

**Juha Kinnunen**

# **Resilienssi ja sen edistäminen**

Case OP Vakuutus Oy

Opinnäytetyö

Liiketalouden ala

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutus-  
ohjelma (Yamk)

2017 - 2018

## Tiivistelmä

Tekijä: Kinnunen Juha

**Työn nimi:** Resilienssi ja sen edistäminen, Case OP Vakuutus Oy

**Tutkintonimike:** Tradenomi (Ylempi AMK)

**Asiasanat:** Resilienssi, selviytymiskykyisyys, palautuminen, itsensä johtaminen

Työelämä on murroksessa. Ihmisten jaksaminen ja hyvinvointi voivat olla nopean muutostahdin vuoksi koetuksella. Jokaiselle on hyödyllistä kehittää selviytymiskykyään. Siitä voi olla hyötyä myös organisaatioiden tuloksellisuudelle. Tämä opinnäytetyö käsittelee selviytymiskykyisyyttä eli resilienssiä. Kohdetyöyhteisöksi kehittämistehtävälle valittiin OP Vakuutus Oy:n (Vahinkovakuutus, Yritysmyynti) Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueet. Niissä työskentelee yhteensä 21 työntekijää. Tavoitteena oli löytää keinoja resilienssin edistämiseen sekä yksilö- että yhteisötasolla hyvinvoinnin lisäämiseksi. Esitietämyksen ja kolmen erillisen tutkimuksen pohjalta resilienssin todettiin kytkeytyvän useaan eri ilmiöön, joista valittiin käsiteltäviksi tavoitteen kannalta oleellimmat.

*Teoreettisena tutkimusongelmana* oli selvittää, mitä "resilienssi" tarkoittaa, mistä osa-alueista se koostuu ja mikä yhteys sillä on hyvinvointiin liittyviin seikkoihin. *Käytännön tutkimusongelmana* oli tutkia ja selvittää, millaisia haasteita jatkuvat muutokset kiireisessä arjessa aiheuttavat ihmisille. Tärkeää oli samalla selvittää, kuinka ihmisten kykyä selviytyä voidaan kehittää.

Kohdetyöyhteisössä oli hiljattain toteutettu Palaututehokkaasti.fi:n *Firstbeat -sykevälivaihtelumittaukset*. Niiden ryhmätasoisia koottuja tuloksia käytettiin eräänlaisina palautumisen nykytilan lähtökohdina. Palautumisen tila kertoo olennaisen tärkeää tietoa hyvinvointiin ja resilienssiin liittyen. Kehittämistehtävässä toteutettiin lisäksi *kyselytutkimus sähköpostitse ja teemahaastattelututkimus kasvokkain*. Ne toteutettiin interventiotutkimuksella ja tutkimusotteena käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta. Sen tavoitteena on käytännönläheinen ongelmanratkaisu ja ikään kuin uudenkaltaisen todellisuuden rakentaminen tutkimustiedon pohjalta ja teoretiedon avulla.

Firstbeat-mittauksissa oli nähtävissä kehityskohteita palautumisen nykytilassa. Tutkimuksista löytyi keinoja resilienssin ja sitä edistävän hyvän palautumisen kehittämiseen, tärkeimpinä *itsensä johtamiseen liittyvät seikat*. *Elinikäinen oppiminen, positiivinen asenne, sitkeys ja stressinhallinta* ovat lisäksi avainasemassa yksilön näkökulmasta katsottuna. Työnantaja voi *strategisten valintojen, kuten kouluttamisen ja kehittämisen avulla* edistää työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä. Edistämisessä tärkeää on lisäksi *tasapuolinen kannustaminen ja palkitseminen sekä hyvä viestinnällinen vuorovaikutus*.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esitietämyksen tiedot ja tutkimusten tulokset tukivat toisiaan. Monet esitietämyksen seikat toteutuvat käytännön tasolla. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon itsensä johtamisen tärkeys selviytymisessä tulevaisuudessa. Osallistavat tutkimukset antoivat arvokasta ja kokemusperäistä tietoa tämän hetken tilanteesta. Tulevaisuuden mahdollisuudet motivoivat ihmisiä, mutta muutostahti ja kompleksisuus "hivittävät". Vaikka itsensä johtamisen rooli korostuu vain entisestään, toivotaan työnantajalta tietynlaista *armollisuutta*.

Opinnäytetyössä innovoitiin *menetelmä resilienssin edistämiseksi*. Menetelmä on yhden sivun mittainen kooste teoria- ja tutkimuspohjaisista ohjeista resilienssin edistämiseksi. Sen tarkoitus on toimia osallistavana *herätämateriaalina* itsenäiselle ja jatkuvalla resilienssin edistämiseksi. Se on aikajananon ja sitä voidaan käyttää kaikkialla työyhteisössä. Sen käyttö voidaan aloittaa mistä kohdasta vain.

## Abstract

**Author(s):** Kinnunen Juha

**Title of the Publication:** Resilience and Ways to Advance It, Case OP Insurance Ltd

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** Resilience, Ability to Survive, Recovery from Strain, Self-Managing

Working life is undergoing big changes. The fast-speed of changes may cause challenges in the well-being of individuals. It is useful for everyone to get ready and advance his/her resilience. It may also have a positive impact on the organizations' results. This thesis considers resilience as an issue that can be improved. Employees in OP Insurance Ltd, Non-Life Insurance, Corporate Sales (North-Savonia, North-Karelian and Kainuu areas, 21 persons altogether) were chosen to be the target group. Based on literature and three separate studies it was found that resilience is connected to many phenomena. The essential ones related to the thesis target were chosen to deal with.

The main target here was to find ways to advance resilience among individuals and at group level, in order to improve well-being. *The theoretical research problem* was to define what resilience is, what fields it has and what kind of links it has with well-being. *The practical research problem* was to study and find out what kind of effects continuous change in hectic life has on humans and how to improve survival skills.

There had already been a study of heartbeat changes (*Firstbeat*) amongst the target group and the results were used here as a way to show the level of recovery of employees. There were also two separate studies made; *a questionnaire by mail and theme interviews face to face*. The methods used were *an interventional research and constructive method*. It means here that the researcher tries to solve the research problem pragmatically by innovating a new system to improve resilience.

The Firstbeat-measuring showed challenges in strain recovery. From literature and from other studies mentioned earlier, ways to advance resilience were found. *Self-managing* was on top of the list. *Lifetime learning, good recovery, positive attitude, tenacity and good stress-management* were found useful as well from the individual point of view. The employer, on the other hand, can advance resilience (both in an individual and at group level) by making *education and developing policy* work as properly as possible, *encouraging* and *recompensing fairly* and by *good communicational interaction*. In the big picture, *strategic choices* are important.

*As conclusions, the results of the studies endorsed knowledge from literature*. The importance of self-managing in the future world is a good example of this. The participative studies gave precious and empirical knowledge from the real-life situation. People are anxious and motivated about the future opportunities, but the complexity of the world and the fast speed of changes are making people horrified. Although *self-managing* is the key thing, it is hoped to have *an atmosphere of mercifulness* enabled by the employer.

*A new system aiming to advance resilience* was innovated in this thesis. In practice, it is a *one-page-list full of advice based on the results of the studies and literature*. Its *participative* purpose is to encourage individuals to advance their resilience continuously and independently. The new system has no timeline and can be used at all the levels in an organization. It can also be started from whichever point necessary.

## Extended Abstract

Digitalization and the automatization of functions are rapidly changing the operational environment of organizations. It can be stated that they are actually changing the whole world, meaning making us people to adapt to new kind of ways of thinking and seeing the essence of work. The change is already happening. Individuals and organizations have been and are forced to get ready for the change and adapt to new kind of world.

World is also a complex place, where it is hard to predict anything. Megatrends, such as “riddle of work and subsistence” (Nissinen 2017), are helping in seeing/predicting the future. The so-called *conveyor belt functions* that were earlier made by humans, will be made by robots in the near future. This is already happening and the speed of change is gaining. The only certain thing in this world nowadays is continuous change. Naturally, there will be cross-pressures and questions like will there be enough jobs for everybody in the future (Manka & Manka 2016, 22 – 23)?

OP’s former general director Reijo Karhinen and the current general director Timo Ritakallio have told that many jobs in the finance industry will change due to digitalization and the automatization of functions. There will also be cuts in the amount of jobs. Lifelong-learning will have a big role in surviving. Jobs will have to change at the same speed as the customer behavior. OP is willing to invest in development: 400 million euros a year 2018. (Lassila 2017; Talouselämä 2017; Kontiainen 2018.) OP also is clearly willing to support the well-being of employees. Employees can get fast healthcare (in case of injury or sickness), their hobbies are supported (ePass) and they can get information and help about their recovery levels (Firstbeat). These are good things, but they are not enough for preparing for, for example, continuous change. Many things that are related to resilience are also needed.

Changes that were mentioned will concern also the insurance business. Job descriptions will change. Some will lose their jobs for the robots wholly or partly. At the same time, humans will be needed as specialists. People and organizations are forced to adapt. In continuous change in working-life, being resilient is very important. Resilience is a thing that can be improved. This can be seen as useful knowledge for the future.

The main target in this thesis was to find ways to advance resilience and the skills related to it among individuals and at group level, in order to improve well-being. In addition, improving survival in continuous change was the target. Employees in OP Insurance Ltd,

Non-Life Insurance, Corporate Sales (North-Savonia, North-Karelian and Kainuu areas, 21 persons altogether) were chosen to be the target group. The thesis contains a literature review and three separate studies. Abductive reasoning was used, and it appeared as a dialogue between literature and empirical studies. The research problems were tried to be solved that way. In the next chapter those research problems will be defined.

The *theoretical research problem* was to define what resilience is, what fields it has and what kind of links it has with well-being. The *practical research problem* was to study and find out what kind of effects continuous change in hectic life has on humans and how to improve survival skills. Mainly this is a *qualitative research*, but hints of quantitative research are also observable. The research methods are *interventional research* and *constructive method*. It means here that the researcher tries to solve the research problems pragmatically by innovating a new system to improve resilience.

The literature review in this thesis contains chapters about resilience and its connections. Some of the connections are to discuss where resilience is important. Some of them were chosen to show why resilience is a crucial skill to have. Chapter names are (chapters 3.2.1 – 3.2.9): *‘Organizations’ strategic views and world’s wicked problems’*, *‘Well-being at work’*, *‘Organizational learning and lifetime-learning’*, *‘Talent management as a part of strategic work’*, *‘Continuous change and surviving in it’*, *‘From stress with mindfulness to learn how to relax, to “drive” (self-motivation) and to “work engagement”’*, *‘Recovery (from strain) and how to advance it’*, *‘Organization’s communicational interaction’* and *‘The main keys to advance resilience – self-managing and reflecting’*.

These connections were chosen to deal with, because they can be seen as the most important ones to tell about the importance of resilience. On the other hand, they are showing the large field of opportunities where resilience can be useful and where it is needed.

About the term, “resilience”. In literature, resilience has two separate dimensions: *ecology and positive psychology*. In this thesis resilience is mainly seen as a term from positive psychology. Synonyms for resilience in this thesis are Language Office’s term “*ability to survive* (Lääperi 2016)”, “*strain durability* (Losoi 2015)” or “*adaptation, even if there has been an experiment of vulnerability* (Juntunen 2014)”.

Resilience is not something a human gets automatically when being born. Resilience is a process that begins in childhood. It is an ordinary phenomenon, which stems from natural adaptability. Being a resilient person means *positive surviving despite misfortune. It is*

*hard to measure resilience*, because it appears clearly only in misfortune. (Joutsenniemi & Lipponen 2015, 2515, 2517, 2519.)

Resilience is seen here as a resource-based thing. Manka & Manka (2016, 167) state that resilience can be advanced by advancing resource-orienting strategy. They mean searching, finding and improving resources, talents, social capital and attitudes. In a working place, advancing trust, openness and transparency will strengthen resilience. It is also important to prevent misfortune and to prepare for inhibitions. Making mistakes and taking risks should be allowed, so that single mistakes would not make barriers for trying the next time. It is also important to think and have an effect on how to interpret misfortune. Advancing *mindfulness* and *self-reflection* skills help in this.

According to User's Guide (Käyttäjänopas 2014, 7, 11 – 12), there are three key things in surviving and being able to grow up normally despite misfortune; *individual matters, social context and amount and quality of life-experiences*. It is also important to be responsible for one's own life and *not to victimize oneself* and think oneself as an object, but to be the subject that makes things happen (Hämäläinen 2007, 230).

There had already been a study of heartbeat changes (Firstbeat -measuring) amongst the target group (quantitative part). Firstbeat -measuring was not made by the author of this thesis, but by Firstbeat Technologies Ltd. The group results were possible to be used as an indicator of recovery level (from strain) in present state.

There were also two separate own studies made in this thesis; *a questionnaire by mail and theme interviews face to face*. They both included unstructured questions about ability to survive, motivation and future and recovery from strain (see appendix 3 – 7). Unstructured questions were chosen, because of need to have open and thoughtful answers. The purpose was to get information about how people *experience* things related with resilience in real life situations. In addition, another target was to find ways to advance resilience via these participative studies. In both the questionnaire and theme interview questions there were three categories used, i.e. advancing resilience, motivation and future and recovering from strain.

By using many methods (method triangulation) there was a will to advance the reliability of the results. The analyzing method of the results of the author's own studies was theory-leading content analysis. The same three categories mentioned earlier were also used in the analysis (see appendix 9 and 11). By this categorization, the objective was to increase clarity and understandability of the analyzing process.

*The results of the studies completed the pre-knowledge.* They stated that the things that were mentioned in literature are important in advancing resilience. In the questionnaire study and in theme interviews, the importance of having a good level of *self-managing and lifelong-learning* as the key things in surviving in continuous change was highlighted. *Good recovery, positive attitude, tenacity and good stress-management* were found useful as well from the individual point of view. The employer, on the other hand, can advance resilience (both in an individual and at group level) by *making education policy work* as properly as possible, *encouraging* and *recompensing fairly* and by *good communicational interaction*. In the big picture, *good strategic choices* are important.

The results of the Firstbeat-measuring showed challenges in strain recovery. From literature and through the mail questionnaire and theme interviews were found *ways to advance strain recovery and motivation*. Self-managing was on top of those lists, too. Many things that were mentioned, such as “basic things” (rest, nutrition and exercising) can be related to self-managing. Of course, there were many other things mentioned. They can be found from the appendix. The biggest *threats* that were mentioned were too fast speed of changes, not enough time for absorb new things and spallation of things. Also, some things related to lack of self-managing skills were mentioned (not getting enough rest, etc.).

*As conclusions*, the results of the studies endorsed the knowledge from the literature. The importance of self-managing in the future world is a good example of this. The participative studies gave precious and empirical knowledge from the real-life situation. People are anxious and motivated about the future opportunities, but the complexity of the world and fast speed of changes are making people scared. Although it is important to be successful in sales and goal-directed, it is hoped to have an *atmosphere of mercifulness* enabled by the employer. *Mistakes should be forgiven and support always offered.*

It can be stated, regarding to pre-knowledge and all the studies included in this thesis, that there are a few things that should be in order, when thinking of advancing and maintaining resilience. This concerns the individual level. Those things are *a) “background-things”* (nutrition, rest, exercising, recovery from strain, social relations etc.), and *b) ability to meet the present and the future in a positive way* (stress-control, attitudes, communicational interaction etc.).

Many good ways to advance resilience were found from literature and from studies. It can be stated that the studies and the whole thesis were useful. Literature and the results of the studies completed each other.

A new participative system (“OK-toolkit”, see page 94) aiming to advance resilience was innovated in this thesis. In practice, it is a *one-page-list full of advice based on the results of the studies and literature*. The new system has no timeline and can be used at all the levels in an organization. It can also be started from whichever point necessary. The new system, as well as the mail survey and theme interviews, are *participative*. The whole idea of the new system is to make people take responsibility for their own development and lifelong learning and, of course, advancing resilience. The new system can be seen as a *guide* on that trip.

*As consideration* it can be said that the research problems had their answers. The studies went well. *The usefulness of the thesis and the new system, however, is dependent on the activity of the individuals*. Of course, the literature part gives useful information, and the new system can be useful in waking people to reflect things. However, the real usefulness comes, if individuals start searching independently for more information to develop themselves. Also, if the development will be continuous. *The new system can be seen as a reminder*.

From literature and from studies, there were found some phenomena related to resilience. Those phenomena are e.g. *self-managing, reflecting, readiness for change, recovery from strain, flexibility, tenacity, communicational interaction, stress and mind control and attitudes*. Improving them can be useful for preparing for future. By improving them, resilience can also be improved. *An individual’s own resilience is the key thing in surviving in continuous change*.

The reliability and ethical things were considered very carefully. It can be stated that the research is valid; interventions were targeted to the right things. Although, the reliability in this case can be seen only later in the future. That is because of the criteria of the reliability on interventional study. Criteria says as follows, about the reliability in interventional study. *The change is a result of intervention, not of other things*. Validity can be interpreted as right targeted intervention. (Kananen 2017, 69 – 71; Hirsjärvi et al 2012, 231.)

Examples of ethical things were honesty, confidentiality, appropriate openness, accuracy, as well as keeping the “*researcher’s hat*” always on. In addition, the schedule did not slip and the results were not distorted. One good *follow-up research topic* could be situation about *how people experience things related to resilience after about 10 years*. In that time digitalization will probably have changed the world and things will show in different way. It would also be interesting to know if the new system had any help for individuals surviving in continuous change in the long run.



## Alkusanat

Jokainen liike-elämässä toimiva on omalla tavallaan myyjä. Pitkäjänteisyys ja tuloksellisuus korostuvat, ja jokainenhan myy loppujen lopuksi alituisesti ideoita, uskomuksia ja tavoitteita. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 24 - 25.) Olen itse myynyt ideoita opinnäytetyöni aiheesta, tutkimusmetodien valintaa ja tutkimukseen osallistumisen tärkeyttä niin itselleni, työyhteisölleni kuin oppilaitokselleni.

Valitsin tämän aiheen, koska elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Näin ollen elämä on nähtävissä jatkuvana kehitymisprosessina. Toivon opinnäytetyöstäni olevan aidosti hyötyä lukijoille tuossa prosessissa. Joillekin ihmisille selviytyminen muutoksissa on helpompaa kuin toisille. Jokaisen täytyy joka tapauksessa sopeutua uusiin asioihin ja jokainen tarvitsee selviytymiskykyisyyttä. Sitä on tärkeää tutkia ja pyrkiä kehittämään.

Haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita kollegoitani suuresta avustuksesta opinnäytetyöni toteuttamisessa. Lisäksi haluan kiittää ihmisiä Kajaanin ammattikorkeakoulussa, erityisesti ohjaavaa opettajaani Päivi Aunoa. Kiitos asiantuntevista ja eteenpäin ohjaavista kommentteista opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Haluan kiittää lisäksi myyntijohtaja Jukka Viljakaista, eli "tutorhenkilöäni" OP Vakuutuksesta, mutkattomasta suhtautumisesta opinnäytetyöprosessiin ja kaikesta avusta sen toteuttamisessa. Erityisesti haluan kiittää perhettäni kaikesta tuesta ja ymmärryksestä opinnäytetyöprosessin aikana.

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Lähtökohdat, tutkimusongelmat ja -kysymykset .....	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely .....	4
1.3	Aiemmat tutkimukset ja tavoiteltu tulos .....	6
2	Työn ja toimintaympäristön murros .....	8
2.1	Megatrendit ennustajina .....	8
2.2	Myllerrys finanssitoimialalla .....	9
3	Resilienssi ja sen suhde kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin .....	12
3.1	Resilienssi ilmiönä ja teoreettisena käsitteenä .....	12
3.2	Resilienssin kytköksellisyys.....	15
3.2.1	Strategiset maailmankuvat ja viheliäiset ongelmat .....	16
3.2.2	Työhyvinvointinäkökulma .....	20
3.2.3	Oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen.....	26
3.2.4	Osaamisen johtaminen osana strategiatyötä.....	31
3.2.5	Jatkuva muutos ja siinä selviäminen .....	33
3.2.6	Stressistä tietoisuustaitojen avulla rentouden oppimiseen, ”draiviin” ja työnimuun.....	35
3.2.7	Palautuminen ja sen edistäminen .....	40
3.2.8	Organisaation viestinnällinen vuorovaikutus.....	45
3.2.9	Resilienssin edistämisen ydinavaimet - itsensä johtaminen ja reflektointi.....	49
3.3	Resilienssin kytkökset – yhteenveto mallinnusta käyttäen.....	56
4	Kehittämistyön menetelmät, tulokset, tulkinta ja johtopäätökset .....	57
4.1	Konstruktivisen tutkimusotteen olennaiset piirteet .....	57
4.2	Aineiston hankinta-, analyysi- ja tulkintamenetelmät.....	60
4.3	Tutkimusten toteutus .....	62
4.3.1	Firstbeat –sykevälimittausten kuvaus ja käytännön toteutus.....	62
4.3.2	Sähköpostikyselyn kuvaus .....	64
4.3.3	Teemahaastatteluiden kuvaus .....	66
4.4	Tulokset sekä niiden analysointi ja tulkinta .....	67
4.4.1	Firstbeat –sykevälimittaukset (LUOTTAMUKSELLINEN).....	68
4.4.2	Sähköpostikyselyn anti .....	68
4.4.3	Teemahaastatteluiden anti .....	75

4.5	Johtopäätökset tutkimusten tuloksista .....	79
5	Uuden innovaation synty .....	90
5.1	Innovointi- ja käyttöönottoprosesseista .....	90
5.2	Uusi menetelmä resilienssin edistämiseksi yksilötasolla .....	91
6	Pohdinta .....	92
	Lähteet.....	105
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Maailma on kompleksinen paikka elää. Sydänmaanlakka (2014, 23 – 36) toteaa, että varmaa jatkossa on vain jatkuva muutos ja että tulevaisuuden ennustaminen ja ennakointi ovat entistä vaikeampia asioita. Kompleksisuusajattelu voi olla hyvä tapa pyrkiä lähestymään tulevaisuuden viheliäisiä ongelmia ja niiden ratkaisuja. Tulevaisuuden viheliäisinä ongelmina voidaan nähdä muun muassa eksponentiaalinen muutos ja tekoälyn esiinmarssi. Milloin on ajankohtaista teknologinen singulariteetti eli hetki, jolloin tekoäly ohittaa kyvyissään ihmisen älykkyyden? Kuinka kohdata älykkyys tulevaisuudessa? Mitä älykkyys ylipäättään on tulevaisuudessa? Muuttuvatko esimerkiksi johtajien tehtävät niin haasteellisiksi, ettei ihmisen inhimillinen älykkyys enää riitä? Muita viheliäisiä ongelmia tulevaisuudessa ovat työn ja tuotannon roolit digitaalisessa murroksessa ja jo jatkuva muutos itsessään ja sen tuomat haasteet ”luovassa tuhossa” selviytymisessä. Selviytymiskeinoja tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa voivat olla strateginen ja operatiivinen ketteryys eli strategian säännöllinen kyseenalaistaminen ja päivittäminen ja yhteistyö kaikilla organisaation tasoilla sekä jatkuva suorituksen parantaminen ja hiominen nopeassa muutoksessa. Myös itsensä johtamisella on suuri rooli tulevaisuudessa.

### 1.1 Lähtökohdat, tutkimusongelmat ja -kysymykset

Joidenkin yksilöiden jaksaminen ja hyvinvointi voivat olla kiihtyvän muutostahdin vuoksi koetuksella. Selviytyminen edellyttää riittävää henkistä ja fyysistä hyvinvointia, riittävää palautumista, kykyä johtaa omaa toimintaa, kykyä sopeutua ja oikeanlaista asennetta. Kaikki yllä mainitut asiat kytkeytyvät selviytymiskykyisyyteen eli resilienssiin. Niin puhtaasti inhimilliseltä kuin organisaatioiden tuloksellisuudenkin kannalta niiden edistäminen on avainasemassa. Nämä seikat ovat *lähtökohtina* tälle opinnäytetyölle.

*Käsitteiden määrittely* on erittäin tärkeää tutkimustyössä. Ghaurin & Cronhaugin (2010) mukaan käsitteet mahdollistavat yksiselitteisen kommunikaation ja empirian ymmärtämisen, ja lisäksi käsitteet ovat luokittelun ja yleistämisen keinoja sekä teorian perustoja tai rakenneosia (Kananen 2015, 102). Tämän opinnäytetyön jokaisessa luvussa määritellään mahdollisimman tarkasti ja tarkoituksenmukaisessa laajuudessa lukuun kuuluvat käsitteet.

Kanasen (2015, 19, 45) mukaan opinnäytetyössä, kuten kaikessa muussakin tieteellisessä työssä, täytyy aina olla *tutkimusongelma*, koska ilman ongelmaa ei voida toteuttaa tieteellistä tutkimusta. Tutkimusongelma muodostetaan tutkijaa kiinnostavasta tutkimuksen kohteeksi valitusta ilmiöstä, ellei ongelmaa ole jo valmiiksi olemassa. Tutkimusongelman hyvä kuvaaminen auttaa tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. On tärkeää rajata ja määritellä tutkimusongelma heti tutkimuksen aluksi mahdollisimman oikein, koska tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelma vaatii kuitenkin usein täsmenämistä, mikä onnistuu aiheeseen perehtymisen myötä muun muassa aiempien tutkimusten avulla.

*Teoreettisena tutkimusongelmana* tässä opinnäytetyössä on selvittää, mitä käsite ja ilmiö ”resilienssi” tarkoittaa, mistä osa-alueista se koostuu ja mikä yhteys sillä on hyvinvointiin liittyviin seikkoihin. *Käytännön tutkimusongelmana* tässä opinnäytetyössä on tutkia ja selvittää, millaisia haasteita hektinen arki ja muutokset aiheuttavat ihmisille. Tärkeää on samalla selvittää, kuinka ihmisten kykyjä selviytyä voidaan kehittää. Kanasen (2015, 55) mukaan tutkimusongelmien määrittämisen jälkeen ratkaisun etsimistä ja opinnäytetyön prosessointia helpottaa se, että ongelma muutetaan *tutkimuskysymyksiä*.

Olenneimpia *tutkimuskysymyksiä* tässä opinnäytetyössä ovat; *mitkä ilmiöt kytkeytyvät tutkimuksen pääilmiö ”resilienssiin” sekä millainen on resilienssin suhde hyvinvointiin liittyviin seikkoihin sekä tulevaisuuden muutoksissa ja haasteissa selviämiseen*. Tästä johdannaisena olennaisen tärkeä tutkimuskysymys kehittämistyöprosessissa on; *miten resilienssiä voidaan kehittää ja edistää yksilöiden ja työyhteisön toimesta?* Aiheen kannalta oleellisia, tarkennettuja tutkimuskysymyksiä ovat; *ehkä olennaisimpana, voiko itseään johtamalla parantaa resilienssiä ja miten se käytännössä tapahtuu?* Tärkeitä kysymyksiä ovat lisäksi; *mitkä on palautumisen tila tällä hetkellä tutkittavassa työyhteisössä, mitkä tekijät vaikuttavat palautumiseen ja kuinka palautumista voi edistää? Millainen on palautumisen suhde resilienssiin ja toisaalta resilienssin osa-alueiden suhde toisiinsa?*

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2012, 137 – 139) mukaan tutkimuksella on aina jonkinlainen *tarkoitus*, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Heidän mukaansa tarkoituksia voi olla neljänlaisia. Tarkoitus voi olla *kartoittava* eli esimerkiksi uusia näkökulmia tai ilmiötä selvittävä tai löytävä, *selittävä* eli esimerkiksi syy-seuraussuhteita etsivä, *kuvailtava* eli esimerkiksi ilmiöiden tarkkoja kuvauksia dokumentoiva ja esittävä tai viimeisenä *ennustava* eli ennustava sellaisille tapahtumille tai ihmisten toiminnoille, jotka ovat seurausta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen *tavoite* taas ilmaisee, mitä tutkimuksessa aiotaan tehdä (Kananen 2015, 362). Tavoite kertoo lisäksi ”kenelle ja millaista tietoa, hyö-

tyä tai osaamista opinnäytetyön avulla saavutetaan” (Opinnäytetyöpakki, n.d.). Tiivistetyksi voidaan sanoa *tavoitteen* vastaavan kysymykseen ”mitä?” ja *tarkoituksen* kysymykseen ”miksi?”.

Tämän opinnäytetyön *tavoitteena* on teorian ja empirian avulla *tutkia, kehittää ja edistää* resilienssiä ensisijaisesti valitun kohderyhmän keskuudessa. Opinnäytetyön käsittelykulma on lähinnä yksilöllinen, koska tästä voi nähdä olevan paljon hyötyä ihmisille nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita ajatellen. Luonnollisesti koko työyhteisö hyötyy hyvinvoinnista yksilöistä.

Tämän opinnäytetyön *tarkoitus* on sekä *kartoittaa* että *selittää* ilmiötä nimeltä ”resilienssi”. Lisäksi etsitään syy-seuraussuhteita sen ympärillä olevien tekijöiden välillä sekä siihen vaikuttavien osatekijöiden ja resilienssin itsensä välillä. Lisäksi tarkoitus on jonkin verran *ennustaa*, koska opinnäytetyössä analysoidaan ja tulkitaan tutkimuksista saatuja tuloksia tulevaisuuden kannalta. *Tarkoitus* eli vastaus kysymykseen ”miksi?” löytyy pohjimmiltaan resilienssin tarpeesta nyt ja tulevaisuudessa. Perimmäisenä tarkoituksena on lisätä ihmisten hyvinvointia edistämällä resilienssiä.

Resilienssin ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä yksilö- että yhteisötasoilla täytyy panostaa yhä enemmän maailman muuttuessa yhä kovenevalla vauhdilla. Muutokset eivät luonnollisesti vaikuta kaikkiin ihmisiin samalla tavalla. Jotkut ihmiset selviävät muutoksista kuin itsestään. Osa ihmisistä taas tarvitsee tukea enemmän tai vähemmän. Tämä opinnäytetyö on tehty kaikkia, mutta erityisesti viimeksi mainittuja eli tukea tarvitsevia varten. Voi tapahtua niinkin, että tukea muutoksiin sopeutumiseen ei tarvita ollenkaan ja ihmiset käyttävät selviytymiskykyisyyttään luonnostaan. Resilienssiä ja siihen kytkeytyviä taitoja tarvitaan tulevaisuudessa joka tapauksessa enemmän kuin ehkä koskaan aiemmin. Siksi on hyvä selvittää resilienssin olemusta ja kytköksellisyyttä.

Tämä opinnäytetyö on lähestymistavaltaan laadullista tutkimusta ja siinä on nähtävissä sekä case-, toiminta- että kehittämistutkimusten piirteitä. Tutkittavan ilmiön lähestymistavaksi valittiin *konstruktiivinen* tutkimusote. Se on yksi tapa toteuttaa case-tutkimus (Lukka 2001). Valinnan syy on se, että tavoitteena on puuttua tosielämän kulkuun ja nimenomaan innovoida uusi konstruktio tätä tarkoitusta varten. Yhteistyö työyhteisön jäsenten kanssa (osallistaminen) on kehittämistehtävän mahdollisimman hyvän onnistumisen kannalta tärkeää. Aineistonkeruumenetelminä kehittämistehtävässä käytetään *FirstBeat-sykeväli-vaihtelun mittaustutkimusta, sähköpostikyselyä* ja syventäviä *teemahaastatteluita*.

Sekä case-, toiminta- että kehittämistutkimuksissa teorian ja käytännön suhde on *abduktiivinen eli vuorotteleva*. Puhtaasti laadullisessa tutkimuksessa se on induktiivinen eli käytännöstä teoriaan suuntautuva ja puhtaasti määrällisessä tutkimuksessa taas deduktiivinen eli teoriasta käytäntöön suuntautuva. (Kananen 2015, 66.) Tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin abduktiivista päättelyä. Sen käyttämistä tukee se, että konstrukttiivinen tutkimusote on yksi tapa toteuttaa case-tutkimusta.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

OP Vakuutus Oy eli entinen Pohjola Vakuutus Oy on vuonna 1891 perustettu valtakunnallinen vakuutusyhtiö ja nykyään OP Pankin tytäryhtiö. Työntekijöitä OP Ryhmällä on syksyn 2017 tilanteen mukaan noin 12 000. Pohjola Vakuutus Oy ja OP fuusioituivat vuonna 2005. OP Ryhmällä (tilanne 30.9.2017) on 419 toimipaikkaa, joissa 334:ssä on sekä vahinkovakuutus- että pankkipalvelut. (OPn sisäiset lähteet 2017 & 2018; OP Ryhmä 2017.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei saa käyttää tutkimuksen luotettavuuden takaamisen vuoksi määrällisen tutkimuksen käsitteitä *otanta, otos ja populaatio (eli kohderyhmä tai perusjoukko)*. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta tai paremminkin *teoreettisesta otannasta*. Havaintoyksiköksi valitaan tutkittavan ilmiön kannalta *tyypillinen tapaus*. Tämä tarkoittaa valitsemista esimerkiksi haasteltaviksi niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskee ja jotka tietävät ilmiöstä eniten. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa valitaan edustava joukko eli otos koko perusjoukosta, jota ilmiö koskettaa. Kaikkia ei tarvitse tutkia. Koska perusjoukosta tutkitaan vain osa, kyse on otannasta. Valittaessa otannalla edustava otos koko perusjoukosta säästetään esimerkiksi aikaa. (Kananen 2015, 145 – 146, 266 – 267.)

Kehittämistyön kohdeorganisaatioksi valittiin OP Vakuutus Oy:n (Vahinkovakuutus, Yritysmyynti) Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueen henkilöstö. Vastaavan kaltaisia myyntiorganisaatioita toimii niin OP Ryhmän sisällä kuin muissakin vakuutusyhtiöissä Suomessa useita ja siksi valittu kohderyhmä on nähtävissä *tyypilliseksi tapaukseksi*. Valitussa kohderyhmässä toimii yhteensä 21 henkilöä. Ryhmää vetää Kuopion konttorilla työhuonettaan pitävä, mutta organisaation alueella paljon liikkuva myyntijohtaja Jukka Viljakainen, joka toimii myös opinnäytetyön tutorhenkilönä työantajatalon puolelta. Tämän opinnäytetyön tutkija on kohdetyöyhteisön jäsen (myyntipäällikkö Pohjois-Savon alueella), mutta opintovapaalla (1.9.2017 alkaen, opintojen loppuun saakka).

Muita ammattinimikkeitä myyntijohtajan lisäksi organisaatiossa ovat myyntipäälliköt (yhteensä kaksi henkilöä), jotka tekevät pelkkää uusasiakashankintaa 1-250 henkilöä työllistävien yritysten parissa, eikä heillä ole hoitovastuuta. Yhteyspäälliköt (yhteensä kolme henkilöä) hoitavat olemassa olevia asiakkuuksia ja heillä on jokaisella noin 150 yritystä sisältävät asiakkuussalkut ja hoitovastuu kyseenomaisiin yrityksiin. Asiakkuuspäälliköt (yhteensä yhdeksän henkilöä) tekevät asiakashankintaa 1-250 henkilöä työllistävien yritysten parissa ja lisäksi heillä on noin 70 yritystä sisältävät asiakkuussalkut ja hoitovastuu kyseenomaisiin yrityksiin. Asiakkuusasiiantuntijat (yhteensä neljä henkilöä) palvelevat asiakkaita konttoreilla ja lisäksi heillä jokaisella on noin 130 yritystä sisältävät asiakkuussalkut ja hoitovastuu kyseenomaisiin yrityksiin. Lisäksi ryhmään kuuluu yksi asiakkuusjohtaja, joka hoitaa suurempia yritysasiakkuuksia. (OPn sisäiset lähteet 2017 & 2018.) Ryhmä koostuu näin ollen monista erilaisista työtehtävistä, mutta kyse on lähtökohtaisesti myyntiorganisaatiosta.

Työllistävien, alv-velvollisten yritysten kuntakohtainen asiakasosuus (tilanne syyskuussa vuonna 2017) Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueiden osalta on sellainen, että reilusti yli puolet alueen kunnista kuuluvat parhaaseen neljännekseen (kuva 1). Luvut koskevat vain työllistäviä yrityksiä. Mukana ei ole maatalouden parissa toimivia yrityksiä, konkurssissa tai saneerausessa olevia yrityksiä, eikä asunto-osaakeyhtiöitä. Asiakkuuden mittarina on käytetty lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Sijoitusten määrittelyvaiheessa kaikki kunnat laitetaan paremmuusjärjestykseen markkinaosuuden mukaan. Näin saadaan määriteltyä paras ja heikoin neljännes. (OPn sisäiset lähteet 2017 & 2018.) OP Vakuutuksen asiakas- ja markkinaosuuksien voi kohdealueella sanoa olevan suotuisat koko vakuutustoimialaan (muihin vakuutustoimialan toimijoihin) verrattuna. Toisaalta voidaan todeta, että kohdealueella on hyvät asiakasosuudet koko OP Vakuutuksen organisaatioon nähden. Myynti-, asiakaspalvelu- ja asiakkuuksien hoitotyössä pärjätään opinnäytetyön tekohetkellä näin ollen hyvin kohdealueella koko OP Vakuutuksen kokonaistilanteeseen nähden. Nykytilanne on tärkeää tietää esimerkiksi tutkimuksen palautumista koskevien tutkimuskysymysten kannalta. Kovat tulokset vaativat paljon työtä ja tällöin hyvä palautuminen on avainasemassa jaksamiseen ja hyvinvointiin nähden.





(2017) käsittelee kandidaatintyössään resilienssiä ja sen tukemista lasten ja nuorten parissa. Näissä kaikissa on nähtävissä tiettyjä yhtymäkohtia tähän opinnäytetyöhön.

EU on rahoittanut ajalla joulukuu 2012 – marraskuu 2014 toteutetun projektin nimeltään ”Resilienssi – avaintaito koulutuksessa ja työssä” (Resilience – a key skill for education and job -project 2014), jonka tarkoituksena on ollut kehittää tapoja vahvistamaan resilienssiä (Käyttäjän opas 2014, 7). Projektin verkkosivustolta löytyy muun muassa erilaisia työkaluja resilienssin kehittämistä varten. Projekti tarjoaa monipuolista teoreettista ja tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa resilienssistä ja sen edistämisestä.

Tässä kehittämistyössä tavoitellaan teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen tutkimusten avulla käytännöllisiä keinoja yksilöiden oman resilienssin edistämiseksi. Keinoista uskotaan olevan apua selviytymiselle paremmin tässä hetkessä, tulevissa muutoksissa ja yleensäkin tulevaisuudessa. Aihepiiri on ajankohtainen ja tärkeä. Alahuhta (2015, 200 – 201) toteaa: ”me suomalaiset emme ole täysin ymmärtäneet sitä, kuinka perinpohjaisesti työelämä on viime vuosina myllertynyt ja kuinka perinpohjaisesti se tulevina vuosina vielä myllertyykään. Globalisaatio ja digitalisaatio ovat peruuttamattomasti muuttaneet maailmaa. Näiden muutosten myötä on koko ajan opittava uutta. On opittava näkemään asioita uusista näkökulmista ja meidän on luovuttava vanhoista tavoista toimia, niin tuskallista kuin se joskus onkin. Menneisyyteen katsomalla ja siihen nojautumalla emme onnistu.”

Tämän kehittämistyön *tavoiteltu tulos* on yllä mainitun lisäksi työyhteisön osallistaminen resilienssin edistämiseen. Kehittämistyön *tuotoksena* innovoidaan uusi menetelmä resilienssin edistämiseksi. Tutkija pitää yksittäistä tuotosta tärkeämpänä oppimis-, omaksu- ja käytäntöönviemisprosessia, joka jatkuu koko elämän ajan jokaisella ihmisellä. Tiivistetysti sanottuna (Mäkirintala 2011, 14): ”*Jokainen luova tutkija tai taiteilija haluaa tuotoksensa kuvastavan tavoitettaan, vaikka tietää, että se on aina epätäydellinen. Prosessi, etsiminen ja kohti kulkeminen ovat pääasioita. Voi ajatella, että tuotos on vain saavutettu etappi kohti kulkemisen matkalla. Kvaliteetti merkitsee tässä ikuisesti saavuttamatonta täydellisyyttä. Tuotos ei viime kädessä voi koskaan täysin saavuttaa tavoitettaan*”.

## 2 Työn ja toimintaympäristön murros

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja yritykset ovat kohdanneet suuria muutostarpeita erilaisten muutosten, digitalisaation, verkostoitumisen ja globalisaation myötä. Yritysten ja koko yhteiskunnan toiminta pohjautuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallitsemiseen. Tiedon määrä vain jatkaa kasvuaan ja sitä on saatavilla erittäin paljon, mutta yhä useammin ihmiset kokevat silti olevansa entistä tietämättömämpiä monista asioista. Yritykset tarvitsevat uudenlaista ajattelua tiedon tulvan vuoksi. Tutkimusten kautta tuotetun täsmällisen tiedon merkitys ongelmien ratkaisemiseksi on noussut erittäin tarpeelliseksi. Tiedon määrän lisääntyessä syntyy koko ajan muun muassa uusia palveluita ja kilpailu kiristyy. Muutosnopeus vain kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Ilman ketteryttä sekä nopeuden ja joustavuuden maksimointia organisaatiot eivät pysy mukana jatkuvassa muutoksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13.)

### 2.1 Megatrendit ennustajina

Yksi globaaleja muutoksia esille tuova keino ovat megatrendit. Megatrendit ovat laajalajaisia muutoksia ja ne koostuvat eri trendeistä. Megatrendeillä tarkoitetaan kehityksen suuria aaltoja tai linjoja eli sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja jonka uskotaan myös tulevaisuudessa jatkuvan samansuuntaisesti. Toisaalta megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja ovat voimakkaasti läsnä ja vaikuttavat eri elämänalueille. Niiden maantieteellinen levinneisyys on laajaa, muttei kuitenkaan totaalisen globaalia. Esimerkiksi Pohjois-Korea on sellainen paikka, johon niiden ei voida sanoa vaikuttavan kovinkaan paljoa. Pitkäikäisyytensä ansiosta megatrendien voidaan olettaa pienellä varauksella kertovan myös tulevaisuudesta. Megatrendit eivät ole kuitenkaan pysyvyiksiä ja nekin voivat laimeta ja muuttua ajan myötä. Tulevaisuuden kannalta megatrendeissä onkin mielenkiintoisinta nähdä, milloin jokin megatrendi kääntyy tai vaimenee. (Hiltunen 2012, 76 & 79; Mannermaa 1999, 84 - 85.)

Sitran julkaisemat vuoden 2016 megatrendit olivat kovalla vauhdilla *kehittyvä teknologia*, *globaali keskinäisriippuvuus* ja muun muassa ilmastonmuutokseen liittyvä *kestävyyskriisi*. Kaikki kolme ovat sidoksissa toisiinsa. (Kiiski Kataja 2016, 6 - 8.)

Vuoden 2017 Megatrendilistauksessa nostettiin satavuotiaan Suomen juhluvuoden kunniaksi esiin pohjoismaisen mallin kannalta katsottuna tärkeitä megatrendejä. Tärkeimpinä teemoina nimenomaan pohjoismaisen mallin tulevaisuutta ajatellen nähtiin seuraavat asiat: *työn ja toimeentulon arvoitus, edustuksellisen demokratian puhti hukassa ja talous tienhaarassa*. (Nissinen 2017.)

Työn merkityksellisyys tulee korostumaan tulevaisuuden työelämässä. Noin 75% työvoimasta tulee olemaan y-sukupolvea eli milleniaaleja (1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneet) kymmenen vuoden kuluttua. Työhön sitouttamisessa tulevat korostumaan muun muassa inhimilliset tarpeet, parempi ihmisymmärrys ja aidon yhteisön luominen. Myös etiikan, digitaalisen etiikan, empatian ja luottamuksen roolit tulevat korostumaan tulevaisuuden työelämässä ja muun muassa innovaatioissa. Kaikki nämä seikat vaikuttavat ratkaisevasti työn merkityksellisenä kokemiseen. (Kiiski Kataja 2016, 18 – 19.)

Vaikka teknologian murroksen myötä moni ammatti katoaa, syntyy myös uusia tilalle. Murroksen myötä herää luonnollisesti kysymys: riittääkö työtä kaikille? Voi hyvällä syyllä todeta, että elämme keskellä ristipaineita, jotka aiheuttavat tuttujen toiminta- ja ajattelumallien kyseenalaistamisen. (Manka & Manka 2016, 22 – 23.)

Työn merkityksellisyyttä korostaa se, jos työntekijät otetaan mukaan strategian luomisen prosessiin ja heidän ääntänsä kuunnellaan tarkasti. Henkilöitä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa, kannattaa todella kuunnella, koska he näkevät ensimmäisinä markkinoilta tulevat muutossignaalit. Heitä tulee rohkaista jakamaan näkemyksiään organisaatioissa ja johdon tulee ottaa heidän näkemyksensä huomioon päätöksentekoprosessissa. Vain näin proaktiivisuus pääsee kukkimaan. (Earner 2014, 118 -120.)

## 2.2 Myllerrys finanssitoimialalla

Digitaalinen murros on tosiasia maailmanlaajuisesti. Digitaalista murrosta on pyrittävä analysoimaan ja oppimaan siitä murroksen tapahtuessa mahdollisimman paljon eritoten murroksen suuruuden ja vaikuttavuuden vuoksi. Kun muutosta opettelee ymmärtämään, on siihen mahdollista sopeutua paremmin. (Lehti & Rossi 2017, 7 – 8.)

OP Ryhmä toimii lähtökohtaisesti pankkisektorilla. Karhisen & Korkeelan (2017, 151 – 157) mukaan perusta digitalisaatiolle pankkitoiminnassa Suomessa luotiin jo 1970- ja 1980-luvuilla silloin rakennettujen toimivien kansalliseen maksuliikenteeseen luotujen standardien, infrastruktuurin ja käytäntöjen myötä. Vuonna 2002 markkinoille tulleiden

mobiili-internetin sisältäneiden 3G-päätelaitteiden kautta tuli suuri harppaus digitaalisessa murroksessa. Eri vaiheiden jälkeen oli havaittavissa kokonaisvaltainen muutos 2010-luvulle tultaessa. Liiketoimintaympäristö oli muuttunut täysin ja toiminnan ohjureina toimivat asiakkaiden palveluodotusten kasvu (esimerkkeinä helppokäyttöisyys, saatavuus 24/7 ja asiakkaiden tarpeiden mukainen muotoilu) sekä teknologisen kehityksen nopea muutos.

Uusien palveluiden ja digitalisaation myötä pankkitoiminta voi Karhisen & Korkeelan (2017, 159 - 160) mukaan tuoda pankin lähemmäksi asiakkaan arkea kuin koskaan aiemmin. Toisaalta digitalisaation aikakauden voidaan nähdä muodostavan väistämättömiä kysymyksiä muun muassa pankkitoiminnan tarpeellisuuteen liittyen. Asiakkaat voivat uuden teknologian myötä välittää maksuja, hoitaa rahoitusasioita ja varallisuuden hallinnointia sekä sopimusten vahvistamista pankista riippumatta, joten mihin perinteistä pankkia enää tarvitaan. Edessä voi olla erittäin nopea ja ennennäkemättömän syvällinen murros ja muutos tällä toimialalla, mutta murroksessa on myös mahdollisuus. Pankkien on keskityttävä siihen, mikä on asiakkaalle ja yhteiskunnalle tärkeää ja digitalisaatio tarjoaa sekä perusteen että ratkaisut tätä tarkoitusta varten.

Nordea ilmoitti 26.10.2017 digitalisaation ja toimintojen automatisoinnin myötä vähentävänsä yhteensä noin 6 000 työpaikkaa. Peruspankkijärjestelmän uudistaminen vaikuttaa taustalla. Uudistusprojekti aloitettiin jo vuonna 2015 ja sen on tarkoitus kestää noin viisi vuotta. Vuoteen 2017 mennessä Nordea on investoinut uuteen teknologiaan, esimerkiksi digitoimintoihin ja it-järjestelmiin. Seuraavaksi on kulujen karsimisen ja tehokkuuden sekä kilpailukyvyyn lisäämisen aika ja siksi työpaikkoja karsitaan. Tarkoitus on vaihtaa osa työntekijöistä sellaisiin, jotka hallitsevat pankkitoiminnan uuden ajan vaatimukset. (Metsämäki 2017.)

OPn eläköitymässä ollut pääjohtaja Reijo Karhinen kertoi HS:n haastattelussa 14.10.2017 seuraavaa. ”En voi sanoa lukua, mutta kysymystä voi lähestyä sitä kautta, että meillä on tuhansia ihmisiä töissä pelkästään rahoitusprosessissa; ei ole uutinen, että merkittävä osa siitä automatisoituu, samoin kuin moni muu toiminto” (Lassila 2017).

OPn uusi pääjohtaja Timo Ritakallio uskoo finanssialan työpaikkojen vähentyvän seuraavan vuosikymmenen aikana rajulla tavalla. Syitä vähennystarpeelle ovat hänen mukaansa digitalisaatio ja toimintojen automatisaatio. Lisäksi syynä ovat kansainvälisten teknologiajättien, kuten Googlen, Applen ja Facebookin tuleminen vauhdilla mukaan maksamisliiketoimintaan. Lisäksi uusia palveluja finanssisektorille kehittävät startup -yritykset vaikuttavat omalla toiminnallaan vähentämistarpeeseen. Ne tuovat robotiikkaa hyödyntäviä palveluja erilaisiin finanssitoiminnan prosesseihin. Esimerkkeinä voi mainita luottopäätös- ja

vakuutusten korvauspäätösprosessit. Ennen ihminen hoiti kyseenomaiset työt, jatkossa sen tekee robotiikka. Ritakallio painottaa, että työpaikkojen täytyy muuttua samaan tahtiin asiakkaiden käyttäytymisen kanssa. (Talouselämä 2017.)

