enemmän stressiä. Sitten varsinkin, kun on omat työtehtävät, sitten jos pitäisi vielä tehdä muidenkin työtehtävät”.

Kuormittavuuden kokemuksia aiheuttivat myös kasaantuneet ja päällekkäiset työtehtävät. Kiireen keskellä mainittiin myös keskeytyksien haittaavan enemmän: ”Välillä, etenkin kovassa kiireessä, huomaan helposti ärsyntyväni keskeytyksistä. Se katkaisee tekemisen ja voi hidastaa työntekoa merkittävästi. Huomaan kokevani sen myös erittäin kuormittavana välillä”.

Stressin vaikutuksista mainittiin ensimmäisenä unirytmien tai unen laadun huonontuminen. Mikäli öitä ei saa nukuttua hyvin ennen työpäivää, saattaa olla ärtyneisyyttä, alakuloa tai ahdistusta. Työntekijä saattoi myös herätä yöllä ja jäädä miettimään työasioita.

Matkatoimistoalan luonteeseen kuuluu tietynlainen dynaamisuus ja maailmantapahtumien nopeat käänteet ja mitä pidempään alalla työskentelee, tähän myös tottuu: ”Alamme on ajoittain hektinen, näin on ollut ja tulee olemaan ja siihen tottuu.”

Aineistossa nousee vahvasti esille **poikkeusolosuhteiden (COVID-19) vaikutukset** työn- tekoon ja elämään yleisesti. Myös haastattelukysymyksissä kysyttiin tarkoituksella tilan- teen vaikutuksista, joka on ollut äärimmäisen poikkeuksellinen kaikin tavoin. Matkailualan liiketoiminta pysähtyi matkustuskieltoon 14.3, haastateltavat aloittivat pitkät määrittelemät- tömäksi ajaksi olevat etätyöt, työnantaja ilmoitti lomautuksista ja vapaa-ajan viettotavat muuttuivat merkittävästi suositeltujen karanteeniolosuhteiden takia. Tutkimusentekovai- heessa poikkeustilanne oli edelleen käynnissä ja hallituksen mahdollisista matkustuskiel- loista, etätöiden suosituksen pituudesta ja yhteiskunnan sulkemiseen vaikuttavista toi- mista oltiin tiedottamassa myöhemmin. Tilanteen epävarmuus näkyi myös työnteossa, koska matkojen peruutuksiin jouduttiin odottamaan hallituksen ohjeita, yrityksen johdon ohjeita ja tilanne muuttui usein. Kuten yksi haastateltavista mainitsi: ”Tällä hetkellä se on lähinnä vaan se, että täytyy yrittää pystyä toimimaan sen vähäisen tiedon pohjalta, mikä on olemassa tällä hetkellä ja yrittää sopeutua jatkuvasti eläviin tilanteisiin”.

Myös työmäärä lisääntyi. ”Kuormittavuuteenkaan en koe pystyväni juuri vaikuttamaan, sillä työ on joltain osin melko ennalta-arvaamatontakin.”

Osa koki palautumisen vaikeutuneen normaalioloihin verrattuna. Mainittiin, että koska työt ja vapaa-aika tapahtuivat nyt samassa tilassa, ei töitä päässyt karkuun ja työasiat pyörivät mielessä. Jos normaalisti olisi päässyt purkamaan energiaa kuntosalilla, ei tämä nyt ollut mahdollista.

Jotenkin nyt tuntuu, että olen oikeasti koko ajan tosi väsynyt, että haluaisin vaan lou- nastauolla vetää päiväunet. Vaikka nyt nukkuu enemmän, kun ei tarvitse herätä yhtä aikaisin, niin tuntuu että on silti väsyneempi, koska ei missään vaiheessa saa levät- tyä kunnolla. Ja koko ajan tässä miettii näitä asioita ja koronaa on kaikkialla.

Osa taas koki, että palautuminen oli nyt etätöiden aikaan helpompaa kuin normaalisti, koska palautumiseen kiinnitti enemmän huomiota ja työmatkan poisjäänti antoi enemmän aikaa. Mainittiin myös, että poikkeustilanne ei vaikuta omaan jaksamiseen tällä hetkellä.

Nyt se on tällä hetkellä oikeasti parempi, ehkä siihen keskittyy eri tavalla, kun huo- maa että on töistä väsynyt, sitä miettii sitä asiaa eri tavalla, että jaksaa varmasti. Työmatka lähti pois, se helpottaa tosi paljon, siinä tulee heti aikaa niin paljon enem- män, ja laitat koneen kiinni, niin olet kotona. Sitten pystyy aamulla paljon pidemmän kaavan mukaan tekemään aamupalaa ja muuta.

Aineistossa korostui normaalista poikkeava negatiivisempi asiakaspalveluympäristö, joka teki asiakaspalvelutyöstä haastavampaa ja vaikutti jaksamiseen. Mainittiin, että poikkeus- tilan aikana työ ei ollut mukavaa, leppoisaa ja kivaa matkojen varaamista kuten se

normaalisti oli. Eli poikkeustilan aikana matkoja peruttiin rajojen sulkeuduttua ja matkustuskieltojen ollessa voimassa. Sitä, kuinka pitkälle peruutukset jatkuvat, ei kukaan vielä pystynyt sanomaan. Tämä aiheutti asiakkaisissa epätietoisuutta ja huolta jo maksettujen matkojen puolesta. Koska tilanne eli ja varmuutta matkustuskiellon pituudesta ei ollut, ei myöskään myyntitiimi pystynyt antamaan varmoja vastauksia asiakkaille, joka saattoi näkyä asiakkaiden turhautumisena.

Näkemykset poikkeustilanteen vaikutuksesta omaan työkykyyn vaihtelivat. Toisille tämä näkyi jo nyt omassa työkyvyssä, toiset taas sanoivat tämän ehkä vaikuttavan, mikäli tilanne pitkittyy. Joku sanoi, että vain aika tulee näyttämään. Osalle tilanne ei vaikuttanut omaan työkykyyn ollenkaan.

Mainittiin myös, että poikkeustilanne voi myös vahvistaa: ”Voi olla, että se vaikuttaa positiivisesti ja huojentavasti, että sitten kun tämä on ohi, niin siitäkin selvittiin”. Ja että ”Tämän jälkeen kaikki ovat oppineet uutta ja ovat varmasti vahvempia”.