Karhisen mukaan kymmenen vuoden aikana on jo tapahtunut suuria myllerryksiä finanssitoimialalla. Suurimmat myllerrykset ovat vasta edessä. OP on saman haasteen edessä kuin Aktia, josta loppuu neljännes pankin työtehtävistä. OPssa neljännes tarkoittaisi noin 3 000 työtehtävää. Toki uusiakin työtehtäviä tulee avautumaan, mutta niissä tarvitaan hyvin toisenlaista osaamista kuin esimerkiksi perinteisissä pankki- ja vakuutustoiminnoissa. Karhinen lisää, että OPssa on kiire saada ihmiset tajuamaan, että taito oppia uutta tulee olemaan erittäin keskeisessä roolissa. Tällä hetkellä tehtävää työtehtävää ei mahdollisesti tulevaisuudessa enää ole. Digitalisaation ja toimintojen automatisoitumisen tuoma muutos tapahtuu aivan lähivuosina, eikä vasta joskus tulevaisuudessa. (Lassila 2017.)

OPn tulos heikkeni noin neljänneksen alkuvuonna 2018 verrattuna vuoteen 2017. Ritakallion mukaan kulujen kasvu ja sijoitustoiminnan tuottojen laskeminen selittävät heikentynyttä tulosta. Kehittämiskulut ovat iso osasy kulujen kasvuun. Vuonna 2018 kehittämiseen panostetaan noin 400 miljoonaa euroa. Kehittämisen kohteita priorisoidaan entistä tarkemmin ja entistä tiukemmin kriteerein. Asiakashyötyvaikutus on keskiössä. Ritakallio on puhunut OP Ryhmän tulevaisuuteen viitaten ydintoimintoihin keskittymisen ja tehokkuuden kasvattamisen puolesta. Näihin seikkoihin liittyvät uudistukset ovat jo käynnissä. Alkukesästä 2018 OPn johtoryhmää muokattiin. Syksyllä 2018 alkavat YT-neuvottelut. Ne koskevat erityisesti pääkonttorin henkilökuntaa. Tarkoituksena on lisäksi muokata uuteen malliin koko organisaatio. (Konttinen 2018.) Voidaan todeta, että resilienssin ja sen osaluokkien edistämisen merkitys tulee korostumaan koko finanssitoimialalla ennennäkemättömällä tavalla.

Työpaikkojen määrän kehitystä käsittelevässä kansainvälisessä tutkimuksessa on selvitetty, miten työpaikkojen määrälle käy globaalisti digitalisaation ja toimintojen automatisoinnin myötä. Aikahaitari tutkimuksessa oli nykyhetkestä (2017) vuoteen 2030. Tutkimuksessa todetaan vaihtelun olevan maittain ja maanosittain suurta, mutta olevan hyvinkin mahdollista, että työpaikkoja on riittävästi myös tulevaisuudessa. Tämä edellyttää talouskasvun säilymistä suotuisana, riittävästi innovointia ja investointeja. Suurimpana haasteena tulevaisuuden työelämää ajatellen pidetään *työntekijöiden uusien taitojen oppimista, oppimisen tason ylläpitämistä ja tukemista yhteiskunnan kaikilta tasoilta käsin muutosten myötä avautuviin uusiin työtehtäviin siirtymisessä*. (Batra, Bughin, Chui, Ko, Lund, Manyika, Sanghvi & Woetzel 2017, 12.)

### 3 Resilienssi ja sen suhde kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Resilienssin ylätermi positiivinen psykologia tarkoittaa ”tieteellistä tutkimusta tavallisista inhimillisistä vahvuuksista ja hyveistä sekä kiinnostuksen suuntaamista siihen, mikä toimii, on vahvaa ja kehittyy parempaa suuntaan” (Manka 2015, 36). Resilienssi-termi kuuluu positiivisen psykologian ammattisanastoon. Kielitoimiston neuvonta suosittelee käyttämään resilienssistä suomennosta ”selviytymiskykyisyys”. (Lääperi 2016.)

Nyky-yhteiskunnassa ihmisten on erittäin tärkeää löytää ja pystyä luomaan uusia toimintastrategioita selviytyäkseen epävarmoista ja nopeasti muuttuvista tilanteista. Avaintaitoja selviytymisen suhteen ovat resilienssiin kuuluvat joustavuus, stressinsietokyky, haasteiden oikeanlainen kohtaaminen ja kyky selviytyä kovan paineen alla. Voidaan sanoa, että ne ovat tällä hetkellä tärkeämpiä taitoja kuin koskaan ennen. Resilienssiään voi vahvistaa ja kehittää ja tämä on todella tärkeää tulevaisuuden haasteissa selviämisen kannalta. (Resilience – a key skill for education and job -project 2014.)

#### 3.1 Resilienssi ilmiönä ja teoreettisena käsitteenä

Resilienssi ei ole sisäsyntyinen, eikä pysyvä ominaisuus. Kyse on sen sijaan lapsena alkavasta prosessista, jonka saavuttamisessa ja ylläpitämisessä aikuisten tuella on suuri merkitys. Kyse on tavallisesta, ihmisen luontaisesta sopeutumiskyvystä kumpuavasta ilmiöstä. Sillä tarkoitetaan myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssi muuttuu eri elämäntilanteissa. Koko ihmiselämän ajan jatkuvaan muutokseen vaikuttavat yksilöstä, lähipiiristä ja ympäristöstä kumpuavien suojaavien ja haitallisten tekijöiden vuorovaikutus. Resilienssin määrä voi vaihdella eri elämänalueilla. Yksilön pärjääminen saattaa esimerkiksi muilla elämänalueilla pysyä entisellään, vaikka jollakin elämänalueella se vastoinkäymisistä johtuen heikkenee. Resilienssiä on vaikeaa mitata, koska ilmiötä ei ole välttämättä havaittavissa ennen huomattavia vastoinkäymisiä. Toimijuuden näkökulman huomioiminen on resilienssi-prosessia arvioitaessa tärkeää; minkälaiset tekijät eri elämäntilanteissa vetävät ja työntävät yksilöä rakentaviin valintoihin. (Joutsenniemi & Lipponen 2015, 2515, 2517, 2519.)

Resilientti ihminen tai ryhmä omaa hyvät stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyvyt ja kykenee muuttamaan suuntaa tai hakemaan apua kohdatessaan vaikeuksia. Positiivinen psykologia, joka syntyi 2000-luvulla, alkoi tutkia tätä ilmiötä, jonka peruskysymys on, miksi

jotkut selviävät vaikeistakin vastoinkäymisistä, kun jotkut taas lannistuvat pienistäkin negatiivisista sattumuksista. Resilienssin perusta on omassa selviytymishalussa, voimavarojen tunnistamisessa ja käyttöönottamisessa. Se on kyky, jota voidaan kehittää ja tärkeä piirre on nimenomaan se, että henkilö tai ryhmä ei pidä itseään uhrina, vaan ottaa itse vastuun esimerkiksi kehittymisestään, joustavuudestaan, mukautumisestaan, avun pyytämisestään ja yksinkertaisesti selviytymisestään. (Lääperi 2016.)

Jos ihminen jumiutuu uhrin asemaan, hänen elämästään katoaa mielekkyys. Viha imee voimia, lamauttaa kiinnostusta elämään ja voi konkreettisesti sairastuttaa ihmisen mieltä ja kehoa. Katkeruuden, koston, pelon ja yleisesti negatiivisten tunteiden kierre vaikuttavat monella eri tavalla ihmisen elämään ja sen laatuun huonontaan sitä. (Hämäläinen 2007, 223.)

Resilienssi teoreettisena käsitteenä omaa juuret kahteen varsin erilaiseen tieteelliseen perinteeseen: psykologiaan ja ekologiseen systeemiajatteluun. Psykologiassa sitä on käytetty 1970-luvulta asti kuvaamaan kaksoismerkityksellisesti yksilöiden traumaattisten kokemusten jälkeistä sopeutumiskykyä. Kaksoismerkitys tulee siitä, että ensinnäkin resilienssin on sanottu kuvailevan ihmisten yleistä taipumusta vastoinkäymisistä palautumiseen ja toisekseen se viittaa yksilöiden sopeutumisprosessien empiiriseen tutkimiseen. Ekologiassa resilienssin sanotaan olevan *systeemin kapasiteetti imeä itseensä häiriöitä sekä uudelleenorganisointua muutosten keskellä siten, että systeemi säilyttää toimintonsa, rakenteensa ja identiteettinsä*. Toisin sanoen kyse on piilevästä ominaisuudesta, joka tarkoittaa ennustamattomien häiriöiden ja ailahtelevuuden aikana aktivoituvaa mukautumisen kapasiteettia sekä tämän kapasiteetin säilyttämisen ja kultivoimisen edellytyksiä. Tässä yhdistyvät monen eri lähteen (esimerkiksi Folke 2006, Walker et al. 2004 sekä Zolli & Healy 2012) määritelmät. (Juntunen 2014, 6 – 8.)

Resilienssi yhdistetään ekologiassa usein joustavuuden, ketteryyden ja kimmoisuuden kaltaisiin ominaisuuksiin. Nykyään resilienssitutkimus tutkiikin korostetusti ketterien ja itsenäisesti toimivien yksiköiden kapasiteettia elää ja kukoistaa epävarmuuden ja ennustamattomien häiriöiden keskellä. Tutkimusta resilienssistä ja mukautuvista kompleksisista systeemeistä tehdään politiikan, ekosysteemeiden, solujen, ilmastonmuutoksen, kestävä kehityksen edellytysten, yhteiskuntien ja kulttuurien saralla. (Juntunen 2014, 6 – 8.)

Resilienssin voi määritellä psykologisesti Lutharin et al (2000) mukaan viittaavan ”dynaamiseen prosessiin, joka käsittää myönteisen sopeutumisen merkittävien vastoinkäymisten yhteydessä”. Sen voi lisäksi todeta olevan osittain päällekkäinen ja läheinen termien kes-



tävyys ja salutogeneesi (lyhyesti määriteltynä epäsuotuisissa, jopa äärimmäisissä olosuhteissa selviäminen jopa ilman ulkopuolista apua) kanssa. Avaintekijät ihmisen selviämiseksi ja normaalille kehitykselle elämän vastoinkäymisistä huolimatta ovat kolme asiaa, jotka ovat *yksilölliset tekijät* (genetiikka, ikä, kehitysvaihe, sukupuoli, olemus, elämänkokemus ja elämäntarina), *sosiaalinen konteksti* (ympäristön tuki, sosiaaliluokka, kulttuuri ja ympäristö) sekä *elämäkokemusten määrä ja laatu* (haluttavuus, hallittavuus, laajuus, vaikuttajaryhmät, ajallinen kesto ja pitkäaikaisvaikutukset). (Käyttäjänopas 2014, 7, 11 - 12.)

Resilienssistä ei voi puhua ilman puhumista terveyden käsitteestä, jossa on paljon samaa resilienssin käsitteen kanssa. Terveys nimittäin nähdään Ottawan julkilausuman (1986) mukaan nykyään seuraavasti; *”(terveys on) prosessi, joka antaa ihmisille mahdollisuuden ottaa terveytensä ratkaisevat tekijät omaan hallintaansa ja täten parantaa terveydentilaansa voidakseen elää aktiivista ja tuotteliasta elämää. Terveyttä ei enää nähdä tilana vaan dynaamisena prosessina, joka etenee ajan mittaan. Tämä tarkoittaa, että riskitilanne tai merkittävä elämäntapahtuma ei enää aina johda pysyvään terveyden menettämiseen. Ajan myötä etenevässä prosessissa nämä riskitilanteet ja tapahtumat integroituvat elämäkokemuksiin ja niistä voi olla lopulta jopa hyötyä yleisen terveyden kehittymiselle.”* (Käyttäjänopas 2014, 8 - 9.)

Losoi (2015) on tutkinut väitöskirjassaan resilienssin vaikutuksia lievästä aivovammasta toipumiseen. Hän (Losoi 2015, 6) määrittää resilienssin tarkoittavan yksilön psyykkistä kuormituskestävyyttä tai psyykkistä joustavuutta. Juntusen (2014, 8) mukaan ”yksilö osoittaa resilienssiä, kun hän säilyttää toimintakykynsä henkilökohtaisesta kriisitilanteesta huolimatta ja kykenee jatkamaan elämäänsä mukautumalla uuteen tilanteeseen haavoittuvaisuuden kokemuksesta huolimatta”. Resilientti ihminen ei anna vastoinkäymisten voittaa, vaan omaa epäonnen sattuessa kyvyn löytää keinon nousta tuhista ja muuttaa suuntaa entistä vahvempana (All About Resilience n.d.). Resilientti ihminen on Neenanin (2018, 2) mukaan lisäksi joustava ajattelija ja hän pystyy näkemään erilaisia näkökantoja ja täten muuttamaan erilaisia olosuhteita ja mukautumaan niihin.

Ekologisessa ajattelussa systeemien resilienssin katsotaan olevan ikään kuin luonnollinen ilmiö, joka tarkoittaa palautuvuutta tai kykyä uudistua. Psykologiassa resilienssiys ei ole yksilön sosiaalisesta taustasta irrotettavissa oleva synnynnäinen kapasiteetti, vaan sillä on yhteys henkilökohtaisiin, demokfysiin ja sosioekonomisiin yhteyksiin. Eli esimerkiksi yhteisön ja yhteiskunnan tuki voivat vahvistaa yksilön resilienssiä. Psykologiassa resilienssi nähdään myös yksilön tai ryhmän kyynä, jota voidaan tietoisesti kehittää. Psy-

kologit ovat identifioineet resilientin ihmisen ominaisuuksiksi positiivisen asenteen, optimismin, kyvyn säädellä tunteitaan ja kyvyn nähdä epäonnistumisen käyttökelpoisen palautteen muotona tulevaisuutta varten. Positiivista asennetta elämää kohtaan voi kuvailla Tommy Tabermanin sanoin negatiivisen tapahtuman sattuessa ”kyvyksi hymyillä armahavasti itselleen ja ympäristölleen”; sitten nousee ylös ja jatketaan matkaa. (All About Resilience n.d.; Hämäläinen 2007, 101; Juntunen 2014, 8; Lääperi 2016; Naskali 2014.)

Ekologiassa ja siihen liittyvässä kompleksisessä systeemiajattelussa resilienssin kehittymisen mahdollisuus liittyy eri tutkimusten (esimerkiksi Holling 2011, Walker & Cooper 2011 ja Folke 2006) mukaan lähinnä kumuloituvaan muutosherkkyyteen. Se tarkoittaa systeemin kykyä vastustaa siihen kohdistuvien vakavien kriisien passivoivaa vaikutusta sekä systeemien uusiin kriisin jälkeisiin tilanteisiin mukautumisen keinojen vahvistamista. Kompleksisessa systeemiajattelussa resilienssi nähdään luonteeltaan erittäin dynaamisena. (Juntunen 2014, 7.)

### 3.2 Resilienssin kytköksellisyys

Tässä luvussa käsitellään resilienssiin liittyviä kytköksiä. Maailma on kompleksinen paikka, jossa perinteiset selviytymisen taidot eivät välttämättä enää yksistään riitä. On hyödyllistä pohtia jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä resilienssin ja siihen vaikuttavien kytkösten näkökulmasta. Näin toimien pyritään löytämään keinoja resilienssin edistämiseen.

Professori Jussi Välimaa (2017) kehottaa luottamaan perusasioihin. Hänen mukaansa tulisi puhua tulevaisuustaitojen sijasta kansalaistaidoista, kuten suvaitsevaisuudesta, toisen ihmisen huomioimisesta ja yhteistyökyvystä. Näille taidoille riittää hänen mukaansa aina kysyntää, riippumatta siitä, miten maailma muuttuu. Perusasiat säilyvät ennallaan tulevaisuudessakin. Ihmisten on välttämätöntä tulla toimeen keskenään, saada katto päälle, turvaa ja toimeentulo. (Luoma-Aho 2017, 60.) On silti hyvä varautua tulevaisuuteen ja asioiden kiihtyvään muutostahtiin. Resilienssi ja sen edistäminen ovat varautumisessa avainasemassa.

### 3.2.1 Strategiset maailmankuvat ja viheliäiset ongelmat

Juutin & Luoman (2009, 15, 25 - 26) mukaan sana ”strategia” tulee alun perin kreikan kielestä, jossa se tarkoittaa armeijaa (stratos) ja johtamista (-ag). Strategian voi nähdä olevan enemmän kokonaisuuden hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Strategisen johtamisen maailmat ovat moninaiset, eikä kaikkiin niihin sopivaa strategian määrittelyä ole välttämättä mahdollista edes antaa. Strategialle voi antaa useita toisiaan täydentäviä merkityksiä. Alla on lista näistä merkityksistä.

- (Strategia) on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja samalla menestyksen resepti.
- Se on myös tapa, jolla muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio pystyy hyödyntämään resurssejaan.
- Se on kilpailuedun, ainutlaatuisuuden ja ylivoimaisuuden lähde.
- Se on myös tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja omien sidosryhmiensä odotukset.

Kamenskyn (2008, 19 – 21) mielestä ei ole mahdollista vangita ”strategian” laaja-alaista ja monitahoista käsitettä yhdellä lyhyellä määritelmällä. Hän tarjoaa strategian käsitteen määrittelyn lähtökohdaksi kolmea seikkaa:

- a) Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta- viivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- b) Strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöä.
- c) Strategian avulla organisaatio hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Suppeasti määritettynä strategia on *kartta ja liuta valittuja toimenpiteitä, joiden avulla mennään kohti vision ja mission toteuttamista*. Kehusmaa (2010, 76, 80) määrittelee mission olevan organisaation tehtävä ja olemassaolon oikeutus ja sen olevan sukua toiminta-ajatukselle tai liikeidealle. Mission voi sanoa olevan tyypistetty toiminta-ajatus. Visio kuvaa organisaation tahtotilaa ja päämäärää.

Strategiaa, strategiatyötä ja strategista johtamista voidaan käsitellä ja katsoa monesta eri näkökulmasta ja suunnitella ja kehittää monin eri työkaluin. Strategian lähestymiskeinot

eli maailmankuvat voidaan nimetä *rationaaliseksi*, *kompleksiseksi* ja *postmoderniksi* maailmankuvaksi. Maailmankuva vaikuttaa siihen, miten ilmiöihin suhtaudutaan, miten niitä tarkastellaan, miten ne nähdään, mitä havaitaan ja kuinka käsitämme strategian ja siihen liittyvät ilmiöt. (Juuti & Luoma 2009, 35 – 40.)

*Rationaalinen maailmankuva* nojaa ennustettavuuteen, tarkkuuteen ja virheettömyyteen ja on hyvin suunnitelmalähtöinen, niin sanotusti ”perinteinen tapa toimia”. Rationaalisen strategianäkemyksen perustana voidaan pitää loogista suunnittelua. Asioita tarkastellaan tutkimusten ja kartoitusten avulla saatujen tietojen avulla. (Juuti & Luoma 2009, 259.) Rationaalinen ajattelu strategiatyössä on edelleen erittäin laajasti hyödynnettyä, vaikka maailma muuttuu jatkuvasti. Rationaalisen maailmankuvan keinot eivät välttämättä riitä enää vastaamaan nopeasti muuttuvan ja kaoottisen maailman haasteisiin.

*Kompleksinen maailmankuva* tuli haastamaan 1990-luvulla perinteistä säännöllistä ja staattista ajattelua maailman kiihtyvän muutostahdin myötä. Tällöin alkoi puhe vaihtoehtoisista skenaarioista. Tulevaisuuden tutkimus ja strateginen johtaminen termeinä yleistyivät. (Sydänmaanlakka 2014, 20.)

Kompleksisessa maailmankuvassa kiinnitetään huomiota ilmiöiden välisiin suhteisiin. Tärkeitä periaatteita ovat muun muassa *kytköksellisyys* eli että organisaation kaikki osat ovat yhteydessä ja vaikutuksissa keskenään. *Yhteiskehittyminen* eli symbioottiset suhteet ovat tärkeämpiä kuin kilpailevat suhteet. Tärkeitä ovat myös *vahvistuvat syklit*. Ilmiöt, joita organisaatio on täynnä, vahvistavat toisiansa. Lisäksi *epälineriaalisuus* eli vaikea ennakoiminen ilmiöiden muuttumisessa. Toisaalta *yllätyksen mahdollisuuden sisältyminen* kaikkiin kehittymisiin. Viimeisenä *itseorganisoituminen* eli se, että asiat järjestyvät ”itseksensä”, ilman ulkopuolisen kontrollin pakottamista annettujen reunaehtojen puitteissa. Itseorganisoituminen on attraktoreiden eli säännöllisyyden tilojen, joihin systeemit päätyvät riittävän ajan kuluttua, toimintaa. Organisaatio itseorganisoituu jatkuvasti ollessaan alttiina vuorovaikutukselle ympäristönsä kanssa. (Sydänmaanlakka 2014, 24; Juuti & Luoma 2009, 114 – 131.)

*Kompleksisuusajatteluun* kuuluu yllättävien tilanteiden näkeminen mahdollisuutena, ei uhkana. Yllätyksiä pidetään luonnollisena osana kaoottista organisaatiota ja sen johtamista. Voidaan sanoa, että kompleksisuusajattelun mukaisen strategian energia pohjautuu erilaisten ennen vaille huomiota jääneiden suhteiden tarkasteluun. Kompleksisuusajattelu pyrkii hahmottamaan organisaation toisiinsa kietoutuneina ja kompleksisina systeeminä, joissa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Se myös kehottaa päästämään irti lineaarisesta eli

”newtonilaisesta” ajattelusta, joka on pääasiallisena ihmisten toimintaa suuntaavana ajattelumuotona. (Juuti & Luoma 2009, 259 – 260; Sydänmaanlakka 2014, 23 – 24.)

*Postmoderni maailmankuva* korostaa maailman nykyistä kaoottisuutta, yllätyksellisyyttä, pirstaleisuutta, turbulentsuutta ja hallitsemattomuutta. Se painottaa erilaisten diskursioiden, eli tapojen käyttöä puhuttua ja kirjoitettua kieltä ja täten luoda merkityksiä, merkitystä. Postmodernissa strategisessa ajattelussa käyttövoimana ovat avoimuus ja aitous keskustelukulttuurissa. Sen etenemistä ohjaavat tunteet ja sen kohteena ovat organisaation näkökulmasta katsottuina asiakkaiden elämykset. Tämä strategisten ajattelutapojen muutos, ”epäjatkuvuuden tila”, tuli mukaan strategiseen ajatteluun 2000-luvun alussa. (Juuti & Luoma 2009, 260; Sydänmaanlakka 2014, 20.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään resilienssiä ilmiönä *osana kompleksisuusajattelua*. Katsantokanta auttaa selviämään postmodernissa maailmassa.

Tiivistetysti voi sanoa, että kompleksisuusajattelua edellytetään eksponentiaalisen muutoksen hahmottamisessa. Se on tärkeää lisäksi väistämättömien ilkeiden tai pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. Perinteiset ongelmanratkaisumenetelmät eivät nimittäin toimi näiden ongelmien, pirstaloituneen maailman ja jatkuvan muutoksen edessä. Hyödyllisempää on nykyään ajatella ”sekä-että”- kuin ”joko-tai” -tyyppisesti. Monet kompleksisuusajatteluun liittyvät käsitteet ovat myös helposti liitettävissä tulevaisuudentutkimukseen ja sen eri menetelmien soveltamiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 25.) Voidaan todeta, että kompleksisessa maailmassa tarvitaan resilienssiä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Resilienssiä kehittämällä haasteiden kanssa on helpompi elää.

Mutkikkaimmat ongelmat kompleksisessa maailmassa ovat niin sanottuja viheliäisiä ongelmia. Viheliäisten ongelmien voi sanoa olevan sellaisia ongelmia, joille ei aina voida edes antaa tarkkaa kuvausta ja itse asiassa niiden kuvaaminen itsessään on jo viheliäinen ongelma. Lisäksi viheliäisillä ongelmilla ei ole ”lopettamissääntöä”, kuten esimerkiksi matemaattisilla ongelmilla on, eivätkä viheliäisten ongelmien ratkaisut ole muotoa ”totta tai tarua”, vaan ennemminkin ”hyvä tai huono” tai ”parempi tai huonompi”. Viheliäisille ongelmille ei ole olemassa pätevää testausmenetelmää, ja jokainen viheliäisen ongelman ratkaisuyritys on merkittävä ja ”yhden yrityksen operaatio”. Viheliäisen ongelman ratkaiseminen ei jätä tilaa virheistä oppimiselle seuraavalla yrityksellä, koska viheliäiset ongelmat ovat uniikkeja ja niiden ratkaisemiseksi ei ole olemassa valmista listaa. Jokaisen viheliäisen ongelman voidaan sanoa olevan oire jostakin toisesta ongelmasta. (Rittel & Webber 1984, 136 - 142.)

Sillä on myös merkitystä, kuinka viheliäisen ongelman määrittelee ja miltä katsantokannalta sitä katsoo. Nämäkin seikat vaikuttavat jo itsessään viheliäisen ongelman luonteeseen. Viheliäiset ongelmat ovat usein luonteeltaan sellaisia, että niihin ratkaisuja mietti-vällä ei ole oikeutusta olla väärässä, koska tästä johtuvat toimet voivat vaikuttaa suureen joukkoon ihmisiä. Yhtenä yhteiskunnallisena viheliäisenä ongelmana voidaan pitää esi-merkiksi köyhyyttä ja sen ratkaisemista. Miten saada sillan alla asuvat ihmiset kouluttau-tumaan, jotta he saisivat työpaikan. Mistä heidän ongelmansa johtuvat – luultavasti toi-sista viheliäisistä ongelmista. Sitä ennen pitäisi saada heidät motivoitumaan siihen, että he pitäisivät huolta itsestään. Jos kokeilee auttamista ja epäonnistuu, saattaa menettää luottamuksen yhdellä yrityksellä. Jos taas esimerkiksi poliitikot tekevät vääränlaisia pää-töksiä tilanteen helpottamiseksi, tilanne voi vain pahentua. (Rittel & Webber 1984, 142 - 144.)

Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa, työtä muuttavat trendit ovat todellisia ja niihin on hyvä varautua. Muutokset kuitenkin ottavat aikansa, eivätkä tapahdu hetkessä ja on hyvä muistaa, että niiden suuntaan voidaan vaikuttaa muun muassa ennakoimalla *skenaario-työn* avulla tulevaisuutta. Muutoksia liioitellaan monesti, koska se on niin sanotusti myy-vempi tapa lähestyä asiaa kuin tasaisuus. Esimerkiksi digitalisaation on väitetty muutta-van työn ja sitä kautta työelämän radikaalisti. On kuitenkin mahdollista, että työ ja erilaiset tehtävät sopeutuvat ja muuntuvat onnistuneesti ajan tarpeisiin sopiviksi. Parhaimmillaan voi käydä niinkin, että uusi teknologia lisää niin sanottujen tavallisten työtehtävien tuotta-vuutta ja mielekkyyttä. Teknologian kehitys on myös aina luonut uusia ammatteja ja työ-tehtäviä. Avainasemassa tulevaisuudessa on korkean ja ajanmukaisen osaamisen vaali-minen ja tästä jokainen yksilö on itse vastuussa, mutta yhteisö ja yhteiskunta voivat toki rohkaista ja tukea oppimista, muun muassa erilaisilla kannusteilla. Oppimiseen on suh-tauduttava ennakkoluulottomasti, uskaliaasti ja sitkeästi, koska muuten oppimista ei ta-pahdu. Tärkeä asia on se, että ihmisen täytyy haluta oppia ennakkoluulottomasti jatku-vasti uutta, työssä ja vapaa-ajalla, koska tarjolla oleva koulutus ja oppimisen tilaisuudet palkkatyössä eivät riitä yksin. (Kukkonen 2017.) *Skenaariotyöllä* tarkoitetaan ”tulevaisuu-dentutkimuksessa käytettävää, vaihtoehtoihin tulevaisuudenkuviin ja niiden toteutumisen todennäköisyyksiin perustuvaa menetelmää” (Heikkilä 2008, 298).

Näyttäisi siltä, että tulevaisuudessa hyväksi koetun työn merkitys syntyy verkostomai-nessa vuorovaikutuksessa. Niin sanottujen *metataitojen* merkitys työssä kasvaa. Näitä taitoja ovat muun muassa kyky oppia uutta, hallita omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja myös ajatella kriittisesti. Informaatioteknologian kehityksen mukanaan tuomat uudet

mahdollisuudet edistävät yksilöllistymistä ja tämän seurauksena ihmisten arvot ja elämäntyyli eriytyvät. Organisaatiot alkavat mahdollisesti tarjoamaan parhaille osajille entistäkin yksilöllisempiä ”diilejä”. On ennustettu, että vuonna 2030 on siirrytty työn organisoinnin osalta organisaation kulttuurisia seikkoja ja ihmisten erilaisuutta hyödyntäviin malleihin. (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017, 11.)

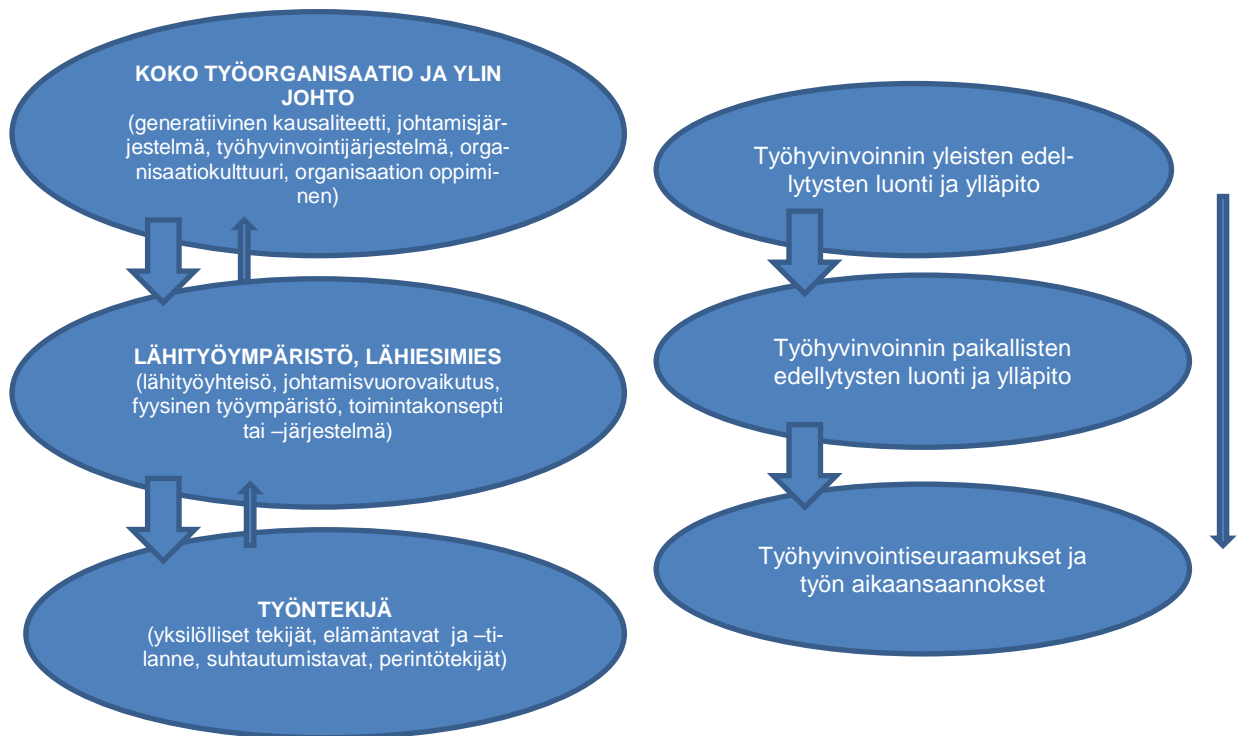
### 3.2.2 Työhyvinvointinäkökulma

Nykyään terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluvat jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Mutta näin ei ole aina ollut. Kauhanen (2016, 21 – 23) mainitsee historiallisina, pysäyttävinäkin seikkoina muun muassa työntekijöiden järjestelmällisen suojelemisen aloittamisen Suomessa teollistumisen alkuvaiheessa 1800-luvun puolivälin jälkeen sekä alle 12-vuotiaiden lasten tehdastyökiellon vuodelta 1879. Vuonna 1895 tuli voimaan laki, joka velvoitti työnantajan vastaamaan työtaturmista osana työsuhdetta ja näin ollen tapaturmavakuutuksesta tuli ensimmäinen pakollinen sosiaalivakuutuksen muoto. Työsuojelun kehittämisen kultakaudet taas osuivat 1940- ja 1950-luvuille ja erityisesti 1970-luvulle. Silloin perustettiin Työsuojeluhallitus, joka on nykyään osasto sosiaali- ja terveysministeriössä. Työsuojelussa tärkeä virstanpylväs oli työturvallisuuslaki vuodelta 1958. Laki uusittiin vuonna 2003 ja tällöin myös psyykkinen työsuojelu tuli siihen mukaan. Nykyinen työturvallisuuslaki korostaa oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa työpaikoilla.

*Työhyvinvointi* taas on käsitteenä sinällään aika uusi. Kauhanen (2016, 22 – 23) mainitsee käsitteiden *työkyky* ja *työkykyä ylläpitävä toiminta* (tyky) tulleen käyttöön 1990-luvulla, mutta vasta 2000-luvulla alettiin puhua työhyvinvoinnista. Työkyky, joka on keskeinen osa ja lähtökohta työhyvinvoinnissa, rakentuu tasapainosta ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välillä.

Tarkkosen (2012, 13 – 18) mukaan työhyvinvoinnin voi määritellä tarkoittavan yksilötasolla ilmenevää kokemusta tai lopputulemaa. Niiden syntymisessä ja ylläpitämisessä on olennaisina vaikuttavina tekijöinä saman- tai eriaikaisesti monia työorganisaatiosta, lähi-työyhteisöstä, fyysisestä työyhteisöstä, työstä ja yksilöstä itsestään aiheutuvia tekijöitä. Työhyvinvointia ei voi pitää pysyvänä tilana, vaan siinä ilmenee yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Vaikka työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttaa monia tekijöitä, on työhyvinvointi aina asiayhteydessä työorganisaatioon. Työhyvinvoinnin näkökulmat voidaan jakaa

koko työorganisaatiosta lähteviin, lähityöympäristöstä lähteviin ja yksilöstä itsestään lähteviin näkökulmiin (kuva 2).

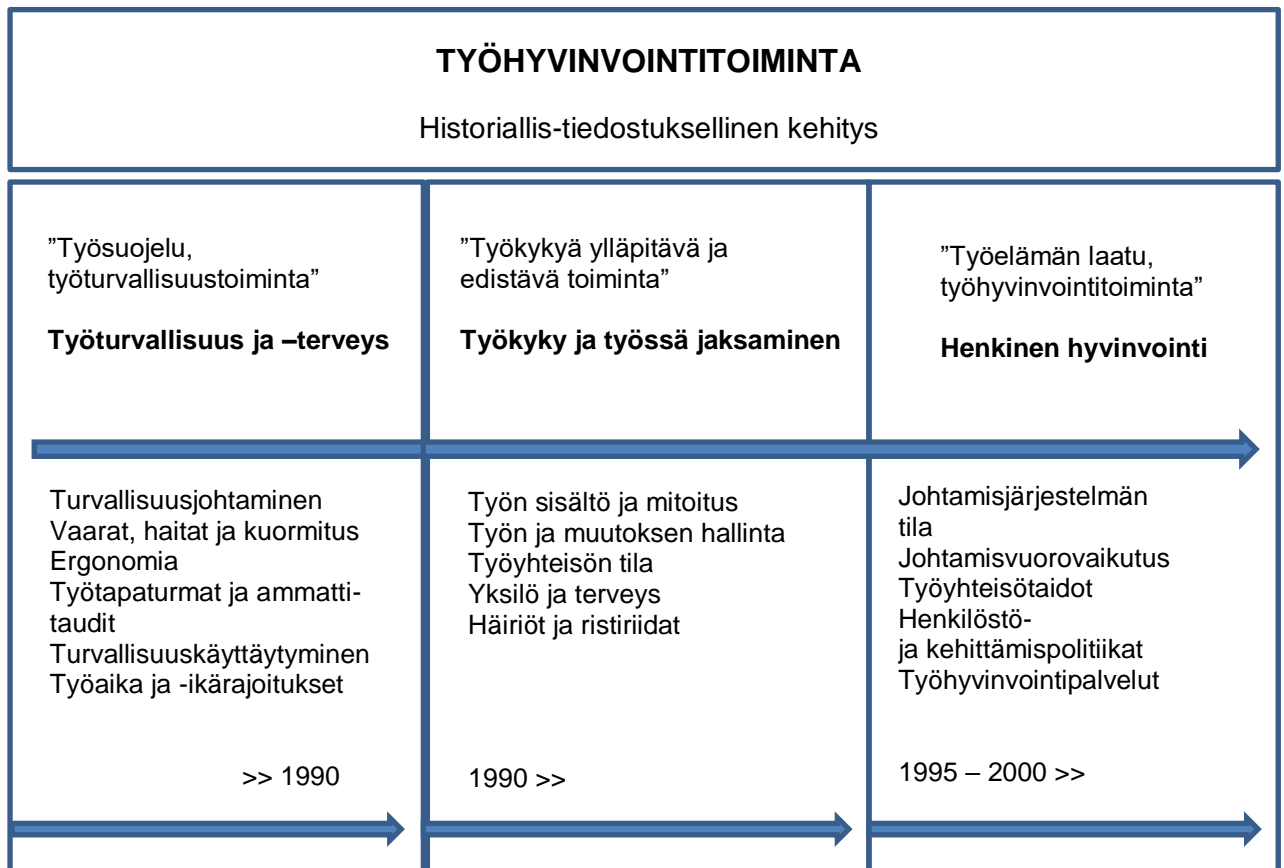


Kuva 2. Työhyvinvoinnin viitekehykset työorganisaation hierarkian asiayhteydessä (Tarkkonen 2012, 14)

Työhyvinvointia on virheellisesti rinnastettu työsuojeluun, vaikka kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Seuraavalla sivulla (kuva 3) havainnollistetaan tätä kokonaisuutta ja historiallis-tiedostuksellista kehitystä.

Ennen 1990 - lukua puhuttiin lähinnä työturvallisuudesta ja -terveydestä. Seuraavan vuosikymmenen ensimmäisellä puoliskolla (1990 – 1995) ryhdyttiin puhumaan työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Sen jälkeisenä aikana on keskusteluun mukaan otettu myös työelämän laatua, henkistä hyvinvointia ja työhyvinvointitoimintaa koskevat seikat. (Tarkkonen 2012, 18.)





Kuva 3. Työhyvinvoinnin käsittekartta historiallisena ja kohteellisena muutoksena (Tarkkonen 2012, 18)

Manka & Manka (2016, 76 - 77) näkevät työhyvinvoinnin voimavaralähtöisenä kokonaisuutena (kuva 4), jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Vaikutusmahdollisuudet ja työn sisällöt liittyvät rakennetekijöihin siten, että työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, sen pitäisi sisältää oppimismahdollisuuden ja työn tavoitteisiin sekä pelisääntöihin pitäisi voida vaikuttaa. Näistä osatekijöistä muodostuu organisaation *rakennepääoma*. Työyhteisön *sosiaaliseen pääomaan* eli henkiseen tilaan taas vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli se, miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. *Psykologinen pääoma* liittyy yksilöön itseensä. Jokaisella ihmisellä on omat asenteensa, joiden läpi hän tulkitsee työyhteisöään. Vaikka kaiken pitäisi olla muodollisesti organisaatiossa kunnossa, voi ihmisellä olla silti huono olla.



Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, luku 3.4)

Myös henkilökemiat, toimivat tai ei-toimivat, vaikuttavat työhyvinvointiin. Dunderfelt (1998, 11) on määritellyt ”henkilökemian” tarkoittavan psykologisia vaikutteita ihmisten välillä. Sen voi ajatella ikään kuin sosiaalisena kenttänä, jonka voi kokea, mutta jota ei millään välineillä voi mitata. Tähän sosiaaliseen kenttään kuuluvat tunteet, ajatukset, mielikuvat ja teot. Kauhasen (2016, 27) mukaan 2010-luvulla on ryhdytty puhumaan myös *työkyvynhallinnasta* osana organisaatioiden työhyvinvointia. Kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon ja tässä ensisijainen vastuu on henkilöllä itsellään.

Hämäläinen (2007, 230) ottaa kantaa yksilön vastuuseen itsestään sanomalla uhrin olevan ihminen, jonka ei mielestään tarvitse, eikä hän halua ottaa vastuuta elämästään.

Tästä henkisesti ja fyysisestikin kuormittavasta roolista on mahdollista vapautua ottamalla vastuuta omasta olostaan ja kaikenlaisista tunteistaan ja opettelemalla käsittelemään ne juuri sellaisina kuin ne ovat. Tämä on tie siihen, että ihminen ei ole enää objekti, jolle asiat vain tapahtuvat, vaan hän on subjekti, joka laittaa itse tapahtumaan.

Työhyvinvoinnin näkökulmia ja määritelmiä on useita kuin myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitäkin. Näkemyksissä korostetaan ja painotetaan erilaisia asioita. Tämän opin näytetyön kannalta osuvin määritelmä löytyi Kauhasen (2016, 26) tekstistä. Määritelmä on alkuaan peräisin Työterveyslaitokselta (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, 2009). Määritelmä kuuluu näin:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Työhyvinvointia voi tarkastella organisaation tuloksellisuuteen linkitetysti. Kauhasen (2016, 26 – 27) mukaan Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014) ovat määritelleet strategisen hyvinvoinnin olevan se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä tuloksellisuuden kannalta organisaatiolle ja strategisen hyvinvoinnin johtamisen kattavan ”kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.”

Manka & Manka (2016, 158 - 159) toteavat yksilön oman psykologisen pääoman kytkeytyvän yksilön kykyyn tuntea mielenrauhaa ja olla oman elämänsä ohjaksissa. Tämä on tärkeää tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja esimerkiksi työssä suoriutumisen kannalta. Psykologinen pääoma ei ole syntymälahja, vaan siihen voidaan vaikuttaa elämän varrella. Ihminen voi muuttua ja kasvattaa tätä henkistä pääomaansa muun muassa oppimalla ja opettelemalla uusia asioita. Psykologiseen pääomaan voidaan laskea kuuluvaksi ulottuvuudet *itseluottamus*, *toiveikkuus*, *optimismi* ja *sitkeys*.

Kaikki edellä mainitut ulottuvuudet ovat erittäin tärkeitä resilienssissä ja sen edistämisessä. Kuten Manka & Manka (2016, 158) toteavat, niin työntekijöiltä vaaditaan esimerkiksi muutoksissa sopeutumiskykyä. Lisäksi vaaditaan yhä enemmän kykyä ”muutosagenttiuteen” eli itseohjautuvuuteen ja vaikuttavuuteen omaan työhönsä nähden. Tällöin työntekijät voivat vaikuttaa itse kokemaansa, eivätkä he ole ulkopuolisia objekteja, joille tapahtuu huonoja tai hyviä asioita.

*Itseluottamus* tarkoittaa tässä kohtaa ihmisen omaa uskoa motivoitumiskykyihinsä, tiedollisiin resursseihinsa ja tietyn tehtävän hoitamiseen menestyksellisesti. *Toiveikkuus* taas liittyy yksilön haluun asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä ja löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia keinoja niihin pääsemiseksi. Toiveikkuuteen sisältyy myös itsenäisyys ja sisältäpäin ohjautuvuus. *Optimismi* on lyhyesti sanottuna sitä, että yksilö tuntee elämässään olevan enemmän hyviä kuin huonoja asioita tai tapahtumia. Myös realismi ja joustavuus liittyvät optimismiin psykologisen pääoman käsitteinä. *Sitkeys* taas liittyy yksilön kykyyn säilyä lannistumattomana vaikeuksia kohdatessaan ja toisaalta joustavuuteen. Sitkeyteen sisältyy myös se, että sitkeä yksilö jaksaa aloittaa aina alusta, vaikka kohtaisi epäonnistumisia. Englannin kielen sitkeyttä kuvaava sana *resiliency* on lainattu fysiikasta ja siellä se kuvaa materiaalien kapasiteettia palautua alkuperäiseen terävyyteensä tai muotoonsa, kun ne on pakotettu mutkalle. Vain muutoskykyisimmät selviytyvät hengissä, eivät vahvimmat tai älykkäimmät lajit. (Manka & Manka 2016, 161 – 168.)

Sitkeys on käsitteenä erittäin lähellä tämän opinnäytetyön pääilmiötä eli resilienssiä. Siksi on oleellisen tärkeää pohtia, miten sitä voisi kehittää. Manka & Manka (2016, 167) antavat kehitysideoiksi seuraavat:

- Voimavaroihin suuntautuvan strategian omaksuminen ja osaamisen, sosiaalisen pääoman tai asenteiden kehittäminen. Työpaikalla luottamuksen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden kehittäminen myös vahvistavat kimmoisuutta.
- Vastoinkäymisten ehkäisy ja mahdollisiin esteisiin varautuminen. Myös riskien ottaminen pitää sallia, jottei yksittäisistä virheistä tulisi uuden yrittämisen esteitä.
- Vastoinkäymisten tulkintaan vaikuttaminen. Tätä kohtaa edistävät läsnäolotaidon kehittäminen ja peiliin katsominen eli itsereflektointi.

Lisäksi Manka & Manka (2016, 170, 197) kehottavat yksilöitä ja ryhmiä etsimään voimavaroja, kuten persoonallisuudenpiirteitä, osaamisia, taitoja, henkilökohtaisia yhteyksiä ja verkostoja. Löydettyjen voimavarojen avulla sitkeyttä on mahdollista kehittää ja on helpompaa ylittää vaikeuksia sekä vastoinkäymisiä, kun tiedostaa omat sisäiset voimavaransa. Myös työyhteisön kollektiivista psykologista pääomaa on mahdollista kehittää eri tavoin. Ensinnäkin kollektiivisella psykologisella pääomalla tarkoitetaan ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä. Tätä ryhmän voimavaraa on mahdollista kehittää ja avainroolissa tässä kehitystyössä on esimiestyö. Aito ja hyvä johtajuus kasvattaa ryhmän luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä tätä kautta koko ryhmän suorituskykyä.

### 3.2.3 Oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen

Oppiva organisaatio käsitteenä on laaja ja se on luotu 1990-luvun alussa. Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation voidaan sanoa koostuvan tiimeistä ja pätevistä, motivoituista sekä kasvuhaluista työntekijöistä. Oppivaa organisaatiota voidaan sanoa hallittavan systeemiajattelun, yhteisten ajattelumallien ja jaetun vision kautta. Osaamista ja oppimista on alettu tarkastella strategian yhteydessä kriittisinä menestystekijöinä yrityksille. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun toimintaympäristö, jossa organisaatio toimii, muuttuu nopeasti. Oikeastaan oppiva organisaatio on enemmänkin strategisen edun tavoitteluun tähtäävä aate tai filosofia, eikä niinkään työkalu. Oppiva organisaatio liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen. (Vuorinen 2013, 177.)

Yksilön kannalta ajateltuna oppiminen ei tarkoita vain taitojen harjoittelua tai tietojen ja ymmärryksen lisääntymistä, vaan ammattiosaamisessa erittäin tärkeitä ovat myös asenteet ja motivaatio. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ihminen haluaa oppia, kehittyä ja pysyä muutosten vauhdissa. Yksilöiden elinikäisen oppimisen asenne luo resilienssiä yhdessä täydennyskoulutusten kanssa. Vastuuta muutosten vauhdissa pysymiselle ja työssä oppimiselle ei voi työntää vain yksilölle, vaan vuorovaikutteinen ennakointi, yhdessä oppiminen ja oppimisen tukeminen koko työyhteisön tasolla ovat erittäin tärkeitä asioita. (Laajalahti 2017.)

David Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallin (ELT – Experimental Learning Theory, kuva 6) mukaan *omakohtainen välitön kokemus* luo ensinnäkin perustan oppimiselle. Toisessa vaiheessa tapahtuu *reflektointi* eli ilmiön kriittinen pohdiskeleva havainnointi eri näkökulmista. Kolmannessa vaiheessa (*abstrakti käsitteellistäminen*) ajatellaan systemaattisesti ja kurinalaisesti ja pyritään tällä tavoin luomaan uusia malleja, teorioita ja käsitteitä. Tämä auttaa omakohtaisen kokemuksen tietoisessa hallitsemisessa ja jäsentämisessä. Neljännessä eli *aktiivisen ja kokeilevan toiminnan vaiheessa* yritetään testata tehtyjä päätelmiä ja malleja esimerkiksi pyrkimällä vaikuttamaan muihin ihmisiin ja muuttamalla asioita. Mallin toteutumisessa voi olla vaihtelua tilanne- ja yksilökohtaisesti. ELT:tä hyödynnetään aivotutkimuksessa; joissakin tutkimuksissa (esimerkiksi Zull 2002) on nähty yhteys ELT:n sekä aivojen rakenteen ja toiminnan välillä. (Kolb & Kolb 2005, 2-4; Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.2.)