Aineistosta nousi esille **jaksamista edistäviä tekijöitä**, joita olivat useat tutkimustuloksissa käsitellyt teemat. Jaksamisesta puhuttaessa, osa kertoi jaksavansa hyvin ja tätä perusteltiin omalla perusluonteella, kuten energisyydellä ja pirteydellä. Myös työkavereilta saadun tuen kerrottiin auttavan jaksamisessa: ”Jaksaa sen takia, että on hyvät työkaverit. Tsemppaa vastaavasti. Varsinkin nyt korona-aikana, jos ei olisi hyvää tiimiä, niin kyllä se olisi huomattavasti hankalampi jaksaa”.

Tsemppaamista toivottiin myös lisää varsinkin vaikeampina aikoina. Etätöissä vertaistuen saaminen ja asioiden läpikäyminen ei kuitenkaan ollut niin helppoa kuin toimistolla yhdessä ollessa.

Asiakaspalvelutilanteiden tunnelmat vaikuttivat asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden työpäivien kokemiseen. Positiiviset asiakaspalvelutilanteet ja näiden myönteinen vaikutus jaksamiseen tulivat esille. Asiakkaiden kanssa työskentely mainittiin muun muassa mukavana ja merkityksellisenä ja nämä antoivat onnistumisen tunteen. Mainittiin, että positiivisten ja onnistuneiden asiakaskohtaamisten avulla pystyttiin selviämään huonommistakin päivistä.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja tämän vaikutus jaksamiseen esimerkiksi urheilun ja hyötyliikunnan kautta nousi esille. Paineita pääsee purkamaan urheilun parissa. Poikkeustilan aikana eräs vastaaja kertoi, että hän pyrki kiinnittämään huomiota omaan hyvinvointiin niin, että aamulla työmatkan sijaan hän lähti ulos kävelemään ennen töiden

aloittamista ja näin työpäivä lähti hyvin käyntiin.

Lomien ja jopa lomautuksen mainittiin edistävän jaksamista nyt poikkeustilan aikana. Lomautukset voivat aiheuttaa taloudellista huolta, mutta työasioista irtaantuminen hetkellisesti nähtiin tarpeellisena, josta annettiin jopa kiitosta työnantajalle. Myös etätöiden tekemisen mainittiin auttavan jaksamisessa.

Poikkeustilan aikana **työn ja vapaa-ajan tasapainoa** ei ollut helpoin toteuttaa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen oli hankalampaa etätöistä ja karanteeniolosuhteista johtuen. Eräs vastaaja kertoi kodin olevan normaalisti turvasatama, mutta nyt työpanos, rentoutuminen ja irtiotto tapahtuvat neljän seinän sisällä ja näiden erottaminen on tästä syystä huomattavasti häilyvämpi. Haastateltava totesi: ”Nyt entistä enemmän, kun se työ ei tekemällä lopu, pitää yrittää erottaa työ ja vapaa-aika, ja se on hirveän haasteellista, kun tavallaan ne työt ovat koko ajan täällä kotona koneen muodossa jossakin nurkassa, vaikka ei sitä nyt ajattelekaan”.

Normaalissa työarjessa useat mainitsivat, että ajatukset on helppo siirtää työpäivän päätteeksi pois työasioista ja jättää työasiat töihin ”Normaalitilanteessa olen saanut nollattua itseni niistä työjutuista tosi hyvin”. Palautumisen mainittiin alkavan heti, kun työt loppuvat ja siirtää ajatukset muualle. Mikäli työasiat jäivät mielenpäälle, näkyi tämä ”ylikierroksilla” olemisena.

Töissä jaksamiseen mainittiin vaikuttavan myös töiden ulkopuoliset asiat. Yksityiselämässä tapahtuvat asiat heijastuivat töihin ja eräs vastaaja kertoi, että tällöin töihin meneminen voi olla kuin ”lepäämistä”, koska voi yrittää keskittyä vain työasioihin, mutta tämäkin voi olla haastavaa, jos ulkopuoliset asiat painavat silti töissäkin ollessa. Mainittiin, että päätöksenteon ja haastavien asioiden kohtaaminen töissä voi toisinaan vaikeutua, mikäli yksityiselämän tapahtumat eivät tue palautumista.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään johtopäätökset.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että resilienssiin vaikuttavat tekijät näyttäytyvät tässä tutkimuksessa monimuotoisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat ympäröivät olosuhteet sekä yksilön oma toiminta. Aineistosta luodut teemojen käsitteistöt (taulukot 2–7) olisi voinut luoda myös selkeämmin negatiivisena tai positiivisena. Tätä ei kuitenkaan nähty toimivana ratkaisuna, koska kahdeksan hengen näkemykset saattoivat olla eriäviä.

Tutkimuksen tulokset ovat laajat. Laadullisia menetelmiä voidaan kritisoida siitä, että tutkimuksen kohde on erittäin tarkkaan määritelty ja tilanteeseen sidottu. Laadullisessa tutkimuksessa esiintyy tavoitteiden ja metodien epämääräisyyttä eikä muuttujia pystytä kontrolloimaan. (Metsämuuronen 2008, 32.) Kahdeksan henkilön kokemuksia on haastavaa tiivistää yksinkertaiseksi loppupäätelmäksi. Tutkimuksen tietoperusta sekä tutkimusjoukosta kerätty aineisto ovat laajoja kokonaisuuksia, joten myös tuloksissa käsitellään useita teemoja. Tulosten vielä yksityiskohtaisempi tarkastelu olisi onnistunut paremmin, mikäli teemoja olisi karsittu ja näihin olisi keskitytty vielä yksityiskohtaisemmin. Tutkimustuloksista olisi saatu napakampi, mikäli tutkimuskysymyksiä olisi ollut vähemmän kuin neljä.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 20) toteavat, että tutkimustulokset eivät ole käyttäjästä tai käytetystä menetelmästä irrallisia. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkimukseen käytettävät välineet sekä yksilöiden tulkinnat tutkittavan ilmiön merkityksistä. Puhdasta objektiivista tietoa ei näin ollen ole, ainoastaan tutkijan omaa subjektiivista tietoa tutkimusasetelman ymmärryksen pohjalta.

Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 161) mainitsevat, tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. On yleisesti todettu, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään enemmän löytämään tosiasioita kuin todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Tämän tutkimuksen osalta tarkoituksena ei ole ollut todistaa väittämiä, vaan on haluttu ymmärtää tutkimusjoukon kokemuksia sellaisenaan. Huomionarvoinen asia tuloksia tarkastellessa on, että kahdeksan hengen myyntitiimin kokemukset saattoivat olla ristiriidassa keskenään, jopa saman henkilön sanomana. Resilienssiin vaikuttavat asiat ovatkin suhteellisia ja aikaan sekä paikkaan sidonnaisia. Yksilön resilienssi on jatkuvassa muutostilassa. Jos tutkimuksen toistaisi samanlaisena vuoden kuluttua, olisivat tulokset luultavimmin erilaisia, varsinkin jaksamiseen ja palautumiseen liittyen. Kuten Hyvönen ym. (2019,

27) mainitsevat, resilienssi on pitkäkestoinen vuosia tai koko elämän jatkuva prosessi, ja tämä ei ilmene minään tietynä ajanhetkenä.

Kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Alasuutari 2011, 180). Tutkimustulosten kohdalla tulee huomioida, että näyte on kahdeksan henkilöä. Tästä syystä yleistyksiä ei voi eikä kannata tehdä. Tutkimuksen tulokset voidaan kuitenkin yleistää kyseiseen kahdeksan hengen myyntitiimiin, mutta ei muihin tiimeihin tai edes kohdeyrityksen koko työyhteisöön. Tavoitteena ei ole ollut mitata kysytyjen asioiden yleisyyttä, vaan ymmärtää työntekijän kokemuksia valituista teemoista ja luoda näistä yleisiä käsitteitä. Nämä käsitteet ovat tulkittuina taulukoissa 2–7.

Laadullisen analyysin pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen metahavainnoiksi pyrkii ratkaisemaan yleistettävyyden ongelman. Havaintoja yhdistämällä pyritään tarkastelemaan aihetta yksittäistapauksia yleisemmällä tasolla. Samasta teemasta saadaan useita versioita, mutta jos tutkimuskohde määritellään metatasolla kattamaan keskinäiset variaatiot, voidaan tällä pyrkiä poistamaan yleistettävyysongelma. (Alasuutari 2011, 183). Tutkimuksessa on pyritty tähän, ja siksi laadittujen käsitteiden pelkistetyt ilmaukset, ala- ja yläluokat on luotu yleisellä tasolla (taulukot 2–7). Liite 2 havainnollistaa tehdyn sisällönanalyysin ala-, ylä- ja pääluokkien osalta ja liite 3 havainnollistaa muutamalla esimerkillä luokittelun alkuperäisestä ilmauksesta pääluokkaan asti.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 232–233) mainitsevat, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, tulee arvioida, kuinka tarkkaan tutkimuksen toteuttaminen on selostettu. Tutkijan tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet kuten haastatteluihin käytetty aika ja paikka, häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi. Myös aineiston luokittelun syntyminen ja perusteet on selvennettävä. Tutkijan on kerrottava, mihin tulosten tulkinnat perustuvat. Tässä voidaan käyttää esimerkiksi suoria haastatteluotteita. Tämän työn osalta tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysimuodot sekä tutkimuksen toteutus on selvennetty luvuissa 4.5 ja 4.6. Aineiston havainnollistamiseen on käytetty tutkittavien sitaatteja. Luokittelujen rakentamisesta löytyvät esimerkit liitteistä 2–3.

Tiedon luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että tutkijan subjektiivinen asenne voi estää monipuolisen tiedonhankinnan. Tästä syystä tutkimukseen on tehty erillinen kappale 4.3 esiyymmärrys aiheesta. Tutkimusjoukko on työkollegoita ja tutkimus toteutetaan kysymyksistä, joita myös tutkija käsittelee päivittäisessä työelämässään.

Kokemuksia voidaan tulkita omasta maailmasta käsin ja henkilökohtaisesti. Tutkimuksen tekijällä on etukäteen havaintoja ja kokemuksia kyseiseen asiaan liittyen ja näistä saattaa tehdä johtopäätöksiä etukäteen. (Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P 2009, 18–19.)

Metsämuuronen (2008, 8, 32) mainitsee, että laadullinen tutkimus perustuu suurelta osin tutkijan omaan tulkintaan, järkeilyyn, päätelmientekovalmiuksiin ja intuition. Samasta aiheistosta on mahdollista tehdä ristiriitaisiakin päätelmiä. Tutkittavien ja tutkijan välillä ei välttämättä ole tasavertaista suhdetta vaan yhteistyö voi olla riippuvaista tutkijoista. Tässä tutkimuksessa kannattaa huomioida, että tutkija ja tutkimusjoukko työskentelevät päivittäin samassa myyntitiimissä. Tämän vuoksi tulee huomioida, että tutkittavat eivät välttämättä ilmaise todellisia ajatuksiaan. Osa kysymyksistä (liite 1) on henkilökohtaisia ja näihin saatetaan antaa erilainen vastaus ilman anonymiteettiä. Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 206–207) mainitsevat, haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia ja omista vajavuuksista mielellään vaietaan. Tutkijan näkökulmasta haastateltavat kuitenkin puhuivat henkilökohtaisista aiheista avoimesti. Haastateltavat kertoivat myös negatiivisista asioista ja tunteista sekä hyvin henkilökohtaisista asioista kuten jaksamisesta poikkeusoloissa.

Alasuutari (2011, 116) huomauttaa, että erilaisissa vuorovaikutustilanteissa saadaan erilaista tutkimusaineistoa. Yksilöhaastattelutilanteissa haastateltavat saattavat nähdä tilanteen jonkinlaisena ”terapiatilanteena”. Muutama haastateltava mainitsikin, että haastattelutilanne tuntui virkistävältä terapiaistunnolta.

Hirsjärvi & Hurme (2015, 18) mainitsevat, että tutkimuksen tulee pyrkiä kuvaamaan tutkittavien maailmaa ja tulkintojen pitäisi saada tukea tutkittavalta yhteisöltä. Tutkimuksen tuloksista ei ole pyydetty tutkimusjoukon näkemyksiä ennen työn julkaisemista. Tähän on päädytty siitä syystä, että tutkimuksessa ei pyritä yleistämään kokemuksia eikä yksittäisen haastateltavan kokonaisvaltaista näkökulmaa ja kokemuksia voida tulkita sellaisenaan. Julkaistu työ kuitenkin toimitetaan tutkimusjoukolle erikseen ja tavoitteena on saada palautetta tutkimuksen tuloksien analysoinnista.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia resilienssiin liittyvistä tietoperustassa käsitellyistä osa-alueista eli työympäristön olosuhteista, työntekijän omasta toiminnasta sekä resilienssin ilmenemiseen vaikuttavista asioista.

Tutkimuksen tuloksissa laadittujen taulukoiden 2–7 osalta voidaan sanoa, että aineistoa analysoimalla pystyttiin löytämään yleiset abstrahoitavat eli käsitteelliset luokitukset tutkimuskysymysten teemojen alle (Hirsjärvi ym. 2009, 230). Muita aineistosta koottuja käsitteitä ja näkökulmia on esitelty tutkimustuloksissa sanallisesti sekä haastateltavien sitaattien muodossa. Lopuksi tutkimustulosten pohjalta koottiin työntekijän resilienssin edistämisen kiitostaulu (kuvio 13).

Tutkimuskysymyksinä olivat minkälainen merkitys työympäristöllä ja työyhteisöllä on työntekijälle, minkälaisia resilienssiä tukevia kykyjä ja taitoja on havaittavissa, mitkä tekijät tukevat muutosjoustavuutta sekä mitkä tekijät vaikuttavat jaksamiseen ja palautumiseen.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että myyntitiimin jäsenet olivat erittäin tyytyväisiä toimiston sijaintiin Helsingin keskustassa. Työpaikan helppo saavutettavuus voitaneen ottaa itsestään selvyytenäkin, koska toimisto on sijainnut aina samassa talossa. Avokonttorityöskentelystä pidettiin. Avokonttorit ovat yleisiä, mutta viime aikoina on yleisesti puhuttu näihin liittyvistä haasteista. Avokonttoria ei kyseenalaistettu, mutta sen haasteena nähtiin avokonttorille tyypilliset häiriöt ja keskeytykset. Tutkittavat tuntuivat kuitenkin totuneen monen asian samanaikaiseen tekemiseen ja työn keskeytymiseen, jonka on tietoperustassa todettu olevan kuormittavaa ja todellisuudessa tehottomampaa. Positiivisia puolia mainittiin kuitenkin enemmän, kuten helpompi kommunikointi, avun kysyminen, työkavereiden tuki ja työkavereiden seura. Etätöiden tekeminen nähtiin tehokkaana, mutta koronaviruspandemian takia pakosta tehdyt pitkät etätöet aiheuttivat ristiriitaisia näkemyksiä. Työkavereiden seuraa ja sosiaalista kanssakäymistä kaivattiin sekä työergonomia ja työn ja vapaa-ajan erottaminen oli haasteellista. Etätöet mahdollistivat kuitenkin lisää vapaa-aikaa ja osaltaan tukivat jaksamista. Etätöiden joustava tekeminen myös poikkeustilanteen jälkeen voidaan nähdä hyödyllisenä niin työntekijälle kuin työnantajalle tehokkaampana työskentelynä.

Työyhteisöön kuulumisen kokeminen voidaan nähdä tärkeänä työssä jaksamisen kannalta ja yhteisöllisyyden tulisi merkitä sitä, että ihminen kokee olevansa osa tiimiä (Hakala 2010, 28). Työyhteisön tuki ja hyvä ilmapiiri nousivat tutkimuksessa selkeästi esille. Luottamus ja koettu turvallisuus auttoivat jaksamisessa. Hyvä työyhteisö kannatteli ja auttoi jaksamaan haastavina aikoina. Tämän tietoperustassa läpikäytävän sosiaalisen pääoman merkitystä resilienssin vahvistajana ei voida sivuuttaa.

Tutkimuksessa voitiin löytää useita kykyjä ja taitoja, jotka tukevat työntekijän resilienssiä. Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen halukkuus voidaan nähdä erittäin positiivisena yrityksen kannalta ja tätä kannattaisi hyödyntää mahdollisimman paljon. Motivoituneet

työntekijät voidaan nähdä yrityksen kulmakivenä. Mikä herättääkin kysymyksen, miten työnantaja voisi tukea työntekijän halua kehittyä ja tehdä uusia työtehtäviä? Halukkuutta uuden oppimiseen ja mahdollisten etenemismahdollisuuksien kehittämiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Näin työntekijöiden motivaatio säilyy ja rutiinitehtävät eivät johda lei-piintymiseen. Suomen organisaatio on kuitenkin pieni, joten etenemismahdollisuudet ja uudet työnkuvat ovat rajallisemmat.

Aineistosta nousi useaan otteeseen esille työntekijöiden sopeutumiskyky. Tämä ominaisuus voidaan nähdä erittäin arvokkaana alalla, jossa maailman tapahtumat vaikuttavat vahvasti liiketoimintaan. Resilienssi voidaan myös määritellä sopeutumiskylynä. Sopeutumiskykyä on tarvittu erityisesti koronaviruspandemian aikana.

Tunne töiden hallinnasta nousi esille. Tämä vähentää kuormittavuuden kokemista ja on olennaista työssä jaksamisen kannalta. Asiakaspalveluympäristössä työmäärään, aikataulutukseen ja työtehtävien sisältöön ei kuitenkaan aina voida vaikuttaa. Töiden hallinta saatiinkin enemmän ymmärtää niin, kuinka työntekijä suoriutuu omista työtehtävistään. Myyntitiimin Office 365-käyttöjärjestelmään kuuluu osana Microsoftin MyAnalytics-ohjelma, joka kerää tietoa oman sähköpostin, kalenterin ja Teams-keskusteluiden pohjalta. Työkalussa on osio, jossa voi seurata omaa keskeytyksetöntä työaika. Tällä tarkoitetaan aikaa, joka jää keskittymiseen kokousten, sähköpostien, viestikeskusteluiden ja puheluiden jälkeen. Tosin asiakaspalvelutyössä keskeytyksetön työaika jäänee hyvin rajalliseksi. Tämän työkalun avulla voisi kuitenkin saada tarkempaa tietoa omasta ajankäytöstä.