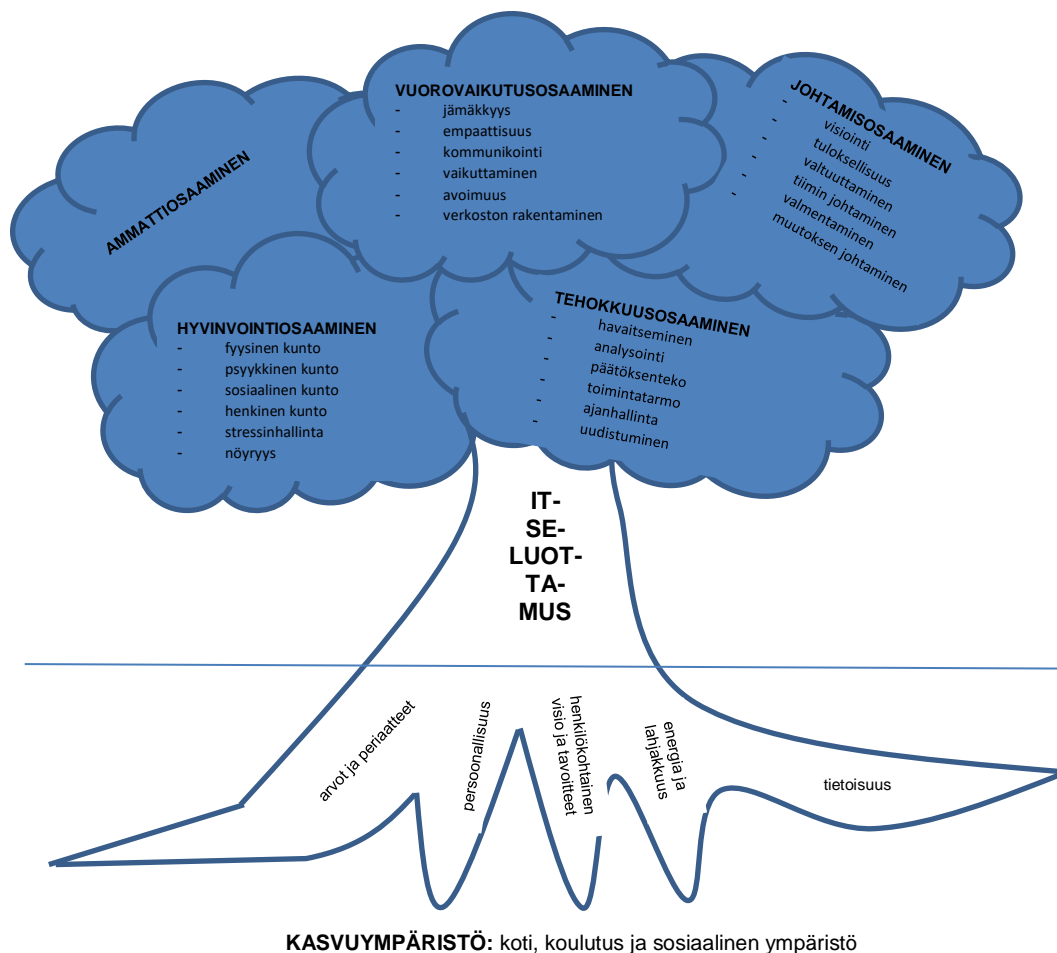
Kuva 5. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb & Kolb 2005, 3; Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.2)

Jokainen ihminen on yksilö ja oppiminen on jokaiselle omakohtainen kokemus. Oppimistapahtumaan sisältyy kuitenkin aina yllä mainitut osa-alueet (jatkossa suluisissa *oppijatyyppit*) eli kokemusten hankkiminen (*aktivisti*), tiedon keruu (*reflektioija*), suunnittelua asioiden käytäntöön viemisen kannalta (*pragmatisti*) ja loppupohdintojen tekeminen (*teoreetikko*). Useimmiten ihminen suosii yhtä tai kahta osaa oppimistapahtumasta, vaikka ideaalitilanteessa osat ja vaiheet ovat tasapainossa keskenään. (Salmimiehen & Ruudun mukaan Kolb 2014, luku 1.2.) Oppimisen tavat voi selittää myös toisella tavalla eli jakamalla oppimistyyliä joko visuaaliseen (näköhavaintoihin perustuva), auditiiviseen (kuulohavaintoihin perustuva) ja kinesteettiseen (liikeaistiin perustuva) (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.2).

Sydänmaanlakka on kehittänyt ”Johtamisen osaamispuu” -nimisen mallin (kuva 6) miettiessään mitä osaamisia älykäs johtajuus ja sen vieminen käytäntöön vaativat. Mallin pohjalta on syntynyt ”Johtajuusarvio” -niminen testi. Testin kautta saatuja oppeja voidaan hyödyntää resilienssin edistämiseksi, muustakin kuin johtajan näkökulmasta katsottuna, ja siksi testi on otettu mukaan tähän asiayhteyteen.

Sydänmaanlakan (2004, mm. 179, 187, 190) mukaan hänen päämääränään on ollut hahmotella uutta johtamisen viitekehystä, jossa pyritään etenemään kohti älykästä ja jaettavaa

johtajuutta. Uudessakin mallissa organisaation johtamisjärjestelmän lähtökohtina ovat yhä visio, strategia, päämäärät ja arvot. Myös mentoroinnilla on tärkeä roolinsa älykäässä johtajuudessa ja uudessa viitekehyksessä. Mentorointi-prosessissa kokeneempi työntekijä opettaa kokemattompaa.



Kuva 6. Johtamisen osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

”Johtajuusarvio” -testissä esitetään 160 väittämää, joihin testattava ottaa kantaa asteikolla 1-6 (1 = väittämä ei kuvaa lainkaan, 2 = kuvaa vain vähän, 3 = kuvaa jossain määrin, 4 = kuvaa melko hyvin, 5 = kuvaa hyvin ja 6 = kuvaa erittäin hyvin). Vastausten perusteella ei

ole tarkoitus kuvata persoonallisuutta, vaan arvioida testattavan henkilön johtamiskäytäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 216.) Testi auttaa hahmottamaan ihmisen osaamis- ja kehitymisosa-alueita.

Seuraavassa käydään läpi testin kategoriat ja alakategoriat, koska niissä on hyödyllistä tietoa resilienssin edistämistä ajatellen. Kategoriat liittyvät isompaan kokonaisuuteen eli johtamistaitoon, sen kehittämiseen ja tutkimiseen, mutta kuten sanottua kategorioiden ja testin kautta saatuja oppeja voi hyödyntää kuka vain. Kirjallisuuslähteenä seuraavissa kohdissa (A – F) käytetään Sydänmaanlakan ”Älykäs johtajuus” -kirjaa (2004, 218 - 229), ellei toisin ole mainittu.

#### A) Ammatillinen osaaminen

Tässä kategoriassa tutkitaan oman työn osaamista, työn haastavuuden kokemista, itsensä kehittämishalukkuutta, palautteen saamista, tavoitteellisuutta ja työssä viihtymistä. Lähtökohtina ovat henkilön motivoituneisuus ja se, että hänellä on selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen. Jokaisen työntekijän on hyvä ajoittain pohtia syvällisesti ja pyrkiä hyvään itsensä tuntemiseen ja onnellisuuteen. ”Tyytyväisyyttä elämään kannattaa etsiä suunnasta, missä olet hyvä ja mitkä ovat vahvuutesi – käytä ja kehitä niitä edelleen” (Salmimies 2008, 22).

#### B) Vuorovaikutusosaaminen

Tämän kategorian vastausten perusteella selviää kuinka jämäkkä (eli suora ja rehellinen), empaattinen (kyvyn asettua toisen asemaan omaava ja kuunteleva), kommunikointi- (viestintäkyvyn eri kanavissa omaava) ja vaikuttamistaitoinen (lujan tahdonvoiman ja karismaattisuuden omaava) sekä avoin (aito, uudistumis- ja palautteen anto- sekä ottokyvyn omaava) vastaaja on. Lisäksi selviää, kuinka hyvä vastaaja on rakentamaan verkostoja. Näiden voidaan todeta olevan johtamisen perustaitoja.

#### C) Johtamisosaaminen

Tässä kategoriassa tutkitaan testattavan henkilön visiointikykyä eli sitä minkälainen suunnannäyttäjä hän on yritykselle ja ihmisille. Tuloksetekokyvyn mittaamisen kautta selviää henkilön suoritusorientoituneisuus. Valtuuttaminen-osiossa tutkitaan johtamisen uuden viitekehyksen yhtä tärkeää osa-aluetta eli jaettua johtajuutta ja selvitetään kuinka hyvin henkilö osaa jakaa valtaa ja vastuuta. Tiiminjohtamistaito-osiossa selvitetään henkilön kykyä toimia tiimissä ja johtaa sitä tehokkaasti kohti tuloksia. Valmentamis-osiossa on kyse opettamalla johtamisesta ja muutoksen johtamiskyky-osiossa



henkilön kyvystä johtaa tehokkaasti muutoksia ja sitouttaa ihmiset niihin. Nämä ominaisuudet määrittelevät hyvin pitkälle sen, kuinka yrityksellä tulee menemään tulevaisuudessa.

#### D) Tehokkuusosaaminen

Tässä kategoriassa havainnoidaan henkilön kykyä varmistaa toiminnan tehokkuus. Mitattavia ominaisuuksia ovat havaitseminen-osio eli tiedon laaja-alainen ja utelias etsiminen. Analysointi-osiossa monimutkaisten kokonaisuuksien jäsentäminen ja yhteyksien näkeminen osien välillä. Päätöksenteko-osiossa mitataan henkilön kykyä keksiä ja soveltaa nopeasti päätöksiä ristiriitaisissa tilanteissa. Toimintatarmo-osiossa tutkitaan henkilön kykyä tehokkaaseen ja motivoituneeseen energiansa suuntaamiseen ja merkityksen löytämiseen tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ajanhallinta-osiossa tutkitaan henkilön kykyä priorisoida ja organisoida tehtäviään ja käyttää tehokkaasti aikansa. Uudistumiskyky on johtajalle erittäin tärkeä ominaisuus. Uudistumisosiossa tutkitaan henkilön kykyä muuttaa omia ajattelu- ja toimintamallejaan nopeasti sekä ymmärtää ja arvostaa asioiden monitulkintaisuuksia.

#### E) Hyvinvointiosaaminen

Tämä kategoria pitää sisällään ”kokonaiskuntoisuuden” (Sydänmaanlakka 2012, 30) määritelmän osa-alueet *fyysinen*, *psyykkinen*, *sosiaalinen* ja *henkinen* kunto sekä näiden lisäksi myös stressinhallinnan ja nöyryyden. Kokonaiskuntoisuuden määritelmän mukaan *fyysinen kunto* on kaiken lähtökohta (terveelliset elämäntavat), *hyvä psyykkinen kunto* edellyttää ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvää hallintaa. Lepo ja mielenrauhan etsiminen ovat myös tärkeitä asioita. *Sosiaalinen kunto* tarkoittaa ihmissuhteista huolehtimista ja tunteiden hallintaa. Hyvään *henkiseen kuntoon* kuuluu se, että päämäärät ovat selkeitä ja elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa keskenään.

Kokonaiskuntoisuuteen sisältyy Sydänmaanlakan (2012, 30 – 31) mukaan edellä mainittujen lisäksi *ammattillinen kunto*, joka on selkeiden päämäärien asettamista työlle, ja niiden toteuttamiseksi vaadittavien osaamisten ja motivaation ylläpitämistä. Tässä tärkeässä roolissa on muilta ihmisiltä saatu palaute. Hyvä *uudistumiskunto* edellyttää hyvää itsetuntemusta, reflektointitaitoa, jatkuvaa henkilökohtaiseen uudistumiseen panostamista, osaamisen kehittämistä ja uusien ratkaisujen etsimistä. *Tietoisuus* on lisäksi tärkeä osa kokonaiskuntoisuutta. Sillä tarkoitetaan sisäistä tarkkailijaa, ikään kuin mielen silmälaseja, joiden läpi ihminen katsoo maailmaa ja ohjaa, valikoi ja tulkit-

see kaikkea toimintaansa. Itsensä johtamisen voidaan tiivistetysti sanoa olevan ihmisen tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Kokonaiskuntoisuuden tasapainon pohjalta ihminen pystyy rakentamaan hyvän ja merkityksellisen elämän (Sydänmaanlakka 2012, 29).

#### F) Itseluottamus

Tähän kategoriaan kuuluvat ihmisen kyky arvostaa itseään ja luottaa itseensä sisäisesti ja sosiaalisissa tilanteissa. Itsensä ja muiden hyväksyminen, myönteisyys ja tahdonvoima kuuluvat myös olennaisesti itseluottamukseen. Tämä osio on erittäin tärkeä kaiken johtamisen kannalta. Itseluottamus ei ole suotta keskiössä ”Johtamisen osaamispuussa”.

Oppimisen haasteena tai jopa suoranaisena uhkana voi olla yritysten tehokkuusajattelu. Viitala & Uotila (2014, 106) mainitsevat kolmesta huolesta eläkkeelle lähtevien työntekijöiden korvaamisesta uusilla työntekijöillä. Ensimmäinen huoli liittyy hiljaisen tiedon siirtämiseen, johon ei tunnu löytyvän aikaa, eikä keinoja. Toinen liittyy osaavien työntekijöiden löytämiseen ja saamiseen organisaation palvelukseen ja kolmas liittyy heidän saamiensa nopeasti tuottaviksi. Tämän ajattelun riskinä on se, ettei uudella työntekijällä ole riittävästi aikaa ikään kuin kasvaa rooliinsa, eikä perehdyttämistä hoideta kunnolla.

#### 3.2.4 Osaamisen johtaminen osana strategiatyötä

Ennen kuin osaamista voidaan johtaa, täytyy määritellä mitä itse asiassa johdetaan. Tämä onnistuu luomalla yhteiset merkitykset asioille siten, että kaikki työyhteisössä ymmärtävät, mistä on kyse. Jokaisessa yrityksessä täytyy määritellä, mitä osaamisella tarkoitetaan ja mistä ja miten sitä muodostuu. (Ojala 2008, 48.)

Strategia, eli toimintamalli, jolla visio toteutetaan, luo perustan ja suunnan organisaation tulevaisuudelle. Tämän perustan avulla kehitetään organisaation omaa, ainutlaatuista ja yhteistä osaamista. Tällainen strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen luo ytimen menestyvälle yritykselle. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja on tärkeää, että yritys tekee hyvää osaamisen johtamista ja toimii ennakoivasti ja aktiivisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä osaaminen heillä tarkoittaa, mutta osaaminen voidaan jakaa karkeasti yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilön osaamista ovat esimerkiksi henkilökohtaiset tiedot ja taidot, kokemus, kontaktit, ja henkilökohtaiset ominaisuudet (esimerkiksi asenteet, persoonallisuus ja tunneäly). Organisaation osaaminen taas pitää sisällään organisaation yhteisen käsityksen tärkeistä asioista toimintaan tai toimintatapoihin liittyen. Sekä yksilön, että organisaation osaaminen pitävät sisällään myös hiljaisen tiedon, joka perustuu esimerkiksi kokemuksiin ja totuttuihin toimintatapoihin. Tärkeää organisaation kannalta on se, että yksilöiden osaamista muunnetaan organisaation osaamiseksi tämän mahdollistavien rakenteiden avulla. Tämä ei tapahdu automaattisesti, vaan *osaamispääoma täytyy osata johtaa*. Tämä onnistuu esimerkiksi selkeiden tavoitteiden, merkitysten luomisen, yksinkertaisten työkalujen sekä vastuutusten ja aikataulutuksen myötä. Tavoitteena on yrityksen menestys ja arvon kasvattaminen. (Ojala 2008, 53, 81.)

Organisaation osaamispääoma pitää sisällään seuraavat osiot; *henkilö-, rakenne- ja suhddepääoman*. Lyhyesti sanottuna *henkilöpääoma* koostuu ihmisistä, heidän osaamisestaan, asenteistaan, tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksistaan, verkostoistaan ja muun muassa halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. *Rakennepääoma* muodostuu kaikista organisaation fyysisistä ja henkisistä rakenteista, kuten järjestelmistä, teknologiasta, toimintatavoista ja -kulttuurista. Tämä osio on tärkein, koska organisaation toiminta jakautuu rakenteiden mukaisesti. Kolmas osio eli *suhddepääoma* koostuu omaa osaamista täydentävistä osaamiskumppaneista. Näiden avulla omaa osaamista voi kehittää paremmin kuin yksin. (Ojala 2008, 47.)

Vuorinen (2013, 178) jakaa organisaation osaamisen kolmeen osioon seuraavasti. *Inhimillinen pääoma* sisältää työntekijöiden taidot, tiedot, osaamisen ja kokemukset. *Sosiaalinen pääoma* edesauttaa organisaation oppimista ja pitää sisällään organisaation toimintatavat, suhteet muihin toimijoihin, työkulttuurin, vuorovaikutuksen ja luottamuksen. *Rakenteellinen pääoma* taas käsittää muun muassa organisaation tietojärjestelmät, patentit, palaverikäytännöt ja rutiinit eli ”kaiken sen, mikä jäisi organisaatioon, jos sen työntekijät irtisanoutuisivat”. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 104) toteavat, että monet yritykset erottavat toisistaan tiedon, osaamisen ja tahdon tai asenteen johtamisen.

### 3.2.5 Jatkuva muutos ja siinä selviäminen

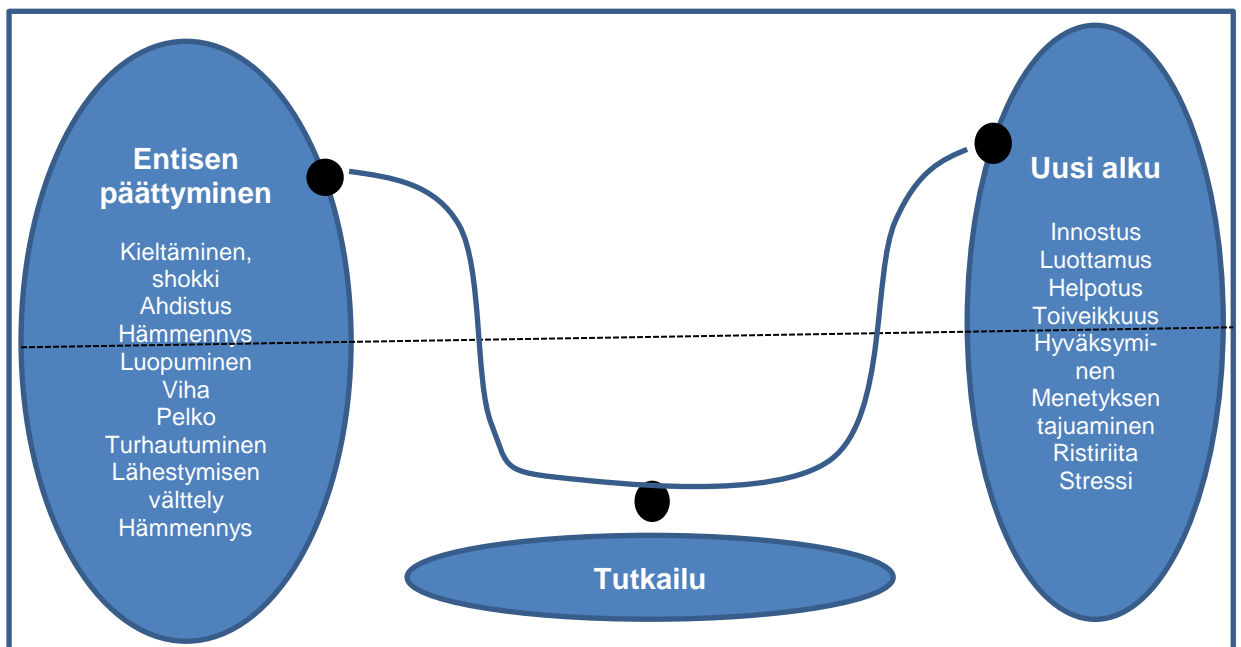
Resilienssin edistämässä erittäin tärkeissä rooleissa ovat muutoskyky ja muutosvalmius. Hämäläisen (2001, 30 - 31) mukaan muutos on ikään kuin sisäänrakennettu elämään ja se onkin siten elämän ihmiselle antama uusi mahdollisuus, jota ei pidä nähdä vastustettavana ulkopuolisena uhkatekijänä. Päinvastoin ihminen voi oppia myötäilemään muutosta ja vaikuttaa itse sen kulkuun; näin ollen ihmisestä tulee oman elämänsä vaikuttaja ja ohjaaja. Myös muutosvalmius on ihmisten sisäänrakennettu ominaisuus, minkä vuoksi muutokset ovat ihmisten kasvun kannalta tärkeitä kasvuhaasteita ja voitettavia esteitä. Hiltusen (2012, 70) mukaan, mikäli muutos tapahtuu riittävän hitaasti ja vaiheittaisesti, niin ihmisillä on tapana sopeutua muutokseen. Tällöin ihmiset eivät oikeastaan edes huomaa muutosten tapahtumista.

Muutos on Salmimiehen (2008, 131) mukaan välttämätön ja suorastaan eilinehto ihmisen elämässä. Muutosta on joka paikassa ja eritasoisesti; niin ympäristö, perhe kuin yksilökin muuttuvat koko ajan. Ihmismieli ei välttämättä aina pysy muutosten vauhdissa mukana, joten muutosvalmius ja sen ylläpitäminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Tietoisesti itseään johtamalla ihminen voi vaikuttaa muutosvalmiutensa osa-alueisiin. Näitä ovat joustavuus, elämänasenne, toivo, elämäntarkoituksellisuus ja elämän tarkoituksen kokeminen ja sitä kautta elämän kulkuun ja muutosten suuntaan vaikuttaminen. Muutosten läpiviemisessä auttavat myönteinen *asenne* ja myönteiset *tunteet*. Jälkimmäisiä ovat muun muassa optimistisuus, sinnikkyys, päättäväisyys, ulospäin suuntautuneisuus ja mielekkyyden tunne.

*Asenteiden* voi määritellä merkitsevän aina taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiantilaan, esineeseen tai henkilöön. Asenteiden voidaan sanoa olevan hyvin pintapuolisia ja ne saattavat muuttua nopeastikin. Asenteissa voidaan erottaa eri osatekijöitä, joita ovat *sisältö* eli tiedollinen osatekijä, *intensiteetti* eli tunnepitoisuuden osatekijä sekä *toimintavalmius* eli käyttäytymisulottuvuuden osatekijä. (Allardt 1988, 55.)

Vaikeuksien sattuessa törmätään Hämäläisen (2007, 137) mukaan monesti *asenneongelmaan*, joka tässä tapauksessa tarkoittaa toisten ihmisten syyttämistä sen sijaan, että ihminen peiliin katsomisen kautta ottaisi muutoksen ja ratkaisujen ohjat omiin käsiinsä. Olisikin viisautta kysyä, mikä on ihmisen oma omavastuuosuus vaikeuksissa ja mitä ihminen voi itse tehdä asioiden korjaamiseksi. Nämä kysymykset ovat oleellisia muutosprosessin käynnistämiseksi. Tällöin ihminen myös ottaa itsestään, elämästään ja tunteistaan vastuuta eli toisin sanoen johtaa itseään.

Muutos on Salmimiehen (2008, 138, 142) mukaan luopumista ja poisoppimista ja kun ihminen vihdoinkin alkaa toimia uudella tavalla, on muutos onnistunut. Jos ihminen pitää kiinni haitallisista uskomuksistaan, estävät ne häntä suuntaamasta henkilökohtaisia voimavarojaan häntä itseään hyödyttävällä tavalla. *Tunteiden* näkökulmasta katsottuna muutostilanteissa on nähtävissä kolme vaihetta, jotka ovat *entisen päättymisen*, *tutkailuvaihe* ja *uusi alku* (kuva 7). Vastustus muutoksia kohtaan johtuu usein siitä, ettei ihminen hahmota suuntaa, johon on menossa.



Kuva 7. Henkilökohtaisen muutostilanteen vaiheet ja niihin liittyvät tunteet (Salmimies 2008, 142)

Työelämän yllättävissä muutoksissa selviämistä on tutkittu organisaatiotutkimuksessa (mm. Conner 1993; Hoopes & Mark 2004) pitkään. Resilienssiin voidaan katsoa kuuluvan seitsemän tärkeää ominaispiirrettä, joiden avulla resilientit yksilöt ja organisaatiot selviytyvät ketterästi suurista muutoksista ja sopeutuvat muuttuviin oloihin. Ominaispiirteet ovat *optimismi*, *vahva itsetunto*, *vahva fokuointi*, *joustava ajattelu*, *sosiaalinen joustavuus*, *järjestelmällisyys* ja *riskinottokyky*. (Rinne 2016, 12 – 15.)

Työelämän kannalta keskeistä on Laajalahden (2017) mukaan se, miten työelämän muutoksiin vastataan ja minne ja miten työelämän muutoksia ohjataan. Tekoäly tulee otta-

maan osan työtehtävistä hoitaakseen, mutta samalla se vapauttaa ihmisille aikaa keskittyä esimerkiksi kaavamaisien työtehtävien sijasta vaativampiin asiantuntijatyötehtäviin. Tekoäly tukee tällä tavoin tulevaisuudessa asiantuntijoita työssään. Monet futuristit käyttävätkin AI:n ("artificial intelligence") eli tekoälyn rinnalla käsitettä IA ("intelligence amplification") eli älyn vahvistaminen. Kokonaisia ammatteja tulee syntymään, muuttumaan ja väistymään yhä nopeampaan tahtiin ja se asettaa haasteita niin ihmisten oppimiselle kuin kouluttamisellekin. Menestys muutoksessa edellyttää ihmisiltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.

Yksilötasolla resilienssiä voi kehittää opettelemalla ja harjoittelemalla tietoisesti uusia käyttäytymismalleja muutoksiin liittyen. Ryhmän resilienssin kehittämisessä korostuu ryhmän synergia. Korkea resilienssi ryhmässä syntyy siitä, että ryhmä pystyy hyvään yhteistyöhön. Tällöin ryhmän jäsenten vahvuudet osataan yhdistää ryhmässä yhteiseksi ominaisuudeksi. Se mahdollistaa tarkoituksenmukaisen toiminnan myös yllättävissä tilanteissa. (Rinne 2016, 17 – 18.)

### 3.2.6 Stressistä tietoisuustaitojen avulla rentouden oppimiseen, "draiviin" ja työnimuun

Stressi on tahdosta riippumaton, automaattinen reaktio tilanteeseen, jossa ihminen havaitsee jonkin uhkaavan häntä. Käytännössä stressaavan tilanteen sattuessa aivot lähettävät viestit sympaattiselle hermostolle, joka aktivoituu. Viestit menevät myös lisämunuaisille ja viestien ansiosta kehoomme syöksyy kemiallisia aineita, kuten adrenaliinia, mikä saa sydämen sykkimään tavallista nopeammin, verenpaineen kohoamaan ja hengityksen nopeutumaan. Tämä kaikki valmistaa elimistömme henkiseen ja fyysiseen vireystilaan ja ongelman ratkaisemiseksi joko hyökkäämään tai pakenemaan. (Manka 2015, 54.) Duodecimin Lääkärikirjan mukaan "stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon haasteita ja vaatimuksia, että sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ovat tiukoilla tai ylittyvät" (Mattila 2010).

Keltikangas-Järvisen (2008, 169) mukaan psykologiassa erotetaan toisistaan itse stressitilan stressorit eli stressiä aikaansaavat asiat ja tapahtumat, selviytymiskeinot ja stressin kustannukset eli somaattiset ja psykologiset seuraukset stressistä. Kuitenkin arkikielessä näistä kaikista asioista puhutaan stressinä. On kuitenkin hyvä muistaa, että itse vaatimus ja se, miten ihminen kyseenomaisen vaatimuksen kokee, ovat eri asioita, koska ihmiset kokevat samat odotukset eri tavoin. Stressitila sinällään kuitenkin tarkoittaa aina jonkin-

laista epäsuhtaa tai ristiriitaa ympäristön vaatimusten ja ihmisen kapasiteetin tai resurssien välillä. Tämän ristiriidan seurauksena syntyy tilanne, josta ihminen ei selviydy tai hän tuntee, ettei hän selviydy.

Stressin taustalla saattaa olla pitkän aikavälin kuormitustekijöitä, laukaisevia-, ylläpitäviä ja altistavia tekijöitä. Toisaalta ihmisellä on suojaavia tekijöitä, jaksamista tukevia ajattelu- ja toimintamalleja sekä hallintakeinoja. (Nurmi 2017, 18 – 19.) Varsinaisen stressireaktion on uskottu eri stressimallien mukaan syntyvän ristiriidasta omien toiveiden tai voimien ja todellisuuden välillä, mutta positiivisessa psykologiassa on myös syntynyt ajatus, että kuormitustekijät tavallaan olisivatkin voimavaratekijöitä eli työympäristö voi samanaikaisesti sekä kuormittaa, että edistää hyvinvointia (Manka 2015, 49 - 50). Keltikangas-Järvisen (2008, 185 – 186) mukaan synnynnäinen temperamentti vaikuttaa siihen, mikä kenellekin on stressille altistava ärsyke eli stressori. Temperamentti vaikuttaa myös stressin aiheuttaman kiihtymystilan voimakkuuteen ja tuntemuksiin sen aikana. Temperamentti vaikuttaa lisäksi selviytymiskeinojen valintaan ja stressin seurauksiin. *Näin ollen temperamentti selittää, miksi joku ihminen kokee saman tilanteen haasteena, toisen kokiessa sen uhkana.* Toiselle muodostuu fysiologinen stressireaktio, toiselle ei.

Perimmäinen tarkoitus stressillä on ollut kehon fysiologinen valmistaminen uhkaa vastaan ja valmiustilan luominen. Stressireaktio myös aiheuttaa fysiologisesti sen, että ihminen saa energiaa ja voimia uhkatilanteessa toimimista varten. Tämä toiminta taas aiheuttaa stressihormonien poistumisen elimistöstä sekä sydämen sykkeen ja verenpaineen normalisoitumisen. Lyhytkestoinen stressi mahdollistaa huippusuorituksen, mutta pitkittyessään tämä kehon hälytystila aiheuttaa sen, ettei keho lepää lainkaan ja palautumisjärjestelmä saattaa seota, mikä taas aiheuttaa kehon ja mielen oireilua. Tällöin seurauksena voi olla työuupumus, joka tarkoittaa pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvää häiriötilaa, johon kuuluvat esimerkiksi uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Manka 2015, 54 – 55; Nurmi 2017, 17.)

Ihminen voi muuttaa omaa asennettaan elämää ja eri asioita kohtaan. Ihminen voi oppia rentoutta, joka voi auttaa muun muassa stressinhallinnassa. Hämäläisen (2007, 140 – 141, 156) mukaan rento ihminen suhtautuu asioihin ja elämäänsä luottavaisesti, tarttuu innolla haasteisiin ja hyväksyy elämän sellaisena kuin se eteen tulee. Rentouden oppimisen myötä ihminen oppii tulemaan toimeen jännitys- ja pelkotilojensa kanssa ja hän oppii myös olemaan paremmin läsnä tilanteissa, unohtaen samalla elämän suorittamisen. Rento ihminen myös voi paremmin ja sairastaa vähemmän. Voidaan myös puhua ”ren-

nosta vastuullisuudesta”, joka ilmenee työyhteisössä muun muassa siten, että työt hoidetaan hyvän yhteishengen vallitessa, kollegoita tukien. Rento vastuullisuus pitää sisällään ajatuksen sopivasta (”kepeästä”) vastuullisuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on tavallaan luottavaisen kevyt asenne vastuuseen; asiat hoituvat, sujuvat luonnollisesti ja elämä kantaa. Joten se riittää, kun ihminen tekee parhaansa ja oman osuutensa reippaasti ja tarmokkaasti, ilman turhaa ”puristusta”. Toki tällainen rento vastuullisuus tarvitsee taustalle vahvan itseluottamuksen ja positiivisen asenteen, jotka syntyvät, kun ihminen omaa tarvittavan tietotaidon asioista ja riittävän määrän harjoittelua ja työtä mielenhallinnan suhteen.

Toisaalta vastuunotto, myöskään Hämäläisen mainitsemassa rennossa olomuodossaan ei saa mennä ylivastuullisuuden puolelle. Tällöin ihminen on tavallaan liian kiltti, pyrkii miellyttämään tavallaan kaikkia ja riskinä on se, että hän alkaa tehdä myös muille kuuluvia töitä liiaksi, eikä osaa sanoa ”ei”. Liian kiltteyden seurauksena on usein väsymys ja uupuminen. (Hämäläinen 2007, 158.)

Lukuisten tutkimusten mukaan tietoisuustaitojen eli mindfulnessin on todettu auttavan stressin, uupumuksen, kroonisen kivun, uusiutuvan masennuksen ja tunne-elämän epävakaisuuden hoitoon. Toisaalta tietoisuustaitojen on todettu vahvistavan hallinnan, sitoutumisen ja haasteisiin vastaamisen psykologisia piirteitä. Tietoisuustaidot lisäksi vahvistavat koherenssin eli jatkuvuuden ja eheyden tunnetta, johon liittyy ymmärrettävyys, merkityksellisyys ja kyky vaikuttaa. Yhdessä nämä tunteet ja piirteet ennustavat kuinka kestävä ihminen on ja vahvistavat ihmisen kestävyyttä. Alan tutkimuksen aloitti noin 30 vuotta sitten lääketieteen professori Jon Kabat-Zinn. Vuonna 1979 Kabat-Zinn kehitti *hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon perustuvan stressinhallintamenetelmän (mindfulness-based stress reduction, MBSR)* Massachusettsin yliopistollisessa sairaalassa. Menetelmässä yhdistyvät Aasian viisauksiperinteet (buddhalaisuus) ja nykyaikainen lääketiede. (Manka 2015, 207; Williams & Penman 2011, 68; Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2007, 16.)

MBSR:n pohjana ovat hyväksyvää, tietoista läsnäoloa kehittävät meditaatioharjoitukset. Niitä sovelletaan stressin, kivun ja kroonisen sairauden hoitoon. (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2007, 16.) Käytännössä tietoisuustaidot ja tietoinen läsnäolo (mindfulness) tarkoittavat ilman arvostelua ja hyväksyvästi tehtyä havainnointia nykyhetkessä. Mindfulness-taitoja voi harjoitella ja niistä on hyötyä myös esimerkiksi henkilökohtaisessa rauhoittumisessa. Kun ihminen tulee itsestään paremmin tietoiseksi ja pystyy olemaan paremmin tilanteissa läsnä, pärjää hän paremmin myös muiden ihmisten kanssa. (Manka 2015, 207.) Tietoisien läsnäolon meditaatio auttaa stressinhallinnassa. Sen avulla ihmisen



on mahdollista päästä kosketuksiin omien huolenaiheidensa kanssa ja käsitellä niitä siten, etteivät ne lamauta häntä. Stressiä on mahdollista hallita ja pelkoa ja kärsimystä lievittää suhtautumalla asioihin eri tavalla. Tässä auttavat tietoisien läsnäolon taidot. (Stahl & Goldstein 2010, 78.)

Hyväksyvä tietoinen läsnäolo on ensinnäkin *tarkoituksellista* eli toiminnan tuomista tietoiseksi asioiden vatvomisen sijaan. Asiat hyväksytään sellaisina kuin ne ovat, eikä mietitä, miten niiden *pitäisi* olla. Toiseksi hyväksyvä tietoinen läsnäolo on *kokemusperäistä* eli siinä keskitytään vain tämänhetkiseen kokemukseen, ei muuhun. Näin toimien ihminen ottaa vastaan kaiken kokemuksen tarjoaman tiedon ennen omaa kannanottoaan tilanteeseen ja ennen toimimistaan tilanteessa. Vatvoessaan ihminen suuntaa ajatuksensa menneisyyteen tai kuviteltuun tulevaisuuteen. Kolmanneksi hyväksyvä tietoinen läsnäolo ei *arvostele* eli nykyhetki nähdään sellaisena kuin se on. Asioiden vatvojalle kehittyi ankaran arvostelun seurauksena mieleensä ennen pitkää irrationalinen tyranni, jota ei voi tyydyttää milloinkaan. (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2007, 67 – 68, 75.)

Ihmisen mielen hieno kyky ajatella auttaa ratkomaan monia ongelmia omassa mielessä ennen toimintaa. Ongelma on siinä, että omia ajatuksia ja tunteita voidaan alkaa luulla tosiasioiksi. Todellisuudessa ajatukset sisältävät tulkintoja ja arvostelmia, jotka eivät ole tosiasioita, vaan ajatuksia nekin. Ihminen voi alkaa esimerkiksi stressin seurauksena näkemään ajatuksensa ja tunteensa ratkaistavina ongelmina tai tyranneina, jotka pitää kukistaa. Hyväksyvän tietoisien läsnäolon avulla ihminen voi oppia hyväksymään, näkemään ja oivaltamaan, että kyse on vain vaihtuvista mielensisällöistä. Ihmisen mieli tuottaa niitä, milloin mistäkin syystä kulloisellakin hetkellä. Hyväksyvä tietoinen läsnäolo voi auttaa tunnistamaan, milloin ja miten ne ilmenevät. Tällöin tiedostamattomuus ei hallitse enää ihmisen elämää. (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2007, 81 – 82.)

Tietoisuustaitojen hyvinvointivaikutukset liittyvät aivokuoren etummaisten alueiden tunteiden säätelyn vahvistumiseen siten, että näiden taitojen harjoittelu aktivoi sellaisia aivoalueita, jotka ovat yhteydessä empatiaan ja kykyyn havainnoida omia ja toisen ihmisen psyykkisiä tiloja. Myönteisiä vaikutuksia tietoisuustaitojen omaksumisessa ovat Hunterin & McCormickin (2008) mukaan muun muassa hyväksyvämpi asenne omaan työtilanteeseen, realistiset tavoitteet, epäitsekkäämpi toiminta, sisäinen motivaatio, oman työn arviointi realistisesti, merkityksen hakeminen muualtakin kuin työstä, rauhallisuus hankalissa tilanteissa, sopeutumiskyky, työstä nauttiminen sekä paremmat henkilösuhteet. (Manka 2015, 208.)

Tietoisien läsnäolon harjoituksia on olemassa lukuisia. Eräs yksinkertainen ja tehokas arkipäivän harjoitus on nimeltään PHTJ. Se on lyhenne sanoista *pysähdy, hengitä, tarkkaile* ja *jatka*. Tämän epämuodollisen harjoituksen avulla on tarkoitus saada yhteys omaan kokemukseen, ajatuksiin, tuntemuksiin ja tunteisiin. Yhteyden saamisen jälkeen pystyy jatkamaan eteenpäin tehokkaammin, lieventäen samalla stressiä ja ahdistusta. (Stahl & Goldstein 2010, 88 – 89.)

Toinen hyvä harjoitus on nimeltään *kävelymeditaatio*. Sitä voi harjoittaa monin eri tavoin ja monissa eri paikoissa. Eräs tapa harjoittaa sitä on keskittää kaikki huomio jalkoihin ja siihen, miltä ne tuntuvat kävellessä. Erityisesti huomio kannattaa kiinnittää tuntemuksiin silloin, kun jalat koskettavat maata. Kävelymeditaatio on liikkeeseen yhdistettyä meditaatiota, joka on erityisen hyödyllistä kiihdyksissä oleville ihmisille. Se on hyödyllistä esimerkiksi tilanteissa, joissa rauhoittuminen istualleen on vaikeaa. Tarkoituksena on läsnä oleminen joka askeleella, kävellä kävelemisen takia ja vailla päämäärää. Hyväksyvässä tietoisessa läsnäolossa ei pyritä hallitsemaan mieltä, vaan tyynen, hyväksyvän ja avoimen suhtautumisen kautta pyritään näkemään mielen terveet ja haitalliset toimintamallit selvästi. Tietoinen läsnäolo ikään kuin palauttaa ihmisen takaisin nykyhetkeen ja täyteen tietoisuuteen yhä uudelleen ja uudelleen. Tämä mahdollistaa ihmiselle valinnan ja toiminnan vapauden. (Williams, Teasdale, Segal & Kabat-Zinn 2007, 119 – 120, 122, 124; Williams & Penman 2011, 51.)

Kuten mainittua, tietoisuustaitojen omaksumisen yksi positiivinen seuraus voi olla *sisäisen motivaation* löytäminen. Tämän voidaan nähdä auttavan resilienssin edistämisessä. Martela & Jarenko (2015, 17 – 18) kertovat Ryanin & Decin itseohjautuvuusteorian pohjalta ihmisellä olevan neljä psykologista perustarvetta, jotka täytyessään antavat ihmiselle innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen ”draivia”. Termi ”draivi” on poimittu Martelan & Jarenkon kirjasta. ”Draivilla” tarkoitetaan eräänlaista sisäistä ohjaavuustekijää, nostetta, joka on tärkeä osa sisäistä motivaatiota ja sen muodostumista. Perustarpeet ovat *vapaaehtoisuuden tarve* eli että työssä annetaan mahdollisuus tehdä asiat omalla tyylillä, eikä pakotetusti ulkoapäin ohjaten. Jos tämä tarve täyttyy, niin ihminen kokee saavansa olla ihmisenä se, kuka on ja saavansa tehdä myös työtään sellaisena kuin on. Toisena tarpeena on *kyvykkyyden tarve* eli riittävä haasteellisuus, oppiminen ja kehittymismahdollisuus työssä. Kolmas tarve on *yhteenkuuluvuuden tarve* eli se tunne, että ”minä kuulun joukkoon ja minua arvostetaan osana yhteisöä juuri sellaisena ihmisenä kuin olen”. Neljäs tarve eli *hyväntekemisen tarve* koskee halua tehdä hyvää oman työn kautta. Toisaalta tämä tarve liittyy myös siihen, että omalla työllä on positiivinen vaikutus asiakkaisiin, työyhteisön jäseniin ja laajempaan yhteiskuntaan.

Positiivisen psykologian liikkeen syntyäikoihin 2000-luvun alussa ajoittuva *työnimun* käsitteen tutkimus mahdollisti työhyvinvoinnin aikaisempaa monipuolisemman tarkastelun sekä hyvinvointina että pahoinvoinnin puuttumisena. Jari Hakanen suomensi termin ”työnimukseksi” sen alkuperäisestä käsitteestä ”work engagement”. Termi on alun perin Utrechtin yliopistossa Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kehittämä. Työnimun voidaan sanoa olevan positiivinen tunnetila, jossa yhdistyvät *tarmokkuus* eli energisyys, sinnikkyys ja työhön panostamisen halu, *omistautuminen* eli työn merkitykselliseksi kokeminen, innostus ja ammattiihminen sekä *uppoutuminen (flow)* eli voimakas keskittyminen ja työhön paneutuminen. Kuvaus on lupaavin, levinnein ja Suomessa tunnetuin. Työnimua ei voi verrata ”flown” kaltaiseen hetkelliseen ja spesifiin ”huippukokemukseen”. Enemmänkin se on pysyvämpi ja kokonaisvaltaisesti leviävä tila, joka ei kohdistu yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Manka 2015, 36 – 37; Hakanen 2009, 35.)

Mankan (2015, 37 - 39) mukaan työnimu näyttää olevan työn lisäksi yhteydessä hyvinvointiin myös kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. Työpaikalla imu tarttuu myös toisiin työntekijöihin. Työnimu sinällään liittyy Demeroutin ym (2001) kehittämään työn vaatimusten ja työn voimavarojen TV-TV-malliin, joka pyrkii ennakoimaan samanaikaisesti niin työmotivaatiota kuin työpahoinvointiakin. Mallissa on kaksi perusolettamusta, jotka ovat seuraavat:

1. Ammatista riippumatta työssä voidaan erottaa kaksi laajaa työn piirteisiin liittyvää luokkaa eli työn vaatimukset ja työn voimavarat. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn määrä ja aikapaineet ja voimavaroja yhteisön tuki, palaute, esimiehen kannustus sekä vaikutus- ja oppimismahdollisuudet. Optimitilanteessa voimavarat auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia.
2. Edellä mainitut luokat voivat vaikuttaa kahteen osittain erilliseen, mutta kuitenkin rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin eli *terveyden heikkenemisen polkuun* tai *motivaatiopolkuun*. Ensin mainittu polku voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen, kun taas jälkimmäinen voi johtaa työnimuumun.

### 3.2.7 Palautuminen ja sen edistäminen

Kinnusen & Feldtin (2009) tutkimuksen mukaan 10 – 30 prosentilla työntekijöistä oli ongelmia palautumisessaan ja nämä ongelmat näyttävät lisäävän työuupumuksen riskiä. Työ ja terveys Suomessa 2012 -haastattelututkimuksen mukaan taas 52 % vastaajista palautui työstään hyvin, 42 % kohtalaisesti ja 6 % huonosti. Oma elpymistarve on hyvä

oppia tunnistamaan. Työntekijän riittämätön palautuminen ennustaa myöhemmin ilmeneviä psykosomaattisia oireita, poissaoloja työstä ja työuupumusta. Haasteena nykyajan työelämässä on muun muassa se, että työtä on mahdollista tehdä monessa paikassa ja moneen eri aikaan ja tämä asettaa luonnollisesti haasteita työstä palautumiselle. (Manka 2015, 47, 189.)

Ihmisen uupumuksen syyt voivat olla moninaiset, mutta jos kyse on työperäisistä tekijöistä, voi käydä niin, että työstä tulee pakollinen velvollisuus, eikä töihin ole mukavaa lähteä. Myös ihmissuhteet työpaikalla voivat käydä ongelmallisiksi. Lisäksi ihminen voi kokea avuttomuutta ja epävarmuutta työtehtävissään, muttei osaa tai uskaltaudu hakemaan apua. Ihmiselle voi myös muodostua niin sanottu *pseudokompetenssi eli korviketouhuaminen*. Ihminen on tekevinään paljon ja yrittää saada paljon aikaiseksi ja antaa itsestään uutteran ja pätevän kuvan työtovereilleen ja tämän vuoksi häneltä myös odotetaan paljon, vaikka tosiasialla hän on yliarvioinut omat voimansa ja taitonsa, eikä tulosta tahdo syntyä millään. (Hämäläinen 2001, 70.)

Palautumisen edistämisen sekä työuupumuksen ja muun muassa uniongelmiin ehkäisemisen kannalta ovat Sonnentag & Fritzin (2007) tutkimuksen mukaan tärkeitä seuraavat asiat (Manka 2015, 192 - 193):

- Psykologinen irrottautuminen eli se, että työtä ei ajatella vapaa-ajalla.
- Rentoutuminen eli positiivinen tunnetila, jossa virittymisen taso on matala ja ihminen tekee rentouttavia asioita.
- Taidonhallintakokemukset eli uusien taitojen oppiminen, älyllisten haasteiden etsiminen ja tekeminen sekä näkemysten laajentaminen nimenomaan vapaa-ajalla.
- Kontrollin tunne ja asioista sekä ajankäytöstä päättämisen mahdollisuus vapaa-ajalla.

Kinnusen & Maunon (2009) tutkimuksen mukaan palautumisen vaikeuksia voivat ennakoida työssä työn rakenteelliset ominaisuudet (esimerkiksi vuorotyö), työn vaatimukset (esimerkiksi aikapaineet, vastuu ja fyysinen kuormittavuus) ja työn voimavarojen puute (esimerkiksi esimiehen epäoikeudenmukaisuus, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, työn epävarmuus ja vähäinen sosiaalinen tuki). Lisäksi niitä voivat ennakoida epäedullinen työn vaatimusten ja voimavarojen suhde ja työhön sitoutuminen (esimerkiksi työholismi ja vähäinen työnimu). *Vapaa-ajalla* vaikeuksia palautumiselle voivat ennakoida demografi-

set tekijät (esimerkiksi ikääntyminen ja sukupuoli; nainen palautuu heikommin) ja perhelanne (esimerkiksi työ-perhe- tai perhe-työ-ristiriidat). Niitä voivat ennakoida myös vapaa-ajan määrä ja laatu (esimerkiksi oman ajan riittämättömyys, vähäinen sosiaalinen aktiivisuus, vähäinen liikunta ja työnteko vapaa-ajalla) ja lyhyt ja huonolaatuinen uni. (Manka 2015, 194.)

Stressaantuneen ihmisen kannalta varsinaisia ongelma-aikoja voivat olla esimerkiksi pidemmät lomat, jolloin lepääminen olisi mahdollista. Ihmisen identiteetti voi kuitenkin olla niin sidoksissa suorituksiin ja aikaansaannoksiin, ettei pelkkä oleminen, lepääminen ja akkujen lataaminen onnistu, koska pakeneminen sisäisen äänen kuuntelemiselta tuntuu helpoimmalta ja vetävimmältä vaihtoehdolta. Tämä on vaarallista, koska tämä elämäntyyli riistää ihmiseltä itseltään oikeuden ihmisarvoon. Täytyy muistaa, että ihmisellä on luovuttamaton oikeus ihmisarvoon pelkän olemassaolonsa perusteella, ei suoritusten tai näyttöjen perusteella. Ihminen on arvokas omana persoonanaan ja omana itsenään. (Hämäläinen 2001, 29.) Keltikangas-Järvinen (1994, 18 - 25) toteaa hyvään itsetuntoon kuuluvan sen, että ihminen kykenee näkemään oman elämänsä ainutkertaisuuden sekä ymmärtämään olevansa tärkeä sinänsä, tarvitsematta erityisin suorituksin tai onnistumisin tätä osoittaa. Itsetuntoon sisältyvät muun muassa se, että ihminen tuntee olevansa hyvä, itsetuottamuksen ja itsensä arvostamisen kokemukset sekä oman elämän näkeminen arvokkaana ja ainutkertaisena. Lisäksi muiden ihmisten arvostamisen kyky, riippumattomuus muiden mielipiteistä ja ratkaisukyky oman elämän ratkaisuissa sekä epäonnistumisten ja pettymysten sietäminen.

Erään tutkimuksen (van Laethem ym 2013) mukaan unen laatu on usein huono, jos työn vaatimukset ovat liiallisia, mutta vastaavasti taas työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti unen laatuun (Manka 2015, 195, 197). Työn ja kodin voimavarat, työn ja perhe-elämän positiivinen vuorovaikutus sekä yleinen hyvinvointi voivat vahvistaa kehämäisesti toinen toisiaan. Palautumiseen työkuormituksesta vaikuttavat näin ollen monet tekijät myös vapaa-ajan puolelta. Palautumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on uni.

Hyvän unen saamiseksi asiantuntijat suosittelevat muun muassa seuraavia asioita (Manka 2015, 197):

- Säännöllisyys on tärkeää: nukkumaan kannattaa pyrkiä menemään iltaisin samaan aikaan ja kannattaa myös pyrkiä heräämään samaan aikaan.
- Ennen nukkumaan menemistä kannattaa varata pari tuntia vain leppoiselle olemiselle, ei esimerkiksi hikiliikunnalle tai jännittävälle elokuvalla.

- Liikunnan harrastaminen on kuitenkin tärkeää, kunhan sitä ei tee liian lähellä nukkumaan menemisen ajankohtaa.
- Työntekeminen liian myöhään voi huonontaa unen laatua. Työhuolet voi purkaa esimerkiksi omalle ”huolilistalle”, jotta niitä ei tarvitse vatvoa päässä.
- Älylaitteista säteilevä sininen valo vaikeuttaa unen saantia.
- Kofeiinipitoiset juomat ja alkoholi juuri ennen nukkumaan menoa kannattaa jättää väliin. Vaikka alkoholi voi edistää nukahtamista, niin uni ei ole yhtä levollista kuin normaalisti. Myös kuorsaaminen ja hengitysvaikeudet voivat olla seurausta alkoholin käytöstä.

Palautumisen ja stressin arviointiin on olemassa monia henkilökohtaisia mittaamisvälineitä. Sydämen sykevälivaihtelun mittaaminen on yksi eniten ja pisimpään käytetty ja tieteellisesti pisimpään tutkittu menetelmä. Kyseessä on sydämen sykevälivaihtelua eli sydämen lyöntien välisen ajan vaihtelua tutkiva menetelmä, jolla mitataan ja analysoidaan ihmisen fysiologisia reaktioita. Firstbeat Technologies Oy on kehittänyt Hyvinvointianalyysin (HVA), jolla voidaan mitata työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta sekä palautumista mittausvuorokauden aikana. (Manka 2015, 48.)

Kuten luonto korjaa itse itseään, voi se korjata myös ihmistä. Tutkimusten (Korpela 2009 ja Barton & Pretty 2010) mukaan jo muutamien minuuttien luonnossa oleilu ja kävely sekä rentouttaa että johtaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin terveysvaikutuksiin, kuten mielialan koheneeseen ja itseluottamuksen paranemiseen. Vaikutukset olivat tutkimuksissa voimakkaimmillaan, jos luonnossa oli vihreyden lisäksi vettä. Työpaikoilla voisi alkaa pitämään niin sanottuja *mikroelpymishetkiä*. Välttämättä jokaisessa työpaikassa ei avaudu ikkunasta kaunista luontomaisemaa, mutta ihminen voi mennä ajatuksissaan hetkeksi omaan mielipaikkaansa, nauttimaan luonnon läheisyyteen. (Manka 2015, 204 – 205.)

Sydänmaanlakka kuvaa kehittämänsä termiä ”Älykäs liikunta” näin; ”älykäs liikunta on hauskaa, monipuolista, tehokasta, säännöllistä ja kokonaisvaltaista” (Sydänmaanlakka 2010, 104). Liikunnan pitäisi olla elämäntapa eli sisällöltään monipuolista ja säännöllistä. Liikunnan olisi oltava myös kokonaisvaltaista ja rentouttavaa. Tällöin kehon lisäksi myös mieli saa harjoitusta ja samanaikaisesti virkistymistä ja lepoa. Eli yhtä aikaa sekä mieli, tunteet että sielu virkistyvät ja lepäävät. Älykäs liikunta on kokonaisvaltaista kehon ja mielen harjoittamista ja hyvinvoinnin lisäämistä. (Sydänmaanlakka 2010, 104.)

Liikunnan ja aktiivisuuden lisäksi ihminen tarvitsee lepoa ja palautumista, jotka ovat fysiologisia perustarpeita. Toimintojen tauottaminen ja lepo ovat tärkeitä myös psyykkisten toimintojen ylläpitämiseksi. Työasioiden miettiminen öisin on usein tyypillistä jossakin vaiheessa työuupumusta. Tästä miettimisestä voi aiheutua myös unettomuutta ja lisäksi tutkimuksen (Lampi et al 2015) mukaan työn aikapaineet ja työn tunnepitoiset vaatimukset ovat yhteydessä unettomuuteen. (Nurmi 2017, 250 – 251.)

Säännöllisestä rytmistä kiinni pitäminen on tärkeää palautumisessa ja riittävän levon saamisessa. Pihlin & Arosen (2012) mukaan nukkumisen vaikeuksien yhteydessä voidaan puhua unettomuutta ruokkivasta kehästä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen huomaa, ettei pysty nukahtamaan. Tämä aiheuttaa ylivireyttä, joka puolestaan lisää kielteisiä odotuksia esimerkiksi seuraavan päivän suoriutumiseen liittyen. Tämä kehä pitää ihmisen helposti hereillä kiihtyneessä tunnetilassa. Suurin osa ihmisistä selviää ihan hyvin, vaikka heillä olisi takanaan huonot yöunet. Unettomuuden kierre voidaan katkaista ja unta voidaan ”huoltaa” esimerkiksi vaalimalla säännöllisiä elämäntapoja, oikeanlaista ravintoa ja sopivaa liikuntaa sopivaan aikaan. (Nurmi 2017, 251 – 252.)

Turha murehtiminen, ylisuuret luulot omista voimavaroista ja kaikkivoipaisuuden harha ovat erittäin haitallisia ihmiselle. Liian kiireisellä aikataululla tekeminen on turhaa, koska se vain stressaa. Elämässä kyllä ehtii. Onni ei tule ulkopuoleltamme, vaan se on sisäinen asia, joka ihmisen on itsensä löydettävä. Toisaalta on olemassa yhteys myös työn mielekkääksi kokemisen ja arjen kiireettömien hetkien välillä. Varsinkin asiakaspalvelu- ja potilastyössä, jotka ovat erittäin hektisiä töitä, on tärkeää välillä pyrkiä luomaan pieniä kiireettömyyden hetkiä työn mielekkyyden lisäämiseksi. Näin tekemällä ihminen hallitsee aikaa eikä päinvastoin ja lisäksi ihmisen voimavarat eivät pääse loppumaan kiireen vuoksi. Pienet kiireettömät hetket lisäävät myös palautumista. (Hämäläinen 2001, 92; Hämäläinen 2007, 143, 175 – 176.)

Mankan (2015, 214) mukaan (Ake & Thompson 2010) onnen ohjeet elämässä ovat seuraavat:

1. Yhteydenpito ja yhteinen aika tärkeiden ihmisten kanssa.
2. Aktiivisuus eli esimerkiksi kävely, juoksu tai pelaaminen ja tärkeänä asiana treenin soveltaminen omaan kuntotasoon nähden sopivaksi, jotta treenistä pystyy nauttimaan.
3. Silmien auki pitäminen ja huomion kiinnittäminen epätavallisuudelle ja kauneudelle eli hetkistä nauttiminen ja omien kokemusten reflektointi.

4. Jokapäiväinen oppiminen, uusien asioiden kokeileminen ja esimerkiksi uuden nautittavan vastuun tai haasteen ottaminen työssä.
5. Anteliaisuus eli esimerkiksi jonkin hauskan asian tekeminen ystävälle tai ventovieraalle, kiittämisen muistaminen, hymyily sekä ihmisen sisään ja ulos katsominen.

Keskittyminen on yksi tärkeä asia resilienssin edistämisessä. Hämäläinen (2007, 159 – 161) toteaa, että tänä aikana, jolloin elämä on kiireistä ja elämme markkinataloudessa, joka on tavallaan rakennettu palvelemaan kulutusta, ihminen on ajautunut eräänlaiseen kyltymättömyyskierteeseen. Ihmiset omistavat tai ovat saavuttaneet paljon, mutta haluavat koko ajan lisää, eivätkä osaa olla tyytyväisiä oikein mihinkään. Ihmisen olisi hyvä keskittyä johonkin muuhun; ihmisen oikeisiin tarpeisiin, joista syvä onni ja hyvinvointi syntyvät. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi rakkaus, läheisyys ja hyväksytyksi tuleminen tarpeet. Näiden tarpeiden näkemistä auttaa pysähtyminen, mielen rauhoittaminen ja hiljentyminen aika ajoin. Nämä kaikki auttavat hyvään keskittymiseen. Keskittymiskyvyssä on kyse asenteesta ja siitä, että ihminen pystyy rentouttamaan itsensä missä tahansa tilanteessa ja kiireenkin keskellä. Keskittymisessä on kyse myös kaikesta häiritsevästä irti päästämisestä, olemisesta, jolloin hiljaisuus alkaa tavallaan puhua.

### 3.2.8 Organisaation viestinnällinen vuorovaikutus

”Ihmisten, jotka ovat luottavaisia omiin kykyihinsä katsotaan olevan johdonmukaisempia haasteista selviytymisessä” (Käyttäjän opas 2014, 14). Erilaisia kykyjä, myös viestinnällisiä, kehittämällä ihminen voi kehittää samalla resilienssiään.

Yleiskäsitteen ”viestintä” voi Åbergin (2000) mukaan määritellä olevan ”prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”. Viestintää tapahtuu kaikkialla, missä ihmiset ovat vuorovaikutuksissa keskenään. Viestinnästä on tullut yleiskäsite ajassamme; elämme ja toimimme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme on täynnä viestejä. Vuorovaikutuksissa voi olla esimerkiksi kasvokkain tai välitetysti eri väylien kautta. Nykypäivänä sosiaalisen median rooli viestinnässä on kasvanut huomasti. (Juholin 2013, 22 – 23.)

Organisaation viestinnän voi jakaa karkealla tasolla ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Voidaan puhua yhteisöviestinnästä, jonka Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 13 – 16) nä-



kevät neljällä tavalla. Ensinnäkin se on vuorovaikuteista kaksisuuntaista yrityksen sisäistä yritysviestintää ja toisaalta yksisuuntaista tiedottamista, yhteydenpitoa, taustoittamista ja uutisointia ulospäin. Toisena tapana he mainitsevat yhteisöviestinnän jakamisen viralliseen (vakiintuneet käytännöt) ja epäviralliseen (esimerkiksi käytäväkeskustelut) viestintään. Voidaan sanoa, että ihmiset hengittävät epävirallisen viestinnän kautta ja osaava yritysjohto osaa siitä syystä antaa sille tarpeellisen määrän tilaa. Kolmas tapa on jakaa yhteisöviestintä eri osa-alueisiin sen mukaan, millaisesta viestinnästä on kyse (esimerkiksi markkinointi-, sijoittaja- tai talousviestintä). Neljäs tapa pohjautuu käytettäviin viestintäkanaviin; välitettyyn ja suoraan viestintään eri kanavia pitkin. Välitetty viestintä vaatii aina jotakin viestintävälinettä, kun taas suora viestintä tapahtuu kasvokkain. Jotkut yhteisöviestinnän asiantuntijat ovat sitä mieltä, että yhteisöviestintä kattaa kaiken organisaation viestinnän.

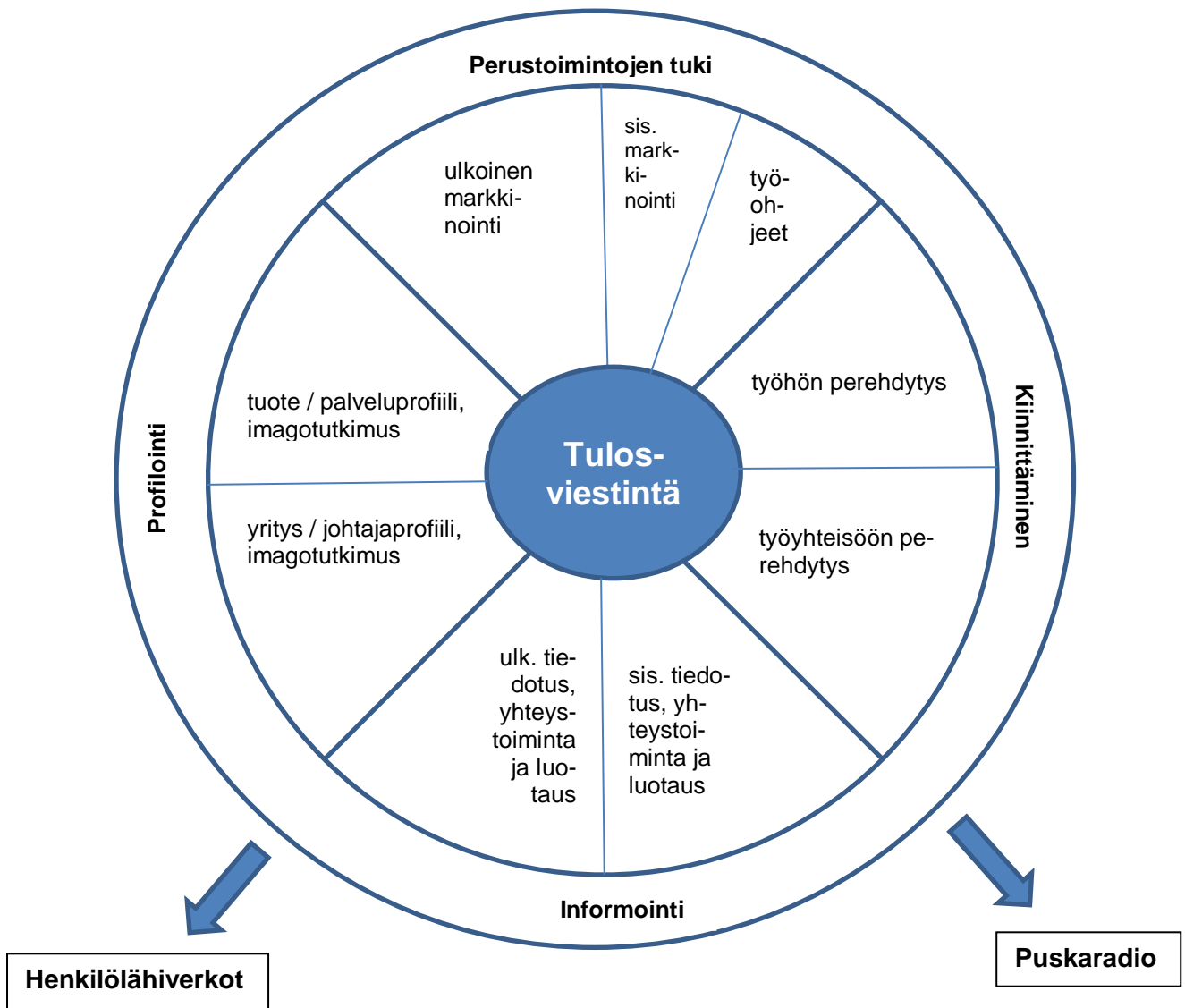
Juholin (2013, mm. 191) nimittää sisäistä viestintää työyhteisöviestinnäksi. Termi on osuva kuvaavuutensa ansiosta. Sisäisessä viestinnässä, ihmisten välisessä viestinnässä, voi nähdä Dunderfeltin (2001, 15, 18 - 42) mukaan puhe-, fyysisen, intuitiivisen, tunne- ja voimien viestinnän tasot. Ihmisten välillä olevaa sosiaalista kenttää voi kuvata sanallisten ja sanattomien viestien muodostamaksi tilaksi. Osa-alueet tässä kentässä ovat eriteltyinä *puheviestintä* eli sanat ja puhekieli, *fyysinen viestintä* eli esimerkiksi eleet, ilmeet ja kosketukset, *intuitiivinen viestintä* eli pienet vivahteet, merkitykset ja sisäisen läsnäolon laadun kautta muodostuva vuorovaikutus, "sama aaltopituus" joidenkin ihmisten välillä, *tunneviestintä* eli tunnelmien, tunteiden, olotilojen ja "fiilisten" sanaton kenttä sekä *voimien viestintä* eli energiat ja magneettiset sekä sähköiset ilmiöt ihmisten välillä.

On tärkeää hahmottaa, miksi yhteisöviestintää on yleensä olemassa. Juholin (2013, 28) nimeää yhteisöviestinnän tehtäviksi *tavoitteellisen ja vuorovaikutteisen strategiatyön* vuoropuheluna, *luotauksen, tulkinnan sekä reagoinnin* esimerkiksi muutoksissa ja päätöksenteossa. Tehtäviä ovat lisäksi tavoitteiden, toiminnan ja esimerkiksi tuotteiden *näkyväksi tekeminen, yhteydenpito ja verkottuminen* sekä *virittäminen* konsultoinnin ja viestintäkoulutuksen kautta. Näiden tavoitteiden hyvän toteuttamisen avulla organisaatio kykenee toteuttamaan yhteisöviestinnän syvintä olemusta eli "kaikkeaa sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä" (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 13).

Leif Åberg on luonut oheisen "pizzan" (kuva 8) kuvaamaan organisaation kokonaisviestinnän mallia. Pystysuunnan ulottuvuudessa, sanomien sisällön jatkumossa ylhäällä, sijaitsevat tarkat, yksittäiseen työtehtävään liittyvät sisällölliset painopisteet (esimerkiksi

tuotteet ja palvelut). Alhaalla taas sijaitsevat koko työyhteisöön liittyvät, laajemmat sanomat. Vaakasuunnassa kulkevan kontekstin ääripäät kuvaavat, onko työyhteisön viestinnän painopiste sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Nämä ulottuvuudet, pysty- ja vaakasuunta, yhdistämällä saadaan kokonaisviestintää kuvaava organisaatioviestinnän malli eli ”pizza”. (Åberg 2002, 101 – 102.)

”Pizzaan” on kuvattu konkreettisia viestinnän muotoja organisaatioissa. Samalla kuvataan, missä roolissa nämä muodot ovat organisaatioiden kokonaisviestinnässä. *Perustoimintojen tuen* sijaitseminen ylhäällä kuvastaa tämän osion tärkeyttä. Jos tämänkaltainen viestintä (työ, tuotteet ja palvelut) ei toimi, niin työyhteisö ei yksinkertaisesti pysty toimimaan. Alhaalla sijaitseva *informointi* on tärkeässä roolissa. Se koskee sisäistä ja ulkoista tiedotusta ja yhteystoimintaa. *Kiinnittäminen* pitää sisällään muun muassa perehdyttämisen ja *profilointi* koskee lyhyesti sanottuna mielikuvia yrityksestä, sen tuotteista, palveluista ja johtajuudesta. Viides organisaatioviestinnän funktio eli *sosiaalinen kanssakäyminen* (henkilölähiverkot tai elämänpiiri ja puskaradio eli sisäinen lähiverkko) täydentää kokonaisuutta. Kaikilla toiminnoilla on oma tärkeä roolinsa yrityksen kokonaisviestinnässä. (Åberg 2002, 102 – 103.)



Kuva 8. "Pizza" (Åberg 2002)

Työelämässä esimiestaitojen yksi tärkeimmistä osa-alueista on kyky antaa alaisille positiivista palautetta (Hämäläinen 2001, 143). Johtamiskäyttäytymisellä on myös ratkaiseva merkitys organisaatiossa vallitseviin toimintatapoihin, asenteisiin ja motivaatioon (Lampikoski & Emden 1999, 346). Pohdittaessa esimiesviestintää ja koko viestinnän kenttää työyhteisöissä, on muistettava lisäksi se, että jokainen työyhteisön jäsen on viestijä ja se, että viestintä on oleellinen työyhteisötaito, johon kuuluu oman työn kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta (Juholin 2013, 195). Jokaisella työyhteisön jäsenellä, ei pelkästään esimiehellä, on oma vastuunsa kokonaisviestinnän kentässä.

Aarnikoivu (2010, 81) toteaa, että itseään johtava ja hyvä esimies toimii roolissaan omasta persoonastaan käsin. Hän on täten oma aito itsensä, tiedostaen kuitenkin roolinsa esimiehenä ja samalla työnantajan edustajana. Esimies saa näyttää tunteita ja jotta hänet koettaisiin uskottavana, niin hänen pitää uskaltaa olla inhimillinen ihminen. Näiden seikkojen täytyy luonnollisesti näkyä esimiehen viestinnässä.

Esimiesviestinnän roolin tärkeyttä resilienssin edistämässä korostaa Juholinin (2013, 197) toteamus siitä, että johtavassa asemassa olevien ihmisten viestintätapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviiin omasta työyhteisöstä. Täytyy kuitenkin muistaa se, että esimiehet toimivat melkoisen suurten sisäisten ja ulkoisten olosuhdevaihteluiden sekä muun muassa muutospaineiden alla (Lampikoski & Emden 1999, 346).

Järvinen (2005, 142) nimeää ongelmaksi joskus sen, että aloitteleva esimies haluaa olla vain hyvä kaveri työntekijöilleen, eikä välttämättä ymmärrä omaa ammatillista rooliaan. Myös ujous voi olla esteenä hyvälle viestinnälle puolin ja toisin. Työyhteisössä ilmenevään ujouteen voi olla apuna Liisa Keltikangas-Järvisen (2016, 61) mainitsema tapa käsitellä ujoutta eli voidaan pyytää palaverissa esimerkiksi ehdotuksia kirjallisesti ja jopa anonyymisti. Tämä toimintamalli voi toimia siksi, että myös ryhmässä arat ja varautuneet ihmiset saisivat tuotua ajatuksensa paremmin esille ja näin toimimalla saatettaisiin saada parhaita ideoita tuotua julki. Ujoushan ilmenee työelämässä nimenomaan niin, että ujo ihminen ei esitä spontaanisti mielipiteitään kokouksissa, vaan haluaa harkita pitkään, pysyä taustalla, eikä olla esillä.

Myös palautteella on viestinnässä tärkeä roolinsa. Hämäläisen (2001, 141) mukaan ihminen tarvitsee palautetta toisilta ihmisiltä, koska se on osa ihmisen identiteetin muodostusta, mikä syntyy vuorovaikutuksessa. Virtainlahden (2009, 215) mukaan taas vuorovaikutus on voimavara, joka mahdollistaa organisaatiolle elintärkeän *hiljaisen tiedon* jakautumisen työyhteisössä; ilman henkilökohtaista kontaktia ja vuorovaikutusta hiljainen tieto jää vain yksilön itsensä käyttöön. Yhteinen ymmärrys päämääristä ja tavoitteista luo mehenkeä, joka on tärkeää yhteistyön ja vuorovaikutuksen luomisessa.

### 3.2.9 Resilienssin edistämisen ydinavaimet - itsensä johtaminen ja reflektointi

Ihminen liikkuu, kasvaa ja elää erilaisissa tilanteissa, paikoissa ja erilaisten ihmisten parissa läpi elämänsä. On tärkeää osata johtaa itseään muuttuvissa tilanteissa. Kaiken johtamisen voi sanoa alkavan itsensä johtamisesta ja johtamisen opettelu kannattaa aloittaa

itsestä. Itsensä johtamisen perusta on itsetuntemuksen lisääntymisessä. Toisiin ihmisiin ei voi vaikuttaa, ellei osaa kyseenalaistaa omia uskomuksiaan ja muuttaa tarvittaessa itseään, eli ellei osaa johtaa itseään. Ammatillista huippusuoritusta ei lisäksi voi syntyä ilman hyvää itsetuntemusta ja sille rakentuvaa itsensä johtamista. Itsensä johtamiseen liittyy myös itsensä kuuntelemisen ja ymmärtämisen taito, joka voi karttua esimerkiksi työuupumuksen kokemisen myötä. Tällöin ihminen osaa tunnistaa omia stressin merkkejään paremmin ja reagoida niihin nopeammin kuin aiemmin ja säädellä jaksamistaan aiempaa paremmin. (Salmimies 2008, 22, 35; Sydänmaanlakka 2010, 5; Mäkirintala 2011, 117; Nurmi 2017, 253.)

Käsitteen ”itse” voi määritellä olevan ihmisen persoonallisuuden ydin, joka vastuullisesti tekee valintoja ja päätöksiä. ”Itsestä” tulee haavoittuva, jos sen sitoo liiaksi ulkopuolella oleviin symboleihin, kuten rahaan, omaisuuteen, työhön tai valtaan. Minäkäsitys puolestaan perustuu tietoon, kokemuksiin ja sosiaaliseen käsitykseen omasta itsestä. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja heiltä saatu palaute muokkaavat minäkäsitystä ja tulos vaikuttaa ihmisen itsetuntoon ja itseluottamukseen. Myönteinen minäkäsitys auttaa asettamaan omista tulevaisuudentavoitteista realistisia. (Salmimies 2008, 32 – 33.)

Opinnäytetyön työyhteisösidonnaisuuteen liittyen haasteltiin myyntijohtaja Jukka Viljakasta Pohjois-Savon Osuuspankin tiloissa 5.1.2018. Haastattelussa käsiteltiin opinnäytetyön aihepiiriin ja muun muassa itsensä johtamiseen liittyviä asioita. Viljakaisen (2018) mukaan hänellä itsellään isona haasteena arjen esimiestyössä on riittämättömyden tunne. Hän kokee ongelmallisena sen, ettei hänellä ole aikaa ihmisille niin paljon kuin hän toivoisi. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että työhön saatavan tuen määrä on pienentynyt. Tällä hän tarkoitti muun muassa sitä, että käytettävissä ei ole enää assistenttia, eikä niin hyviä tukipalveluita kuin ennen. Toisaalta Viljakaisen vastuulla oleva maantieteellinen alue on erittäin laaja, joten se lisää haasteellisuutta jokaiselle ihmiselle annettavan ajan määrän suhteen. Viljakainen korosti, että itsensä johtamisen rooli korostuu nykyään voimakkaasti. Hän korosti asioiden kalenteroinnin tärkeyttä todeten muun muassa näin: ”jos et kalenteroi, niin sammuttelet vain tulipaloja” (Viljakainen 2018).

Työelämän muutoksissa oleellista on tietoinen ja tavoitteellinen oppiminen ja opettelu. Saatetaan tarvita myös formaalista täydennyskoulutusta ja tietysti aina avointa asennetta, yhteisön tukea ja informaalista työssä oppimista. Vastuullisesti toimivat organisaatiot satsaavat henkilöstönsä kehittämiseen. Myös tekoälyaikana koulutettu ja osaava henkilökunta on elinehto organisaatioiden ja kokonaisten kansakuntien hyvinvoinnille, tuottavuudelle ja menestymiselle. (Laajalahti 2017.)

Ihmisen psyykkinen olemus voidaan nähdä triadisesta näkökulmasta ajatusten, tunteiden ja tahdon liittona. Näitä perusulottuvuuksia oikein hyödyntämällä voi muodostua henkistä kypsyyttä. Tästä näkökulmasta katsottuna itsensä johtamisen voidaan ajatella olevan ihmisen omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista niin, että ihminen voi toteuttaa koko potentiaaliaan, omia mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan itselleen sopivimmalla tavalla. (Salmimies 2008, 22.)

Itsensä johtamisen taidolla on erittäin suuri merkitys yksilön huippusuorituksessa. Mäkirintalan (2011, 33 – 34) mukaan ammatillinen huippusuoritus koostuu *substanssiosaamisesta* eli siitä, että ammattiin liittyvä koulutus, tietorakenteet, kompleksisuus ja syvä ymmärrys ovat hallussa. Huippusuoritukseen tarvitaan lisäksi substanssiosaamisen *soveltamista* tarvittaessa erilaisissa muuttuvissa ympäristöissä ja tilanteissa. Viimeisenä ja keskeisimpänä kohtana huippusuorituksessa on *metakognitiivinen taitavuus*, joka on kahden ensin mainitun osatekijän toteutumisen edellytys. Ihminen tarvitsee metakognitiivisia taitoja sekä substanssiosaamisen hankkimiseen, että sen ylläpitämiseen ja soveltamiseen.

Sydänmaanlakka (2012, 29) toteaa itsensä johtamisen olevan ”jatkuva oppimis- ja vaikutamisprosessi, jossa tulet syvästi tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi, minkä jälkeen pystyt paremmin ohjaamaan tekojasi, ajatuksiasi ja tunteitasi”. Pirisen (2014, 162) mukaan itsensä johtamisessa onnistuu parhaiten priorisoimalla, suunnittelemalla tehtävät ennakkoon, jakamalla kokonaisuuksia pienempiin osioihin ja aikatauluttamalla asioita. Näin tehden asioiden aikaansaaminen onnistuu parhaiten, eivätkä häiriöt ja aikavarkaat pääse vaarantamaan prosessia.

Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. On kuitenkin tärkeää osata olla armollinen itselle ja tunnistaa omat jaksamisen rajat, eikä piilotella ongelmia ja olla liian ratkaisuhakuinen. Tärkeää on lisäksi luoda itselleen tukiverkko, eikä pyrkiä olemaan itse täydellinen. Täytyy myös osata sanoa ”ei” ja jakaa asioita, eikä jäädä asioiden kanssa yksin. Lisäksi täytyy osata ennakoida ja oppia sietämään keskeneräisyyttä ja epävarmuutta ja etsiä useita vaihtoehtoja ratkaisuksi. (Sydänmaanlakka 2010, 5; Pirinen 2014, 163.)

Tiivistetysti itsensä johtaminen on omien tunteiden, ajatusten, kokemusten, arvojen, tahdon ja tulkintojen havainnointia, ymmärtämistä ja tarkastamista. Se on prosessi ja elämäntapa, joka jatkuu läpi elämän. Näkökulma elämään voi muuttua esimerkiksi uuden asuinpaikan ja kulttuurin myötä. Tällöin on tärkeää osata tutustua ”itseensä”, osata johtaa

sitä ja löytää muuttuvissa tilanteissa elämän mielekkyys. Tällöin ihminen ei ole enää alitajuisen voimiensa hallitsema kohtalonsa vanki. Hän voi vaikuttaa oman elämänsä kuluun ja tietoisesti pyrkiä ohjaamaan sitä, jos hän tuntee itsensä ja osaa toteuttaa itseään. Itsensä johtaminen on itsekkyyttä rakentavassa muodossa. Täytyy osata olla ensin hyvä itseään kohtaan, jotta voi olla hyvä toisia kohtaan. (Salmimies 2008, 22, 36; Aarnikoivu 2010, 100.)

Itsensä johtamista voi pyrkiä tutkimaan ja kehittämään esimerkiksi erilaisten persoonallisuustestien kautta. Oma persoonallisuustyyppinsä (MBTI) on hyvä tuntee. Kun oppii tuntemaan itsensä, omat taipumuksensa, tapansa ajatella ja tehdä päätöksiä, oppii myös ymmärtämään erilaisuutta ja erilaisia tapoja toimia. Tämä on äärimmäisen tärkeää itsensä johtamisessa. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.3.)

Dunderfelt (1998, 178) määrittelee eri ihmistyypeille omat värisävynsä. Hänen mukaansa MBTI-tyyppien jakautuminen värien suhteen ovat: vihreä eli flegmaattinen (ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ), punainen eli koleerinen (ESTP, ESFP, ISTP, ISFP), keltainen eli sangviininen (ENFP, ENFJ, INFP, INFJ) ja sininen eli melankolinen (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ). Ihmisten kanssakäymisessä voi ilmetä haasteita, riippuen värisävyistä. Toisaalta erityyppiset ihmiset voivat myös hyötyä toistensa toiminnasta. Esimerkiksi N-tyyppi voi hyötyä S:n realistisesta elämänsänteestä, kun taas S-tyyppi voi hyötyä N:n pitkäaikaisiin tavoitteisiin suuntautuvasta ajattelusta.

Lähtökohtaisesti ihmiset käyttävät omaa luontaista tyyliään. Oppimisen ja tietoisten valintojen kautta omia toimintamalleja voi kuitenkin laajentaa. Tasapainoinen ihminen osaa olla samaan aikaan sekä luja että lempeä. Hän pystyy näkemään sinnekin, mikä ei ole vielä näkyvässä. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.3.)

Salmimiehen (2008, 35 - 36) mukaan ihmisen toimintaa ja tunteita rajoittavia uskomuksia ovat esimerkiksi toivottomuus, avuttomuus, arvottomuuden tunne, jarruttavat uskomukset, mustavalkoinen ajattelu ja pessimismi. Ollessaan toisten ihmisten kanssa tekemisissä ihmiselle muodostuu itsestä ja toisista ihmisistä uskomuksia, joiden perusteella ihminen arvioi omat mahdollisuutensa eri tilanteissa ja eri asioissa. Ihmisen mieli pyrkii soveltamaan saadun ja vastaanotetun informaation ihmisen omiin uskomuksiin. Joskus tuloksena voi olla jokin edellä mainittu rajoittava uskomus tai niiden yhdistelmä. Itsensä johtamisen tavoite on tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan ihmisen omiin ongelmallisiin ajatuksiin eli muuttaa niitä ajatuksia, jotka eivät edistä ihmisen omaa hyvinvointia.

Fredrickson (2001) on luonut Mankan (2015, 42 – 44) mukaan myönteisten tunteiden laajentumismallin, jonka mukaan myönteiset tunteet edistävät työhyvinvointia ja yleistä hyvinvointia. Tämä ”broaden and build” -teoria antaa kaksi hypoteesia. *Broaden* eli *laajenemishypoteesi* tarkoittaa sitä, että myönteisyys avartaa havaintokykyä ja ajattelua. *Build* eli *rakentamishypoteesi* tarkoittaa, että positiiviset tunteet työntävät ihmisen kasvukäyrälle, joka ennen pitkää lisää heidän henkilökohtaisia voimavarojaan, kuten sitkeyttä, positiivisesti poikkeavaa käytöstä ja pitkällä tähtäyksellä myös onnellisuutta. Fredricksonin tutkimuksen mukaan meditaatio voi vahvistaa hyvien asioiden havaitsemisen taitoa ja myönteiset tunteet ja hyvinvointi vahvistavat vastavuoroisesti toisiaan.

Aiemmin työhyvinvoinnin yhteydessä mainittu psykologinen pääoma ja nimenomaan sen kasvattaminen edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä, koska kukaan toinen ihminen ei voi antaa toiselle ihmiselle näitä tärkeitä ominaisuuksia. Tässä itsensä kehittämisessä on tärkeässä roolissa itserefleksio, jolla tarkoitetaan tarkkaavaisuuden suuntaamista itseän ja omien kokemusten tutkimista. (Manka & Manka 2016, 171.)

Reflektoinnilla tarkoitetaan tarkemmin sanottuna toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja miettimistä. Reflektiiva ihminen analysoi ja käsitteellistää systemaattisesti omia kokemuksiaan ja hahmottelee uusia toimintamalleja. Kyse on syvällisestä arvioimisesta, jossa pyritään oivaltamaan kokonaisuuksia ja toisaalta asioiden välisiä suhteita. Reflektoinnin toteuttamisen edellytys on syvälinen paneutuminen asioihin ja asioiden sisäistäminen. (Sydänmaanlakka 2012, 174.) Reflektiivisen toiminnan tavoite on tutkia niitä kokemuksia, joissa on osallisena ja tulla tietoiseksi niistä ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu. Reflektioija siirtyy kokijan asemasta tarkkailijaksi. (Manka & Manka 2016, 171.)

Yksilön kannalta katsottuna voi sanoa, että ”kaikki ihmisen toiminta, myös yhdessä tekeminen, lähtee yksilöiden itsensä johtamisesta” (Mäkirintala 2011, 19). Itsensä johtamisessa reflektiivinen toiminta on tärkeässä roolissa. Salmimiehen (2008, 22) mukaan itse-tuntemuksen lisääntyminen luo itsensä johtamisen perustan. Itsensä hyvin tunteva ei ajelehti elämässään, eikä ole niin herkästi alitajuisten voimiensa hallitsema, vaan voi tietoisesti ohjata elämäänsä ja hyödyntää koko potentiaaliensa. Myös Mäkirintalan (2011, 121) mukaan väylä itsetuntemukseen ja sen kehittämiseen kulkee itsehavainnoinnin kautta. Itsehavainnointi tarkoittaa itsen ja itsen ympärillä olevan katselemista ja kuulostelemista ikään kuin kaikki tapahtuisi jollekin toiselle.



Itsetuntemuksen lisääminen refleктоimalla kasvattaa yksilön resilienssiä. Aarnikoivu (2010, 43) toteaa, että ”itsensä hyvin tunteva henkilö näkee mahdollisuutensa, luottaa itseensä, osaa suunnistaa eteenpäin ja hallitsee paremmin tulevaisuuden epävarmuutta”.

Reflektiivinen toiminta on kuin peiliin katsomista ja pysähtymistä omien ajatusten äärelle ja niiden tietoista tarkastelua. Tämä on tärkeää, jotta ihminen voi oppia näkemään ja oivaltamaan mitä ajatuksia mielessä liikkuu ja mikä vaikuttaa omiin tunteisiin ja toimintaan. Tässä auttavat tietoisuustaidot ja tietoinen läsnäolo (mindfulness) eli havaintojen tekeminen nykyhetkessä ilman arvostelua ja hyväksyvällä tavalla. (Manka & Manka 2016, 171 – 172.)

Jokainen johtajakin johtaa aivan ensimmäiseksi itseään ja tarvitsee tähän avukseen toisia ihmisiä peileiksi. Yksilön oppiminen taas tapahtuu vuorovaikutteisesti ympäröivän todellisuuden kanssa. Me kaikki ihmiset olemme erottamattomasti kytköksissä toisiimme ja ympäristöömme – myös tiedon muodostukseen liittyen. (Mäkirintala 2011, 10, 13.)

Salmimies (2008, 29 – 31) kuvaa ihmisen tietoista ja tiedostamatonta mieltä ”jäävuorimallilla”. Vuoren alaosaan eli tiedostamattoman mielen alueelle kuuluvat vuorovaikutus, normit, tunteet, uskomukset, asenteet ja arvot. Yläosaan eli tietoisien mielen alueelle kuuluvat tieto, taito, päämäärät, tavoitteet ja visiot. Sekä ala- että yläosaa voi pyrkiä tutkimaan ja kehittämään. Siten toimii itseään tietoisesti johtava ihminen.

Ihmisen temperamenttipiirteet ovat pysyviä, ja samoin esimerkiksi ujous on erittäin pysyvä piirre. Aikuinen voi väittää lapsena koetun ujouden kadonneen, mutta itse asiassa se ei ole hävinnyt minnekään. Kyse on siitä, että ihminen on saanut sen niin hyvin hallintaansa, että se ei enää pääse vaikuttamaan hänen tapaansa kohdata tilanteita. Ujoudesta johtuva epämiellyttävyyden tunne on kadonnut. (Keltikangas-Järvinen 2016, 59.) Reflektiosta on hyötyä näin ollen omien häiritsevien piirteiden ja ominaisuuksien hallinnassa. Tämä on lohdullista tietoutta resilienssin edistämisen kannalta. Ihminen voi tietoisesti hallita pysyviä temperamenttipiirteitensä.

Reflektion merkitys on suuri lisäksi oppimisprosessissa ja työntekijöiden osaamisessa. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 103) puhuvat *strategisesta yksilöosaamisesta*, jota on kahdenlaista. Ensinnäkin se on osaamista, jota yritys tarvitsee tuotantoprosessissaan ja joka on harvinaista ja erityistä. Toiseksi se on sellaista, esimerkiksi palveluyrityksessä, joka tavoittelee kilpailuetua, tarvittavaa oleellista osaamista, joka erillisenä ei ole

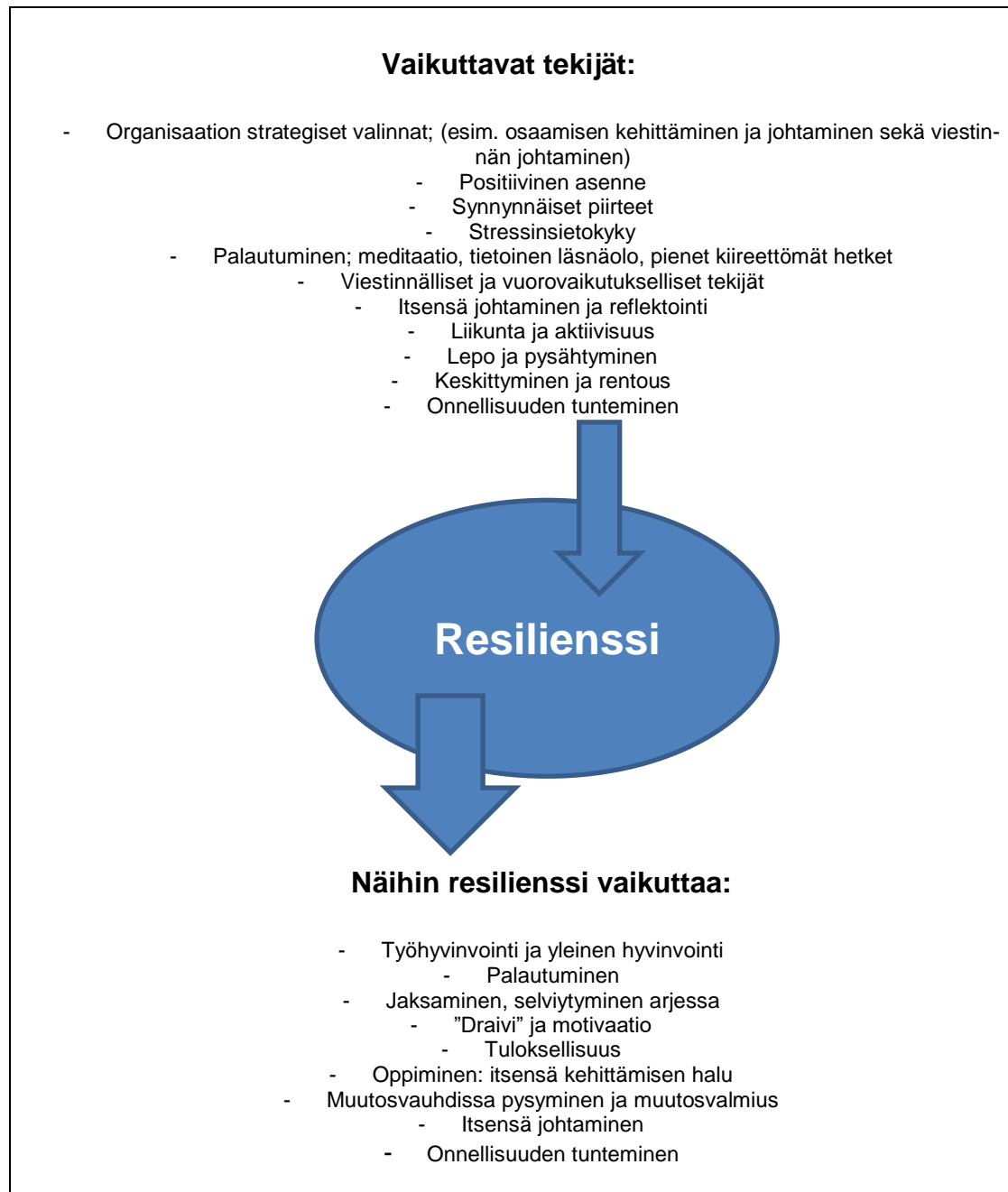
erityisen arvokasta, mutta sen myötä muodostuu käyttövoimaa ainutlaatuisiin toimintamalleihin.

Jokaisen yksilön reflektiivinen toiminta on tärkeää koko organisaation toiminnan kannalta. Muun muassa hiljaisen tiedon löytäminen organisaatiossa ja sen omaksuminen on erittäin tärkeää organisaation selviämässä muuttuvassa maailmassa. Suuret ikäluokat, eli hiljaisen tiedon haltijat, eläköityvät vauhdilla. Organisaatioiden isona haasteena on se, miten hiljainen tieto saadaan tehokkaasti käyttöön eläköityviltä työntekijöiltä nuoremmille. Yksinäkökulma on se, että nämä kysymykset ovat tärkeitä yksilön kannalta; kehittämällä omaa osaamistaan henkilö voi varmistaa oman ”markkina-arvonsa” tulevaisuuden työmarkkinoilla. Toisaalta organisaatioiden kilpailukyvyyn säilymisen kannalta on tärkeää, että hiljainen tieto saadaan jaettua organisaatioiden sisällä. (Virtainlahti 2009, 14.) Refleктоimalla yksilö voi löytää omasta tietopankistaan asioita, joita on hyvä jakaa eteenpäin. Näin ollen organisaatio voi hyötyä jokaisen yksilön reflektoinnista.

Reflektoinnista on hyötyä lisäksi yksilön motivaation kannalta. Kuten Aarnikoivu (2010, 43 - 47) toteaa, hyvän itsetuntemuksen kautta yksilö voi havaita omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Yksilö voi havaita refleктоimalla esimerkiksi olevansa kutsumusammattis- saan eli olevansa sisäisesti motivoitunut kyseenomaisiin työtehtäviin. Yksilö voi lisäksi havaita reflektoinnin kautta ja tarpeisiinsa pohjautuen motivoitumiseensa liittyviä niin sanottuja ulkoisia keinoja. Näitä ovat esimerkiksi halu kuulua joukkoon, halu toimia itsenäisesti, halu haalia valtaa, halu saavuttaa asioita tai vaikkapa halu osallistua ja vaikuttaa asioihin.

### 3.3 Resilienssin kytkökset – yhteenvedo mallinnusta käyttäen

Seuraavassa kuvassa (kuva 12) näkyvät yläpuolella resilienssiin vaikuttavat tekijät, joita käsitellään tässä opinnäytetyössä. Alapuolella näkyvät tekijät, joihin resilienssin voidaan nähdä vaikuttavan. Kuvaa voi pitää tiivistelmänä, joka on tehty kokonaisuuden selkiyttämisen vuoksi.



Kuva 9. Resilienssin kytköksellisyyden mallinnus

#### 4 Kehittämistyön menetelmät, tulokset, tulkinta ja johtopäätökset

Kattokäsité *tutkimusote* muodostaa metodologian, jonka alapuolella ovat *tutkimusmenetelmät* (metodit). Tutkimusotetta voi nimittää näkemykseksi, jonka avulla ratkaistavaa ongelmaa lähestytään. Tutkimusotteet eli lähestymistavat voidaan jakaa *laadulliseen (kvalitatiiviseen)* ja *määrälliseen (kvantitatiiviseen)*. Valitun tutkimusotteen mukaan määräytyvät tutkimusmenetelmät (*metodit, tutkimusstrategia*) jakautuvat aineistonkeruumenetelmiin ja analyysimenetelmiin. (Kananen 2017, 13; Kananen 2013, 131.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään käsittelemästään ilmiöstä monia lähteitä käyttäen mahdollisimman kattavan ja laajan aineiston mahdollisimman monipuolisen ymmärryksen saamiseksi. Etukäteen ei ole tiedossa kerättävän materiaalin määrä, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei usein tunne ilmiötä, siihen vaikuttavia tekijöitä, saati mitä hän aineistosta etsii tai mikä aineistosta tuottaisi ratkaisun. Myöskään täsmälliset kysymykset eivät ole tiedossa. Kerätyn aineiston määrä voikin olla runsasta ja moninaista kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto voi vaatia jatkokäsittelyä ennen kuin sitä päästään analysoimaan. Analysoinnissa auttaa abduktiivinen päättely, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat. Se lähtee liikkeelle aineistosta eli ilmiöstä, mutta se ei sulje pois teorian käyttämistä. Abduktiossa pyritään päättelyn avulla saamaan paras mahdollinen selitys ilmiölle. (Kananen 2015, 128 – 129; Kananen 2013, 51.) Tässä opinnäytetyössä on kyse kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, jossa hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Tutkimusotteeksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Firstbeat-mittaukset kuuluvat kvantitatiivisen tutkimuksen piiriin, mutta niitä mittauksia ei suoritettu itse. Tulosten analysointivaiheessa on kuitenkin nähtävissä kvantitatiiviseen tutkimukseen viittaavia piirteitä.

##### 4.1 Konstruktiiivisen tutkimusotteen olennaiset piirteet

Toiminta-, kehittämis- ja konstruktivististen tutkimusten väliset eroavaisuudet ovat hyvin minimaalisia. Eroa on lähinnä siinä, onko tutkija itse mukana toteuttamassa muutosprosessia vai ei ja minkälainen suhde ratkaisulla on teoriapohjaan. Toiminta- ja kehittämis- tutkimuksissa pyritään asiantilojen muutokseen ja kehittämiseen ja muutosten läpiviemiin, mutta niissä ei kehitetä uutta konstruktiota, mikä on olennaista konstruktiiivisessa

tutkimuksessa. Case-tutkimuksessa tutkittavat ilmiöt ovat monesti monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden riittävä ymmärtäminen vaatii monipuolisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2012, 37, 42; Kananen 2013, 9; Kananen 2017, 17.)

Lukan (2001) mukaan konstruktivinen tutkimusote kehitettiin alun perin nimenomaan liiketalouden alueelle, mutta sitä hyödynnetään muillakin tieteenaloilla. *Konstruktivinen tutkimusote on yksi tapa toteuttaa case-tutkimusta*. Siinä on tärkeää kehittää ja testata innovatiivinen ja uusi tuote, palvelu, menetelmä tai periaatteessa mikä tahansa uusi konstruktiio, jonka avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Uusi innovoitava konstruktiio on hyvin abstrakti käsite. Ojasalon et al (2014, 65) mukaan tavoitteena on käytännönläheinen ongelmanratkaisu ja uuden rakenteen ja ikään kuin uudenkaltaisen todellisuuden rakentaminen tutkimustiedon pohjalta ja teorian tiedon avulla. Koska case-tutkimus pyrkii hyvään ymmärrykseen ilmiöstä, voidaan sitä pitää käyttökelpoisena konstruktivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä (Kananen 2017, 20).

Lukan (2000) mukaan (Kananen 2017, 15 – 16) seuraavien piirteiden täytyy täytyä, jotta voidaan puhua konstruktivisesta tutkimuksesta:

- Tutkimuksen kohteena on relevantti ongelma tosielämässä, joka koetaan käytännössä tarpeelliseksi ratkaista.
- Tutkimuksen perustana on vahva teoriapohja.
- Alkuperäisen tosielämän ongelman ratkaisuksi tuotetaan innovatiivinen konstruktiio.
- Muutossykli sisältää konstruktion toteuttamisyrityksen eli pilotoinnin, jolla testataan käytäntöön soveltuvuutta.
- Tutkija ja käytännön edustajat toimivat yhteistyössä eli tutkija on itse mukana prosessissa.
- Empiiriset löydökset reflektoidaan palautteena takaisin teoriaan (yleistys).