Resilienssi voidaan määritellä myös muutosjoustavuutena. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät olivat sopeutumiskykyisiä ja joustavia. Muutoksiin suhtauduttiin yleisesti ottaen myönteisesti, mutta tässä oli hajontaa. Muutosjoustavuutta tukevia tekijöitä olivat saatu tuki muutokseen, oma motivaatio ja yleinen myönteinen suhtautuminen muutoksiin. Yrityksen kannattaakin varmistaa valmiudet ja tarvittavat työkalut uusien tehtävien hoitamiseen muun muassa riittävän koulutuksen kautta.

Suoraan jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat työn kuormittavuuden kokeminen sekä koronaviruspandemian aiheuttamat haasteet. Kuormittavuuteen aiheuttavat kiireen kokeminen, kasaantuvat työtehtävät ja stressin vaikutus uneen ja tätä kautta palautumiseen. Työnantajan olisi hyvä varmistaa sopiva työmäärä riittävillä henkilöstöresursseilla. Koronaviruspandemian aikainen tilanne aiheutti epävarmuutta, lisääntyntä työmäärää ja haastavampaa asiakaspalveluympäristöä. Epävarmuuden kokemista voisi mahdollisesti helpottaa sisäisen informaation riittävydellä ja selkeydellä.

Poikkeustilanteen ei kuitenkaan nähty yleisesti vaikuttavan työkykyyn tutkimushetkellä. Mikäli tilanne pitkittyisi, tällä nähtiin mahdollisesti olevan kielteisiä vaikutuksia työkykyyn.

Poikkeustilannetta voidaan katsoa myös resilienssin kehittymisen kannalta hyödyllisenä. Haastavammasta tilanteesta yhdessä selviytyminen voi vahvistaa niin yksilöä kuin koko työyhteisöäkin. Koronapandemian poikkeustilanne ja tästä aiheutuneet muutokset voidaan joka tapauksessa nähdä myös resilienssin kasvattamisen mahdollisuutena. Resilienssi kehittyy vastoinikäymisten läpikäymisestä ja niistä oppimisesta eli paradoksina on, että haastavat tapahtumat voivat saada esiin parhaimmat puolet (Poijula 2018, 21). Muutamissa vastauksissa poikkeustilanteella toivottiinkin olevan vahvistavia vaikutuksia.

Jaksamista tukivat toimiva työyhteisö ja työntekijän oma positiivinen asenne. Etätyöt voidaan tulkita jaksamista edistävänä tekijänä erityisesti silloin, kun työntekijä voi itse tähän vaikuttaa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen oli normaaliolosuhteissa tasapainossa ja työstä pystyttiin irtautumaan, joka tukee palautumista.

Työntekijän resilienssin edistäminen tulisi olla yrityksen voimavara ja kilpailuetu. Työntekijän resilienssin edistämisen toimet eivät välttämättä tarvitse erillistä koulutusta, mutta resilienssin vahvistamiseen johtavia toimenpiteitä voisi mahdollisesti ottaa aktiivisemmin huomioon. Resilienssin edistämiseksi ei ole yhtä oikeaa tapaa. Sopeutumis- ja muutuskkyky on tilannekohtaista ainutkertaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Jokaisen yrityksen on mietittävä omakohtainen toimintatapa ja yleispäteviä ratkaisua ei ole. Toimintatapojen tulisi kuitenkin rakentua avoimuudelle, näkökulmien moninaisuuden hyväksymiselle, oppimiselle sekä itseorganisoitumisen edistämiseksi. (Nieminen ym. 2017, 52–53.)

Yksilön resilienssin tietoinen edistäminen voisi luoda positiivisen kehän koko yrityksen toiminnalle. Kuviossa 13 on koottuna tutkimustulosten perusteella työntekijän resilienssiä edistäviä tekijöitä.

Työntekijän resilienssin edistämisen kiitostaulu	
Hyvä työntekijä, kiitos että	Hyvä työnantaja, kiitos että
Haluat oppia uutta ja kehittyä työssäsi	Olet vahva johtaja ja otat vastuuta
Luot yhteisöllisyyttä omalla toiminnallasi	Teet selkeitä päätöksiä
Pyydät ja annat apua	Arvostat työntekijän panosta
Suhtaudut muutoksiin uteliaasti	Olet kiinnostunut työntekijän jaksamisesta
Pidät positiivisen mielen	Varmistat henkilökunnan riittävyyden
Kiinnität huomiota jaksamiseesi	Seuraat työn kuormittavuutta
Viestit myönteisesti kasvokkain ja sähköisesti	Varmistat riittävät koulutukset
Suhtaudut virheisiin myötätuntoisesti	Tuet työntekijän halua kehittyä
Tartut uusiin tehtäviin	Pohjustat isot muutokset kunnolla
Kiität työkavereitasi	Tuet työntekijöitä haastavissa tilanteissa
Arvostat työtäsi ja olet siitä ylpeä	Puutut epäkohtiin ja olet oikeudenmukainen
Palvelet niin kuin haluaisit itseäsi palveltavan	Huolehdit viihtyisästä ja terveellisestä työympäristöstä
Kunnioitat työkavereitasi olemalla ajoissa	Pidät työntekijät ajantasalla tärkeistä asioista
Annat muutokselle aikaa	Palkitset aiheesta
Sopeudut tarvittaessa	Viestit selkeästi ja usein
Opit epäonnistumisista	Varmistat, että kaikki ovat "samalla sivulla"
Kiinnität huomiota omaan hyvinvointiisi	Kuuntelet kehitysehdotuksia
Löydät itsellesi parhaat työtavat	Pidät palavereita ja jaat tietoa
Annat täyden työpanoksen tiimillesi	Varmistat osaltasi järjestelmien toimivuuden
Tauotat työtäsi	Mahdollistat joustavat etätyöt
Hyväksyt epävarmuuden	Luot yhteisöllisyyttä
Kiinnität huomiota keskittymiskykyysi	
Yrität päästä irti kiireen tunteesta	
Tunnistat omat voimavarasi ja pyydät tarvittaessa tukea	
Annat työkaverillesi keskittymisrauhan	
Kehität omia työtapojasi	
Yrität helpottaa työkaverin työaakkaa	
Tunnistat työsi merkityksellisyyden	
Huolehdit vapaa-ajan ja työn erottamisesta	
Kiinnität huomiota palautumiseesi ja työstä irtaantumiseen	
Olet vahvempi haastavien aikojen jälkeen	

Kuvio 13. Työntekijän resilienssin edistämisen kiitostaulu tutkimustulosten pohjalta

On epäselvää, voivatko organisaation stressitutkimuksessa yleisesti käytetyt menetelmät auttaa työntekijöiden resilienssin ymmärtämisessä eri tyyppisissä työvaatimuksissa ja ongelmien tasoissa (Britt ym. 2016, 380). Jos resilienssin tutkijat itse ovat epävarmoja työntekijöiden resilienssin ymmärtämiseen vaadittavista menetelmistä, kuinka yrityksen johto tai työntekijä pystyy tätä mittaamaan tai arvioimaan? Ja mikäli resilienssiä ei pystytä selkeästi mittaamaan, on tämä ilmassa epämääräisesti leijuva käsite.

Resilienssi on määreeltään positiivinen asia. Voiko tämä koota nykypäivän työelämässä tarvittavat selviytymiskyvyt yhteen? Työelämässä on aikaisemminkin puhuttu muutoksiin sopeutumisesta, joustavuudesta ja palautumisesta, mutta hieman eri näkökulmasta. Työelämän yhteydessä käytetään yleisesti teemoja työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Nämä teemat ovat niin laajoja, että käsittävät lähes kaiken työntekijän subjektiivisen kokemuksen eivätkä erottele tarkempia syitä. Kuten Poijula (2018, 18) mainitsee, ei ole yksimielisyyttä siitä, onko resilienssi prosessi, yksilön piirre, dynaaminen kehitysprosessi, tulos vai näitä kaikkia. Missä on raja resilientin sopeutumisen ja ei-resilientin käytöksen välillä.

Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä työyhteisössä voidaan tarkastella sen kautta, että alussa tutkimusjoukolle resilienssi oli käsitteenä vieraampi. Tutkijan näkökulmasta on toivottavaa, että myyntitiimin työntekijät ovat saaneet itselleen sekä omaan työyhteisöönsä mukana ajatuksia, jotka edistävät resilienssiä tulevaisuudessa. Kohdeyritykselle toteutetun tutkimuksen pohjalta tätä voidaan pitää resilienssiajattelun ensimmäisenä askeleena koko työyhteisölle.

Yrityksen tärkein voimavara ovat työntekijät. Suhdannemarkkinoiden vuoksi on syytä odottaa yllättäviä muutoksia ja suunnata voimavarat oikein. Niiden yritysten, jotka pystyvät vastaamaan ja selviytymään haasteista, näkevät suorituskyvyn palautuvan normaaliksi ja tehokas kriisinhallinta avaa uusia mahdollisuuksia, jotka eivät olisi olleet aikaisemmin mahdollisia. (Continuity & Resilience Review 2019, 87.)

Jatkokehitystutkimuksena olisi kiinnostavaa kartoittaa kohdeyrityksen myyntitiimin työntekijöiden resilienssiin vaikuttavien asioiden kokemuksia koronaviruspandemian jälkeen. Tutkimuksessa voisi paneutua syvällisemmin jaksamiseen sekä koettuun työkykyyn poikkeusolosuhteiden jälkeen. Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa myös missä tahansa yrityksessä, johon poikkeustilanne on vaikuttanut merkittävästi esimerkiksi pitkien etätöiden ja yrityksen sopeuttamistoimien takia. Jatkotutkimus olisi merkityksellinen, koska yksilö tutustuu resilienssiinsä vasta, kun sitä tarvitaan ja resilienssi rakentuukin kokemuksellisesti. Keväällä 2020 vahvan resilienssin omaaminen on ollut poikkeuksellisen tarpeellista.

Tutkimuksen tekeminen ja opinnäytetyöprosessi oli antoisa. Aiheena resilienssi antaa tukea omalle ammatilliselle kehitymiselle, koska jokainen työntekijä tarvitsee resilienssiä. Alan kirjallisuuteen perehtyminen ja tietoperustan kokoaminen harjaannuttivat tutkimuskäytännön yhteydessä tapahtuvaa relevantin tiedon etsimistä, ymmärtämistä ja käsittelemistä. Tutkimusjoukon haastattelut olivat mielenkiintoisia ja oli etuoikeus kuulla, mitä myyntitiimin työntekijät ajattelivat resilienssiin liittyvistä teemoista. Lopuksi opinnäytetyön prosessia arvioitaessa, voidaan myös nähdä asioita, jotka tutkimuksessa olisi voitu toteuttaa paremmin. Tutkimuskysymyksiä ja tavoitetta olisi voinut alusta saakka rajata ja selkeyttää vielä tarkemmin. Nyt käsiteltävät aihealueet olivat hyvin laaja-alaisia koskien olosuhteita, omaa toimintaa ja resilienssin ilmenemistä. Yksilöhaastattelut olivat toimivia, mutta näihin olisi voitu ottaa vielä rajatumpi näkökulma, jota tarkastella. Yhtenä vaihtoehtona olisi voinut mitata työntekijöiden resilienssiä Näswallin ym. tekemällä työntekijän joustavuusasteikolla, mutta tähän olisi pitänyt ottaa mukaan koko työyhteisö isomman otoksen saamiseksi.

Lähteet

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi: pääkirja. Alma Talent. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Bardoel, E., Pettit, T., Cieri, H. & McMillan, L. 2014. Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 3, s. 1–14.

Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. & Klieger, D. 2016. How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 2, s. 378–404.

Continuity & Resilience Review 2019. Strengthening firm capacity for innovation. The critical effect of resilience and organizational social capital. *Continuity & Resilience Review*, 1, 2, s. 86–88.

Coutu, D. 2017. How Resilience Works. Teoksessa *Resilience*, s.1–30. Harvard Business Review Press. Boston. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5182663>. Luettu: 24.3.2020.

Gazzaley, A. & Rosen, L. 2016. *The Distracted mind: ancient brains in a high-tech world*. The MIT Press. Cambridge.

Grandell, R. 2015. *Itsemyötätunto*. Tammi. Helsinki.

Hakala, J. 2018. *Kohtuuden kirja: Näkökulmia ääriyhteiskuntaan*. Alma Talent. Liettua.