Case-tutkimuksessa tuotetaan kyllä tosielämän ongelmaan ratkaisu, mutta tutkija ei ryhdy poistamaan ongelmaa, vaan ratkaisun esittäminen riittää. *Konstruktivinen tutkimusote taas muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua*. Tämän haasteellisen lähestymistavan tavoitteena on käytännön ongelman uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Se tuo organisaation liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. (Kananen 2013, 15; Ojasalo et al 2014, 65.)

Case-tutkimuksessa tutkijan rooli on olla ulkopuolinen ja ei-osallistuva havainnoija, joka ei pyri saamaan muutosta tai kehitystä aikaiseksi (Kananen 2012, 37). Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa taas Lukan (1999) mukaan tutkijan empiirisen intervention on tarkoitus olla voimakasta ja lisäksi vaikuttaminen tosielämään on osa metodia itseään. Ideaali tilanne on se, että reaali maailman ongelma saadaan ratkaistua implementoidulla uudella konstruktiolla. On kuitenkin huomattava, että käytännön tasolla epäonnistuneillakin projekteilla voi olla huomattavaa teoreettista merkitystä akateemisesta näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi James (1955) sanoo konstruktiiivisen tutkimusotteen perustuvan pragmaattisen filosofian ajatukseen, että ratkaisumallin toimivuuden perinpohjaisella käytännön analyysillä voidaan tuottaa merkittävää teoreettista kontribuutiota. (Lukka 2001.)

Jönssonin & Lukan (2005) mukaan konstruktiiivinen tutkimus (*constructive research*), toimintatutkimus (*active research*) ja kehittämistutkimus (*design-based research*) voidaan nähdä alakäsitteinä *interventiotutkimukselle (interventionist research)*, joka pyrkii muutokseen. Konstruktiiivinen tutkimus (samoin kuin toiminta- ja kehittämistutkimus) alkaa siitä, mihin perinteinen kvalitatiivinen tutkimus loppuu. Jälkimmäinen pyrkii ymmärtämään ja selittämään ilmiötä, kun taas ensin mainitun kohteena on ongelma ja sen poistaminen. Case-tutkimus on edellisistä irrallinen monimenetelmäinen tutkimusote, joka on käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä konstruktiiivisen tutkimuksen tekemisessä, sillä se pyrkii hyvään ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2017, 10, 16, 19 - 20.)

Interventionistiset tutkimukset ovat sopivia työkaluja parannusten ja muutosten toteuttamiseen työelämässä. Perinteisellä tutkimuksella (kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen) ei välttämättä saada muutosta aikaiseksi ja niiden voidaan katsoa pyrkivän kontrolliin ja hallitsemiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtäminen ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa syy-seuraussuhteiden löytäminen ja ennustaminen. (Kananen 2017, 88.)

Kuten mainittua, tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään konstruktiiivista tutkimusotetta. Valinta tehtiin siksi, koska uusi konstruktio nähtiin parhaaksi tavaksi ratkaista tutkimusongelmat. Tavoitteena on koko ajan ollut nimenomaan esittää tutkimusongelmiin ratkaisua, eikä pelkästään havainnoida nykytilannetta. Tavoitteena on ollut lisäksi testata uuden konstruktion sopivuutta käytäntöön ja tarvittaessa muokata sitä. Prosessin edetessä havaittiin, että aika- ja muut haasteet saattavat tosin vaikuttaa testaus- ja muokausvaiheen toteutumiseen.

Lukka (2000) toteaa konstruktivisessa tutkimusotteessa olevan tärkeää se, että tutkija ja työyhteisön käytännön edustajat tekevät läheistä yhteistyötä. Sen pohjalta tapahtuu kokemuksellista oppimista. (Lukka 2001.) Tässä opinnäytetyössä yhteistyö työyhteisön jäsenten kanssa on ollut tärkeää. Työyhteisön jäseniä on pyritty osallistamaan tutkimuksiin ja kehittämistyöhön mahdollisimman hyvin.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on ollut innovoida uusi menetelmä, työnimeltään ”työkalupakki”, jonka avulla yksilöiden ja sitä kautta kohderyhmän resilienssiä on mahdollista kehittää. Tavoitteena on ollut lisäksi se, että malli otettaisiin mahdollisimman laajasti käyttöön muuallakin organisaation sisällä ja että siitä olisi mahdollisesti laajempaakin hyötyä tulevaisuudessa.

#### 4.2 Aineiston hankinta-, analyysi- ja tulkintamenetelmät

Laadullisen tutkimuksen *aineistonkeruuvaiheeseen*, esimerkiksi haastatteluihin ja niiden litterointiin eli tekstimuotoon muuntamiseen kuluu aina paljon aikaa. Aineiston keräämiseen menevän ajan pituutta ei voida tietää etukäteen. Haasteellisuutta aineiston keruulle voi lisäksi aiheuttaa se, että *esiymmärrys* (vrt. määrällisessä tutkimuksessa *hypotees*) ilmiöstä on heikko, eikä tiedossa ole, mitä aineistoa pitäisi kerätä ja mihin olisi oleellista kiinnittää huomiota. Tavoite tutkimuksessa on kerätä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laaja ja kattava aineisto saturaatioon eli kylläntymiseen asti. Tällöin vastaus on löytynyt, eikä uusi aineisto tuota enää uutta ymmärrystä. Ongelmaksi muodostuu usein aineiston runsaus ja moninaisuus. Tulosten *analysointivaihe* sisältää esimerkiksi tämän vuoksi omat aikaa vievät haasteensa. Haasteita ovat jo mainittu litterointi, aineistojen yhteismitallistaminen tietoteknisesti, kokonaiskäsityksen muodostaminen aineiston tulkitsemiseksi eli runsas lukeminen, redusointi eli tiivistäminen, abstrahointi eli pelkistäminen ja pilkkominen tulkitsemisen helpottamiseksi. Tärkeää on pyrkiä muodostamaan käsitys siitä, mitä aineisto haluaa kertoa ja mitä merkityksellisiä ja uusia loogisia kokonaisuuksia sen avulla voidaan löytää. (Kananen 2015, 72 – 73, 128 - 131.) Tässä opinnäytetyössä on tutkittavasta ilmiöstä laaja teoriapohja, jota hyödynnetään abduktiivisessa päättelyssä. Saturaatio saavutetaan melko nopeasti, koska tutkittavien joukko on homogeeninen.

Aineiston koodaus ja tulkinta voidaan tehdä kolmella tavalla. Voidaan käyttää puhtaasti *aineistolähtöistä* tapaa eli jaotella teksti asiasisältöihin ja antaa niille koodit (nimet), jotka pohjautuvat puhtaasti aineistoon. Toinen vaihtoehto on käyttää *teorialähtöistä* tapaa eli

olemassa olevien teorioiden käsitteitä aineistoon soveltamalla katsoa, löytyykö aineistosta teorian oletettavia tekijöitä tai käsitteitä. Saadulle aineistolle voidaan hakea selitystä ja ymmärrystä myös käyttäen aineisto- ja teorialähtöisten tapojen *yhdistelmää*. (Kananen 2015, 171 -172.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen kautta saadun aineiston sisältöä abduktiivisesti eli vuoropuheluna teorian ja aineiston välillä, teoriaohjaavasti.

Erityisesti työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman *eettiset säännöt* ja näin ollen työn tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo et al 2014, 48). Luotettavuuskysymysten huomioiminen taas on tavallaan tutkimuksen riskienhallintaa, jolla pyritään varmistumaan siitä, että kaikki tulee tehdyksi oikein itse tutkimusprosessin aikana ja näin ollen samalla varmistutaan tutkimustulosten luotettavuudesta (Kananen 2015, 342 – 343).

Luotettavuustarkastelu interventiotutkimuksessa (esimerkiksi konstrukttiivinen tutkimusmuoto) on siinä mielessä haasteellista, ettei menetelmällä ole olemassa varsinaisia luotettavuuden arviointikriteerejä. Tämä johtuu siitä, että kyseessä ei ole niin sanottu perinteinen tutkimus (kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen), vaan niiden sekoitus. *Reliabiliteetti* eli mittauksien toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. *Validiteetti* tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti voidaan tulkita interventiotutkimuksessa siten, että muutos on seurausta interventioista, eikä muista tekijöistä. Käytännössä samassa kohteessa tuotettu sama interventio ei tuota enää vastaavaa muutosta. Tämä johtuu siitä, että toiminta kohteessa on muuttunut, ihmiset ovat jo altistuneet interventiolle ja on tapahtunut oppimista. Validiteetti voidaan tulkita siten, että interventio on oikea; tutkimus kohdistuu oikein. (Kananen 2017, 69 – 71; Hirsjärvi et al 2012, 231.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluun liittyvät Kananen (2015, 352, 355) mukaan (mukaillen Trochim & Donnelly 2008; Guba & Lincoln 1981) *luotettavuus/totuudellisuus (Credibility)* eli kuinka hyvin saadut tulokset vastaavat todellista tilannetta ja *siirrettävyys/sovellettavuus (Transferability)* eli se, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään. Lisäksi siihen liittyvät *riippuvuus (Dependability)* eli pätevyys ja toistettavuus sekä *vahvistettavuus (Confirmability)* eli se, että tutkitavat vahvistavat tulokseen. Viimeisenä luotettavuustarkasteluun liittyy *saturaatio eli aineiston kylläntyminen* eli aineisto alkaa toistaa itseään, eikä enää tuo mitään uutta. Laa-



dullisen tutkimuksen kirjoittaja voi hakea vahvistusta omille tulkinnoilleen *kriteerivaliditeetista* eli hän voi pyrkiä hyödyntämään muiden tutkijoiden tuloksia omien tutkimustulostensa tukena. Välttämättä laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan löydy aikaisempia tutkimuksia juuri omaan aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä hyödynnetään triangulaatiota eli monimenetelmäistä lähestymistapaa. Voidaan puhua menetelmätriangulaatiosta. Kanasen (2015, 327 - 328; 2013, 33) mukaan triangulaatiossa aineistoa kerätään esimerkiksi havainnoimalla, ja havainnointia täydennetään haastatteluilla ja ehkä kyseilyillä. Triangulaatiolla yritetään saada kohdeilmioistä mahdollisimman hyvä ymmärrys. Triangulaatio saatetaan usein rinnastaa tutkimusstrategiaan, mutta se ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tilanteen mukaan määräytyvä yhdistelmä laadullista (kvalitatiivinen) ja määrällistä (kvantitatiivinen) tutkimusta. Monimenetelmäisyyden eli triangulaation vaaroja ovat työmäärän kasvaminen ja perustelut käytölle.

Tässä opinnäytetyössä monimenetelmäisyyden hyödyntäminen on välttämätöntä aihepiirin valinnan kannalta. Mahdollisimman hyvän ymmärryksen saaminen tutkittavaksi valitusta ilmiöstä vaatii monimenetelmäisyyttä. Lisäksi työyhteisön osallistamisen ja mahdollisimman hyvän tuotoksen synnyttämisen kannalta useat tutkimusmuodot ovat tarpeellisia. EU-projektin Käyttäjän Oppaassa (2014, 8) sanotaan kouluttajien ja terapeuttien roolista; ”tämän hetken haaste on löytää joustavia ja elämäntaitojen kehittämisen ja resilienssin vahvistamisen harjoitteita”.

### 4.3 Tutkimusten toteutus

Tutkimukset tässä opinnäytetyössä toteutettiin eri menetelmiä hyödyntäen. Informaatiota saatiin monesta eri näkökulmasta katsoen ja tuloksia on ollut mahdollista analysoida sekä tulkita limittäin ja näkökulmia yhdistäen.

#### 4.3.1 Firstbeat –sykevälimitausten kuvaus ja käytännön toteutus

Yhtenä empiirisenä tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin Palaudutehokkaasti.fi:n Firstbeat-sykevälimitausta. Se perustuu sykevälivaihteluun ja siitä saata-vaan informaatioon ihmisen hyvinvointiin ja palautumiseen liittyen.

Firstbeat -sykevälimittaus sisältyy Palaudutehokkaasti.fi:n yrityksille tarjoamaan työhyvinvointivalmennukseen. Valmennus sisältää Firstbeat -mittauksen (kolme vuorokautta) sekä hyvinvointianalyysin. Valmennusprosessissa käydään aluksi läpi mittaamista ja sen merkitystä etäyhteyden välityksellä aloitusluennossa (Adobe Connect). Tämän jälkeen suoritetaan Firstbeat -mittaukset ja annetaan henkilökohtaiset palautteet (online). Henkilökohtaiset palautteet annetaan ennen ryhmäyhteenvetoa, jossa mittaustuloksia ja parannusehdotuksia käsitellään ryhmätasolla (online). (Palaudutehokkaasti.fi 2018; Palaudutehokkaasti.fi 2017; Viljakainen 2017 & 2018.)

Henkilötasolla kerrotaan mittaustuloksista tarkemmin henkilökohtaisesti mitattavalle henkilölle ja annetaan tarvittaessa yksilökohtaisia ohjeita. Ryhmätasolla mittaustuloksia käsitellään siten, ettei kukaan yksittäinen vastaaja erotu. Ryhmätasolla todetaan koko ryhmän nykytilanne ja täten voidaan todeta muun muassa, missä kohdissa koko työyhteisöä koskevat suurimmat ongelmakohdat piilevät. Molemmilla tasoilla annetaan lisäksi jatkotoimenpidesuosituksia. Kirjallisessa purkuanalyysissä käytetään prosenttilukuja ja asteikkoja *hyvä*, *kohtalainen* ja *heikko*. Kohderyhmän keskuudesta saatuja tuloksia verrataan kirjallisessa ryhmäyhteenvetoanalyysissä Firstbeat Technologies Oy:n omaan kaikkien suoritettujen mittausten tietokantaan. (Palaudutehokkaasti.fi 2018; Palaudutehokkaasti.fi 2017; Viljakainen 2017 & 2018.)

Ensimmäiset mittaukset suoritettiin kohdeorganisaatiossa käytännössä seuraavalla tavalla. OP Vakuutuksen Kainuun ja Pohjois-Karjalan osalta toteutettiin ensimmäinen Firstbeat -mittaus keväällä 2017 (17.5. - 27.5.2017), jolloin ryhmään kuului yhdeksän henkilöä. Vuoden 2017 syksyllä mittaus toteutettiin kesällä 2017 muuttuneen organisaatiomallin mukaiselle Pohjois-Savon ryhmälle (4.10. - 1.11.2017). Tähän ryhmään kuului mitaushetkellä 11 henkilöä. (Palaudutehokkaasti.fi 2017; Viljakainen 2017 & 2018.) Tutkija pääsi perehtymään itse jo hyvin varhaisessa vaiheessa jälkimmäisen mittauksen materiaaleihin, päästen mukaan lisäksi jälkimmäisen ryhmän ryhmäyhteenvetotilaisuuteen (18.12.2017). Ensimmäisen mittauksen ryhmäyhteenvetotilaisuudessa tutkija ei ollut mukana.

Mittauksista saatu informaatio on auttanut tukemaan kehittämistyöprosessia resilienssin nykytilan selvittämisessä palautumisen ja osittain elintottumusten selvittämisen osalta. Toisaalta mittaukset ovat tukeneet ja tulevat tukemaan tilanteen kehittymisen seurantaan, mikäli mittaukset alustavien suunnitelmien mukaisesti uusitaan jossain vaiheessa.

Jotta ryhmätasoisia mittaustuloksia on ollut mahdollista hyödyntää tässä opinnäytetyössä, tehtiin tätä varten vapaamuotoinen tutkimuslupa -lomake (LIITE 1 & 2). Se lähetettiin

ensimmäisen kerran täytettäväksi kaikille mittauksiin osallistuneille 8.11.2017 ja pyydettiin palauttamaan tutkijalle. Lomakkeita saatiin paljon takaisin, mutta valitettavasti pieni osa jäi puuttumaan, joten tämä vaikutti siihen, kuinka laajasti mittaustuloksista voitiin raportoida. Lupalomakkeen palauttamista pyydettiin usealla uudella sähköpostiviestillä, mutta silti osa ei palautunut. Firstbeat – mittausten tuloksia käsittelevä luku päätettiin lisäksi julistaa salaiseksi tietoturvasyistä.

#### 4.3.2 Sähköpostikyselyn kuvaus

Toisena empiirisenä tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin erillistä sähköpostitse toteutettua kyselytutkimusta. Kanasen (2015, 132) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä kyselyä, vaikkei se ole laadullisen, vaan määrällisen tutkimuksen menetelmä.

Kysely toteutettiin työnantajatahon toiveesta keväällä 2018, käytännössä viikolla 19 (7.5. - 13.5.2018). Kysely tehtiin kohdealueiden koko henkilöstölle eli 21 henkilölle. Vastaajille korostettiin, etteivät kenenkään yksittäisen henkilön vastaukset erotu joukosta ja että vastaukset analysoidaan ja raportoidaan anonymisti. Organisaatiossa oli juuri toteutettu eräs toinen kysely. Tämän vuoksi alkuperäisesti huhtikuun puoleen väliin sijoitettua kyselyn lähettämispäivämäärää myöhäistettiin, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Kyselyn lähettämispäivämäärää, viikonpäivää ja vastausajan pituutta mietittiin tarkasti yksin ja yhdessä opinnäytetyön ohjaajan, esimiehen sekä kollegan kanssa. Kyselyn lähettämispäivämääräksi valikoitui lopulta maanantai 7.5.2018. Kollega oli sitä mieltä, että maanantai ei ole paras päivä lähettää kyselyä, mutta maanantaihin kuitenkin päädyttiin suurelta osin selkeyden vuoksi. Vastausaikaa annettiin viikko.

Kyselyllä tutkittiin, miten ihmiset *kokevat* asioita (LIITTEET 4 - 7). Tämän koettiin olevan tärkeä näkökulma käytännön tutkimusongelman (luku 1.1) ratkaisemiseen ja tähän liittyvän konstruktion kehittämiseen liittyen.

Williamsin, Teasdalen, Segalin & Kabat-Zinnin (2007, 48 – 52, 58) mukaan ihmisen tunteet ovat sinällään elintärkeitä, mutta ongelmia sisäiselle hyvinvoinnille voivat aiheuttaa ihmisen mielen reaktiot (tunnereaktiot) eri tilanteiden aiheuttamiin tunteisiin. *Aversio* eli reaktiomalli, jossa ihminen suhtautuu johonkin kielteisesti ja haluaa välttyä siltä tai eliminoida sen, pakottaa ihmisen toimimaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Se myös

pakottaa "sammuttamaan" täten ihmisen tunteisiin pohjautuvan varoitussignaalin. Tällä tavoin aversiosta voi olla ihmiselle elintärkeää hyötyä esimerkiksi henkeä uhkaavissa *ulkopuolelta* tulevissa ongelmatilanteissa. *Sisäisissä* kokemuksissa (esimerkiksi ajatukset, tunteet, itsetunto) samat reaktiomallit eivät auta ja kääntyvät tarkoitustaan vastaan. Ihminen ei kykene *ratkaisemaan* kriittisellä ajattelulla tunteitaan. Ihminen ei liioin pysty tukahduttamaan epämiellyttäviä, painostavia ja uhkaavia ajatuksiaan ja tunteitaan kamppailemalla niitä vastaan tai yrittämällä tehdä niitä tyhjiksi.

Hektinen arki ja muutokset aiheuttavat työelämässä monenlaisia tunteita ja tunnereaktioita. Tämän tutkimuksen käytännön tutkimusongelman kannalta on tärkeää tutkia, kuinka ihmiset *kokevat* asioita. Tutkimustulosten perusteella voidaan pohtia, minkälaisen menetelmän ja toimenpiteiden avulla tässä työyhteisössä tunteiden aiheuttamiin reaktioihin voi oppia suhtautumaan siten, että hektistä arkea ja muutoksia on helpompi kohdata.

Käytännössä tutkimusta varten muotoiltiin kysymyspatteristo, jossa oli pelkästään avoimia kysymyksiä, jotta ihmiset pääsivät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin (LIITTEET 4 - 7). Kysely lähetettiin sähköpostitse "saatekirjeen" kanssa 7.5.2018 (LIITE 3). Itse asiassa kysymyksistä käytettiin termiä "teema", koska haluttiin selkeyttää terminologisesti tutkimusta ja sen etenemistä vastaajille päin (kyselyn jälkeen olivat vuorossa *teemahaastattelut*). Teemoja oli yhteensä kolme kappaletta ja ne olivat *oma selviytymiskykyisyys, tulevaisuus ja motivaatio* sekä *palautuminen*. Teemat valittiin "tiivistemällä" kirjallisuuskatsauksen anti tutkijan näkemyksen mukaisesti pääteemoihin ja peilaten samalla valintaa tutkimuskysymyksiin ja niiden ratkaisemiseen. Vastaajille annettiin vastaamisen avuksi ja asian selventämiseksi apukysymyksiä (LIITE 4). Vastaukset tallennettiin tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneelle, OneDriveen (Kamk) sekä kahdelle erilliselle lisämuistivälineelle (muistikortti ja -tikku).

Annetun vastausajan (kalenteriviikko) jälkeen vastauksia oli palautunut vain kuusi kappaletta (6 / 21), joten vastausaikaa päätettiin jatkaa keskiviikkoon 16.5.2018 saakka. Siihen mennessä palautui yhteensä kahdeksan vastausta ja seuraavana viikonloppuna vielä yksi vastaus (tästä oli olemassa ennakkotieto). Yhteensä vastauksia palautui koko vastausaikana näin ollen yhdeksän kappaletta (9 / 21). Ottaen huomioon ajankohdan kiireisyyden ja kyselyn luonteen (avoimet ja pohdintaa vaativat kysymykset), määrää voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Vastauksissa ilmeni jonkin verran saturaatiota eli kylläntymistä. Suuremmassa vastausmäärässä saturaatiota olisi luultavasti esiintynyt enemmän.

### 4.3.3 Teemahaastatteluiden kuvaus

Kehittämistehtävää jatkettiin ja täydennettiin *teemahaastatteluilla*. Samalla käytettiin menetelmätriangulaatiota ja tällä tavoin lisättiin tutkimuksen luotettavuutta.

Kanasen (2015, 132, 143 – 144, 146) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan haastattelun avulla vahvistaa omia näkemyksiä ja tulkintoja. Lisäksi jos kaikki kehittämistyön lähteet tukevat tulkintaa, on tällä positiivinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelulla voidaan täydentää muilla aineistonkeruumenetelmillä saatua aineistoa. Haastattelu on joustava menetelmä, koska tutkijan on mahdollista opastaa vastaajaa, selittää kysymyksen sisältöä ja tehdä tarvittaessa uusia kysymyksiä. Haittana on se, että tutkija voi mahdollisesti vaikuttaa tutkittavaan ohjailemalla tätä esimerkiksi valitsemalla keskustelun aiheet subjektiivista valintaa käyttämällä. Haastattelu voi olla strukturoitu eli tiukasti ennakolta suunniteltu tai strukturoimaton eli vapaa. Laadullisessa tutkimuksessa on vaikeaa määrittellä haastateltavien määrää ennakolta, sillä määrän ratkaisevat aineisto ja tutkimusongelma. Kerättyä aineistoa analysoidaan koko ajan, jotta tiedettäisiin, milloin aineiston määrä on riittävä. Saturaatiota ei voida käyttää, jos tutkittavia on vain muutama.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysytään puoliavoimia kysymyksiä etukäteen valituista teemoista. Tuomen & Sarajärven (2018, 88, 90) mukaan valitut teemat liittyvät usein tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon.

Tämän kehitystehtävän teemahaastatteluissa käytettiin etukäteen valittujen teemojen lisäksi keskustelun tukena etukäteen suunniteltuja apukysymyksiä. Niin niiden kuin koko teemahaastattelututkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä saamaan tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta merkityksellisiä vastauksia.

Tässä opinnäytetyössä toteutettujen teemahaastatteluiden teemoja olivat edellisessä luvussa mainitut *oma selviytymiskykyisyys, tulevaisuus ja motivaatio sekä palautuminen*. Teemat valittiin samoiksi siksi, koska näin toimimalla kysely- ja teemahaastattelututkimukset saatiin nivottua yhteen viitekehyksen kanssa ja näin ollen abduktio toteutui. Lisäksi teemahaastatteluiden tuloksia haluttiin voida analysoida mahdollisimman hyvin ja selkeästi yhdessä kyselytutkimuksen tulosten kanssa.

Informantit valittiin esituntemuksen ja sähköpostikyselyn vastausten perusteella. Pääasiallisena valintakriteerinä oli näkemys henkilön informatiivisuudesta ilmiöön nähden. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valittiin henkilöitä, joilta nähtiin saatavan eniten ja parhaiten tutkimuksessa hyödynnettävää tietoa.

Teemahaastattelut toteutettiin tässä opinnäytetyössä yksilöhaastatteluina tutkijan työ määrän inhimillistämisen vuoksi. Kanasen (2015, 148) mukaan teemahaastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastattelijan työ määrä kasvaa suoraviivaisesti.

Teemahaastattelut toteutettiin 30.5.2018. Alustavan suunnitelman mukaan tarkoitus oli haastatella neljää henkilöä; yhtä myyntipäällikköä, yhtä yhteyspäällikköä ja / tai asiakkuuspäällikköä, yhtä esimestä ja yhtä asiakkuusasiiantuntijaa. Suunnitelma muuttui sen vuoksi, että kahdella ensimmäisellä haastattelulla koettiin saatavan riittävästi kyselytutkimusta täydentävää tietoa. Haastatteluiden edetessä huomattiin pian, ettei teemoihin liittyen saada enää lisätietoa, joten koettiin turhaksi tehdä neljää haastattelua. Määrä typistyi lopulta syvällisen harkinnan jälkeen kahteen. Typistämiseen vaikutti myös työ määrän lisääntymisen pelko liian isoksi hyötyynsä nähden.

Teemahaastatteluilla uskottiin saatavan opinnäytetyön kannalta tärkeää tietoa luontevan ja hyvän työelämäyhteyden avulla. Olettamuksena oli se, että haastateltavat kertovat asioista avoimesti kasvokkain.

#### 4.4 Tulokset sekä niiden analysointi ja tulkinta

Tässä luvussa esitellään edellä mainittujen tutkimusmenetelmien avulla saadun aineiston (tulokset) analysointi- ja tulkinta. Tulosten analysointi ja tulkinta esitetään kussakin kohdassa erikseen. Lisäksi tehdään menetelmien kautta saatujen tulosten analysointia ristiin tarpeen mukaan. Apuna käytetään kirjallisuuskatsauksen antia (abduktio).

*FirstBeat -sykevälimittausten* tulokset analysoitiin eri tavoin kuin muiden tutkimusmuotojen (sähköpostikysely ja teemahaastattelut) tulokset. Tämä johtuu siitä, että FirstBeat-sykevälimittauksissa oli kyse suurelta osin määrällisestä tutkimuksesta. Tutkijan haltuunsa saamat ryhmätasoiset tutkimustuloskaaviot olivat melko suppeita, joten niitä voitiin analysoida melko suppealla tasolla. Kukaan yksittäinen vastaaja ei saanut erottua vastauksista, joten se ohjasi analysointia suppeampaan suuntaan. FirstBeat -sykevälimitaus otettiin alun perin mukaan tähän kehittämistehtävään vain palautumisen nykytilan selvittämiseksi,

joten tulosten suppeahko esittäminen on perusteltua. Tietoturvasyistä Firstbeat -mittauksia käsittelevä luku 4.4.1 on luottamuksellinen, eikä se ole mukana julkisessa versiossa.

*Sähköpostikyselyssä ja teemahaastatteluissa* oli kyse laadullisesta tutkimuksesta. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä, jota voidaan Tuomen & Sarajärven (2018, 103) mukaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä analyysimetodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin.

#### 4.4.1 Firstbeat –sykevälimittaukset (LUOTTAMUKSELLINEN)

#### 4.4.2 Sähköpostikyselyn anti

Sähköpostitse toteutetun kyselyn tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa käytettiin *teoriaohjaavaa sisällönanalyysia*. Tuomen & Sarajärven (2018, 127, 133) mukaan *aineistolähtöisessä* sisällönanalyysissa ja sen kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. *Teoriaohjaava sisällönanalyysi* on lähtökohdiltaan ja etenemiseltään vastaava kuin aineistolähtöinen, mutta siinä abstrahointivaiheen käsitteet tuodaan valmiina kirjallisuuskatsauksesta eli esitietämyksestä. Ero piilee näin ollen siinä, kuinka empiriatieto liitetään teoreettisiin käsitteisiin.

Mahdollisimman hyvän ymmärryksen saaminen, ja nimenomaan tutkittavien omasta näkökulmasta lähtien, on ollut koko ajan tämän kehitystehtävän tavoite. Toisaalta teoreettisen esiymmärryksen todettiin olevan niin laajaa, että oli järkevää, selkeää ja perusteltua käyttää teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tuomen & Sarajärven (2018, 122) mukaan ennen analyysin aloittamista tulee sisällönanalyysissa määrittää *analyysiyksikkö*. Sen määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää monia lauseita.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään analyysiyksikköinä tilanteen vaatimalla tavalla joko yksittäisiä sanoja tai lyhyitä lauseita. Valinta riippui informatiivisuuden syvyyden vaatimuksesta kussakin tilanteessa analyysin edetessä. Kuvassa 13 kuvataan

aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä. Tuomi & Sarajärvi puhuvat alunperin ainoastaan haastatteluista, mutta sama metodi soveltuu kyselylomakkeen vastaustenkin sisällönanalyysiin.

1. Haastatteluiden / kyselyvastausten kuunteleminen / lukeminen ja aukikirjoitus sana sanalta (litterointi)
2. Haastatteluiden, dokumenttien ym. aineistojen lukeminen ja sisältöön perehtyminen (myös koodaaminen)
3. Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen (reduointi eli tiivistäminen)
4. Pelkistettyjen ilmausten listaaminen (klusteroinnin eli ryhmittelyn aloittaminen)
5. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
6. Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely / yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen (abstrahointi eli käsitteellistäminen / pelkistäminen)
7. Alaluokkien yhdistäminen ja niistä yläluokkien muodostaminen
8. Yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi tai yhdistäväksi luokaksi ja kokoavan käsitteen muodostaminen (yhteenveto ja raportointi)

Taulukko 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 - 127)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi (aloitus 14.5.2018) eteni käytännössä seuraavasti. Sähköpostikyselyn vastauksia ei tarvinnut erikseen *litteroida* eli muuttaa niitä tekstimuotoon. Tämä johtui siitä, että vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuotoisina (lomakkeet skannattuina tai valmiiksi Wordiin täytettyinä). Teksti kopioitiin vastauslomakkeista kopiointitoimintoa käyttämällä erilliseen tiedostoon Wordiin ("vastaukset kyselytutkimukseen"). Tosin yhden lomakkeen vastaukset piti kirjoittaa käsin täytetystä ja sen jälkeen skannatusta lomakkeesta itse käsityönä Wordiin.

Sen jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla se moneen kertaan läpi, jotta siitä saatiin mahdollisimman hyvä ymmärrys ja kokonais käsitys. Aineistoa pilkottiin sähköisessä muodossa osiin, *koodattiin* esimerkiksi kursivoimalla tai vahvistamalla avainsanoja alkuperäisistä ilmaisuista eli samalla aloitettiin *reduointi* (tiivistäminen). Käytännössä avainsanojen etsintä toteutettiin etsimällä niitä kursivoinnin ja vahvistamisen avulla sähköisesti erillisessä Word-tiedostossa. Näin saatiin tehtyä samalla alustavaa



kategorisointia, käytännössä alleviivaamalla ”kategorisointisanoja”. Aineistoa luettaessa tietokoneen näytöltä tehtiin lisäksi muistiinpanoja käsin paperille. Näin pyrittiin helpottamaan kategorisoinnin ja kokonaisymmärryksen alustavaa jäsentämistä.

Kaikkien yllä mainittujen toimenpiteiden todettiin jälkeenpäin olleen erittäin tarpeellisia tulevia teemahaastatteluita varten. Sisällönanalyysin seuraavaa vaihetta eli *redusointia* varten luotiin kaksi erillistä Word-tiedostoa. Ensimmäiseen alettiin etsiä ja teemoitella kyselylomakkeen kolmen teeman mukaisesti ilmaisuja. Näitä ilmaisuja tai mainintoja laskettiin ensimmäiseen tiedostoon teemoittain eli montako kappaletta kutakin esiintyi. Samalla karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa pois. Toiseen tiedostoista kerättiin alkuperäisistä vastauksista muodostettuja *pelkistettyjä ilmaisuja* eli jatkettiin *redusointia*.

Tämän jälkeen aloitettiin *klusterointi* eli ryhmittely. Klusterointia tehtiin käytännössä erilliseen Word-tiedostoon, johon muodostettiin taulukko *alkuperäisiä ilmaisuja* ja *pelkistettyjä ilmaisuja* varten. Alkuperäinen litteroitu aineisto kokonaisuudessaan ja lisäksi alkuperäisten ja pelkistettyjen ilmaisuiden taulukko toimitettiin opinnäytetyötä ohjaavalle opettajalle eli Päivi Aunolle. Tämä tehtiin siksi, jotta hän pystyisi arvioimaan sisällönanalyysin eri vaiheiden onnistumista.

Alkuperäisiä ilmaisuja ei voida eettisistä syistä julkistaa laajemmin ja näin ollen niitä ei ole mukana tämän opinnäytetyön tekstissä tai liitteissä. Tämänkokoisessa työyhteisössä työntekijät tuntevat toisensa hyvin ja pelkkä yksi lause tai sana alkuperäisessä muodossaan voisi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Lukijaa varten tehtiin kuitenkin erillinen taulukko (LIITE 8), josta löytyy esimerkkejä alkuperäisten ilmaisujen muuttamisesta pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Taulukko haluttiin tehdä tutkimusprosessin avoimuuden nimissä. Taulukossa on alkuperäisiä ilmaisuja, mutta ne ovat sellaisia, jotka olisi voinut sanoa kuka tahansa. Vastaajien tunnistamattomuus säilyy.

Seuraavaksi aineistolle tehtiin *abstrahointia* jälleen erilliseen Word-tiedostoon. Opinnäytetyön liitteistä löytyy selostus sisällönanalyysistä taulukkomuodossa (LIITE 9). Taulukolla haluttiin selkeyttää sisällönanalyysiprosessia opinnäytetyön lukijalle päin. Kyseenomaisessa taulukossa yhdistyvät sekä klusterointi (pelkistettyjen ilmaisujen tasolla), että abstrahointi. Tuomen & Sarajärven (2018, 125) mukaan klusterointiprosessi on osa abstrahointiprosessia. *Abstrahointi* tarkoittaa Kanasen (2015, 130) mukaan pelkistämistä. Siinä samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut tulkitaan samaksi asiaksi.

Vastaajien asiasisällöt tulkitaan kuuluviksi johonkin ryhmään, jolloin ryhmän nimi on yhdistävä tekijä. Tällöin kyseessä on abstrahointi eli abstraktitason nostaminen.

Pilkotusta ja tiivistetystä aineistosta pyritään hahmottamaan uusia loogisia kokonaisuuksia. Niillä on kaikilla jokin merkitys. Tarkoitus on tässä vaiheessa selvittää, mitä aineisto haluaa kertoa. (Kananen 2015, 131.) Abstrahointivaiheeseen käytettiin erityisen paljon aikaa ja vaivaa. Käytännössä tämä vaihe toteutettiin, jälleen uuden lukemiskierroksen jälkeen, jaotteleamalla uudet loogiset kokonaisuudet erilliseen ja uuteen Word-tiedostoon *ala-, ylä- ja pääluokiksi*. Alaluokista muodostettiin yhdistämisen kautta yläluokkia. Yläluokista alkoi muodostua pääluokkia ja kokoavia käsitteitä kuin itsestään. Yhdistämisessä käytettiin abduktiota eli käytännössä yhdistävät ryhmänimet löytyivät kirjallisuuskatsauksen pohjalta (teoriaohjaava sisällönanalyysi). Jaottelua varten Word-tiedostoon luotiin taulukko. Tämä taulukko voidaan julkistaa, koska siinä ei ole mukana alkuperäisiä ilmaisuja. Taulukkoon yhdistettiin selkeyden vuoksi pelkistetyt ilmaukset ja ala-, ylä- ja pääluokat (LIITE 9).

Taulukon tekemisen todettiin olleen viisas ratkaisu analysoinnin ja tulkinnan sujuvuuden sekä koko opinnäytetyöprosessin tarkoituksellisen etenemisen kannalta. Taulukosta oli helppoa nähdä ”kipukohdat” työyhteisössä ja peilata niitä tutkimusongelmaan sekä kehittämistyön tavoitteisiin. Käytännössä kyselytutkimuksen koko sisällönanalyysi tehtiin viikkojen 19 - 21 / 2018 aikana. Kyselytutkimuksen sisällön analysointia tehtiin sekä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti että teorian ja aineiston vuoropuheluna eli abduktiivisesti.

Kyselytutkimuksen vastausten tulkintaosiota ryhdyttiin kirjoittamaan viikolla 20 / 2018. Ennen tämän vaiheen aloittamista haluttiin odottaa ohjaavalta opettajalta kommentit kyselytutkimuksen sisällönanalyysin onnistumisesta.

Kuten sisällönanalyysin käytännön toteutuksesta käy ilmi (LIITE 9), oli sisällönanalyysi selkeyden vuoksi jaettu kyselylomakkeen tavoin kolmeen osioon. Osiot olivat ”oma selviytymiskykyisyys”, ”tulevaisuus ja motivaatio” sekä ”palautuminen”.

Tutkimustulosten perusteella osiossa yksi (”oma selviytymiskykyisyys”) on nähtävissä ja tulkittavissa, että tutkittavasta ilmiöstä saadun esiymmärryksen mukaiset seikat korostuvat vastaajien kokemuksissa. Kysyttäessä keinoja selvittää haastavista tilanteista, korostuivat vastauksissa selviytymiskykyisyyden yhteydessä sisällönanalyysin yläluokissa (LIITE 9) mainitut ilmiöt. Tässä kohdassa (”kuinka toimien selvittää haastavista

tilanteista”) yläluokkien ilmiöt on johdettu esiyymmärryksestä (teoriaohjaava sisällönanalyysi). Vastauksissa havaittiin paljon yhtymäkohtia opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (esiyymmärrys) ilmiöihin, joten niitä päätettiin selkeyden vuoksi käyttää. Näitä olivat *itsensä johtaminen ja reflektio, positiivisuus, oma asennoituminen, sitkeys, elinikäinen oppiminen ja kehittyminen, viestinnällinen vuorovaikutus, sosiaaliset tukitoiminnot, rentouden oppiminen, joustavuus sekä nopeus*. Erityisesti itsensä johtamiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät seikat, kuten henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ja osaamisen riittävyydestä huolen pitäminen esiintyivät monissa vastauksissa. Viestinnällinen vuorovaikutus ja sen toimivuus sai monia mainintoja kysyttäessä resilienssin edistämisen keinoja (itse, yleisesti tai työnantajan puolelta).

Kaikki edellä mainitut ovat kytköksissä opinnäytetyössä tutkittavaan pääilmiöön *resilienssi*. Se kokoaa yläluokkien ilmiöt yhteen. Itse asiassa *sitkeys* on ilmiönä erittäin lähellä resilienssin käsitettä. Sen kehittämiseen löytyy hyviä työkaluja luvusta 2.2.2. Mankan & Mankan (2016, 161 – 168) mukaan sitkeys liittyy yksilön kykyyn säilyä lannistumattomana vaikeuksia kohdatessaan ja toisaalta joustavuuteen. Sitkeyteen sisältyy alusta aloittaminen, vaikka kohtaisi epäonnistumisia. Sitkeyttä voi ja on tärkeää kehittää.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan yllä mainittujen kyvykkyyksien voidaan katsoa edistävän selviytymistä haasteellisista tilanteista. Tätä voidaan tulkita niin, että esiyymmärrys ja empiiriset tulokset täydentävät toisiaan. Kysely oli osallistava ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina kokemuksina työntekijöiden arjesta. Toisaalta osassa kysymyksistä kysyttiin ”isi-”muotoisesti mielipidettä (”miten *voisit* itse edistää...”), joten vastauksissa on näin ollen kyse myös ”ratkaisuhaaveesta” asiaan.

Yllä mainittujen lisäksi kyselyn ensimmäisen osion vastauksissa oli havaittavissa halu turvallisuudentunteen antamiselle työnantajan puolelta. Kun työntekijä on tehnyt ja yrittänyt kaikkensa, se saa riittää ja ”on sitten siinä”. Lisäksi virheet annetaan anteeksi.

Toisaalta joissakin tutkimuksen vastauksissa epäiltiin, että työnantaja ei ole kiinnostunut yksittäisen työntekijän jaksamisesta ja selviytymisestä. Lisäksi joissakin vastauksissa peräänkuulutettiin maantieteellistä tasapuolisuutta hyvinvointiin liittyvien etujen jakamisessa.

Yksi mielenkiintoinen löydös olivat mielenhallintaan ja asenteisiin liittyvät maininnat vastauksissa. Ne ovat tärkeitä ihmisille heidän selviytymiskykyisyytensä edistämässä (yleisesti, itse ja työnantajan taholta). Toisaalta tunteiden osoittaminen koettiin tärkeäksi ja

lisäksi se, että ihminen osaa lopettaa yrittämisen ajoissa, polttamatta itseään loppuun. Nämä seikat kuvastavat tämän aikakauden tarpeita ja pelkoja; hektisen arjen keskellä koetaan tärkeäksi panostaa omaan henkiseen hyvinvointiin. Tähän liittyen vastauksissa korostui lisäksi tauottaminen arjen keskellä. Miettimistauot ja esimerkiksi yön yli nukkuminen koettiin tärkeiksi asioiksi.

Resilienssiin esiyymmärryksen perusteella kytkeytyvät seikat ilmenivät näin ollen osion yksi vastauksista selkeästi, pohdittaessa kuinka toimien selvitä arjen haastavista tilanteista itse. Kyselyn ensimmäisen osion vastauksista voidaan tulkita resilienssiin kytkeytyvien kyvykkyyksien olevan tärkeitä haastavissa tilanteissa selviämisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa.

Kysyttäessä, kuinka työnantaja voi edistää selviytymiskykyisyyttä, vastauksista ilmeni asioita liittyen erityisesti osaamisen, työhyvinvoinnin sekä viestinnän johtamiseen. Ne liittyvät työnantajan strategiaan valintoihin, yleisesti strategiatyöhön ja strategian toteuttamiseen käytännön tasolla. Erityisesti uusien asioiden kouluttaminen, keskustelu ja kannustaminen korostuivat vastauksista. Lisäksi organisaation sisäisten tukipalveluiden toimivuus sai mainintoja kysyttäessä, kuinka työnantaja voisi edistää selviytymiskykyisyyttä.

Työnantaja voi edistää työntekijöiden selviytymiskykyisyyttä panostamalla lisäksi riittävyyden ja turvallisuuden tunteen antamiseen sekä toisaalta toiminnan tehostamiseen, mutta lisäksi riittävän ajan antamiseen oppimiselle. Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön jatkuva kouluttaminen uusista asioista ovat avainasemassa tulevaisuuden työelämässä selviämässä. Kuten Sydänmaanlakka (2014, 25) toteaa, perinteiset ongelmanratkaisumenetelmät eivät toimi maailman viheliäisten ongelmien, pirstaloituneisuuden ja jatkuvan muutoksen edessä.

Itsensä johtamisen ja muutosvalmiuden kehittämisen tärkeys korostuvat "tulevaisuus ja motivaatio" -osiossa (osio kaksi), kysyttäessä motivaation kehittämisen keinoja tulevaisuutta kohtaan. Tulevaisuus nähdään pääsääntöisesti positiivisena ja muutokset motivoivina. "Draivia" ja työnimua voidaan tulkita vastausten perusteella saatavan tulevaisuudessa muun muassa ulkoistamisen, digitalisaation ja toimintojen automatisoinnin tuomien mahdollisuuksien kautta. Mahdollisuuksina mainitaan vaihtelevuus, työskentelytapojen ja työvälineiden muutokset, uudet tuotteet sekä uudet työtehtävät. Toisaalta vastauksista käy ilmi halu säilyttää "oikeanlaisiksi" koettuja työtapoja, kuten asiakkaiden kohtaaminen kasvokkain, myös tulevaisuudessa.

Työnantaja voi edistää työntekijöiden motivoitumista tulevaisuutta kohtaan kouluttamalla, ohjaamalla, antamalla aikaa uuden oppimiselle ja omaksumiselle sekä mahdollistamalla rauhalliset työtilat työskentelylle. Tärkeinä seikkoina vastausten mukaan koettiin oikeanlaisiin työtapoihin sekä työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin panostaminen. Lisäksi nopea ja avoin tiedottaminen muutoksista, uusien mahdollisuuksien (työtehtävät) tarjoaminen muutostilanteissa ja vaihtelun tarjoaminen koettiin tärkeiksi seikoiksi. Vastauksissa peräänkuulutettiin erilaisuuden ja ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä työtehtäviin sijoittamisessa. Teoriaviitekehys tukee tätä ajatusmallia. Jousilahden et al (2017, 11) mukaan yksilöllistyminen lisääntyy tulevaisuudessa. Organisaatiot alkavat mahdollisesti tarjoamaan parhaille osaajille entistäkin yksilöllisempiä sopimuksia. Ennusteiden mukaan vuonna 2030 on siirrytty työn organisoinnin osalta organisaation kulttuurisia ja ihmisten erilaisuutta hyödyntäviin malleihin.

Suurimpina uhkina motivoitumiselle tulevaisuutta kohtaan koettiin *liian nopea muutostahti ja ajanpuute*. ”Kentällä” on tunne, että uudistusten myötä ollaan menossa kauemmas ”perustyöstä” ja asiakkaista. Muutosvalmiuden voi nähdä olevan erittäin tärkeää tulevaisuudessa. Maailman kompleksisuuden vaikutus näkyy työelämässä kyselyn vastausten perusteella epävarmuutena. Käytännön esimerkkeinä epävarmuutta tuovina asioina mainittiin voimakas digitalisaatio ja vakuutusmeklarit. Tässä osiossa korostuivat erilaiset seikat liittyen *oman kyvykkyyden ylläpitämiseen ja siitä huolehtimiseen*. Tärkeinä motivaatiota lisäävinä seikkoja pidettiin osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämistä, omaa asennoitumista, tavoitteellisuutta ja sitoutuneisuutta muutoksia kohtaan ja muutoksiin yleisesti. Nykytilanteessa koetaan, että uudistusten opiskelu jätetään liiaksi oman opiskelun varaan. Tähän ei koeta olevan riittävästi aikaa. Lisäksi korostuu se, että koulutusta digitalisaation tuomiin uusiin asioihin, kuten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa toimimiseen liittyen, on aivan liian vähän. Asioiden ”pirstaloituminen” huolettaa vastaajia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tietoa joutuu hakemaan useasta eri lähteestä ja koulutukset eivät tunnu tarpeeksi suunnitelmallisilta.

Uhkiksi motivoitumiselle yleisesti nähtiin jatkuvat YT-neuvottelut ja niiden tuoma epävarmuus. Eräässä vastauksessa tiivistettiin asia sanomalla, että varmoja työpaikkoja ei ole kenelläkään. Vaikka tekisi työnsä kuinka hyvin tahansa, niin sekään ei välttämättä riitä, jos kyseenomaista työtehtävää ei ole tulevaisuudessa enää tarjolla. Tämä seikka koetaan motivoitumista uhkaavaksi.

Mainintoja motivaatiota uhkaavina seikkoina saivat edellä mainittujen ohella toistuvat samat asiakkaat ja asiat. Joissakin vastauksissa tulevaisuuteen suhtauduttiin

välinoipitämättömästi, eivätkä digitalisaation tuomat muutokset kiinnosta lainkaan. Voitaneen todeta tämän kertovan tietynlaisesta turhautumisesta jatkuvia muutoksia kohtaan.

”Palautuminen” -osiossa (osio kolme) korostuivat kootut pääluokat *elämänhallinta ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä*. Parhaassa tapauksessa koetaan saatavan energiaa sekä työstä että vapaa-ajasta. *Oman hyvinvoinnin unohtaminen* nousi pääluokaksi analysoitaessa palautumista estäviä seikkoja. Voidaan tulkita, että palautumisessa koetaan olevan haasteita, mutta toisaalta oma aktiivisuus parempaan palautumiseen liittyvien seikkojen edistämisessä nähdään suuressa roolissa. Firstbeat -mittauksissa ilmeni selviä haasteita palautumisen suhteen. Sama haasteellisuus näkyy tässä yhteydessä, kun kyselyyn vastanneet henkilöt pohtivat palautumisen edistämisen keinoja itse, työnantajan taholta ja yleisesti. Tästä voidaan päätellä, että hektisen arjen keskellä ei ole helppoa palautua hyvin. Omalla toiminnalla ja itsensä johtamisella on suuri rooli, mutta jos työnantajatahon vaatimukset ovat liian kovaa, oma toimintakaan palautumisen edistämiseksi ei ehkä riitä. Kyselyn vastausten ja kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että parempaan stressin- ja mielenhallintaan tähtääviä keinoja kaivataan nykypäivän työelämässä. Toisaalta liikunnan, eri asioiden harrastamisen, unen ja unirytmien sekä ravinnollisten seikkojen rooli nähdään suurena palautumisen edistämisen yhteydessä. Eräs vastaaja nimitti näitä seikkoja ”perusasioiksi”.