Hakala, J. 2010. *Pakattu aika: kiireen imusta hallittuun hidasteluun*. Gummerus. Helsinki.

Hari, J. 2018. *Mielen yhteydet: masennuksen todelliset syyt*. Bazar. Latvia.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

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

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. *Aivot työssä*. Otava. Helsinki.

Hyvönen, E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- tutkimustoiminnan julkaisusarja 17, 2019. Valtioneuvoston kanslia. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161358/17-2019-Kokonaisresilienssi%20ja%20turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 15.4.2020.

Johnstone, K. 2019. Seven ways to build resilience. Robinson. London.

Jyväskylän yliopisto 2014. Tutkimusstrategiat. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat>. Luettu: 12.4.2020.

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus. Tampere.

Kela 2019. Mielen terveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot lisääntyivät puolella miljoonalla päivällä. Luettavissa: https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/-/asset_publisher/S7FocUefTr02/content/mielen-terveyden-hairioista-johtuvat-sairauspoissaolot-lisaantyyvat-puolella-miljoonalla-paivalla. Luettu: 10.3.2020.

Keltikangas-Järvinen, L. 2019. Ujot ja introvertit. WSOY. Helsinki.

Koirikivi, P. & Benjamin, S. 2020. Helsingin yliopisto. Mitä resilienssi on? Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>. Luettu: 27.3.2020.

Kotus 2019. Kielitoimiston sanakirjaan tulossa taas uusia sanoja. Luettavissa: https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston_sanakirja/ajankohtaista_kielitoimiston_sanakirjassa/kielitoimiston_sanakirjaan_tulossa_tuas_uusia_sanoja.31737.news. Luettu: 22.2.2020.

Kotus 2020. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi>. Luettu: 25.3.2020.

Lundberg, K. 2016. Resilienssi ja sen kehittäminen luo kilpailuetua. Luettavissa: <https://viestijat.fi/resilienssi-ja-sen-kehittaminen-luo-kilpailuetua/#2a71465a>. Luettu: 27.3.2020.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. & Lester, P. 2006. Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 1, s. 40.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J. 2017. Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Espoo.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. 2019. Employee resilience: development and validation of measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 5, s. 353–367.
- Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. Atena. Jyväskylä.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.
- Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? Tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. *Futura*, 32, 1, s. 34–45.
- Sandberg, S. 2017. Option B: facing adversity, building resilience and finding joy. WH Allen. London.
- Seeling, M. 2019. Jaksaminen on pienestä kiinni. *Myynti & Markkinointi*, 19, 4, s. 46–47.
- Sitra 2016. Mitä sopeutuminen ympäristömuutoksiin vaatii. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-sopeutuminen-ymparistomuutoksiin-vaatii/>. Luettu: 22.2.2020.
- Sitra 2020. Tulevaisuussanasto: Resilienssi. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>. Luettu: 22.2.2020.
- SMAL 2020. Suomen matkailualan liitto ry (SMAL). Luettavissa: <https://www.smal.fi/fi/SMAL>. Luettu: 3.4.2020.
- SMAL 2020a. Yleistiedote. Kyselyiden ja tilastojen tuloksia. Luettavissa:

<https://link.webropolsurveys.com/Participation/Public/3f73ab89-538b-4dc3-b0b4-578a30d6a25c?displayId=Fin1995017>. Luettu: 1.5.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum. Hämeenlinna.

TEM 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Muutosjoustavuus (resilienssi). Luettavissa: <https://tem.fi/muutosjoustavuus-resilienssi->. Luettu: 22.2.2020.

Tilastokeskus 2019. Suomen virallinen tilasto. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Luettavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/tyym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Luettu: 10.3.2020.

TTL 2018. Uudistumiskyky on taito, joka auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/uudistumiskyky-on-taito-joka-auttaa-parjaamaan-muuttuvassa-maailmassa/> Luettu: 22.2.2020.

TTL 2020a. Työelämän jatkuva muutos näkyy myös työsuojelussa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoelaman-jatkuva-muutos-nakyy-myos-tyosuojelussa/> Luettu: 22.2.2020.

TTL 2020b. Kognitiivista kuormaa voi helpottaa työpaikan yhteisillä pelisäännöillä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/kognitiivista-kuormaa-voi-helpottaa-tyopaikan-yhteisilla-pelisaannoilla/> Luettu: 22.2.2020.

TTL 2020c. Resilienssi-pikatesti. Onko yrityksenne uudistumiskykyinen eli resilientti? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/resilienssi-pikatesti/>. Luettu: 4.3.2020.

TTL 2020d. Tutkimushanke Työkyvyn tila Suomessa (2018-2030). Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyokyvyn-tila-suomessa-2018-2030/>. Luettu: 5.3.2020.

TTL 2020e. Mitä on resilienssi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>. Luettu: 23.3.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Uusi Kaiku 2020. Uusi työ on täällä. Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/tyoelamapalvelut/uusi-tyo-on-taalla/>. Luettu: 27.3.2020.

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa: Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf. Luettu: 29.3.2020.

Väestöliitto 2020. Perhebarometri 2020. Vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä. Luettavissa: <https://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/562e47e463a99acba3a8e2bd31de4cc3/1583849721/application/pdf/10981919/perhebarometri2020.pdf>. Luettu: 10.3.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Miten koet fyysisen työympäristön?

(Avokonttori, melu ja häiriöt, musiikki, lämpötila, sisäilma, istumapaikka, valaistus, turvallinen, terveellinen, tarkoituksenmukainen, sijainti)

Miten kuvailisit myyntitiimiä?

(Yhteistyö, ilmapiiri, luottamus, turvallisuus, puhetapa, vuorovaikutus, avunanto- ja saaminen, tiedonvälitys, virheisiin suhtautuminen, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, sisäiset pelisäännöt, ristiriidat, tavoitteet)

Vaikuttavatko poikkeustilanteen takia pitkään tehtävät etätyöt tiiminä toimimiseen?

Miten koet keskeytykset töissä?

(”Keskeytyksillä tarkoitetaan tilanteita, jotka yllättäen katkaisevat työskentelemisen” (TTL) esim. työtehtävä/kirjoitus kesken, tulee puhelu, tulee asiakas, tulee sähköposti, kollegan kysymys)

Koetko oman toimintasi vaikuttavan keskittymiseesi?