Kyselyn mukaan palautumisen edistäjinä nähtiin lisäksi muun muassa kiitollisuuteen, armollisuuteen, pysähtymiseen, rauhoittumiseen ja rentouden oppimiseen liittyviä seikkoja. Teoriatieto tukee tätä empiristä havaintoa. Hämäläisen (2007, 140 – 141, 156) mukaan rento ihminen suhtautuu asioihin ja elämään luottavaisesti ja tarttuu innolla haasteisiin. Rentouden oppimisen myötä ihminen oppii tulemaan toimeen jännitys- ja pelkotiolojensa kanssa, oppien samalla läsnä olemisen taitoa paremmin. Samalla elämän suorittaminen unohtuu. Rento ihminen voi paremmin ja sairastaa vähemmän. Voidaan puhua ”rennosti vastuullisuudesta”, joka ilmenee työyhteisössä muun muassa siten, että työt hoidetaan hyvän yhteishengen vallitessa, kollegoita tukien.

#### 4.4.3 Teemahaastatteluiden anti

Teemahaastatteluiden vastausten analysoinnissa käytettiin kyselytutkimuksen kaltaisesti teoriaohjaavaa sisällönanalyysia (kuva 13). Käytännössä teemahaastatteluiden vastauk-

set *litteroitiin* ja yhteismitallistettiin, käyttäen hyödyksi Wordia. Sen jälkeen niihin perehdyttiin kuuntelemalla ja lukemalla ne moneen kertaan, pyrkien saamaan niistä mahdollisimman hyvä kokonaiskuva ja -käsitys. Sen jälkeen ne tiivistettiin eli *redusoitiin*. Käytännössä tehtiin erillinen Word-tiedosto, johon tehtiin taulukko alkuperäisille ja pelkistetyille ilmaisuille. Taulukkoon suoritettiin redusointi. Sitä ei voida julkaista samoista syistä kuin ei kyselytutkimuksenkaan redusointia (lisätietoa sivulla 76).

Redusoinnin jälkeen ilmaisut *abstrahoitiin* eli pelkistettiin (LIITE 11). Saadusta aineistosta haettiin erityisesti kyselytutkimukseen verraten uusia sisältöjä, joita haastatteluiden luonteen mahdollistamana kyselytutkimusta vapaamman asioiden käsittelyn toivottiin saavan aikaiseksi. Toisaalta etsittiin teoriaa tukevia ja täysin uusia merkityksiä. Aineiston analysoinnissa ja tulkinnessa pyrittiin hyödyntämään induktiota (aineistosta teoriaan) ja abduktiota (teorian ja käytännön vuorottelua). Käytännössä huomattiin abductionin olevan käyttökelpoisin tapa. Abstrahointivaiheessa pyrittiin hyödyntämään teoriaviitekehityksen käsitteitä (teoriaohjaava sisällönanalyysi).

Keskeisinä löytöinä teemahaastattelututkimuksen vastauksissa havaittiin samoja asioita kuin kyselytutkimuksestakin, tosin vähän eri painotuksin. Teemahaastatteluisissa etsittiin ”ratkaisuhaavetta” parempaan tulevaisuuteen, keskittyen positiivisiin asioihin. Esioletuksena ollut kasvokkaisessa keskustelussa saatava avoimuus toteutui teemahaastatteluisissa hyvin.

Osiossa yksi (”oma selviytymiskykyisyys”) kysyttiin ajatuksia selviytymisen edistämiseen liittyen hektisen arjen keskellä. Vastauksissa korostuivat resilienssiin liittyvät kyvyt ja taidot sekä työntäjän strategiset valinnat. Käytännössä ensin mainitut kyvyt ja taidot pitivät sisällään muun muassa itsensä johtamiseen, elinikäiseen oppimiseen, viestinnälliseen vuorovaikutukseen sekä muutosvalmiuteen liittyviä seikkoja. Toisaalta vastauksista korostuivat oman vastuun lisäksi työntäjän vastuuta painottavat hyvään myynnin ja osaamisen johtamiseen liittyvät seikat. Vastauksissa mainittiin selviytymiskykyisyyttä edistävinä tekijöinä lisäksi työskentelyilmapiiriin liittyviä tekijöitä.

Työnantaja voi vastausten perusteella edistää selviytymiskykyisyyttä miettimällä uudistuksiin liittyvien koulutusten määrän mielekkyyttä. Koulutuksia koetaan olevan tutkimusketken tilanteessa yleisesti määrällisesti liikaa. Lisäksi koulutusten annin koetaan olevan pirstaloitunutta ja luovan epätietoisuutta. Muutosta halutaan lisäksi koulutusten järjestelyasioihin; kouluttajilta halutaan asiantuntijuutta. Selviytymiskykyisyyttä koetaan edistävän se, että työntekijöiltä ei viedä turhaan aikaa levittämällä hajanaista ja keskeneräistä tietoa liian monissa koulutuksissa.

Kirjallisuuskatsauksessa mainittuun kompleksisuusajatteluun kuuluu yllättävien tilanteiden näkeminen mahdollisuutena, ei uhkana. Yllätyksiä pidetään luonnollisena osana kaotista organisaatiota ja sen johtamista. Kompleksisuusajattelu pyrkii hahmottamaan organisaation toisiinsa kietoutuneina ja kompleksisina systeemeinä, joissa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. (Juuti & Luoma 2009, 259 – 260; Sydänmaanlakka 2014, 23 – 24.) Jatkuvasti muuttuvassa, kompleksisessa maailmassa luonnollisesti uusiin asioihin kouluttaminen on yksi työntäjän keskeisistä tehtävistä. Lisäksi toimiva viestintä ja avoin keskusteluyhteys koko organisaatiossa ovat avainrooleissa. Ne mainittiin resilienssiä edistävinä tekijöinä vastauksissakin.

Vastauksissa korostuivat hyvään esimiestyöhön liittyvät seikat. Niistä mainittakoon kuukausikeskustelut. Niissä olisi hyvä huomioida nykyistä paremmin työntekijöiden selviytymiseen, jaksamiseen sekä ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen liittyviä seikkoja. Tarkkosen (2012, 13 – 18) mukaan lähiesimiehen, kuin myös ylimmän johdon roolit ovat työntekijöiden oman roolin lisäksi keskeisiä työhyvinvoinnissa.

Osiossa kaksi (”tulevaisuus ja motivaatio”) mainittiin motivaation tärkeimpinä edistäjinä (itse ja yleisesti) osaamisen ylläpitämiseen ja muutosten kohtaamiseen liittyviä seikkoja. Elinikäinen oppiminen ja asennoituminen muutoksiin ja toisaalta kärsivällisyys niiden odottamiseen saivat mainintoja. Mielenkiintoista oli se, että työn säilyminen ennallaan koettiin lisäävän motivaatiota tulevaisuutta kohtaan. Tämä kertonee tietynlaisesta muutosvastarinnasta, mutta toisaalta nykytilanteesta koettavasta ”draivista” ja työnimusta. Tämä on nähtävissä hyvänä asiana. Toisaalta asiakasrajapinnan edustajan taholta todettiin, että tilanne on muuttunut työssä pirstaloituneemmaksi. Mennään kauemmas asiakkaasta ja perusasiat unohtuvat. Tämä on nähtävissä uhkatekijänä motivoitumiselle tulevaisuuden muutoksia kohtaan, ellei näitä seikkoja oteta huomioon ja saada ratkaistuiksi muutosten toteuttamisen yhteydessä. Asiakasrajapinnassa koetaan asiakkaiden toivovan henkilökohtaista palvelua myös tulevaisuudessa. Tämä edistää asioiden hoitamista kerralla kuntoon ja tekee organisaatiosta helposti lähestyttävän asiakkaille.

Työnantaja voi edistää motivoitumista tulevaisuutta kohtaan ennen kaikkea vapauttamalla työntekijöille aikaa koulutuksissa opitun uuden tiedon omaksumiselle. Koulutusten tarjoaminen koetaan tärkeäksi, mutta oppimiselle ja omaksumiselle täytyy jäädä aikaa riittävästi. Motivoivaksi koetaan lisäksi se, että työnantaja ei lanseeraisi keskeneräisiä asioita kentälle ”kokeiluiksi”. Tällä tarkoitettiin sitä, että muutosten välivaiheiden koetaan vievän



turhaan aikaa. Tämä asia tiivistyy työnantajan strategiatyöhön ja ennen kaikkea osaamisen johtamisen ja sen käytäntöjen kehittämiseen. On tärkeää tukea työntekijöiden elinikäistä oppimista.

Osiassa kolme ("palautuminen"), kysyttäessä palautumisen edistämisen keinoja, koettiin ensisijaisen tärkeäksi työn ja vapaa-ajan erottaminen. Stressin- ja mielenhallintaan, rentouden oppimiseen ja itsensä johtamiseen liittyvät seikat saivat lisäksi mainintoja.

Palautumisen kannalta erityisen tärkeäksi koettiin *unen, liikunnan* ja *syömisen* oikeanlaisen kunnossa pitäminen. Palautumisen edistämässä painotettiin yleensäkin tasapainon löytämistä yksityiselämässä. Omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista sekä jaksamisesta täytyy huolehtia, jotta voi palautua tehokkaasti. Tässä auttavat esimerkiksi sellaiset käytännön toimet kuin että ei katso kännykkää iltaisin ja keskittyy täysillä vapaa-aikaan, eikä ajattele silloin työasioita. Tavoitettavissa ei tarvitse olla 24 / 7. Lisäksi palauttavat tauot työpäivien aikana koettiin tärkeiksi. Armollisuus itselle, rauhoittuminen, pysähtyminen, hengittäminen syvään ja hyvien keinojen vieminen konkretian tasolle mainittiin käytännön keinoina edistää palautumista.

Työnantaja voi edistää palautumista työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemisella käytännön tasolla. Esimerkkeinä työmäärän pitäminen kohtuullisena, liiallisen tuloksellisuuden (tuloshakuisuus) välttäminen ja se, että työntekijä saa keskittyä mahdollisimman paljon "perustyöhön". Apukeinojen tuominen arkeen, työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tapahtumat sekä työnantajan jo tarjoamat edut (esimerkiksi hyvä työterveyshuolto) saivat mainintoja palautumista edistävinä seikkoina. Monet maininnoista on liitettävissä pääluokkaan "työnantajan strategiset valinnat" ja ne liittyvät oleellisesti myynnin johtamiseen.

Palautumista estäviä asioita kysyttäessä pääroolin vastauksissa muodostivat elämänhallinnalliset puutokset sekä muut haasteet työssä ja vapaa-ajalla. Arjen hektisyyteen, muutosalmiuden haasteisiin sekä itsensä johtamisen puutteisiin liittyvät seikat saivat mainintoja. Itsensä johtamisen puutteista mainittakoon esimerkiksi ylisuorittaminen (työn tekeminen vapaa-ajalla), työn hallinnan tunteen katoaminen, päiväaikaisen tauottamisen ja oman hyvinvoinnin unohtaminen sekä vanhojen toimintamallien tuttuus ja houkuttavuus. Muutosten käyttöönotto nähdään lisäksi välillä haasteellisena. Kun todellisten toiminnan muutosten tekeminen on hankalaa, vaikeutuu tämän seurauksena palautuminenkin.

#### 4.5 Johtopäätökset tutkimusten tuloksista

Tässä luvussa kootaan keskeisiä tuloksia kaikista opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksista yhteen ja tehdään johtopäätöksiä abduktiivisen päättelyn avulla. Johtopäätökset ovat pohjana luvussa viisi esiteltävän konstruktion rakentamiselle.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, erityisesti kysely- ja teemahaastattelututkimukset, valittiin sen vuoksi, että ne osallistivat kohdetyöyhteisön työntekijöitä tutkimusprosessiin. Firstbeat -mittaukset valittiin sen vuoksi, koska niistä koettiin saatavan arvokasta tietoa palautumisen nykytilasta työyhteisössä. Kaikkien valittujen tutkimusmenetelmien käyttö voidaan näin ollen nähdä perustelluksi ja tarpeelliseksi.

Voidaan todeta, että opinnäytetyön tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. *Teoreettisena tutkimusongelmana* tässä opinnäytetyössä oli selvittää, mitä käsite ja ilmiö ”resilienssi” tarkoittaa, mistä osa-alueista se koostuu ja mikä yhteys sillä on hyvinvointiin liittyviin seikoihin. *Käytännön tutkimusongelmana* tässä opinnäytetyössä oli tutkia ja selvittää, millaisia haasteita hektinen arki ja muutokset aiheuttavat ihmisille. Tärkeää oli samalla selvittää, kuinka ihmisten kykyjä selviytyä voidaan kehittää.

Resilienssin todettiin tarkoittavan ”selviytymiskykyisyyttä”, jota voidaan kehittää. Sen todettiin kytkeytyvän moniin ilmiöihin. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin kuvassa yhdeksän mainittuja kytköksiä, koska ne nähtiin oleellisimpina resilienssin kehittämisen kannalta. Resilienssin ja sen edistämisen todettiin olevan avainroolissa hektisessä arjessa ja jatkuvassa muutoksessa selviytymiselle. Itsensä johtamisen kehittämisen todettiin olevan tärkeässä roolissa etsittäessä keinoja resilienssin edistämiseksi. Toisaalta työnantaja voi omalla toiminnallaan monin tavoin tukea kehittämisprosessia.

Palautumisen kehittämisen havaittiin olevan avainroolissa resilienssin edistämässä ja käytännön tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Hektisen arjen sekä muutosten todettiin kirjallisuuskatsauksen ja kysely- sekä teemahaastattelututkimusten vastausten perusteella aiheuttavan monenlaisia haasteita. Ne voivat olla fyysisiä ja psyykkisiä haasteita, esimerkiksi palautumisessa ja jaksamisessa. Ne voivat lisäksi olla haasteita esimerkiksi uusien asioiden omaksumisessa. Firstbeat -mittauksissa selvisi selkeitä haasteita palautumisen suhteen.

Teoreettisen viitekehyksen ja osallistavien kysely- sekä teemahaastatteluiden mukaan parempaa palautumista tukevat esimerkiksi *riittävä yöaikainen lepo, työn tauottaminen,*

*pienet pysähdykset ja rauhalliset hetket työn lomassa. Samoin ravinnolliset seikat, fyysisen kunnon ylläpitäminen, henkisen kunnon ylläpitäminen (esimerkiksi mielen- ja stressinhallinta) sekä sosiaalisista suhteista huolen pitäminen.* Kaikki yllä mainitut seikat kytkeytyvät itsensä johtamiseen. Niiden edistäminen vaatii nykytilaan havahtumista reflektoinnin kautta ja tämän jälkeen toimintasuunnitelman tekemistä itselle tilanteen parantamiseksi. Niiden edistäminen vaatii lisäksi teemahaastatteluvastauksissa mainittujen parannusehdotusten käytännöntoteutuksen haasteiden voittamista. Hyvät parannusmallit täytyy oppia viemään rohkeasti, päättäväisesti ja pitkäjänteisesti käytäntöön. Sekin on itsensä johtamista ja toisaalta sitkeyttä.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheissa haastateltu myyntijohtaja Jukka Viljakainen korosti, että itsensä johtamisen rooli korostuu nykyään työssä voimakkaasti. Hän korosti asioiden kalenteroinnin tärkeyttä todeten muun muassa näin: ”jos et kalenteroi, niin sammuttelet vain tulipaloja” (Viljakainen 2018).

Sydänmaanlakka (2012, 29) toteaa itsensä johtamisen olevan ”jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tulet syvästi tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi, minkä jälkeen pystyt paremmin ohjaamaan tekojasi, ajatuksiasi ja tunteitasi”. Pirisen (2014, 162) mukaan itsensä johtamisessa onnistuu parhaiten priorisoimalla, suunnittelemalla tehtävät ennakkoon, jakamalla kokonaisuuksia pienempiin osioihin ja aikatauluttamalla asioita. Näin tehden asioiden aikaansaaminen onnistuu parhaiten, ilman aikavarkaita ja häiriöitä.

Kaikki edellä mainitut seikat kytkeytyvät resilienssiin eli selviytymiskykyisyyteen. Parantamalla yllä mainittuja seikkoja, paranee samalla yksilön resilienssi. Kun yksilöiden resilienssi paranee, on yhteisönkin resilienssin edistämislle hyvät lähtökohdat. Kaiken taustalla vaikuttamassa voidaan näin ollen nähdä yksilöiden itsensä johtamisen suuri rooli. Kuten Rinne (2016, 17 -18) toteaa, ryhmän resilienssin kehittämisessä korostuvat ryhmän synergia ja kyky hyvään yhteistyöhön. Tällöin ryhmän jäsenten vahvuudet osataan yhdistää ryhmässä yhteiseksi ominaisuudeksi. Se mahdollistaa tarkoituksenmukaisen toiminnan myös yllättävissä tilanteissa.

Tärkeää tulevaisuuden työelämässä selviytymisen kannalta on oman työkyvyn ylläpitäminen. Kauhasen (2016, 27) mukaan nykyään puhutaan *työkyvynhallinnasta* osana organisaatioiden työhyvinvointia. Kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon ja tässä ensisijainen vastuu on henkilöllä itsellään.

Kyselytutkimuksessa yhtenä palautumisen keinona mainittiin *luonnon ihailu*. Teemahaastattelututkimuksessa tulivat ilmi keinoina paremmalle palautumiselle pienet pysähtymishetket työpäivän lomassa. Teoreettinen viitekehys tukee kyseenomaisia empirian kautta tulleita ajatuksia. Mankan (2015, 204 – 205) mukaan työpaikoilla voisi alkaa pitämään niin sanottuja *mikroelpymishetkiä*. Välttämättä jokaisessa työpaikassa ei avaudu ikkunasta kaunista luontomaisemaa, mutta ihminen voi mennä ajatuksissaan hetkeksi omaan mielipaikkaansa, nauttimaan luonnon läheisyyteen.

Toimintojen tauottaminen ja lepo ovat tärkeitä asioita fyysisten ja psyykkisten toimintojen ylläpitämiseksi. Työasioiden miettiminen öisin on usein tyypillistä jossakin vaiheessa työuupumusta. Tästä miettimisestä voi aiheutua myös unettomuutta ja lisäksi tutkimuksen (Lampi et al 2015) mukaan työn aikapaineet ja työn tunnepitoiset vaatimukset ovat myös yhteydessä unettomuuteen. (Nurmi 2017, 250 – 251.)

Sähköpostikyselytutkimuksessa mainittiin riittäväksi unen määräksi keskimäärin kahdeksan tuntia. Firstbeat-mittausten tulokset ovat linjassa tähän. Tästä on pääteltävissä, että unen määrä on sinällään riittävää tosielämässä, eikä kyselytutkimuksen vastauksissa liioiteltu todellisen unen määrää. Firstbeat -mittauksissa mittausaika oli vain kolme vuorokautta, joten kovin laajoja johtopäätöksiä tästä ei voida vetää.

”Tyytyväisyyttä elämään kannattaa etsiä suunnasta, missä olet hyvä ja mitkä ovat vahvuutesi – käytä ja kehitä niitä edelleen” (Salmimies 2008, 22). Edellä mainittu lause kätkee sisäänsä tärkeän viestin, mutta tulevaisuudessa selviämisen kannalta uudenkin tiedon oppiminen ja omaksuminen ovat tärkeitä seikkoja.

Niin aineiston (kysely- ja teemahaastattelututkimukset) kuin teoreettisen viitekehystenkin mukaan resilienssiä voi edistää panostamalla jatkuvaan *uuden oppimiseen*. Jotta se olisi mahdollista, täytyy työnantajan luoda hyvät mahdollisuudet niin oppimiselle kuin omaksumiselle. Kysely- ja teemahaastattelututkimusten vastauksista käy selkeästi ilmi työntekijöiden tarve saada nykyistä enemmän aikaa uusien asioiden oppimiselle ja omaksumiselle. Kyselytutkimuksen vastauksista käy ilmi työntekijöiden huoli siitä, että iso osa uusien asioiden oppimisesta jätetään oman opiskelun varaan ja tähän ei ole aikaa hektisen arjen keskellä. Tässä korostuu jälleen itsensä johtamisen kehittämisen tärkeys ja rooli. Itsensä johtamista on se, että oppii hakemaan yhä enemmän tietoa itsenäisesti. Toisaalta itsensä johtamista on sekin, että oppii tarvittaessa ilmaisemaan työnantajalle tarpeensa yhteisille koulutuksille itseopiskelun rinnalle, vaatimaan työnantajalta sisällöllisesti parempia koulutuksia ja enemmän aikaa opitun tiedon omaksumiselle.

Työnantajan halutaan panostavan uusien asioiden kouluttamisessa laatuun (kouluttajien asiantuntemus ja koulutusten sisältö). Toisaalta ei haluta, että ”turhat” koulutukset vievät niin paljon aikaa perustyöltä kuin ne ovat vieneet. Uudistuksista annettavan tiedon koetaan tällä hetkellä olevan hajanaista ja sitä on vaikeaa etsiä useasta eri paikasta. Avoimia kysymyksiä jää leijumaan ilmaan. Toisaalta lähiesimiestasolla ollaan valmiita etsimään ajantasaista tietoa työntekijöiden tukemiseksi. Tässä voidaan nähdä viestinnällisen vuorovaikutuksen roolin korostuminen. On tärkeää työntekijänä tuoda epäkohtia ilmi suoraan, jotta työnantajataho voi niitä omin käytettävissä olevin resurssein pyrkiä korjaamaan. Molemmipuolisen aktiivisuuden voidaan todeta olevan avainasemassa tämän asian kehittämisessä.

Avoin keskusteluyhteys ja toisaalta kannustaminen koettiin tärkeiksi asioiksi. ”Henkinen halaus” eli turvallisuudentunne siitä, että kun kaikkensa on yrittänyt, niin se riittää, koettiin tärkeäksi. Lisäksi se, että virheet anteeksiannetaan. Teoreettinen viitekehys tukee empirisiä mainintoja. Hämäläisen (2001, 143) mukaan työelämässä esimiestaitojen yksi tärkeimmistä osa-alueista on kyky antaa alaisille positiivista palautetta.

Työnantajaa arvostettiin sekä kysely- että teemahaastattelututkimuksissa esimerkiksi hyvän työterveyshuollon ja hyvien etujen (muun muassa ePassi ja Firstbeat) osalta. Firstbeat -mittauksissa kävi ilmi haasteita palautumisessa. Työnantajan tarjoamat edut ja niiden käyttäminen voidaan nähdä auttavan palautumisen edistämistä. Näin ollen edistetään lisäksi työntekijöiden resilienssiä. Tutkimusten aikana tuli ilmi, että työyhteisössä järjestetään vuoden 2018 kolmannessa kvartaalissa yhdessä Ilmarisen kanssa tiimikilpailu, jonka palkintona on uusi Firstbeat -mittaus. Tätä voidaan pitää organisaation kannalta hyvänä asiana, sillä tämän kaltaisella toiminnalla panostetaan sekä parempaan työhyvinvointiin, että parempaan tuloksellisuuteen.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään nimitystä ”strateginen hyvinvointi”, johon tiimikilpailun tarkoitusta voi rinnastaa. Kauhasen (2016, 26 – 27) mukaan Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014) ovat määritelleet strategisen hyvinvoinnin olevan se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä tuloksellisuuden kannalta organisaatiolle. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kattaa ”kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin; strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto” (Kauhasen 2016, 26 – 27 mukaan Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014).

Tässä opinnäytetyössä tavoitellaan ”ratkaisuhaavetta” resilienssin edistämiseksi. Tiimikilpailua ja sen tuomaa yhteisöllistä ponnistelua hyvinvoinnin edistämiseksi voidaan pitää

hyvänä asiana myös yksilöille. Teoreettinen viitekehys tukee tätä ajattelua. Manka & Manka (2016, 76 - 77) näkevät työhyvinvoinnin voimavaralähtöisenä kokonaisuutena (kuva 4), jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille.

Toisaalta kyseenomaisissa tavoissa pyrkiä edistämään sekä tuloksellisuutta ja hyvinvointia voidaan nähdä ”sudenkuoppa” jo valmiiksi stressaantuneille henkilöille. Hämäläisen (2001, 29) mukaan stressaantuneen ihmisen identiteetti voi olla niin sidoksissa suorituksiin ja aikaansaannoksiin, ettei pelkkä oleminen, lepääminen ja akkujen lataaminen onnistu, koska pakeneminen sisäisen äänen kuuntelemiselta tuntuu helpoimmalta ja vetävimmältä vaihtoehdolta. Täytyy muistaa, että ihmisellä on luovuttamaton oikeus ihmisarvoon pelkän olemassaolonsa perusteella, ei suoritusten tai näyttöjen perusteella. Ihminen on arvokas omana persoonanaan ja omana itsenään.

Asian voi nähdä niinkin, että ”draivia” ja ihmisen halua tuloksellisuuteen edistää se, kun Martelan & Jarenkon (2015, 17 – 18) mainitsemat ihmisen psykologiset perustarpeet täyttyvät. Heidän mukaansa perustarpeista ensimmäinen on *vapaaehtoisuuden tarve*. Sen täyttyessä työssä annetaan mahdollisuus tehdä asiat omalla tyylillä, eikä pakotetusti ulkoapäin ohjaten. Toinen perustarve on *kyvykkyyden tarve* eli riittävä haasteellisuus, oppiminen ja kehittymismahdollisuus työssä. Kolmas tarve on *yhteenkuuluvuuden tarve* eli se tunne, että ”minä kuulun joukkoon ja minua arvostetaan osana yhteisöä juuri sellaisena ihmisenä kuin olen”. Neljäs tarve eli *hyväntekemisen tarve* koskee halua tehdä hyvää oman työn kautta. Toisaalta tämä tarve liittyy myös siihen, että omalla työllä on positiivinen vaikutus asiakkaisiin, työyhteisön jäseniin ja laajempaan yhteiskuntaan.

Tutkimuksissa tuli esille hyviä ajatuksia liittyen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen työyhteisössä. Yksi näistä oli rohkea keskusteleminen liikunnan, levon ja ravinnon eli ”perusasioiden” tasapainon kunnossa olemisesta ja pitämisestä työntekijän elämässä. Keskustelu voitaisiin käydä esimerkiksi kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä. Avoimen keskustelun avulla voidaan havaita mahdollisia ongelmakohtia ja löytää niihin ratkaisuja. Työnantaja voi tukea työntekijöiden hyvinvoinnin edistämistä, mutta viime kädessä työntekijällä itsellään on aina vastuu itsestään ja omasta toiminnastaan. Hyvistä ohjeista ei ole apua, ellei työntekijä vie niitä itse käytännön tasolle asti. Työnantaja ei voi olla koko ajan vahtimassa käytäntöön viemistä. Tässä korostuu yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Voidaan jälleen todeta itsensä johtamisen olevan avainasemassa yksilön hyvinvoinnin ja resilienssin edistämisessä.

Toisaalta Manka & Manka (2016, 170, 197) toteavat, että työyhteisön kollektiivista psykologista pääomaa on mahdollista kehittää eri tavoin. Avainroolissa tässä kehitystyössä on esimiestyö. Aito ja hyvä johtajuus kasvattaa ryhmän luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä tätä kautta koko ryhmän suorituskykyä. Kollektiivisella psykologisella pääomalla tarkoitetaan ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä.

Kysely- ja teemahaastattelututkimusten mukaan muutostahdin nopeus on nähtävissä taustalla monissa haasteissa hektisen arjen keskellä. Totuus on se, että esimerkiksi YT-neuvotteluita tulee, koska toimintaympäristö muuttuu. Se luo epävarmuutta ”kentälle”. Varmoja työpaikkoja ei enää ole. Muutostahti tuskin tulee hidastumaan tulevaisuudessa. Asiat ”pirstaloituvat” varmasti yhä vain enemmän ja jää yksilön oman selviytymiskykyisyyden ja ominaisuuksien yksilöllisen vaihtelun varaan, kuinka hyvin kukin pystyy jäsentelemään kaiken tiedon omassa päässään. Omia ja organisaation kyvykkyyksiä voi kuitenkin kehittää. Kuten Sydänmaanlakka (2014, 23 – 36) toteaa, varmaa jatkossa on vain jatkuva muutos. Tulevaisuuden ennustaminen ja ennakointi ovat entistä vaikeampia asioita. Sydänmaanlakka tarjoaa selviytymiskeinoiksi tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa esimerkiksi strategian säännöllistä kyseenalaistamista ja päivittämistä ja yhteistyötä kaikilla organisaation tasoilla sekä jatkuvaa suorituksen parantamista ja hiomista nopeassa muutoksessa. Hän korostaa myös itsensä johtamisen roolia. Laajalahti (2017) painottaa, että vastuuta muutosten vauhdissa pysymiselle ja työssä oppimiselle ei voi työntää vain yksilölle, vaan vuorovaikutteinen ennakointi, yhdessä oppiminen ja oppimisen tukeminen koko työyhteisön tasolla ovat erittäin tärkeitä asioita.

Jatkuvassa muutoksessa selviämässä korostuvat kysely- ja teemahaastattelututkimusten vastausten perusteella yksilötasolla stressin- ja mielenhallinnalliset keinot. Pysähtyminen, rauhoittuminen, rentoutuminen, uni, lepo, opittujen asioiden jäsentely, itseopiskelu ja yleensäkin elinikäinen oppiminen ovat ja tulevat olemaan tärkeässä roolissa tulevaisuudessa selviämisen kannalta. Hyvä palautuminen on lisäksi ensiarvoisen tärkeää. Sellainen tilanne, jossa Firstbeat-mittauksissa ilmenneet haasteet palautumisessa jatkuvat pitkään, voidaan nähdä kestäättömänä yhtälönä. Palautumisen edistämisen sekä työuupumuksen ja muun muassa uniongelmiä ehkäisemisen kannalta ovat Sonnentagin & Fritzin (2007) tutkimuksen mukaan tärkeitä seuraavat asiat (Manka 2015, 192 - 193):

- Psykologinen irrottautuminen eli se, että työtä ei ajatella vapaa-ajalla.
- Rentoutuminen eli positiivinen tunnetila, jossa virittymisen taso on matala ja ihminen tekee rentouttavia asioita.

- Taidonhallintakokemukset eli uusien taitojen oppiminen, älyllisten haasteiden etsiminen ja tekeminen sekä näkemysten laajentaminen nimenomaan vapaa-ajalla.
- Kontrollin tunne ja asioista sekä ajankäytöstä päättämisen mahdollisuus vapaa-ajalla.

Fredrickson (2001) on kehittänyt Mankan (2015, 42 – 44) mukaan myönteisten tunteiden laajentumismallin, jonka mukaan myönteiset tunteet edistävät työhyvinvointia ja yleistä hyvinvointia. Tämä ”broaden and build” -teoria antaa kaksi hypoteesia. *Broaden* eli *laajenemishypoteesi* tarkoittaa sitä, että myönteisyys avartaa havaintokykyä ja ajattelua. *Build* eli *rakentamishypoteesi* tarkoittaa, että positiiviset tunteet työntävät ihmisen kasvukäyrälle, joka ennen pitkää lisää heidän henkilökohtaisia voimavarojaan, kuten sitkeyttä, positiivisesti poikkeavaa käytöstä ja pitkällä tähtäyksellä myös onnellisuutta. Fredricksonin tutkimuksen mukaan meditaatio voi vahvistaa hyvien asioiden havaitsemisen taitoa ja myönteiset tunteet ja hyvinvointi vahvistavat vastavuoroisesti toisiaan.

Kuten mainittua, jatkuva muutos on tosiasia ja muutostahti vain kiihtyy tulevaisuudessa. Jatkuvassa muutoksessa selviämässä korostuu työnantajatasoinen tekeminen. Yksilöiden ja toisaalta koko työyhteisön selviytymiskykyisyyden kehittämisessä ovat kysely- ja teemahaastattelututkimusten perusteella nähtävissä tärkeissä rooleissa sisällöiltään hyvät ja hyvin ajoitetut koulutukset. Lisäksi avoin viestinnällinen vuorovaikutus ja yksilöiden jaksamisesta huolehtiminen (esimerkiksi teemahaastatteluvastauksissa esille tulleiden kuukausikeskusteluiden avulla). Kysely- ja teemahaastattelututkimusten vastauksissa tuli ilmi lisäksi työntekijöiden pelko siitä, että mennään kauemmas asiakkaasta ja perusasiat sekä ”perustyö” unohtuvat. Työnantaja voi omalla toiminnallaan auttaa yksilöitä ymmärtämään suuntaa, johon muutokset tähtäävät ja näin ollen pienentää yksilöiden vastustusta muutoksia kohtaan. Samalla pelot muutoksia kohtaan voivat hälventyä.

Juholin (2013, 197) toteaa, että johtavassa asemassa olevien ihmisten viestintätapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Täytyy kuitenkin pitää mielessä se, että esimiehet toimivat melkoisen suurten sisäisten ja ulkoisten olosuhdevaihteluiden sekä muun muassa muutospaineiden alla (Lampikoski & Emden 1999, 346).

Omilla asenteilla sekä mielen- ja stressinhallinnalla on merkittävä rooli muutoksiin sopeutumisprosessissa. Kaikissa tässä opinnäytetyössä käytetyissä tutkimuksissa ilmi tulleet



haasteet hektisessä arjessa ja jatkuvissa muutoksissa selviämässä vaativat vahvaa kykyä sietää stressiä. Esimerkiksi hyväksyvän tietoisien läsnäolon menetelmä (luku 2.2.6) tarjoaa hyviä ja helppoja keinoja parempaan stressinhallintaan.

Muutos on Salmimiehen (2008, 131) mukaan välttämätön ja suorastaan eilinehto ihmisen elämässä. Ihmismieli ei välttämättä aina pysy muutosten vauhdissa mukana, joten muutostavalmius ja sen ylläpitäminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Hämäläisen (2001, 30 - 31) mukaan muutostavalmius on ihmisten sisäänrakennettu ominaisuus, minkä vuoksi muutokset ovat ihmisten kasvun kannalta tärkeitä kasvuhaasteita ja voitettavia esteitä. Hiltusen (2012, 70) mukaan, mikäli muutos tapahtuu riittävän hitaasti ja vaiheittaisesti, on ihmisillä tapana sopeutua muutokseen.

Muutos on Salmimiehen (2008, 138, 142) mukaan luopumista ja poisoppimista. Kun ihminen vihdoinkin alkaa toimia uudella tavalla, on muutos onnistunut. Jos ihminen pitää kiinni haitallisista uskomuksistaan, estävät ne häntä suuntaamasta henkilökohtaisia voimavarojaan häntä itseään hyödyttävällä tavalla. *Tunteiden* näkökulmasta katsottuna muutostilanteissa on nähtävissä kolme vaihetta, jotka ovat *entisen päättymisen, tutkailuvaihe ja uusi alku* (kuva 7). Vastustus muutoksia kohtaan johtuu usein siitä, ettei ihminen hahmota suuntaa, johon on menossa.

Motivaation ylläpitämisen ja edistämisen kannalta avainasemassa ovat kysely- ja teema-haastattelututkimusten vastausten perusteella hyvät *palkkiot, oman osaamisen ylläpitäminen, tavoitteellisuus ja fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen*. Lisäksi *oma positiivinen asennoituminen tulevaisuutta kohtaan ja oikeanlaisiksi koetut työtavat (esimerkiksi kasvokkaisviestinnän säilyminen)*. Lisäksi motivoivina asioina nähdään *tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet* esimerkiksi työtapojen muuttumisen suhteen.

Työtapojen muuttuessa tulevat korostumaan entisestään sekä elinikäisen oppimisen että itsensä johtamisen roolit. Laajalahden (2017) mukaan tekoäly tulee ottamaan osan työtehtävistä hoitaakseen. Samalla se vapauttaa ihmisille aikaa keskittyä esimerkiksi kaava- maisten työtehtävien sijasta vaativampiin asiantuntijatyötehtäviin. Tekoäly tukee tällä tavoin tulevaisuudessa asiantuntijoita työssään. Monet futuristit käyttävätkin AI:n ("artificial intelligence") eli tekoälyn rinnalla käsitettä IA ("intelligence amplification") eli älyn vahvistaminen. Kokonaisia ammatteja tulee syntymään, muuttumaan ja väistymään yhä nopeampaan tahtiin ja tämä asettaa haasteita niin ihmisten oppimiselle kuin kouluttamisellekin. Menestys muutoksessa edellyttää ihmisiltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.

Työnantajataholta peräänkuulutetaan tutkimusten vastausten perusteella työntekijöiltä kärsivällisyyttä esimerkiksi tietoteknisten järjestelmien päivittämisen ja tulevaisuuden muutosten odottamisen suhteen. Tämä on ymmärrettävää, mutta ymmärrettävää on myös kärsimättömyys ja turhautuminen työntekijäpuolella. Vastausten perusteella on nähtävissä, että turhautumista ja epätietoisuutta aiheuttavat ainakin liiat koulutukset kesken-eräisistä muutosvaiheista. Sama vaikutus on keskeneräisten muutosten tuomisella käytäntöön. Toisaalta hyvänä asiana täytyy nähdä se, että OP:ssa halutaan selkeästi panostaa kehittämiseen. Itse asiassa pääjohtaja Ritakallion mukaan kehittämiskulujen kasvu oli yksi syy heikentyneeseen alkuvuoden 2018 tulokseen (Kontiainen 2018).

Kuten Kukkonen (2017) toteaa, muutokset ottavat aikansa. Vaaditaan kärsivällisyyttä myös työntekijöiden puolelta. Uusien asioiden oppimisprosessi vaatii lisäksi ennakkoluottomuutta, uskallusta ja ennen kaikkea sitkeyttä. Muuten oppimista ei tapahdu. Oma vastuu ja halu oppimisprosessissa ovat tärkeitä. Ihmisen täytyy haluta oppia jatkuvasti uutta, työssä ja vapaa-ajalla, koska tarjolla oleva koulutus ja oppimisen tilaisuudet palkkatyössä eivät riitä yksin.

Voidaan todeta, että resilienssin merkitys tulevaisuuden työelämässä on merkittävä. Moni yksilö tulee selviämään jo valmiiksi tarpeeksi hyvän resilienssinsä avulla ilman sen suurempia toimenpiteitä. Toisaalta moni tulee kokemaan selviytymisen haasteellisena. Yksilöllinen vaihtelu tulee olemaan varmasti suurta. Kysely- ja teemahaastattelututkimuksissa esille tulleet ikääntymisen haasteet selviytymiselle on otettava vakavasti huomioon sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Haasteet koskevat resilienssiä ja kaikkia sen kytköksiä, esimerkiksi palautumista. Jotkut ihmiset tarvitsevat tukea enemmän kuin toiset. Kuten Manka (2015, 194) toteaa, vaikeuksia palautumiselle voivat ennakoida demografiset tekijät, kuten ikääntyminen.

Kenenkään ei kannata ”uhriutua”. Hämäläisen (2007, 230) mukaan ”uhriutumisen” kuormittavasta roolista on mahdollista vapautua ottamalla vastuuta omasta olostaan ja kaikenlaisista tunteistaan ja opettelemalla käsittelemään ne juuri sellaisina kuin ne ovat. Tämä on tie siihen, että ihminen ei ole enää objekti, jolle asiat vain tapahtuvat, vaan hän on subjekti, joka laittaa itse tapahtumaan.

Rinteen 2016 (12 – 15) mukaan resilienssiin voidaan katsoa kuuluvan seitsemän tärkeää ominaispiirrettä, joiden avulla resilientit yksilöt ja organisaatiot selviytyvät ketterästi suurista muutoksista ja sopeutuvat muuttuviin oloihin. Ominaispiirteet ovat *optimismi*, *vahva itsetunto*, *vahva fokusointi*, *joustava ajattelu*, *sosiaalinen joustavuus*, *järjestelmällisyys* ja

*riskinottokyky*. Ominaispiirteet perustuvat organisaatiotutkimuksiin, joissa on tutkittu työelämän yllättävissä muutoksissa selviämistä (mm. Conner 1993; Hoopes & Mark 2004). Tässä opinnäytetyössä tehdyt empiiriset tutkimukset tukevat mainittuja aiempia tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön osallistavien kysely- ja teemahaastattelututkimusten perusteella on johtopäätöksenä nähtävissä itsensä johtamiseen liittyvät seikat vahvimpina tekijöinä yksilön resilienssin edistämässä.

Viitala & Uotila (2014, 106) mainitsevat kolmesta huolesta eläkkeelle lähtevien työntekijöiden korvaamisesta uusilla työntekijöillä. Ensimmäinen huoli liittyy hiljaisen tiedon siirtämiseen, johon ei tunnu löytyvän aikaa, eikä keinoja. Toinen liittyy osaavien työntekijöiden löytämiseen ja saamiseen organisaation palvelukseen ja kolmas liittyy heidän saamiensa nopeasti tuottaviksi. Tehokkuusajattelun riskinä on se, ettei uudella työntekijällä ole riittävästi aikaa kasvaa rooliinsa, eikä perehdyttämistä hoideta kunnolla.

Samat huolet voidaan nähdä tulevaisuuden muutoksiin suhtautumisessa. Ajan antamista uusien asioiden omaksumiseen sekä toimivaa ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä voidaan pitää avaintekijöinä yksilöiden resilienssin edistämässä työnantajan puolelta.

Hyvä palautuminen on yksi avainasioista yksilöiden puolelta resilienssin edistämässä. Riittävä lepo ja uni auttavat palautumaan. Hyvän unen saamiseksi asiantuntijat suosittelevat muun muassa seuraavia asioita (Manka 2015, 197):

- Säännöllisyys on tärkeää: nukkumaan kannattaa pyrkiä menemään iltaisin samaan aikaan ja kannattaa myös pyrkiä heräämään samaan aikaan.
- Ennen nukkumaan menemistä kannattaa varata pari tuntia vain leppoiselle olemiselle, ei esimerkiksi hikiliikunnalle tai jännittävälle elokuvalle.
- Liikunnan harrastaminen on kuitenkin tärkeää, kunhan sitä ei tee liian lähellä nukkumaan menemisen ajankohtaa.
- Työntekeminen liian myöhään voi huonontaa unen laatua. Työhuolet voi purkaa esimerkiksi omalle ”huolilistalle”, jotta niitä ei tarvitse vatvoa päässä.
- Älylaitteista säteilevä sininen valo vaikeuttaa unen saantia.
- Kofeiinipitoiset juomat ja alkoholi juuri ennen nukkumaan menoa kannattaa jättää väliin. Vaikka alkoholi voi edistää nukahtamista, niin uni ei ole yhtä levollista kuin

normaalisti. Myös kuorsaaminen ja hengitysvaikeudet voivat olla seurausta alkoholin käytöstä.

## 5 Uuden innovaation synty

Konstruktivisen tutkimusotteen edellytysten mukaisesti opinnäytetyössä innovoitiin uusi menetelmä resilienssin edistämiseksi. Lähestymiskulmaksi valittiin yksilötaso, koska se voidaan nähdä tutkimusongelmien ratkaisemiseen nähden parhaana tapana.

### 5.1 Innovointi- ja käyttöönottoprosesseista

Tutkija toteutti innovointiprosessin uuden menetelmän hahmottamiseksi yksin. Se ei ollut aina helppoa. Luultavasti eniten aikaa kului asiakokonaisuuksien yhdistämiseen ja hahmottamiseen. Kyse on suuresta kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät teoreettisen viitekehysten lisäksi kolme erillistä tutkimusta. Itsenäistä prosessia helpottivat osallistavat tutkimukset ja palaute joiltakin luotetuilta henkilöiltä lähipiiristä. Innovointiprosessin edistymiselle ratkaisevan sysäyksen antoi eräs pitkä urheilusuoritus. Sen aikana tutkija sai idean siitä, kuinka menetelmä on lopulta järkevintä toteuttaa. Tutkija koki konkreettisesti, kuinka liikunta edistää aivojen toimintaa, luovuutta ja sitä kautta resilienssiä.

Mahdollisina esteinä menetelmän käyttöönottamiselle tutkija pitää informaatiotulvaan ”hukkumista”, muutosten tekemisen vaikeutta pinttyneisiin toimintamalleihin sekä menetelmän pitämistä ”kliseisenä”. Menetelmän käytäntöön vieminen onnistuu tutkijan mielestä parhaiten siten, että menetelmä esitellään ja ihmiset motivoidaan tutkijan ja esimiehen toimesta tutustumaan menetelmään yhteisessä Skype-palaverissa. Menetelmästä kerrotaan selkeästi ja avoimesti ja samalla korostetaan, että taustalle sisältyy paljon teoria- ja empiriapohjaista tietoutta. Näin pyritään ehkäisemään ”kliseisyyden” tuntua. Samalla painotetaan aiheen tärkeyttä. Palaverin jälkeen menetelmä lähetetään saatteen kanssa sähköpostin liitetiedostona (PDF) kohderyhmän henkilöille. Toiveena on saada menetelmä lisäksi OPn intranettiin. Menetelmää on haasteellista testata käytännössä muun muassa aikataulusyistä. Menetelmän vinkit ovat tarkoituksella helposti ymmärrettäviä, jotta ne ovat vietävissä mahdollisimman hyvin käytäntöön. Jokainen kohta pohjautuu joko teoriaan tai empiriaan tai niiden taustalla on molempia. Esitysmuoto on tutkijan omaa käsialaa.

## 5.2 Uusi menetelmä resilienssin edistämiseksi yksilötasolla

Taulukko 2. Menetelmä resilienssin edistämiseksi yksilötasolla, ”OK-työkalupakki”

Oivalla	Kehity
<b>Työkaluja resilienssin kehittämiseksi</b> Aikajanaton - Jatkuvaan käyttöön - Aloituskohdan, etenemisen ja käyttömäärän vapaa valinta - Tarkoitettu jokaiselle työyhteisössä	
<p>Opettele, Opi, Oivalla ja Omaksu; (asenne, elinikäinen oppiminen, muutosvalmius ja reflektointi) <sup>1</sup></p> <p>Ohjaa toimintaasi arjessa; parannusmallit ja uudistukset rohkeasti käyttöön, selkeä viestintä</p> <p>Ole vastuullinen itseäsi ja muita ihmisiä kohtaan (rento vastuullisuus <sup>2</sup>)</p> <p>Oleskele luonnossa ja lempiasioidesi parissa (tauota arkea ”mikroelpymishetkillä” <sup>3</sup>)</p> <p>Olet hyvä ja tärkeä – tunne tyytyväisyyttä ja empatiaa ja ole armollinen itsellesi ja muille <sup>2</sup></p> <p>Opettele olemaan hyväksyvän tietoisesti läsnä<sup>5</sup> – se auttaa mm. stressinhallinnassa <sup>3</sup></p> <p>Ole ihmisten kanssa tekemisissä, keskustele – vuorovaikutuksessa on voimaa</p> <p>Ole sopivan tavoitteellinen kaikessa toiminnassasi, innostu työstäsi ja uusista mahdollisuuksista (pyri ”työni-muun” <sup>3</sup>)</p> <p>Ole joustava ja sitkeä ja pyri sopeutumaan <sup>4</sup></p>	<p>Kehitä itsesi johtamista (ota tilanteet haltuusi, pyydä ja tarjoa apua) <sup>1</sup></p> <p>Kiitä, Kehu, Kannusta, Kritisoi – muista palaute</p> <p>Kuuntele itseäsi, niin tiedät, milloin on aika pysähtyä (tietoinen läsnäolo <sup>5</sup> auttaa ja antaa valinnan ja toiminnan vapauden)</p> <p>Kehitä ja ylläpidä henkistä ja fyysistä kuntoasi (liiku säännöllisesti ja hoida mieltäsi <sup>5</sup>)</p> <p>Kunnollinen palautuminen <sup>3</sup> oleellista – (keinot: mm. uni, alkoholin välttäminen, tauot, luonto)</p> <p>Kaiva uteliaasti ja rohkeasti ratkaisuja ja uusia näkökulmia asioihin, jaa tietämystäsi myös eteenpäin; ”hiljainen tieto” käyttöön</p> <p>Keskity positiivisuuteen tulevaisuutta ja muutoksia kohtaan <sup>13</sup> – uskalla uudistua yhä uudestaan</p> <p>Kunnossapidä ”perusasioita” (uni, ravinto, liikunta) ja työn &amp; vapaa-ajan tasapainoa</p> <p><b>Kehity</b> itsenäisesti perehtymällä resilienssiin<sup>4</sup> ja sitä kehittäviin harjoituksiin (<a href="http://www.resilience-project.eu">http://www.resilience-project.eu</a>) ja <a href="#">mittaa</a> resilienssisi taso<sup>6</sup></p>

<sup>1</sup> Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Juva: WS Bookwell Oy.

<sup>2</sup> Hämäläinen, P. (2007). *Rennosti vastuullinen työssä ja elämässä*. Helsinki / Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.

<sup>3</sup> Manka, M-L. (2015). *Stressikirja: mistä virtaa?* Helsinki: Talentum Media Oy.

<sup>4</sup> Käyttäjänopas. Resilience – a key skill for education and job -project. (2014). Viitattu 31.7.2018. [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf).

<sup>5</sup> Stahl, B. & Goldstein, E. (2010). *A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook*. New Harbinger Publications, Inc. Suom. Siitonen, L. (2011). *Stressinhallinnan käsikirja: tietoisien läsnäolon menetelmä*. Helsinki: Basam Books Oy.

Williams, M. & Penman, D. (2011). *Mindfulness*. Suom. Ohrankämmen, K. (2012). *Tietoinen läsnäolo: löydä rauha kiireen keskellä*. Helsinki: Basam Books Oy.

<sup>6</sup> The Resilience Center. (2017). *Measure Your Resilience*. The Resilience Center. Viitattu 31.7.2018. <http://www.trueresilience.net/briefresiliencescale.aspx>.

## 6 Pohdinta

Esitietämys ja tässä opinnäytetyössä toteutettujen tutkimusten tulokset tukevat toisiaan. Molemmista ilmenee, että resilienssiin kuuluvat osa-alueet ja niihin liittyvät taidot ovat tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Molemmat tukevat lisäksi sitä, että resilienssiä voi kehittää. Tämä on tärkeää tulevaisuuden haasteissa selviytymisen kannalta. Luvussa 5.2 esitellyn menetelmän tarkoitus on antaa käytännönläheisiä vinkkejä, jotta tulevaisuuden ja sen tuomien haasteiden kohtaaminen sujuisi mahdollisimman hyvin. Menetelmää voi tutkijan mielestä pitää onnistuneena jo silloin, jos ihminen ryhtyy refleктоimaan toimintaansa ja etsimään keinoja sen kehittämiseen. Tulevaisuudessa vanhat toimintamallit eivät mahdollisesti enää toimi. Kompleksinen maailma edellyttää joustavasti muunneltavia toimintamalleja. Jatkuvassa muutoksessa selviäminen vaatii ihmiseltä jatkuvaa kehittymistä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut tutkijalle kehitymisprosessi. Oma ymmärrys ja asiantuntijuus ovat lisääntyneet paljon opinnäytetyöprosessin aikana. On ollut mielenkiintoista tutustua resilienssiin ja sen edistämiseen kirjallisuuskatsauksen sekä empiiristen tutkimusten kautta. Tutkijan mielestä mielenkiintoisinta ja hyödyllisintä resilienssin edistämisen kannalta on ollut tutustua hyväksyvän tietoisien läsnäolon menetelmään. Oppimisprosessissa ja esimerkiksi esitietämystä ja kehittämistehtävää koskeviin valintoihin liittyen on käytetty paljon itsereflektointia. Opinnäytetyö on laaja ja asioita käsitellään monesta eri suunnasta käsin. Esitietämys sisältää monta eri lähestymiskulmaa. Tutkija on antanut itselleen paljon itsekritiikkiä, pohtien jatkuvasti, olisiko aiheen käsittelytapaa voinut yksinkertaistaa. Tutkija pitää valittua käsittelytapaa kuitenkin perusteltuna. Aihepiiri on laaja. Tutkijan ensisijaisena haluna on ollut antaa kehittämistehtävän tutkimuksille ja lukijalle mahdollisimman hyvä tietopohja käsiteltävästä pääilmiöstä, eli resilienssistä, ja sen yhteyksistä. Hyvä esitietämys auttaa ymmärtämään yleensäkin aihepiiriä. Samalla se auttaa ymmärtämään esimerkiksi tutkimusmetodien valintaa ja aihepiirin käsittelyn tärkeyttä.

Esitietämyksen ja opinnäytetyössä tehtyjen tutkimusten pohjalta voidaan tiivistetysti todeta, että tärkeitä resilienssin edistämässä yksilötasolla ovat seuraavat seikat: a) *taustatekijät* (esimerkiksi "perusasiat" eli ravinto, lepo, liikunta sekä palautuminen, sosiaaliset suhteet) ja b) *kyvykyys kohdata nykyhetki ja tulevaisuus positiivisella tavalla* (esimerkiksi stressinhallinta, asenteet, viestinnällinen vuorovaikutus, jatkuva kehittyminen, elinikäinen oppiminen). Resilienssin edistäminen organisaatiotasolla lähtee strategisista valinnoista. Esimerkkeinä mainittakoon osaamisen ja viestinnän johtamisen laadukkuus, koulutuskäytännöt, työntekijöiden tukeminen ja työhyvinvointiin panostaminen. Mainittuihin yksilö- ja

organisaatiotasoiisiin seikkoihin tiivistyy syy esitietämyksen viitekehysten rakenteelle ja sisältövalinnoille.

Kohdeorganisaatiossa panostetaan työhyvinvointiin työnantajan puolelta esimerkiksi erilaisilla työsuhte-educilla. Esimerkkeinä mainittakoon Laaja Terveysturvavakuutus (hoitokuluvakuutus), jonka turvin työntekijä pääsee nopeasti hoitoon sairauden tai tapaturman sattuessa. Etuina mainittakoon lisäksi hyvä työterveyshuolto Pohjola Terveudessa, harrastamista tukeva ePassi ja parempaan palautumiseen tähtäävät Firstbeat -sykevaihtelumittaukset. Näiden etujen voimassaoleminen kohdeorganisaatiossa kertoo organisaation strategisesta valinnasta. Työntekijöiden hyvinvointiin halutaan satsata. Voidaan todeta, että lähtökohdiltaan organisaation ”taustatekijät” ovat tuolta osin kunnossa resilienssin edistämiseen liittyen. Resilienssiin kytkeytyy (työ)hyvinvoinnin lisäksi paljon muitakin ilmiöitä. Niitä on tärkeää tutkia ja tiedostaa kytköksellisyyden laajuus tulevaisuuden haasteissa selviytymistä ajatellen.

Megatrendilistaukset antavat välineitä tulevaisuuden luotaamiseen. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Sitran vuoden 2016 ja 2017 Megatrendilistauksia, koska vuoden 2018 listausta ei oltu vielä julkaistu. Megatrendilistaukset ovat yksi tapa pyrkiä ”näkemään” tulevaisuuteen. On tärkeää pitää yllä hyvää resilienssiä ja pyrkiä siten varautumaan tulevaisuuteen. Esimerkiksi Nissisen (2017) esiintuoma *työn ja toimeentulon arvoitus* on megatrendi, jonka varalle jokaisen on syytä kehittää omaa resilienssiään.

Tässä opinnäytetyössä kehitetty menetelmä pyrkii ohjaamaan ihmistä tämän valinnoissa. Menetelmä pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimukseen. Menetelmässä on mukana suppeahko määrä resilienssin kehittämiseen tähtääviä ohjeita. Tarkoituksena oli tehdä yhdelle sivulle mahtuva tiivis ja kiinnostava paketti. Tutkijan mielestä se onnistui hyvin. Kyseessä on eräänlainen *herätämateriaali*. Tarkoitus on tuoda resilienssin ja sen kehittämisen tärkeys ja tarpeellisuus ihmisten jatkuvaan tietoisuuteen. Täytyy muistaa, että ihmisellä itsellään täytyy olla halu kehittyä ennen kuin menetelmästä voi olla käytännön hyötyä. Menetelmän hyödyllisyys edellyttää lisäksi, että ihminen ottaa syvällisemmin selvää asioista itsenäisesti. Menetelmän yhteydessä esitellyt linkit toivottavasti helpottavat omaehtoista selvitystyötä. Tutkija toivoo menetelmän herättävän kiinnostuksen paneutua resilienssiin ja sen kehittämiseen. Voidaan todeta, että menetelmä on tällä tavoin *osallistava*. Valmiita avaimia kehittämiseen on mahdotonta antaa. Kehittyminen on yksilöllisiä vaihteluita sisältävä prosessi, johon ihmisen on itse sitouduttava.



Opinnäytetyössä käytettiin päättelyssä abduktiota. Käytännössä se tarkoittaa tässä yhteydessä vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. Abduktion voidaan nähdä lisäksi toteutuneen siten, että esitietämys (teoriaviitekehys) ikään kuin *sanoittaa* tieteellisin termein osallistavien tutkimusten kautta saatuja empiirisiä havaintoja. Lisäksi se sanoittaa tutkimustuloksista saatuja keinoja resilienssin edistämiseksi. Tutkimuksissa esimerkiksi todettiin selviytymiskykyä kehittäviksi keinoiksi *stressin kierteen katkaiseminen, mielen rauhoittaminen* ja *tauottaminen*. Teoriaviitekehuksesta löytyvän *hyväksyvän tietoisien läsnäolon* voidaan nähdä sisältävän nämä seikat. Sen opettelu tarjoaa hyviä keinoja näiden seikkojen kehittämiseen. Näin esitietämyksestä löytynyt termi sanoitti ja kokosi yhteen tutkimustuloksista esille nousseita asioita. Se antoi samalla keinon niiden kehittämiseen.

Keskeinen ajatus tässä opinnäytetyössä on lähtenyt siitä, että koko opinnäytetyöprosessiin liittyvä matka ja myös matka prosessin jälkeen ovat vähintään yhtä tärkeässä roolissa kuin itse tuotos. Tarkoitus on ollut aidosti oppia prosessissa tutkijana ja ihmisenä itse mahdollisimman paljon ja tässä on onnistuttu. Tarkoituksena on ollut lisäksi tuoda hyötyä yksilöille, työyhteisölle ja mahdollisesti myös muille tahoille. Tämä hyöty ei välttämättä näyttäydä välittömästi, vaan ajan myötä. Tämä johtuu siitä, että tämän kaltainen uusi innovaatio ei ole luonteeltaan sellainen, että se ratkaisisi jonkin tietyn käytännön ongelman välittömästi. Hyötyjen näkeminen vaatii kärsivällisyyttä, reflektointia, työkalun kehittämistä kokeilujen kautta ja vahvaa itsensä johtamista. Tutkija on panostanut vahvasti opinnäytetyöprosessiin omia resurssejaan. Tutkija on tehnyt paljon töitä sen eteen, että kehittäminen onnistuisi. Oma tuntemus tutkijalla on se, että prosessi on ollut antoisa ja hyödyllinen.

Hyötynäkökulman käsittelyä voi syventää seuraavalla tavalla. Digitalisaatio ja toimintojen automatisointi vaikuttavat työhön monella toimialalla. Digitaalinen murros on tosiasia maailmanlaajuisesti (Lehti & Rossi 2017, 7 – 8). Haasteina ovat työnkuvaan tulevat muutokset ja niistä johtuva kuormitus (työssä jaksaminen, työhyvinvointi) ja niiden kohtaaminen. Digitalisaation aikakauden voidaan nähdä muodostavan väistämättömiä kysymyksiä muun muassa pankkitoiminnan tarpeellisuuteen liittyen (Karhinen & Korkeela 2017, 159 – 160). Muutokseen ei voi sinällään itse vaikuttaa, mutta ongelmaksi voi muodostua huono itsensä johtaminen ja heikko resilienssi muutosten edessä. Jos esimerkiksi oma työ on häviämässä, mistä löytää motivaatio epävarmassa tilanteessa nykyistä työtä kohtaan. Pidetyt työtehtävien tilalle voi tulla pakotetusti uusi työtehtävä; miten ihminen jaksaa ja haluaa motivoitua positiivisessa hengessä siihen? Resilienssi auttaa tällaisissa tilanteissa. Muutosta voi pitää erityistilanteena, mutta tosiasia on, että niin siviili- kuin työelämässä jatkuva ja nopea muutos on enemmän vallitseva olotila.

OPssa on eläkkeelle jääneen pääjohtajan Reijo Karhisen mukaan kiire saada ihmiset tajumaan, että taito oppia uutta tulee olemaan erittäin keskeisessä roolissa. Tällä hetkellä tehtävää työtehtävää ei mahdollisesti tulevaisuudessa enää ole olemassa. Digitalisaation ja toimintojen automatisoitumisen tuoma muutos tapahtuu aivan lähivuosina, eikä vasta joskus tulevaisuudessa. (Lassila 2017.) Finanssialan murros koskee myös vakuutusala. Tulossa on paljon muutoksia nopeassa tahdissa. Oletettavaa on, että monelle ihmiselle muutoksissa selviytyminen ei tuota ongelmia, vaan he sopeutuvat muutoksiin helposti. Toisaalta joillekin ihmisille muutoksissa selviytyminen tuottaa ongelmia. Ihmisten jaksaminen voi olla koetuksella. Kokoaikainen uuden omaksuminen, sopeutuminen ja käytäntöjen muuttaminen voivat viedä yllättävän paljon voimia. Resilienssi ja sen edistäminen työyhteisöissä on avainasemassa muutoksissa selviytymisessä. Uuden oppimisen ja siihen liittyen muutokseen suhtautumisen ja ennen kaikkea positiivisen ajattelun omaksuminen auttavat ihmisiä tulevaisuuden haasteissa. Laajalahti (2017) painottaa sekä yksilön, että organisaation vastuullisia rooleja toteamalla, että *yksilöiden elinikäisen oppimisen asenne luo resilienssiä yhdessä täydennyskoulutusten kanssa*.

Esitietämyksen mukaan yhteisön ja yhteiskunnan tuki voivat vahvistaa yksilön resilienssiä. Resilienssin edistämiseksi tärkeää on esimerkiksi organisaatiotasoinen osaamisen johtaminen. Se, että ihmisille annetaan oikeanlaiset mahdollisuudet kehittää itseään, edistää heidän selviytymistään tulevaisuuden haasteiden edessä. Toisaalta jokainen yksilö on vastuussa omasta selviytymisestään ja kyvykkyyksiensä ylläpitämisestä.

Suurimpana haasteena tulevaisuuden työelämää ajatellen pidetään erään kansainvälisen tutkimuksen mukaan *työntekijöiden uusien taitojen oppimista, oppimisen tason ylläpitämistä ja tukemista yhteiskunnan kaikilta tasoilta käsin muutosten myötä avautuviin uusiin työtehtäviin siirtymisessä*. (Batra et al 2017, 12.) OPn pääjohtaja Ritakallio kertoo, että vuonna 2018 kehittämiseen panostetaan OPssa noin 400 miljoonaa euroa. Kehittämisen kohteita tosin priorisoidaan entistä tarkemmin ja entistä tiukemmin kriteerein. (Konttinen 2018.) Tästä voitaneen päätellä, että OP haluaa panostaa kehittämiseen, mutta karsia niin sanottuja turhia koulutuksia. Tämä on nähtävissä hyvänä asiana.

Vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivuus voidaan nähdä resilienssiä edistävä asiana. OP Vakuutuksen Pohjois-Savon, Kainuun ja Pohjois-Karjalan alueilla sijaitsee monta eri toimipistettä. Sisäisen viestinnän käytännöt ja vastuut on erittäin tärkeää määritellä selkeiksi, jotta viestintä voi toimia sujuvasti. Toimiva sisäinen viestintä antaa resilienssin edistämi-

selle hyvät lähtökohdat. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä viestinnän kehittämistä kovinkaan laajasti resilienssin edistämisen keinona, mutta siinä voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe.

Työyhteisön viestintään liittyen voidaan todeta seuraavaa. Esimiesviestinnällä on tärkeä roolinsa ihmisten hyvinvoinnin ja resilienssin edistämisessä. Lähiesimiesten viestintäkyvyillä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin, resilienssin ja ”draivin” edistämisessä. Esimiehen on tärkeää omalla viestinnällään ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan työtehtävissään. Esimiehen viestinnällisessä roolissa tärkeää on lisäksi informoida asioista ja muutoksista riittävällä laajuudella ja riittävän nopeasti. Esimies ei saa pantata tietoa. Toisaalta esimiehen on tärkeää antaa ihmisille riittävästi aikaa omaksua uusia asioita. Tärkeää on lisäksi motivoinnin taito muun muassa omalla esimerkillä ja viestinnän kautta. Resilienssin näkökulmasta katsottuna esimiehen käyttäytyminen sekä esimiesviestintä ovat keskeisessä roolissa. Luonnollisesti esimiestyössäkin kaiken lähtökohta on itsensä johtaminen ja aitous.

Voidaan todeta, että vastuullinen rooli ei ole esimiehillekään helppo ja alaisilla on oma vastuunsa esimiesten ymmärtämisessä, asioissa joustamisessa ja auttamisessa. Jokainen yksilö on lisäksi vastuussa omasta onnellisuudestaan. Jos työntekijä ei esimerkiksi osaa ilmaista haluaan muutokselle, niin asiat eivät etene. Jokainen pystyy halutessaan vaikuttamaan resilienssiinsä olemalla mahdollisimman altruistinen ja ymmärtäväinen muita ihmisiä kohtaan, eikä vaatimaan muilta ihmisiltä liikaa.

Tärkeää on lisäksi jakaa niin sanottua *hiljaista tietoa*. Resilienssin edistäminen edellyttää avoimuutta ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Jos tieto ei liiku sujuvasti organisaation sisällä, ovat selviytyminen, muutos, joustaminen ja sopeutuminen erilaisissa haasteissa ja tilanteissa jo lähtökohtaisesti vaikeita.

Riskien ottaminen pitää lisäksi sallia, jottei yksittäisistä virheistä tulisi uuden yrittämisen esteitä (Manka & Manka 2016, 167). Kyselytutkimuksen tuloksissa peräänkuulutettiin tähän liittyen työnantajalta tietynlaista armollisuutta.

Elinikäinen oppimisen voidaan sanoa olevan muuttuvassa maailmassa avainasemassa. Moni organisaatio haluaa noudattaa oppivan organisaation periaatteita. Jokaisen ihmisen on hyvä tietää oma tapansa oppia. Tämän voidaan katsoa edistävän resilienssiä itsetuntemuksen lisääntymisen myötä. Voidaan todeta olevan ihmisestä itsestään kiinni, miten hän suhtautuu muutokseen ja pitää huolta niin sanotusta *työmarkkinakelpoisuudestaan* esimerkiksi kouluttautumalla uusien tehtävien vaatimalla tavalla. Uudenlaisia työpaikkoja

avautuu varmasti toimintojen automatisoinnin myötä. Tässä yhteiskunnan tuen ja esimerkiksi yrittäjyyden rooli on tärkeä. Eräs jatkotutkimusaihe voisi olla, millaisia erityispiirteitä yrittäjien resilienssin tukemisessa voi olla tulevaisuudessa.

Palautumisen nykytilaa tutkittiin kohdetyöyhteisössä Firstbeat -mittauksilla. Tässä opinäytetyössä hyödynnettiin ryhmätasoisia tuloksia. Lähtötilanne oli tärkeää selvittää, koska palautumisella voidaan nähdä olevan suuri rooli ihmisen selviytymisessä. Uupuneena ei yksinkertaisesti jaksakaan niin hyvin kuin hyvin palautuneena.

Hyvä itsetunto, positiivinen mieliala ja myönteinen asennoituminen asioihin vaikuttavat edistävästi hyvinvointiin. Hyvään itsetuntoon kuuluva kyky sietää epäonnistumisia ja pettymyksiä vaikuttaa resilienssiin ja sen edistämiseen. Voidaan todeta, että hyvä itsetunto ja onnellisuuden kokeminen edistävät osaltaan resilienssiä. Näitä taitoja on mahdollista kehittää itseään johtamalla. Ihmisen hyvinvointia ja resilienssiä ei edistä sellainen ajattelu, että ihminen pitää itseään uhrina epäonnistumisten tai vastoinkäymisten sattuessa. Tämä on tärkeä asia työhyvinvoinninkin kannalta katsottuna.

Työhyvinvoinnin voi kokea yksilötasolla hyvin moninaisesti. Oma henkinen ja fyysinen kunto sekä yleisesti terveystilanne vaikuttavat tähän kokemukseen. Tietysti ulkopuoliset tahot eli esimerkiksi asiakkaat voivat joko lisätä tai vähentää työhyvinvointia. Tässä opinäytetyössä on keskitytty organisaation sisäisiin tekijöihin ja ihmisestä itsestään lähteviin tekijöihin. Niillä voidaan nähdä olevan enemmän merkitystä resilienssin edistämisessä kuin ulkoisilla tekijöillä. Toisaalta ulkoiset tekijät, kuten YT-neuvottelut tai esimerkiksi digitalisaation tuomat nopeat muutokset työn sisältöön voivat vaikuttaa hyvinvointiin suoraan yksilötasolla.

Ajateltaessa mitä tahansa organisaatiota, sen henkilöstöä ja sen johtamista, pitää kaiken toiminnan ja johtamisen taustalla olla toimiva strategia tai strategiat, jotta osataan mennä oikeaan suuntaan oikeita työkaluja tai menetelmiä käyttäen. Tämä koskee koko organisaation tasoa (tai useita eri tasoja ja strategioita) sekä yksilöä itseään. Itsensä johtamiselle voi kukin yksilö laatia (ainakin omassa mielessään) strategian. Kun strateginen suunta on selkeä sekä yksilö- että organisaatiotasolla, on resilienssin edistämiseksi sekä yksilö- että organisaatiotasolla asetettu hyvät edellytykset.

Itsensä johtaminen ja sen kehittäminen on tärkeää. Resilienssin edistämisen näkökulmasta katsottuna *itsensä johtaminen* on esitietämyksen ja kehittämistehtävän tutkimusten

tulosten valossa avainroolissa. Monet sähköpostikyselyssä ja teemahaastatteluissa mainitut selviytymiskykyisyyden, motivaation ja palautumisen edistämisen keinot linkittyvät itsensä johtamiseen. Itsensä johtamiseen löytyy runsaasti apuvälineitä verkosta. Ihmisen kannattaa ensimmäiseksi löytää oma persoonallisuustyyppinsä, koska siten hän voi tulla tietoisesti paremmin omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Itsensä johtamisen taito on tärkeä osa koko organisaation osaamista ja nimenomaan sen inhimillistä pääomaa. Yksilön kannalta katsottuna voidaan sanoa, että ”kaikki ihmisen toiminta, myös yhdessä tekeminen, lähtee yksilöiden itsensä johtamisesta” (Mäkirintala 2011, 19). Salmimiehen (2008, 22) mukaan itsensä hyvin tunteva ihminen ei ajaile elämässään, eikä ole niin herkästi alitajuisten voimiensa hallitsema. Hän voi tietoisesti ohjata elämäänsä ja hyödyntää koko potentiaaliaan.

Sitkeys on käsitteenä lähellä resilienssin käsitettä. Manka & Manka (2016, 170, 197) kehittävät sitkeyttä kehittääkseen yksilöitä ja ryhmiä etsimään voimavaroja. Niiden avulla on helpompaa ylittää vaikeuksia sekä vastoinkäymisiä, kun tiedostaa omat sisäiset voimavaransa. Myös työyhteisön kollektiivista psykologista pääomaa on mahdollista kehittää eri tavoin.

Tutkimuksellisen kehittämistyön metodiin kuuluu ”käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista” (Ojasalo et al 2014, 19, 21). Tieteellinen tutkimus taas pyrkii luomaan uutta teoriaa tai testaamaan teorioita usein ilman yhteyttä tutkimuksen kohteeseen. Vaikka kehittämistehtävä on yleisesti tutkimuksellisissa kehittämistöissä pääroolissa, on niissä erittäin tärkeää ja tavoiteltavaa myös teorian ja käytännön vuoropuhelu. Teoriapainotteinen tieto siirretään käytäntöön ja toisaalta kehittämistyössä saavutettujen tulosten ja dokumentoidun tutkimustiedon anti liitetään teoreettiseen tietoon. (Ojasalo et al 2014, 19, 21.) Tutkija käytti tämän opin näytetyön kehittämistehtävään liittyvissä luvuissa abduktiivista vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. Abduktiivinen vuoropuhelu näkyi jo aineiston sisällönanalyyysissä (LIITTEET 9 & 11), jossa empirian aineistoa peilattiin ”Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin (kuva 4)” (Manka & Manka 2016, luku 3.4).

Kehittämistehtävä onnistui tutkijan mielestä kokonaisuutena ja yleisellä tasolla hyvin. Lukan (2000) kriteerit konstruktiiviselle tutkimukselle täyttyivät tutkijan mielestä hyvin, lukuun ottamatta testausvaihetta.

Osallistavat kysely- ja teemahaastattelututkimukset antoivat arvokasta tietoa uuden menetelmän innovointiin. Tutkimusten toteuttaminen oli mutkatonta työyhteisön jäsenten

kanssa. Tutkija olisi toivonut enemmän vastauksia kyselytutkimukseen, mutta toisaalta saaduista vastauksista saatiin hyvä määrä informaatiota. Vastaajat olivat pohtineet vastauksia tarkasti ja se näkyi vastausten sisällössä. Tämä kertoo tutkijan mielestä siitä, että työyhteisössä halutaan aidosti kehittämistyöstä olevan hyötyä.

Jokainen työyhteisö on omanlaisensa ja tutkimusajankohta vaikuttaa osaltaan saatuihin tuloksiin, joten saatuja tuloksia voidaan tietyllä tavalla pitää oman aikakautensa kuvaajina. Toisaalta niissä voi nähdä yleispäteviä ja ajattomia seikkoja, kuten unen, liikunnan ja ravinnon roolit resilienssin edistäjinä. Tutkimusten perusteella ei tutkijan mielestä tullut niinkään uutta tietoutta aiemmin tiedettyyn. Kehittämistyön hyöty tulee osaltaan siitä, että osallistavien tutkimusten perusteella voidaan nähdä tämän aikakauden vaikutuksia ihmisten hyvinvointiin ja saada esitietoutta tukevaa tietoa resilienssin edistämiseen.

Eettiset seikat huomioitiin opinnäytetyöprosessissa tarkasti. Siinä onnistuttiin tutkijan mielestä hyvin. Esimerkkeinä mainittakoon seuraavat asiat. Tutkimukset ja niiden toteuttaminen suunniteltiin tarkasti. Toimeksiantaja ei puuttunut opinnäytetyöprosessiin missään vaiheessa millään lailla. Kehittämistyön eri vaiheisiin käytettiin rauhassa aikaa, eikä asioiden etenemistä kiirehditty. Tätä seikkaa tuki osaltaan tutkijan opintovapaalla olo. Tietosuojaan liittyvät seikat huomioitiin tarkasti. Tutkimustulosten raportissa yksittäinen vastaaja ei erotu. Tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja tallennettiin neljään eri kohteeseen. Tällä pyrittiin estämään tietojen häviämistä. Kaikessa toiminnassa pyrittiin suureen huolellisuuteen, rehellisyyteen ja tarkoituksenmukaiseen avoimuuteen. Avoimuus näkyi esimerkiksi tutkimusten tavoitteiden, aikataulujen ja käyttötarkoitusten avoimena kertomisena etukäteen tutkimuksiin osallistuneille.

Toisaalta eettisyys näkyi niin, että haastateltavat henkilöt eivät tienneet, ketkä muut osallistuvat teemahaastatteluihin. Tutkija kertoi tutkimuksen etenemiseen tai tuloksiin liittyvistä asioista harkitusti vain niille henkilöille, joille kertominen oli välttämätöntä. Toisaalta esimerkiksi tutkimusten aikataulullisista seikoista informoitiin kohderyhmää ja yksittäisiä henkilöitä hyvissä ajoin. Teemahaastatteluissa sama kysymysrunko toteutettiin kaikille haastateltaville, eikä heitä johdateltu. Tuloksia ei vääristelty. Lähdeviittaukset tehtiin asianmukaisesti. Tutkimusluvut hoidettiin kuntoon asiaan kuuluvalla tavalla. Silti Firstbeat -mittausten tulokset julistettiin salaisiksi varmuuden vuoksi. Vaikka kyse on ryhmätasoisista tuloksista, eikä yksittäinen vastaa erotu vastauksista, ei haluttu ottaa minkäänlaista riskiä mielen pahoittamisesta. Kyse on kuitenkin arkaluonteisista asioista. Tutkijan puolelta suunnitelluissa aikatauluissa pysyttiin hyvin. ”Tutkijan hattu” pidettiin päässä eli pyrittiin koko ajan objektiivisuuteen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta (interventiotutkimus). Kananen (2017, 69 – 71) ja Hirsjärven et al (2012, 231) mukaan luotettavuuden tarkastelu interventiotutkimuksessa (esimerkiksi konstruktivinen tutkimusmuoto) on siinä mielessä haasteellista, ettei menetelmällä ole olemassa varsinaisia luotettavuuden arviointikriteerejä. Tämä johtuu siitä, että kyseessä ei ole niin sanottu perinteinen tutkimus (kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen), vaan niiden sekoitus.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa heikentävästi tutkijan kokemattomuus haastatteluiden ja kyselytutkimusten tekemisessä. Toisaalta luotettavuutta saattoi lisätä opinnäytetyön tekemisen suhteen pitkä aikajänne. Asioita pohdittiin ja niihin perehdyttiin rauhassa, ilman kiirettä. Kuten sanottua, koko opinnäytetyöprosessi suoritettiin mahdollisimman puolueettomasti, ”tutkijan hattu” päässä. Koko ajan keskityttiin vahvasti siihen, etteivät tutkijan omat mielipiteet tai esimerkiksi vakaumukset näy tutkimusten tekemisessä, tuloksissa tai yleensäkin koko prosessissa. Toisaalta pyrittiin niin suureen avoimuuteen kuin mahdollista. Esimerkiksi tutkimusten tarkoitus ja käytötapa kerrottiin avoimesti tutkimuksiin osallistuville. Luotettavuutta ja syvyyttä lisäsi triangulaatio eli monimenetelmäisyys tutkimusten toteuttamisessa. Kysely- ja teemahaastattelututkimusten avulla saatiin paljon toisiaan täydentävää ja tukevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta teoriaviitekehyksen keinoilla ja osallistavilla kysely- ja teemahaastattelututkimuksilla saatiin apukeinoja Firstbeat -mittaustutkimuksessa havaittuihin palautumisen haasteisiin tarttumiseen. Tämä seikka lisäsi osaltaan kehittämistehtävän hyödyllisyyttä ja toisaalta luotettavuutta. Hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä pyrittiin saamaan mahdollisimman hyväksi lisäksi selkeällä esitystavalla, aiheen laajalla käsittelemisellä ja osallistamisella.

Reliabiliteetti voidaan tulkita interventiotutkimuksessa siten, että muutos on seurausta interventioista, eikä muista tekijöistä. Käytännössä samassa kohteessa tuotettu sama interventio ei tuota enää vastaavaa muutosta. Tämä johtuu siitä, että toiminta kohteessa on muuttunut, ihmiset ovat jo altistuneet interventiolle ja on tapahtunut oppimista. Validiteetti voidaan tulkita siten, että interventio on oikea; tutkimus kohdistuu oikein. (Kananen 2017, 69 – 71; Hirsjärvi et al 2012, 231.) Tässä opinnäytetyössä validiteetin voidaan todeta toteutuneen hyvin; tutkimukset kohdistuivat oikein ja oikeankokoiselle kohderyhmälle. Mukana kohderyhmässä oli koko vakuutusorganisaatiota hyvin kuvaava ryhmä ihmisiä eri ammattinimikkeistä. Reliabiliteetin todellinen toteutuminen (muutos) tullaan näkemään tutkijan mielestä vasta myöhemmin, pidemmällä aikajänteellä. Siinä mielessä reliabiliteetin voidaan nähdä toteutuneen hyvin jo nyt, että tavallaan tämä opinnäytetyö on oman

aikakautensa tuotos. Tutkimukset toteutettiin keskellä digitalisaation aikaansaamaa murrosta. Jos samat tutkimukset toteutettaisiin esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua, niistä saataisiin aivan erilaiset tulokset. Tämä johtuu siitä, että tuolloin digitalisaation mahdollistamat muutokset työelämässä ovat luultavasti jo arkisia. Ihmiset ovat sopeutuneet niihin tavalla tai toisella.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluun liittyvät Kanasen (2015, 352, 355) mukaan (mukaillen Trockim & Donnelly 2008; Guba & Lincoln 1981) *luotettavuus/totuudellisuus (Credibility)* eli kuinka hyvin saadut tulokset vastaavat todellista tilannetta ja *siirrettävyys/sovellettavuus (Transferability)* eli se, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään. Lisäksi siihen liittyvät *riippuvuus (Dependability)* eli pätevyys ja toistettavuus sekä *vahvistettavuus (Confirmability)* eli se, että tutkitavat vahvistavat tulkinnan. Viimeisenä luotettavuustarkasteluun liittyy *saturaatio eli aineiston kylläntyminen*. Aineisto alkaa toistaa itseään, eikä enää tuo mitään uutta.

Tässä opinnäytetyössä tulosten voidaan todeta vastaavan hyvin todellista tilannetta työyhteisössä. Osallistavissa kysely- ja teemahaastattelututkimuksissa kysyttiin, kuinka ihmiset *kokevat* asioita. Kokemuseräistä tietoa voidaan pitää suht luotettavana kuvauksena todellisuudesta. Tutkimusten pyrkimys on nimenomaan ymmärtää, ei yleistää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit *luotettavuus/totuudellisuus* ja *siirrettävyys/sovellettavuus* toteutuvat näin ollen hyvin. Vastaukset olivat harkittuja ja niissä tuotiin esille laajasti näkemyksiä asioihin. Tämän seikan voidaan todeta lisänneen luotettavuutta. *Riippuvuus* ja *vahvistettavuus* ovat tutkijan mielestä sellaisia asioita, joiden toteutuminen voidaan nähdä vasta tulevaisuudessa tämänkaltaisessa tutkimusmuodossa.

Kuten luvussa 1.1 todetaan, tutkimusotteen valinnan syy oli se, että tavoitteena on puuttua tosielämän kulkuun ja nimenomaan innovoida uusi konstruktio tätä tarkoitusta varten. Yhteistyön työyhteisön jäsenten kanssa (*osallistaminen tutkimuksia tehdessä*) mainittiin olevan kehittämistehtävän mahdollisimman hyvän onnistumisen kannalta tärkeää. Kehittämistehtävässä innovoitiin tuotoksena *osallistava menetelmä* resilienssin edistämiseksi. Sen voi jälkeinpäin ajateltuna nähdä jatkumona osallistavalle tyylille. Lisäksi se on tarkoituksellisesti nimenomaan *osallistava*. Täten toteutettuna sen voi nähdä parhaana tapana edistää jatkuvassa muutoksessa selviämistä, elinikäistä oppimista ja resilienssiä. Yksilön täytyy olla säännöllisin väliajoin tietoisesti läsnä ja tiedostaa itse omat kehittymistarpeensa. Jatkuva kehittyminen ei toteudu ulkoapäin määräten, vaan sisäisen motivaation säestämällä halulla.



Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tulkintavaiheessa haluttiin käyttää *kriteerivaliditeettia*. Sitä käyttäen haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta haluttiin testata omaa tulkintatapaa muiden tutkijoiden tulkintatapoihin nähden. Toisaalta kriteerivaliditeetin käyttäminen jäi aika pintapuoliseksi, osin siksi, koska aivan vastaavanlaista tutkimusta ei löytynyt. EU-projektin Käyttäjän Oppaassa (2014, 8) sanotaan kouluttajien ja terapeuttien roolista; ”tämän hetken haaste on löytää joustavia ja elämäntaitojen kehittämisen ja resilienssin vahvistamisen harjoitteita”. Kriteerivaliditeetilla tarkoitetaan Kanasen (2015, 355) mukaan pyrkimystä hyödyntää muiden tutkijoiden tuloksia omien tutkimustulosten tukena.

Kehittämistehtävää ja opinnäytetyötä voi pitää yksilötasolla hyödyllisenä. Voidaan nähdä lukijan saavan hyvät eväät resilienssin edistämiseksi. Opinnäytetyön teoriaosasta löytyy kattavasti tietoa resilienssistä, sen edistämisestä ja sen kytköksistä. Lukija voi halutessaan paneutua aiheeseen valitsemallaan syvyydellä. Hän voi lisäksi laajentaa tietämystään tutustumalla lähdeviitteistä ja -luettelosta löytyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin, materiaaleihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkija pyrki tekemään tämän opinnäytetyön rakenteesta mahdollisimman selkeän ja asioita yksinkertaisesti havainnollistavan. Tällä pyrittiin edistämään hyödyllisyyttä. Firstbeat-tutkimuksista saatiin hyvää tietoa palautumiseen liittyen. Kohderyhmä on saanut yksilökohtaiset palautteet mittausten tekijäorganisaatiolta.

Tämän opinnäytetyön omissa tutkimuksissa kysyttiin avoimin kysymyksin vastaajien *kokemuksia*. Tämän voi nähdä yksilötasosta hyödyllisyyttä lisäävänä seikkana; vastaaja pääsee avaamaan suunsa. Sekä teoriasta että empiriasta saatujen resilienssin edistämiskeinojen hyödyllisyys on pitkälti yksilöstä kiinni. Kehittämistehtävässä innovoitu uusi menetelmä pyrkii antamaan alkusysäyksen reflektiivisen ajattelun aloittamiselle tai toisaalta sen jatkamiselle. Voidaan sanoa, että se, kuinka paljon menetelmästä on lopulta hyötyä, riippuu yksilön omasta syvemmästä perehtymisestä aiheeseen ja itsereflektiivisyyden määrästä. Menetelmä pyrkii antamaan tähän hyvät lähtökohdat. Kuten sanottua, menetelmä on *osallistava*. Vastuu sen pitkäaikaisesta hyödyllisyydestä on yksilöllä itsellään. Herätämateriaali harvoin on itsessään kovin pitkävaikutteinen.

Tässä vaiheessa tutkija haluaa antaa itsekritiikkiä menetelmien käytöstä. Kriittisesti ajateltuna tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän olisi voinut toteuttaa toisellakin tavalla. Itse asiassa monellakin eri tavalla. Mainittakoon esimerkkinä toimintatutkimus, jossa pyritään muutokseen ja kehittämiseen, mutta ei kehitetä uutta konstruktia. Tutkija halusi pyrkiä innovoimaan. Haastamaan itsensä. Menemään epämukavuusalueelle. Siksi valinta osui konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Epämukavuusalueella ollessa kehittymiselle ja

uuden oppimiselle on olemassa hyvät edellytykset. Toisaalta oma *kehittyminen* voi antaa hyvät eväät ideoinnille *kehittämistä* varten. Pyrkimyksenä oli alusta asti tuottaa jotakin konkreettista resilienssin kehittämisen ”työkalupakiksi”. Taustalla on tutkijan uskomus siitä, että konkreettisella ”työkalupakilla” voi saada aikaan jatkuvaa muutosta. Ja nimenomaan sitä tarvitaan resilienssin kehittämisessä. Aihe on helppoa palauttaa mieleen uudestaan ja uudestaan, kun on saatavilla ”pöytälaatikosta” jotakin konkreettista. Tässä tapauksessa sillä tarkoitetaan sähköpostin liitetiedostona lähetettyä herätämateriaalia, joka voi toimia niin sanottuna *muistilappuna*. Toivottavasti liitetiedosto on poimittu kohdeorganisaatiossa sähköpostiviestistä ja tallennettu erilliseksi helposti löydettäväksi tiedostoksi. Kohderyhmän edustajia kannustetaan tähän menetelmän lanseeraukseen liittyvässä Skype-palaverissa.

Myös tutkija itse sai paljon uutta oppia tutkimusten suunnittelemisesta ja toteuttamisesta sekä tulosten analysoimisesta ja esittämisestä. Tutkijalle tuli oppia ja ymmärrystä lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä joskus tapahtuvasta seikasta; teoriaosion täydentämiseen jouduttiin palaamaan tutkimusten tekemisen jälkeen.

Tieteen tekemiselle ja edistämiseksi tärkeinä seikkoina voidaan nähdä seuraavat seikat. Tosielämästä saatiin kokemuseräistä tietoa resilienssiin, sen ilmenemiseen, esteisiin ja edistämiseen liittyen. Tulokset tutkimuksista tukivat aiemmin tiedettyä tietoa. Tämän kehittämistyön omien tutkimusten tuloksissa korostuivat itsensä johtamiseen liittyvät seikat resilienssin edistäjinä.

Kohdeorganisaatiolle opinnäytetyön kehittämistehtävän hyöty näyttäytyä ajan myötä. Paitsi työntekijöiden parempana hyvinvointina ja kykynä selviytyä jatkuvan muutoksen keskellä erilaisista tilanteista, myös positiivisen asenteen lisääntymisenä. Toisin sanoen muutoksiin suhtaudutaan paremmin ja organisaation toiminta on kitkattomampaa muutostilanteissa. Hyödyllisyys riippuu tosin siitä, kuinka hyvin ihmiset paneutuvat aiheeseen itsenäisesti. Parhaassa tapauksessa tilanteista selviytymisen myötä syntyvä itseluottamuksen nousu voi vaikuttaa tuloksellisuuteen ja organisaatio hyötyy tälläkin tavoin. Opinnäytetyön teoria ja kehittämistehtävän tulokset antoivat lisäksi hyödyllisiä keinoja työyhteisön resilienssin kehittämiseen.

Yhteiskunnallinen hyöty tulee siitä, että kun hyvin muutoksista selviytyvät yksilöt ja organisaatiot menestyvät, näkyy tuo menestys yhteiskunnan ja talouden saralla positiivisesti. Täytyy muistaa, että kaikki toiminta, niin organisaatioissa kuin koko yhteiskunnassa, lähtee lopulta yksilöistä. Siksi on tärkeää kehittää yksilön resilienssiä.

Yllättävintä tutkimusten tuloksissa oli pienten asioiden merkitys. Esimerkkinä pienenkin määrän alkoholia vaikutukset unen laatuun ja palautumiseen (Firstbeat). Teoreettisen viitekehityksen annissa yllätti se, kuinka pienillä asioilla, esimerkiksi tietoisuustaidoilla, voi olla niin suuri merkitys itsensä johtamisessa ja resilienssin kehittämisessä. Yllättävää oli lisäksi abduktiivisen vuoropuhelun käymisen vaivattomuus teorian ja empirian välillä.

Jatkotutkimusaiheena mainittakoon palautumisen ja toisaalta yleisesti työttyytyväisyyden tutkiminen noin vuosikymmenen kuluttua. Eli siinä vaiheessa, kun aivan uudenlaisia toimenkuvia on alkanut muotoutua pankki- ja vakuutustoimialalle digitalisaation ja toimintojen automatisoinnin myötä. Olisi lisäksi kiinnostavaa tietää, kuinka tässä opinnäytetyössä mainitut ilmiöt toteutuvat tulevaisuuden työelämässä, ”teknoähkyn” keskellä. Kiinnostavaa olisi lisäksi tietää, onko uudesta menetelmästä ollut käytännön apua pitkällä aikavälillä.

Loppusanoiksi resilienssin tutkimisen ja kehittämisen prosessiin sopivat tutkijan mielestä runoilija Rainer Maria Rilken sanat. Mäkirintalan (2011, 15) mukaan opiskelija oli kysynyt Rilkeltä, kuinka tulla yhtä hyväksi runoilijaksi kuin Rilke itse. Tähän Rilke oli vastannut näin:

*”...have patience  
with everything unresolved in your heart  
and try to love the questions themselves  
as if they were locked rooms  
or books to be written in a foreign language.*

*Don't search for the answers,  
which could not be given to you now,  
because you would not be able to live them.  
And the point is, to live everything.  
Live the question now.*

*Perhaps then, someday far in the future,  
you will gradually, without even noticing it,  
live your way into the answer.”*

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: menesty & voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- All About Resilience. (n.d.). Viitattu 14.12.2017.  
<https://www.psychologytoday.com/basics/resilience>.
- Allardt, E. (1988, neljäs painos). *Sosiologia I*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Batra, P., Bughin, J., Chui, M., Ko, R., Lund, S., Manyika, J., Sanghvi, S. & Woetzel, J. (2017). *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*. McKinsey Global Institute. Viitattu 19.1.2018. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>
- Dunderfelt, T. (1998). *Henkilökemia*. Vantaa: Dialogia Oy.
- Earner, J. E. (2014). *My little book of strategy*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Helsinki: Työsuojelurahasto & Työterveyslaitos. Viitattu 20.12.2017.  
[https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf).
- Heikkilä, T. (2008, 7. uud. painos). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hiltunen, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2012, 15.-17. painos). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hämäläinen, P. (2001). *Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, P. (2007). *Rennosti vastuullinen työssä ja elämässä*. Helsinki / Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. (2017). *Työ 2040: Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Helsinki: Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 14.11.2017.  
[https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf).
- Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. (2015). *Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu*. Suomen Lääkärilehti 39 / 2015, VSK 70, Tieteessä - katsaus, 2515 – 2519. Viitattu 27.4.2018. [https://www.lti.fi/wp-content/uploads/2016/04/Resilienssi\\_ja\\_posttraumaattinen\\_kasvu.pdf](https://www.lti.fi/wp-content/uploads/2016/04/Resilienssi_ja_posttraumaattinen_kasvu.pdf).
- Juholin, E. (2013, kuudes, uud.painos). *Communicare!: kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juntunen, T. (2014). *Kohti varautumisen ja selviytymisen kulttuuria? Kriittisiä näkökulmia resilienssiin*. SPEK puheenvuoroja 2. Helsinki: Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK. Viitattu 13.12.2017. <http://www.spek.fi/loader.aspx?id=b40c9f5f-cb2d-4d65-9e0c-4f568d70d375>.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. (2005, 5. painos). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. (2008). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus oppinäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhinen, R. & Korkeela, M. (2017). *Pankkisektori tienavaajana*. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (2017, 2. painos, toim.). *Digitaalinen Suomi 2017*. Suomidigi.fi. Aalto-yliopisto. 150 – 160. Vantaa: ERWEKO Oy.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehitysohjelman laatiminen*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.
- Keltikangas-Järvinen, L. (1994). *Hyvä itsetunto*. Helsinki: WSOY, yhteistyössä Bonnier Books Finland.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2008). *Temperamentti, stressi ja elämäntyyli*. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). *"Hyvät tyytit" – Temperamentti ja työelämä*. EU: WSOY.
- Kiiski Kataja, E. (2016). *Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Sitra. Viitattu 14.11.2017. [https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit\\_2016.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf).
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005, May 15). *The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications*. HayGroup. Experience Based Learning Systems, Inc. Viitattu 25.4.2018.

[https://www.researchgate.net/profile/David\\_Kolb/publication/241157771\\_The\\_Kolb\\_Learning\\_Style\\_Inventory-Version\\_31\\_2005\\_Technical\\_Specifications/links/555910f508aeaaff3bf98ca9/The-Kolb-Learning-Style-Inventory-Version-31-2005-Technical-Specifications.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Kolb/publication/241157771_The_Kolb_Learning_Style_Inventory-Version_31_2005_Technical_Specifications/links/555910f508aeaaff3bf98ca9/The-Kolb-Learning-Style-Inventory-Version-31-2005-Technical-Specifications.pdf).

Kontiainen, T. (2018). *Ritakallio: OPn tehostaminen alkaa näkyä ensi vuonna*. MT Plus 1.8.2018. Viitattu 17.9.2018. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.277361>.

Kukkonen, P. (2017). *Työelämä – katse vuoteen 2040!* Viitattu 14.11.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyoelama-katse-vuoteen-2040/>.

Käyttäjänopas. *Resilience – a key skill for education and job -project*. (2014). Viitattu 19.12.2017. [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf).

Laajalahti, A. (2017). *Tekoäly kehittyy ja oppii – niin myös muutoksessa menestyvä asiantuntija*. Opinahjo Artikkelit. Viitattu 13.12.2017. <https://opinahjo.fi/vieraskynassa-anne-laajalahti/>.

Lampikoski, K. & Emden, J. B. (1995). *Igniting Innovation, Inspiring Organizations by Managing Creativity*. John Wiley & Sons. Kääntäneet ja Suomen oloihin muokanneet Kari ja Marja Lampikoski. Lampikoski, K. & Emden, J. B. (1999). *Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat*. Juva: WSOY.

Lassila, A. (2017). *OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa*. Viitattu 10.11.2017. HS (verkkolehden talousosio). <https://www.hs.fi/talous/art-2000005408658.html?share=a0070e77e1ea5703fd6f7e34b8e8da10>.

Lauriala, P. (2017). *Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta*. Kasvatuspsykologian kandidaatintyö. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden koulutus. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>.

- Lehti, M. & Rossi, M. (2017). *Johdanto*. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. (2017, 2. painos, toim.). *Digitaalinen Suomi 2017*. Suomidigi.fi. Aalto-yliopisto. Vantaa: ERWEKO Oy. 6 – 9.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). *Tehoa työelämän viestintään: puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle*. Helsinki: WSOYpro.
- Losoi, H. (2015). *Resilience and recovery from mild traumatic brain injury*. Institute of Behavioural Sciences. Studies in Psychology. No 114: 2015. Helsinki: University of Helsinki. Viitattu 20.12.2017.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/157758/resilien.pdf?sequence=1>.
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. Viitattu 20.11.2017.  
<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>.
- Luoma-Aho, V. (2017). *Täältä tullaan, tulevaisuus*. Opettaja 15, 58 - 60.
- Lääperi, P. (2016). *Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä*. Tunne & Mieli 1/2016. Viitattu 8.11.2017. <http://mtkl.fi/resilienssi-auttaa-vastoin kaymisissa/>.
- Manka, M-L. (2015). *Stressikirja: mistä virtaa?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M. & Manka, M-L. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo: WSOY.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattila, A. (2010). *Stressi*. Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 18.12.2017.  
[https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976).
- Metsämäki, M. (2017). *Nordea vähentää jopa 6 000 työpaikkaa*. Arvopaperi. Viitattu 10.11.2017. [https://www.arvopaperi.fi/kaikki\\_uutiset/nordea-vahentaa-jopa-6-000-tyopaikkaa-6684062](https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/nordea-vahentaa-jopa-6-000-tyopaikkaa-6684062).