(Esim. mielen rauhattomuus, itsensä tahallinen keskeyttäminen esim. kahvin haku, tarve katsoa some/sähköposti/kännykkä, tarve osallistua keskusteluun, ahdistus haastavan tehtävän aloittamisesta, tarve aloittaa uusi tehtävä ennen vanhan loppuun viemistä)

Koetko, että sinulla on hallinnan tunne työhösi liittyvistä asioista?

(Vaikuttaminen ajanhallintaan esim. mahdollisuus suunnitella päivää/tehtäviä, priorisoida, aikatauluttaa ja tunne siitä, että aikaa suorittaa työtehtävät. Vaikuttaminen työmäärään esim. mahdollisuus estää päällekkäisiä työtehtäviä. Vaikuttaminen työtahtiin esim. mahdollisuus estää kiireen tuntua ja kuormitusta. Vaikuttaminen tehtävien sisältöön esim. tehdä itselle mieleisiä työtehtäviä.

Minkä verran/minkälaista oppimista työsi edellyttää?

(Esim. jatkuva oppiminen, tietotulva, uuden asian sisäistäminen, haasteellisuus, ”leipiintyminen”, rutiinitehtävät, kouluttautuminen)

Miten koet sen?

(Esim. neutraalia, mielekästä, antoisaa, haastavaa, raskasta, kuormittavaa)

Saatko tarvittavat koulutukset ja ohjeet työtehtäviesi suorittamiseen?

(Esim. Atcom, CRM, Teams, muut uudet tehtävät ja järjestelmät, sisäiset ohjeistukset)

Miten suhtaudut työpaikalla tapahtuviin muutoksiin?

(Esim. Atcom, CRM-statistiikka puheluihin, toimiston muutto, henkilöstömuutokset, pitkät etätyöt)

Herättävätkö muutokset millaisia tunteita?

(Esim. neutraali, epävarmuus, välinpitämättömyys, mukautuminen, sopeutuminen, hyväksyminen, stressi, vastarinta, selviytyminen)

Pystytkö kuvailemaan, mistä asioista tunnet eniten stressiä työssäsi?

Miten koet töissä jaksamisen?

(Esim. vireystila, mielentila, keskittymiskyky, toimintakyky, päätöksenteko, muistin toimiminen, taukojen määrä, tuottavuus, haastavien asioiden kohtaaminen, kiireen tuntu)

Vaikuttaako poikkeustilanne (COVID-19) jaksamiseesi töissä?

Mikä poikkeustilanteessa mahdollisesti aiheuttaa stressiä?

Mikä poikkeustilanteessa mahdollisesti helpottaa jaksamista töissä?

Koetko tämän poikkeustilanteen vaikuttaneen/tulevan vaikuttamaan työkykyysi?

Kuinka hyvin koet palautuvasi töistä?

(Esim. henkinen palautuminen, vapaa-ajan tasapainottava vaikutus, rentoutuminen, nukkuminen, työunien näkeminen, työpäivän ahdistaminen etukäteen)

Mistä asioista huomaat, jos et ole palautunut kunnolla työpäivästä/työviikosta?

Antaako työ sinulle merkityksellisyyttä?

(Yhteisöön kuuluminen, tärkeä osa tiimiä, mahdollisuus toteuttaa itseään, mahdollisuus tehdä jotain hyvää, mahdollisuus kehittyä, oman osaamisen hyödyntäminen, uuden oppiminen, ammattitilpeys, omien arvojen mukainen toiminta)

Liite 2. Sisällönanalyysin esimerkki luokituksesta

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Työpaikan sijainti ja viihtyvyys Avokonttorin sopivuus työympäristönä Etätöiden mahdollisuudet	Työympäristön merkitys	Työntekijän resilienssi
Työyhteisön tuki Työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö Turvallisuuden tunne työyhteisössä Kollegoiden arvostaminen	Työyhteisön merkitys	
Työhyvinvoinnin johtaminen Osaamisen kehittäminen Työn suunnittelu Viestintä ja sen johtaminen	Työn organisointi ja johtaminen	
Työntekijän itsetuntemus Työtehtävien hallinnan tunne Halu uuden oppimiseen Keskittymiskyky Sopeutumiskyky Palvelualan soveltuvuus	Työntekijän resilienssiä tukevat kyvyt ja taidot	
Tuki muutoksen aloitukseen Myönteinen suhtautuminen muutoksiin Oma motivaatio muutokseen	Työntekijän muutosjoustavuutta tukevat tekijät	
Työn kuormittavuuden kokeminen Poikkeusolosuhteiden (COVID-19) vaikutus Jaksamista edistäviä asioita Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen vaikuttavat tekijät	

Liite 3. Sisällönanalyysin esimerkki alkuperäisestä ilmauksesta pääluokkaan

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Sen mitä mä vierastan, että se tuli niin keskeneräisenä. Mutta kyllähän sekin kehittyy jatkuvasti, mutta onhan se tuottanut valtavan määrän ylimääräistä työtä se keskeneräisyys siinä. Mikä on vienyt periaatteessa itse siltä työnteolta tavallaan ison siivun.	Muutoksen vaikutus oman työn helpottamiseen			
No toi CRM-statistiikka on mun mielestä hyvä muutos, siitä mä olin alun alkaenkin ihan innoissani että se tulee meille. Ja sit ylipäätään se, että mitä mahdollisuuksia CRM tuo meidän työn helpottamiseen.		Oma motivaatio muutokseen		
Toimiston muutto on erittäin iloinen ja tervetullut muutos.	Muutoksen mielekkyyttä itselle			
			Työntekijän muutosjoustavuutta tukevat tekijät	Työntekijän resilienssi
Sitä on pohjustettu aika paljon ja sitä on perusteltu ja näin pois päin. Niin silloin se tuntuu, että se on helpompi omaksua.	Muutoksen pohjustaminen	Tuki muutoksen aloitukseen		
Hyväksyn muutokset ja sopeudun niihin	Muutoksen hyväksyminen		Myönteinen suhtautuminen muutoksiin	
Muutoksen tuulet puhaltavat ja se on hyvä asia ja olen aina pitänyt muutoksista ne vievät eteenpäin ja tuovat uutta.	Oma suhtautuminen muutoksiin yleisesti			