- Mäkirintala, E. (2011). *Luova ote huippusuoritukseen: resonanssi ratkaisee*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Naskali, A. (2014). *Uusia näkökulmia luonnonvarojen hallintaan*. Metsäntutkimuslaitos (Metla). Viitattu 13.12.2017. <http://www.metla.fi/uutiskirje/hyv/2014-02/uutinen-3.html>.
- Neenan, M. (2018, second edition). *Developing Resilience: A Cognitive-Behaviorial Approach*. Oxon & New York: Routledge. Viitattu 19.12.2017. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=bkgrDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=neenan,+m&ots=B4eYW8V61z&sig=niWIExOtF0oOoxHI58V2I0wMFyY&redir\\_esc=v#v=onepage&q=neenan%2C%20m&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=bkgrDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=neenan,+m&ots=B4eYW8V61z&sig=niWIExOtF0oOoxHI58V2I0wMFyY&redir_esc=v#v=onepage&q=neenan%2C%20m&f=false).
- Nissinen, H. (2017). *Sitran Megatrendit 2017 käsittelevät työn murrosta, demokratian rapautumista ja talouden ahdinkoa*. Sitra. Viitattu 14.6.2018. <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-megatrendit-2017-kasittelevat-tyon-murrosta-demokratian-rapautumista-ja-talouden-ahdinkoa/>.
- Nurmi, H. (2017, 2. uud.painos). *Työuupumuksen itsehoito: kuinka kierrän karikot*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014, 3. uud.painos). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opinnäytetyöpakki (n.d.). *Tutkimuksen – opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite*. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.1.2018. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tutkimateriaali/Tavoite-ja-tarkoitus>.
- OPn sisäiset lähteet. (2017 & 2018). Myyntijohtaja Jukka Viljakaisen etsimät ja kertomat tiedot. Viitattu 22.1.2018.
- OP Ryhmä. (2017). *OP Ryhmän osavuosikatsaus 1.1.-30.9.2017*. Viitattu 9.11.2017. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151901332&srcpl=3>.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

- Palaudutehokkaasti.fi. (2017). *Työhyvinvointivalmennus: taustaohjeet -lomake ja ryhmäyhteenveto -lomakkeet*. Firstbeat Technologies Oy.
- Palaudutehokkaasti.fi. (18.12.2017). *Firstbeat -sykevälimittausten ryhmäyhteenvetotilaisuus*. Firstbeat Technologies Oy.
- Palaudutehokkaasti.fi. (2018). *Firstbeat -mittaus ja hyvinvointianalyysi*. Viitattu 19.6.2018. <https://palaudutehokkaasti.fi/hyvinvointianalyysi>.
- Resilience – a key skill for education and job -project. (2014). Viitattu 19.12.2017. <http://www.resilience-project.eu/index.php?id=2&L=14>.
- Rinne, T. (2016). *Resilienssi muutuskäyvyyden lähteenä: Bloggeja, artikkeleita ja tekstejä kirjaan "Johtoryhmästä tähtijoukkue"*. e-Kirja. Talentum. Viitattu 9.5.2018. [https://www.ambitio.fi/images/Ambitio Rinne Resilienssi2016.pdf](https://www.ambitio.fi/images/Ambitio_Rinne_Resilienssi2016.pdf).
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1984). *Planning Problems are Wicked Problems*. Teoksessa Cross, N. (toim.) *Developments in Design Methodology*. The Open University. 135 – 144.
- Rubanovitsch, M. ja Aalto, E. (2008, 6. painos). *Myy enemmän – myy paremmin (Johtajatiimi)*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Räikkönen, T. (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ*. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 2162. Tampere University Press. Tampereen Yliopisto. Tampere. Viitattu 20.12.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98861/978-952-03-0106-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Talentum Media Oy. Viitattu 19.1.2018. [Http://www.kamk.fi](http://www.kamk.fi), KAMK-Finna-portaali.

- Stahl, B. & Goldstein, E. (2010). *A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook*. New Harbinger Publications, Inc. Suom. Siitonen, L. (2011). *Stressinhallinnan käsikirja: tietoisien läsnäolon menetelmä*. Helsinki: Basam Books Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2010, 3. tarkistettu painos). *Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). *Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta*. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. (18 – 37). Pertec Consulting Oy.
- Talouselämä. (2017). *OPhen siirtyvä Ritakallio: Rajuja vähennyksiä finanssialalla – korvauskäsittelijästä tulee tarpeeton*. Talouselämä.fi 29.10.2017. Viitattu 18.9.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ophen-siirtyva-ritakallio-rajuja-vahennyksia-finanssialalla-korvauskasittelijasta-tulee-tarpeeton/af88bda9-d46d-3b32-b381-311a619c3551>.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. EU: UNIPress.
- The Resilience Center. (2017). *Measure Your Resilience*. The Resilience Center. Viitattu 31.7.2018. <http://www.trueresilience.net/briefresiliencescale.aspx>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018, uud. laitos). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. & Uotila, T - P. (2014). *Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu*. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 98 –

112. Viitattu 23.10.2017. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).

Viljakainen, J. (2017 & 2018). *Puhelin-, sähköposti- ja Skypekeskustelut liittyen opinnäytetyön etenemiseen ja Firstbeat -mittauksiin.*

Viljakainen, J. (2018). Myyntijohtaja Jukka Viljakaisen haastattelu 5.1.2018 Pohjois-Savon Osuuspankin tiloissa.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua.* Helsinki: Talentum.

Williams, M., Teasdale, J., Segal, Z. & Kabat-Zinn, J. (2007). *The Mindful Way through Depression: Freeing Yourself from Chronic Unhappiness.* The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. Suom. Rintamäki, R. (2009). *Mielekkäästi irti masennuksesta: tietoisien läsnäolon menetelmä.* Helsinki: Basam Books Oy.

Williams, M. & Penman, D. (2011). *Mindfulness.* Suom. Ohrankämmen, K. (2012). *Tietoinen läsnäolo: löydä rauha kiireen keskellä.* Helsinki: Basam Books Oy.

Åberg, L. 2002 (2. painos). *Viestinnän johtaminen.* Keuruu: Inforviestintä Oy.

Liiteluettelo

## LIITE 1

Saateviesti Firstbeat-mittausten tutkimusluvalle

8.11.2017

Juha Kinnunen

Kajaanin AMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, tradenomi, ylempi amk

Kajaanin Ammattikorkeakoulu

**Hyvä kollega,**

Opiskelen Kajaanin Ammattikorkeakoulussa, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa tradenomin (ylempi amk, 90 op) tutkintoa. Opintoihini sisältyy olennaisena osana opinnäytetyö, jonka tekemistä olen jo aloittanut hyvissä ajoin. Tarkoitukseni on valmistua keväällä 2019. Olen aloittanut opinnäytetyöni tekemisen jo tässä vaiheessa, koska haluan säilyttää hyvän yhteyden työyhteisöömme ja lisäksi opinnäytetyöni aiheen kannalta on erittäin tärkeää, että pääsen seuraamaan tilanteiden kehittymistä pidemmällä aikavälillä.

Pyydänkin Sinulta, arvoisa kollegani, lupaa FirstBeat -mittauksen koottujen tulosten käyttämiseen opinnäytetyössäni. Kukaan ei erotu yksittäisenä henkilönä vastauksista. Opinnäytetyöni alustava aihe ja samalla työnimi on "Resilienssi ja sen edistäminen, case OP Vakuutus Oy (Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala ja Kainuu)". Aiheen kannalta on todella tärkeää päästä seuraamaan muun muassa työssä jaksamisen ja palautumisen tilaa työyhteisössämme. Mikäli FirstBeat -tutkimuksen tekijällä ei ole mitään sitä vastaan ja te kaikki kollegat annatte osaltanne luvat, niin tulen käyttämään tutkimuksen tuloksia koottu opinnäytetyössäni. Asiasta ja tästä toimintamallista on sovittu Jukka Viljakaisen kanssa.

Tulen tekemään opinnäytetyötäni varten myös erillisen, itse suunnittelemani kyselytutkimuksen keväällä 2018 (alustava aikataulu) ja mahdollisesti erillisiä henkilöhaastatteluita. Toivon osallistumistasi myös niihin. Yksittäinen vastaaja ei erotu myöskään niistä, ellei erikseen niin sovita.

Jos siispä annat luvan käyttää FirstBeat -tutkimuksen koottuja tuloksia opinnäytetyössäni, niin voisitko päivätä ja allekirjoittaa oheisen tutkimuslupalomakkeen ja lähettää sen mahdollisimman pian minulle skannattuna osoitteeseen [juhakinnunen1@kamk.fi](mailto:juhakinnunen1@kamk.fi)? Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja. Minut tavoittaa joko sähköpostitse ko. osoitteesta tai puhelimitse numerosta \*\*\* \*\*\*.\*\*\*\*.

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa talven odotusta!

Ystävällisin terveisin,  
Juha Kinnunen

LIITE 2

Tutkimuslupalomake

TUTKIMUSLUPA

8.11.2017

Annan allekirjoituksellani luvan käyttää FirstBeat -mittausten koottuja tuloksia Juha Kin-  
nusen opinnäytetyössä (Kajaanin amk, tradenomi, ylempi amk).

Päiväys ja allekirjoitus (nimen selvennys)

---

## LIITE 3

Saate sähköpostiviestissä kyselytutkimukselle

SAATE  
(sähköpostiviestissä)

7.5.2018

Hei,

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa (yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala; yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma). Teen opinnäytetyötäni paraikaa ja tarvitsen siihen liittyvän **kyselytutkimuksen toteuttamiseen apuasi**.

Ymmärrän hyvin, että olet kiireinen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää keinoja kiireen ja muutosten keskellä tarvittavien taitojen edistämiseen. Siksi pyydän apuasi eli voisitko avata oheisen liitetiedoston rauhallisella hetkellä ja vastata siinä esitettyihin kysymyksiin. Vastaamiseen mennee aikaa noin 10 minuuttia.

Toivon, että saan vastauksesi kuluvan viikon aikana eli **13.5. mennessä**, jotta pääsen etenemään tutkimusprosessissa suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Kiitos suuresti avustasi ja jaksamista arkeesi!

Ystävällisin terveisin,  
Juha Kinnunen  
juhakinnunen1@kamk.fi  
\*\*\* \*\*

LIITE 4

Kyselytutkimuslomake (sivu 1)

11.4.2018

# Selviytymiskykyisyyden edistäminen

## - Kysely henkilökohtaisista kokemuksistasi -

*Arvoisa kollegani,*

Kuten jo tiedätkin, olen tekemässä paraikaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (yrittäjäys ja liiketoimintaosaaminen) liittyvää opinnäytetyötäni aiheesta **resilienssi eli selviytymiskykyisyys ja sen edistäminen**. Toteutan opinnäytetyöni empiirisen osan kyselytutkimuksen ja syventävien teemahaastatteluiden avulla. Myös FirstBeat -mittauksista saadut tulokset ovat olleet apunani (palautumisen osa-alue). Tällä monimenetelmällisyydellä pyrin saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa hyödynnettäväksi tutkimuksessa ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Nyt on vuorossa **kyselytutkimus**. Seuraavalta sivulta alkaen esitän kolmeen teemaan liittyen avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä pyrin selvittämään henkilökohtaisia kokemuksiasi. Vastaamalla kysymyksiin mahdollisimman avoimesti annat arvokasta tietoa ja autat tutkimuksen edistymisessä. Kaikki näkemykset ja vastaukset ovat arvokkaita. Analyysi- ja tulkintavaiheessa yksittäinen vastaaja ei erotu vastauksista eli vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastaamiseen menee arviolta noin 10 minuuttia.

Voit vastata kysymyksiin joko suoraan tähän pohjaan kirjoittamalla, tallentaa dokumentin ja lähettää sen sähköpostitse minulle. Voit vaihtoehtoisesti tulostaa lomakkeen ja kirjoittaa vastaukset käsin. Tällöin pyydän lähettämään täytetyn lomakkeen skannattuna sähköpostiosoitteeseen [juhakinnunen1@kamk.fi](mailto:juhakinnunen1@kamk.fi).

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta. Voit ottaa yhteyttä minuun joko sähköpostitse tai puhelimitse. Sähköpostiosoitteeni löytyy yltä ja puhelinnumeroni on \*\*\* \*\*\*.\*\*\*\*.



## LIITE 5

Kyselytutkimuslomake (sivu 2)

*Teema 1: Oma selviytymiskykyisyys*

Kohtaat arjessa (työssä ja vapaa-ajalla) toisinaan **haastavia tilanteita**, joihin et kuitenkaan esimerkiksi erilaisista muutoksista. Tällaisilla tilanteilla ja ennen kaikkea tavoilla, joilla ne kohtaat ja niistä selviydyt, voi olla vaikutusta jaksamisesi ja hyvinvointiisi. Kuvaa **omien kokemustesi** pohjalta, mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi **omaan selviytymiseesi** tällaisissa tilanteissa. Alla olevat apukysymykset ovat tarkoitettu auttamaan ajatustesi jäsentämisessä. Voit vastata alla olevaan tilaan. Voit tarvittaessa jatkaa vastaustasi tilan ulkopuolelle tai jos täytät lomakkeen printattuna, niin voit jatkaa myös kääntöpuolelle.

*Miten toimien selviät haastavista tilanteista? Miten voisit itse edistää kykyäsi selviytyä haastavissa tilanteissa? Miten työnantaja voisi edistää selviytymistäsi haastavissa tilanteissa?*

## LIITE 6

Kyselytutkimuslomake (sivu 3)

*Teema 2: Tulevaisuus ja motivaatio*

Jatkuva muutos on tosiasia. Digitalisaation ja toimintojen automatisaation tuoman murroksen myötä finanssitoimialankin työtehtävät voivat muokkautua tulevaisuudessa. Muutosten keskellä tarvitaan selviytymiskykyisyyden lisäksi motivaatiota. Hyvä motivoituminen edistää selviytymiskykyisyyttä, joten nämä asiat linkittyvät tiiviisti yhteen. Tämän teeman tarkoituksena on selvittää ajatuksiasi tulevaisuuden muutoksiin motivoitumiseen liittyen. Seuraavien apukysymysten myötä pyydän kuvailemaan niitä alle.

***Millä tavalla uudet asiat motivoivat sinua (esimerkiksi mahdolliset tulevaisuuden uudet työtehtävät, toimintaympäristön muutokset jne)? Millaiset asiat uhkaavat motivoitumistasi tulevaisuudessa? Miten voisit itse edistää motivoitumistasi? Miten työnantaja voisi edistää motivoitumistasi?***

LIITE 7

Kyselytutkimuslomake (sivu 4)

### *Teema 3: Palautuminen*

Hyvä palautuminen on tärkeää yksilön selviytymiskykyisyyden kannalta. Tällä (Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Kainuun) alueella toteutettiin vuonna 2017 palautumiseen liittyvät FirstBeat -mittaukset. Tämän teeman tarkoitus on käsitellä palautumiseen liittyviä kokemuksiasi seuraavien apukysymysten avulla.

***Millaiset asiat mielestäsi edistävät palautumistasi? Entä heikentävät? Miten voisit itse edistää palautumistasi? Miten työntaja voisi edistää palautumistasi?***

***Kiitos arvokkaasta avustasi tutkimuksen toteuttamisessa!***

## LIITE 8

Esimerkkejä pelkistetyn ilmaisun syntymisestä alkuperäisistä ilmaisuista kysely- ja teemahaastattelututkimusten sisällönanalyysiprosesseissa

<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
"Ajattelen myös, että yritä tehdä parhaasi - se riittää."	Parhaansa yrittäminen
"... käydä vaikka syömässä, jos mahdollista..."	Ruokatauon pitäminen
"... tiedottamalla asioista riittävän selkeästi..."	Selkeä tiedottaminen
"Ottamalla itselle tavoitteita..."	Tavoitteellisuus
"...muutoksia on ollut sopivassa määrin..."	Muutostahdin mielekkyys
"Itse pitäisi opiskella enemmän..."	Opiskelemisen määrän lisääminen itse
"...aika vauhdilla menevät muutokset eteenpäin..."	Nopea muutostahti

## LIITE 9

Kyselytutkimuksen teoriaohjaava sisällönanalyysi; vastausten *abstrahointi* pelkistetyistä ilmaisuista ala- ja yläluokkiin sekä kokoaviin pääluokkiin (aloituspäivämäärä 16.5.2018)

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokat / kokoavat käsitteet
<b>Osio 1: ”Oma selviytymiskykyisyys”</b>			
<b>KUINKA TOIMIEN SELVITÄ HAASTAVISTA TILANTEISTA (NYKYTILA):</b>			
Uteliaisuus Oppimishalu Kehittymishalu työssä Oman roolin ymmärtäminen Positiivinen ajattelu Positiivinen asenne ”Sisu” Parhaansa yrittäminen Kaikkensa tekeminen Kokemus Asiantuntemus (hankittu)	Kehittyminen / itsensä ja asiantuntemuksensa kehittäminen, oppiminen Roolien tiedostaminen Positiivinen ajattelu Periksiantamattomuus Oppiminen	Itsensä johtaminen, reflektio Positiivisuus, oma asennoituminen Sitkeys Elinikäinen oppiminen ja kehittyminen	<b>Resilienssiin eli selviytymiskykyisyyttä ilmaisevaan käsitteeseen kuuluvat kyvyt ja taidot</b>

Avun, mielipiteiden ja neuvojen pyytäminen ja saaminen työyhteisön jäseniltä	Keskustelu, sosiaalisuus, avun pyytäminen ja saaminen	Viestinnällinen vuorovaikutus, sosiaaliset tukitoiminnot	
Puolison tuki			
Välinpitämätön asenne	Rentous, ei oteta asioita liian vakavasti	Rentouden oppiminen	
Sisäisten tukitoimintojen nopeus	Jouheva asioiden eteneminen	Joustavuus, nopeus	
Nopeus asioiden hoitamisessa			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen, rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNTEKIJÄ VOISI ITSE EDISTÄÄ KYKYÄÄN SELVITÄ HAASTAVISTA TILANTEISTA:</b>			
Asioiden priorisoiminen (tärkeys ja kireellisyys)	Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen	Elämän-, tunteiden ja mielenhallinta	<b>Itsensä johtamisen keinot; reflektio, sitkeys, positiivinen asenne</b>
´Sataan´ laskeminen	Työn tauotus		
Ruokatauon pitäminen			
Yön yli nukkuminen			
Miettimistauon ottaminen			
Yrittämisen lopettamisen osaaminen	Reaaliteettien ymmärtäminen		
Mielen rauhoittaminen	Mielenhallinta, asenteet		<b>Mielenhallinnan keinojen opettelu</b>
Periksiantamattomuus			

Positiivinen ajattelu			
Pahan olon purkaminen	Tunteiden osoittaminen	Viestinnällinen vuorovaikutus, viestintäkyvyt	<b>Viestinnällisten kykyjen kehittäminen</b>
Keskusteleminen	Sosiaalinen kanssakäyminen		
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen, rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNANTAJA VOISI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÄN SELVIÄMISTÄ HAASTAVISTA TILANTEISTA:</b>			
Toiminnan tehostaminen	Tehokkuusajattelu	Työnantajan toiminta muutoksissa	<b>Onnistunut strategiatyö ja sen käytäntöön vieminen (osaamisen, myynnin ja viestinnän johtamisen käytännöt ja toiminnan sisäiset tukipalvelut)</b>
Rutiinitehtävien ulkoistaminen			
Riittävän ajan antaminen tehtävien suorittamiseen	Ajan antaminen		
Kouluttaminen	Uusien asioiden opettaminen	Toimivat sisäiset tuki- ja koulutusikäntännöt, koulutusjärjestelmä	
Keskustelu	Keskustelu-, tukemis- ja kannustuskulttuuri		
Sparraus, valmennus			
Kannustaminen			
Positiivinen ajattelu			
Turvallisuuden ja riittävyyden tunteen antaminen			
Virheiden hyväksyminen			
Ei tarjoa väkisin apua			

Turhautuneiden työntekijöiden havaitseminen ja näille tuen/avun tarjoaminen			
Saavutettavissa olevien (myynti)tavoitteiden asettaminen	Tavoiteasetanta	Myynnin johtaminen	
Palkitseminen rahallisesti onnistumisista	Palkkiojärjestelmät		
Selkeä tiedottaminen	Toimivat sisäiset tiedotuskäytännöt	Viestintä ja sen johtaminen	
Samansisältöisen tiedon leviämisen varmistaminen			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>Osio 2: ”Tulevaisuus ja motivaatio”</b>			
<b>TYÖNTEKIJÄ VOISI EDISTÄÄ MOTIVAATIOTA TULEVAISUUTTA KOHTAAN ITSE:</b>			
Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen	Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	Huolenpito omasta kyvykkyydestä (työmarkkinakelpoisuudesta) ja hyvinvoinnista	<b>Itsensä johtamisen ja muutosvalmiuden kehittäminen, reflektio, psykologinen pääoma ja rakennepääoma</b>
Henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen			
Osaamisen ylläpitäminen	Uusien asioiden opettelu	Elinikäinen oppiminen	
Kokemuksen hyödyntäminen			



muutosten toimeenpanemisessa			
Tavoitteellisuus	Tulevaisuus-suuntautuneisuus	Omat asenteet muutoksia kohtaan	
Suunnitelmallisuus			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että rakennepääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖANTAJA VOISI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOTA TULEVAISUUTTA KOHTAAN:</b>			
<p>Työntekijöiden työssä jaksamiseen panostaminen</p> <p>Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen</p> <p>Oikeanlaisiin työtapoihin panostaminen</p> <p>Kouluttaminen</p> <p>Ohjaaminen työssä</p> <p>Ajan antaminen uusien asioiden omaksumiselle</p> <p>Erilaisuuden ja ihmisten erilaisien vahvuuksien hyödyntäminen työtehtäviin sijoittamisessa</p> <p>Rauhallisten työskentelytilojen mahdollistaminen</p>	<p>Työhyvinvointiin satsaaminen</p> <p>Työskentelykäytäntöjen kehittäminen</p> <p>Uusien asioiden oppimiseen panostaminen ja opitun käytäntöön vieminen</p> <p>Tehtäväkuvien oikeanlainen jako osaamisen mukaan</p> <p>Häiriöttömien työtilojen mahdollistaminen</p>	<p>Työhyvinvointi ja hyvinvoinnin, osaamisen, erilaisuuden, henkilöstön ja viestinnän johtaminen</p>	<p><b>Työnantajan strategiset valinnat, strategiatyö ja sen käytäntöön vieminen (osaamisen, työhyvinvoinnin ja viestinnän johtamisen käytännöt muutostilanteissa)</b></p>



<p>Työskentelytapojen muutokset tulevaisuudessa</p> <p>Työskentelyvälineiden muutokset</p> <p>Uudet työtehtävät</p>	<p>(”liukuhihnatyöt” pois itseltä -&gt; helpottaa omaa työtä)</p>		<p><b>gitalisaatio ja toimintojen automatisointi</b></p>
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta lähinnä rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<p><b>UHAT TULEVAISUUTEEN MOTIVOITUMISELLE YLEISESTI (TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA):</b></p>			
<p>(Myynti)tavoitteiden kasvu</p> <p>Ajanpuute</p> <p>Liian nopea muutostahti</p> <p>Koulutuksen vähäisyys uusiin asioihin (esim. some)</p> <p>Itseopiskelun liian suuri rooli uusien asioiden opiskelussa</p> <p>Asioiden pirstaloituminen</p> <p>Perusasioiden unohtuminen asiakastyössä</p> <p>Samojen asioiden toistuminen työssä</p> <p>Samojen asiakkuuksien toistuminen työssä</p>	<p>Kasvavat tavoitteet työssä</p> <p>Kiiire</p> <p>Muutosten kiiireinen tahti</p> <p>Puutteet ja haasteet uusien asioiden kouluttamisessa</p> <p>Työnkuvan negatiiviset muutokset</p> <p>Turhautuminen toistuvuuteen työn sisällössä</p>	<p>Myyntin johtamisen tiukkuus</p> <p>Jatkuva muutos ja sen seuraukset</p> <p>Sisäisen koulutusjärjestelmän sekä uusien asioiden oppimisen ja työskentelyn sekä niiden tukemisen puutteet / haasteet</p> <p>Turhautuminen ja tulevaisuudenpelko</p>	<p><b>Työnantajan strategiset valinnat</b></p> <p><b>Arjen hektisyys</b></p> <p><b>Osaamisen johtamisen puutteet / haasteet</b></p>

Toistuvien YT-neuvotteluiden tuoma epävarmuus	Työnantajatahon / toimialan tekemät suuret muutokset		<b>Tulevaisuuden kompleksisuus / epävarmuus</b>
Vakuutusmeklaareiden roolin korostuminen markkinoilla	Ulkopuoliset tekijät		
Digitalisaation voimakkuus	Muutosten voimakkuuden vaikutukset		
Välinpitämättömyys väistämättömiä muutoksia kohtaan	"Hällä väliä" - asenne	Asennoitumisen ongelmat	<b>Muutosvalmiuden puutokset</b>
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>Osio 3: "Palautuminen"</b>			
<b>PALAUTUMISEN EDISTÄMISEN KEINOJA:</b>			
Vastuunotto omasta jaksamisesta	Jaksamisen edistäminen itse	Huolehtiminen omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista	<b>Itsensä johtaminen, rentouden oppiminen, mielen- ja stressinhallinta</b>
Elintavoista huolehtiminen	Elintapojen kontrollointi		
Liikunta	Fyysisen kunnon ylläpitäminen		
Kunnosta huolehtiminen			
Nukkuminen	Uni		
Harrastukset	Harrastaminen, tekeminen		
Kulttuurin harrastaminen			
TV:n katselu			

Lukeminen			
Luonnon ihailu	Luontosuhde		
Hieronta	Erilaiset hoidot keholle		
Kehon hoitaminen akupunktiolla			
Ruokavalion monipuolisuus ja terveellisyys	Ravinnolliset seikat		
Ateriarytmeistä huolehtiminen			
Stressin kierteen katkaisu	Mielen- ja stressinhallinnan keinot, henkisen kunnon ylläpitäminen		
Rauhoittuminen			
Rentoutuminen			
Pysähtyminen			
Hiljentyminen			
Lepo			
Työn, vapaa-ajan ja yleensä elämisen tasapaino			
Armollisuus itselle			
Kiitollisuus arjessa			
Työpäivien pituuden ja työmäärän säätely	Työhön liittyvä itsekонтроlli	Huolehtiminen työssä selviytymisen edellytysten kunnossapitamisesta	<b>Työn imuun ja ”draiviin” liittyvät seikat</b>
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja rytmiin			
Maalaisjärjen käyttö	Käytöksen itsekontrollointi		
Terve itsekkyyys			

Kieltäytymisen opettelu			
Sukulaiset	Muut ihmiset	Sosiaaliset suhteet	<b>Sosiaalinen kanssakäyminen</b>
Ystävyys-suhteet			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNANTAJA VOISI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN PALAUTUMISTA:</b>			
Työntekijöiden kuormitettavuuden säätely kuntoon	Työn kuormittavuus	Myynnin, henkilöstön, tukitoimintojen ja hyvinvoinnin johtaminen	<b>Työnantajan strategiset valinnat, esimiestyö ja johtaminen, työhyvinvointiin panostaminen</b>
Hyvinvoinnin tukeminen kaikenkokoisilla paikkakunnilla	Maantieteellinen tasapuolisuus hyvinvoinnin tukemisessa	(Hyvät, tasapuoliset, toimivat ja palkitsevat johtamiskäytännöt ja tukitoiminnot työssä ja työstä palautumisessa koko työnantaja-tasoisesti, lähiesimiehen tuki, sparraus, huomioiminen ja kannustus sekä työn sisällölliset ja työympäristöön liittyvät seikat)	
Sisäiset palvelut ja edut hyvinvoinnin edistämiseksi	Hyvinvoinnin edistämisen sovellukset ja edut		
Rauhallinen työympäristö	Työn sisältöön ja työtiloihin liittyvät seikat		
Työnkuvan mielekkyys			
Hyvä palkkaus	Huomioiminen, tukeminen ja palkitseminen		
Positiivinen huomioiminen			
Onnistumisten korostaminen			
Avun ja tuen tarjoaminen			
Rentoutumisen tukeminen			

Yhteiset liikunta- hetket viikon päänteeksi	Liikunnan yh- dessä harrasta- minen	Sosiaalinen harrastami- nen	
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökul- masta sekä rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>PALAUTUMISTA ESTÄVIÄ ASIOITA YLEISESTI:</b>			
Nukkumisen vä- hyys	Unenpuute	Oman hyvinvoinnin unohtaminen	<b>(Elämän)hallinnalli- set puutokset ja haasteet työssä ja vapaa-ajalla, it- sensä johtaminen ja sen puutteet ja haasteet</b>
Liikkumatto- muus	Liikunnan puute		
Alkoholin huonot vaikutukset	Syömiseen ja juomiseen liitty- vät seikat		
Vääränlaiset ateriarytmit			
Vääränlainen ruokavalio			
Ylisuorittaminen	Pysähtymättö- myys		
Itsensä kuunte- lemisen unohta- minen	Mielenhallinnal- liset seikat		
Armollisuuden puute			
Epäonnistumis- ten kokeminen			
Liian kiivas muu- tostahti; Oppimisen vai- keudet (tästä syystä) Käytäntöön so- veltamiset (tästä syystä)	Työelämän ja muutosten no- pea tahti	Jatkuva muutos työelä- mässä, työn ja työtahdin organisoimattomuus, kompleksisuus työelä- mässä	
Työpäivien liialli- nen kuormitta- vuus ja pituus	Kuormittavuus- tekijät, työajan hallinta		

Kannustamisen puute työnantajalta	Esimiehen tukemattomuus	Esimiestyö, esimiesviestintä	<b>Viestinnän johtaminen ja sen puutteet ja haasteet</b>
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen, rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			



## LIITE 10

Sähköpostitse lähetetty pyyntö teemahaastattelulle (lähetetty 28.5.2018 haastatelluille henkilöille hiukan erimuotoisina, esimerkiksi ehdotetun ajankohdan osalta)

Moi,

Kuten aiemmin oli puhetta, niin kutsun sinut *teemahaastatteluun* opinnäytetyötäni varten. Tarkoituksena on syventää tietoutta, jota sain kyselytutkimuksen kautta. Samalla tarkoitus on osallistaa tutkimuksen kohdetyöyhteisön jäseniä tutkimusprosessiin ja kuunnella teidän ääntänne. Monimenetelmäisyys (FirstBeat-mittaus, kyselytutkimus ja teemahaastattelu) lisää myös tutkimuksen luotettavuutta.

Käytännössä teemahaastattelu toteutetaan siten, että mennään yhdessä rauhalliseen tilaan, laitan nauhurin pyörimään ja aloitetaan haastattelu. On vaikeaa sanoa etukäteen, kuinka kauan haastattelussa menee, mutta tuskin puolta tuntia pidempään. Voi mennä viisi minuuttia tai voi mennä puoli tuntia, skaala riippuu sinusta. Tarkoitus on tosiaan saada Sinun äänesi kuuluville. Minä olen pääosin hiljaa.

Haastattelun toteuttamisesta ja haastateltaviksi lopulta valituista henkilöistä eivät tiedä muut kuin minä ja opinnäytetyöni ohjaaja. Aineisto käsitellään ja analysoidaan siten, ettei vastaaja erotu. Ellei sitten toisin sovita.

Olisiko sinulla aikaa toteuttaa haastattelu **ke 30.5. n. klo 9:30**? Yksi haastattelu on sovittu klo 9, joten sen jälkeen kävisi minulle tosi hyvin. Ihan tarkasti en pysty vielä sanomaan, että vapaudunko klo 9:30, mutta arvelen, ettei paljoa yli mene. Jos sinulla on mielessä jokin sinulle paremmin sopiva päivä ja ajankohta, niin ehdotatko.

Löytyisikö OPn tiloista jokin rauhallinen tila haastattelulle? Sinun huone?

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta avustasi ja aurinkoa päivääsi!

-Juha

## LIITE 11

Teemahaastattelututkimuksen teoriaohjaava sisällönanalyysi; vastausten *abstrahointi* pelkistetyistä ilmaisuista ala- ja yläluokkiin sekä kokoaviin pääluokkiin (aloituspäivämäärä 31.5.2018)

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokat / kokoavat käsitteet
<b>Osio 1: ”Oma selviytymiskykyisyys”</b>			
<b>AJATUKSIA JA KEINOJA ARJEN HEKTISYYDEN KESKELLÄ SELVIÄMISEN JA SELVIITYMISKYKYISYYDEN EDISTÄMISEN SUHTEEN (TAUSTALLA ”RATKAISUHAAVE” PAREMMASTA TULEVAISUUDESTA):</b>			
<p>Ajan riittävyys asiakastilanteissa</p> <p>Asioiden hoitamisen rauhassa miettiminen</p> <p>Asioiden jäsentely rauhassa omassa päässä</p> <p>Asiakastilanteiden ratkaiseminen oikein</p> <p>Huolellisuus asioiden hoitamisessa</p> <p>Haasteelliset asiakastilanteet</p> <p>Haastavuuden kokeminen työssä</p> <p>Toimivat ihmissuhteet työpaikalla</p> <p>Hyvä työilmapiiri</p>	<p>Mahdollisuus hoitaa asiakastilanteet rauhassa ja huolellisesti, ehtien jäsenellä asiat omassa päässä</p> <p>Mutkattomuus työssä ja työyhteisössä</p>	<p>Edellytykset ”draivin” kokemiselle; mahdollisuus vaihtaa omaan työhön (myynnin johtaminen)</p> <p>Työskentelyilmapiirin toimivuus</p>	<p><b>Työnantajan ja työyhteisön toimintamallit (esim. vuorovaikutus työpaikalla, myynnin, viestinnän ja henkilöstön johtaminen)</b></p>

Avun pyytäminen ja saaminen työyhteisön jäseniltä	Työyhteisön apu ja tuki	Viestinnällinen vuorovaikutus, sosiaaliset tukitoiminnot	<b>Resilienssiin eli selviytymiskykyä ilmaisevaan käsitteeseen kuuluvat kyvyt ja taidot</b>
Avun kysyminen ja saaminen myynnin tukitoiminnoista			
Aikalisän ottaminen	Työn tekemisen tauottaminen		
Yön yli nukkuminen			
Asioiden hoitamisen jatkaminen leväneenä			
Asiantuntemus (hankittu)	Kokemus työssä	Elinikäinen oppiminen	
Uuden tiedon hajallisuus eri lähteissä ja järjestelmissä	Uuden tiedon saamisen haasteet	Tiedonsaannin haasteellisuus; järjestelmätekniset asiat	
Muutoshalukkuus	Muutoksiin suhtautuminen itse	Muutosvalmius, asenne muutosta kohtaan	
Omat toimenpiteet muutosten viemiseksi käytäntöön	Käytännön toimet muutosten toteuttamiseksi	Itsensä johtaminen, reflektio	
Muutosten käytäntöön vieminen			
Omien toimintatapojen muuttaminen			
Jaksaminen jatkuvien muutosten keskellä	Omiin voimavaroihin liittyvät seikat muutosten keskellä		
Henkiset voimavarat			
Fyysiset voimavarat			
Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	Hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyden merkityksen ymmärtäminen tulevaisuudessa		
Hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyden korostuminen lähivuosina			

Oma vastuu "perusasioiden" kunnossa pitämisestä			
Liikkuminen	Liikunta		
Lepääminen	Lepo		
Syöminen	Ruoka		
Mahdollisuuden antaminen omalle selviytymiselle ikäännyessä	Ikääntymisen tuomien haasteiden ymmärtäminen selviytymiselle tulevaisuudessa		
Ään karttuminen			
Korkea keski-ikä työyhteisössä			
Elämän perusasioiden kunnossa olemisen tärkeys ikääntyessä			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen, rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNTEKIJÄ VOISI ITSE EDISTÄÄ KYKYÄÄN SELVITÄ HAASTAVISTA TILANTEISTA:</b>			
Keskittyminen paremmin siihen, mitä on tekemässä	Tehokas keskittyminen tekemiseen esimerkiksi mielenhallinnallisin keinoin	Oman toiminnan ja elämäntapojen tarkkailu, hallinta ja muuttaminen	<b>Itsensä johtamisen keinot; reflektio, oman toiminnan tehostaminen, mielen- ja (oman) toiminnan hallinnan keinojen opettelu, elämäntapavalinnat</b>
Tehokkaampi tekeminen			
"Rönsyilemisen" välttäminen tekemisessä			
Pitäytyminen hoidettavassa asiassa			
Yhden asian hoitaminen loppuun kerrallaan			
Keskittyminen hoidettavaan asiaan			

keskeytyksistä huolimatta			
Oma työn hallinnan kokemus	Hallinnan kokemus omassa työssä		
Rauhan tunne	Rauhallisuus, rauhoittuminen		
Oma kyky ratkaista asioita	Ratkaisuhakuisuus		
Vastuun ottaminen omasta toiminnasta	Vastuullisuus, vastuuntuntoisuus		
Päätösten tekeminen elämän valintojen suhteen	Elämäntapa- ja toimintamallivalinnat ja niiden merkityksen ymmärtäminen hyvinvoinnille		
Viikonloppuina palautumisen tapojen parantaminen			
Ihmisten tietoisuus elämäntapojen merkityksestä			
Oman elämän tekeminen paremmaksi omaa toimintaa ja omia tapoja muuttamalla			
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNANTAJA VOI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÄN SELVIÄMISTÄ HAASTAVISTA TILANTEISTA:</b>			
Ajan säästäminen kertomalla uusista tuotteista harkitummin	Muutostilanteiden hallinta	Työnantajan toiminta muutostilanteissa yleisesti; esim. koulutusten määrän ja sisällön tarkoituksenmukaistaminen	<b>Työnantajan strategiatyö; koulutuskäytännöt ja muutostilanteiden hallinta</b>
Muutosten toteutumisen aikataulujen viivästyminen			

<p>Koulutusten määrän järjeistäminen (uudistukset)</p> <p>Tiedon hajanaisuus</p> <p>Avoimiksi jäävät kysymykset muutostilanteissa</p> <p>Myyjiltä turhaan ajan viemisen välttäminen "turhilla" koulutuksilla</p> <p>Kouluttajien asiantuntemukseen panostaminen</p> <p>Koulutusten järjestämiseen (sisältöön) panostaminen</p> <p>Esimiestyön tärkeys</p> <p>Työssä suoriutumisen lisäksi ihmiseen itseensä keskittyminen kuukausikeskusteluissa</p> <p>Työntekijän jaksamisen ja siinä olevien mahdollisten ongelmien seuraaminen (kuukausikeskusteluissa)</p> <p>Jaksamisen tukeminen</p> <p>Kokemusperäisen avun tarjoaminen työntekijälle</p> <p>Asianmukaisen tiedon etsiminen työntekijän auttamiseksi</p> <p>Työntekijöiden saaminen ymmärtämään oman vastuullisuutensa</p>	<p>Sisäiset koulutus- ja informointikäytännöt</p> <p>Esimiestyön sisältö</p> <p>Auttaminen, tukeminen, hiljaisen tiedon jakaminen</p> <p>Omaan vastuullisuuteen kannustaminen hyvinvointiasioissa</p>	<p>Osaamisen johtaminen ja toimivat koulutuskäytännöt</p> <p>Esimiestyön kehittäminen</p> <p>Hyvinvoinnin ja henkilöstön johtaminen</p>	<p><b>Esimiestyö arjessa ja sen kehittäminen</b></p>
--	---	---	--

<p>omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan</p> <p>Työtehtävien paljous</p> <p>Keskustelu-yhteyden avoimuus</p> <p>Rohkea keskusteleminen liikunnan, levon ja ravinnon tasapainon kunnossa olemisesta työntekijän elämässä</p> <p>Ratkaisut tilanteen parantamiseksi keskustelulla (liikunta, lepo, ravinto-tasapaino työntekijällä)</p> <p>Työnantajan tarjoamat edut herätteinä paremmille elintavoille; Firstbeat -mittaukset</p> <p>Työnantajan tarjoamat edut apuna hyvinvoinnin tukemiselle; ePassi (150 e / v)</p> <p>Palkitseminen hyvinvointiin liittyvillä eduilla; uusi Firstbeat -mittaus palkintona tiimikisassa</p> <p>Tavoitteellisuuteen kannustaminen</p>	<p>Työntekijöiden työmäärän pitäminen kohtuullisena</p> <p>Avoin keskustelu-yhteys, erityisesti työntekijöiden hyvinvointiasioihin liittyen</p> <p>Työnantajan tarjoamat hyvinvointitiedut</p> <p>Tavoitteellisuuden kannustaminen palkitsemisella</p>	<p>Viestinnän johtaminen ja viestinnällisen vuorovaikutus</p> <p>Myynnin ja hyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen</p>	<p><b>Työnantajan strategia; tavoitteellisuus-, viestintä-, kannustus- ja palkitsemiskäytännöt</b></p>
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä rakenne-, että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b></p>			

## Osio 2: ”Tulevaisuus ja motivaatio”

**MOTIVAATION EDISTÄMINEN ITSE JATKUVAN MUUTOKSEN KESKELLÄ TYÖ-ELÄMÄSSÄ** (taustalla ajatus ”ratkaisuhaaveesta” ja siitä, että esimerkiksi digitalisaatio ja toimintojen automatisointi tuovat muutoksia):

<p>Opiskelemisen määrän lisääminen itse</p> <p>Erilaisten ratkaisumallien rohkea etsiminen</p> <p>Muutoksiin pikkuhiljaa mukaan meneminen</p> <p>Muutosten hyötyjen näkeminen</p> <p>Kärsivällisyys muutosten odottamisessa</p> <p>Uteliaisuus</p>	<p>Huolenpito omasta kehitymisestä ja ajan tasalla pysymisestä</p> <p>Omat asenteet ja oman toiminnan ohjaaminen muutostilanteissa</p>	<p>Elinikäinen oppiminen</p> <p>Oman mielen ja toiminnan ohjaaminen muutostilanteissa</p>	<p><b>Itsensä johtaminen ja oman muutostilanteiden kehittäminen</b></p>
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<p><b>TYÖANTAJA VOISI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOTA TULEVAISUUTTA KOHTAAN:</b></p>			
<p>Koulutusten tarjoaminen</p> <p>Ajan antaminen koulutuksille</p> <p>Ajan antaminen opitun tiedon omaksumiselle</p>	<p>Sisäinen koulutusjärjestelmä</p> <p>Oppimisen ja omaksumisen tukeminen aikaa antamalla</p>	<p>Työnantajan ja lähiesimiesten toiminta muutostilanteissa sekä osaamisen johtaminen</p>	<p><b>Työnantajan strategiatyö, muutosten ja osaamisen johtamisen käytännöt; työntekijöiden elinikäisen oppimisen tukeminen</b></p>



<p>Keskeneräisten uudistusten lanseeraamisten välttäminen</p> <p>”Kokeiluiden” lopettaminen tai välttäminen</p>	<p>Valmiimpien (muutos)ratkaisuiden tarjoaminen</p>		
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sosiaaliseen ja rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<p><b>AJATUKSIA MOTIVOIVISTA ASIOISTA TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ:</b></p>			
<p>Raha</p> <p>Palkkiot</p> <p>Yrittäminen enemmän hyvillä rahallisilla kannustimilla</p> <p>Työn säilyminen entisellään tulevaisuudessa</p> <p>Oma motivoituminen nykyisestä työstä (nykyisessä muodossaan)</p> <p>Ilon kokeminen työstä</p> <p>Nykytilanteen näkeminen hyvänä</p> <p>Asiakkaiden kanssa oleminen</p> <p>Asiakaskohtaamiset eri kanavissa (konttorilla, puhelimessa, sähköpostitse)</p> <p>Hyvä asiakaspalautte</p>	<p>Palkitseminen ja kannustaminen rahallisesti</p> <p>Motivoituminen vallitsevasta tilanteesta</p> <p>Käytännön asiakastyö</p> <p>Asiakaspalautteet</p>	<p>Työnantajan strateginen valinta; palkitsemisjärjestelmä</p> <p>Nykytilanteen motivaatiotekijät</p>	<p><b>Työnantajan strategiatyö (myynnin johtaminen)</b></p> <p><b>Nykytilanteen ”draivi” ja työnimu</b></p>

<p>Ajan vapautuminen ja vapauttaminen rutiinitöistä (muun muassa toimintojen automatisoinnin kautta) ihmisten kanssa olemiseen</p> <p>Digitalisaation mahdollistamat apuvälineet arjen työlle tulevaisuudessa</p> <p>Positiivinen etukäteistieto tulevista muutoksista</p>	<p>Tulevaisuuden positiiviset muutokset työtavoissa ja välineissä</p>	<p>Työn sisällön murroksen positiivinen odottaminen</p>	<p><b>Tulevaisuuden mahdollisuudet; digitalisaatio ja toimintojen automatisointi</b></p>
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sosiaaliseen ja rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<p><b>UHKIA TULEVAISUUTEEN MOTIVOITUMISELLE YLEISESTI:</b></p>			
<p>Vanhanaikaiset perusjärjestelmät</p> <p>Aikaa vievät ja työläät kirjaukset moniin eri järjestelmiin</p> <p>Aikaa vievät tietotekniset työt</p> <p>Nopea muutostahti</p> <p>Haluttomuus lähteä mukaan suuriin muutoksiin</p> <p>Pelko muutokseen mukaan lähtemistä kohtaan</p> <p>Muutosten tulemisen asteittaisuus</p> <p>Muutosten tulemisen viivästyminen</p>	<p>Tietokonejärjestelmien vanhanaikaisuus</p> <p>Aikaa vievät käytännön järjestelmät</p> <p>Muutosnopeus</p> <p>Asenteet muutokseen mukaan lähtemistä kohtaan</p> <p>Muutosten aikatauluseikat ja niiden vaikutukset perustyöhön arjessa</p>	<p>Tekniikan ikä- ja käytännöllisyystekijät</p> <p>Arjen hektisyys</p> <p>Muutokseen asennoitumisen haasteet ja ongelmat</p> <p>Aikataulut muutostilanteissa; muutokset vs perustyö</p>	<p><b>Työnantajan strategiset valinnat; työn tekemisen mahdollistaminen; tekniikka ja järjestelmät</b></p> <p><b>Hektinen arki</b></p> <p><b>Oman muutosvalmiuden haasteet</b></p> <p><b>Aikataululliset haasteet muutosten lanseeraamisessa</b></p>

<p>Muutosten aika- taulu- ja sisältö- muutokset vievät paljon aikaa perus- työstä</p> <p>Muutosten aikatau- lujen viivästymiset</p> <p>Uusien asioiden oppimisen ja äkki- näisten käytöstä poistamisten ai- heuttama ajan vie- vyys</p>	<p>Turhien muutos- vaiheiden vaikutus ajallisesti perus- työhön</p>		
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökul- masta psykologiseen ja rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<h2>Osio 3: ”Palautuminen”</h2>			
<p><b>PALAUTUMISEN EDISTÄMISEN KEINOJA:</b></p>			
<p>Yksityiselämän ta- sapainoisuus</p> <p>Ikääntymisestä joh- tuva ”perusasioi- den” kunnossa pitä- misen roolin merki- tyksen korostumi- nen</p> <p>Työasioiden jättä- minen työpaikalle</p> <p>Keskittyminen täy- sin omaan vapaa- aikaan ja yksityis- elämään</p> <p>Tavoittamattomuus 24 / h</p> <p>Illan rauhoittaminen</p>	<p>Tasapaino yksi- tyiselämässä ja perusasioissa (uni, liikunta ja ruoka)</p> <p>Ikääntymisen tuo- mien tarpeiden huomioiminen oman hyvinvoinnin edistämisessä</p> <p>Työ- ja vapaa-ajan eriyttäminen</p>	<p>Huolehtiminen omasta henkisestä ja fyysisestä hyvin- voinnista ja jaksaa- misesta työssä ja vapaa-ajalla</p>	<p><b>Itsensä johtami- nen; Rentouden oppiminen; Työn ja vapaa-ajan eriyttäminen; Mielen- ja stressin- hallinta</b></p>

Älypuhelimien katsomattomuus iltaisin			
Hallinnan tunteen saaminen työssä ja työtahdissa	Työn ja työtahdin hallinta		
Palautumista edistävien taukojen soveltaminen työpäivien keskelle	Tauottaminen		
Keinojen vieminen konkreetian tasolle	Muutosten toteuttaminen käytännössä		
Pysähtyminen	Mielenhallinta ja rentoutuminen		
Hengittäminen syvään			
Oman mielen hallinta rauhoittamalla esimerkiksi ”katsoamalla kaukaisuuteen”			
Lyhyet tauot työn lomassa	Työn tauottaminen		
Armollisuus levon sallimisessa itselle	Armollinen rauhoittuminen		
<b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat</b>			
<b>TYÖNANTAJA VOI EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN PALAUTUMISTA:</b>			
Työntekijöiden työmäärän pitäminen kohtuullisena	Työmäärän ja tuloksellisuuden kohtuullisuus	Myynnin johtaminen	<b>Työnantajan käytännön toiminta arjessa; strategisten valintojen ”jalkautus”</b>
Perustyöhön keskittymisen salliminen	Arjen perustyön tukeminen		
Sekavuuden välttäminen työntekijöiden työnkuvassa	Selkeys ja mielekkyys työnkuvassa		

<p>Työn tulosten mitaamiseen liittyvä kohtuullisuus</p> <p>Työnantajan tarjoamat edut (työterveyshuolto ja sairaskuluvakuutus)</p> <p>Työntekijöiden hyvinvoinnin arvostaminen hyvinvointiin panostavia tapahtumia järjestämällä</p> <p>Yksilön jaksamisesta kiinnostuminen</p> <p>Apukeinojen tuominen arkeen muun muassa tapahtumilla ja tutkimuksilla</p>	<p>Kohtuullisuus tulosten mittaamisessa</p> <p>Hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen liittyvät seikat</p> <p>Työnantajan aito kiinnostuminen työntekijöiden jaksamisesta</p> <p>Apukeinojen tuominen hektisen arjen helpottamiseksi</p>	<p>Hyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen</p> <p>Arjen apukeinot</p>	
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta lähinnä sosiaaliseen ja rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			
<p><b>PALAUTUMISTA ESTÄVIÄ ASIOITA YLEISESTI:</b></p>			
<p>Työasioihin paneutuminen vapaa-ajalla</p> <p>Työhön liittyvien asioiden hoitaminen eri kanavia pitkin vapaa-ajalla</p> <p>Työn hoitamisen hallitsemisen tunteen katoaminen, esimerkiksi aikataulusyistä</p> <p>Päiväaikaisen tauottamisen unohtaminen</p> <p>Liiallinen keskittyminen työhön</p>	<p>Työasioiden hoitaminen vapaa-ajalla</p> <p>Työmäärän riistäytyminen käsistä ajanpuutteen tms vuoksi</p> <p>Työn tauottamisen unohtaminen</p>	<p>Vapaa-ajan merkityksen ymmärtämättömyys</p> <p>Työn ja työtahdin hallitsemattomuus</p> <p>Oman hyvinvoinnin unohtaminen hektisen arjen keskellä</p>	<p><b>(Elämän)hallinnalliset puutokset ja haasteet työssä ja vapaa-ajalla; Itsensä johtamisen puutteet ja haasteet; Arjen hektisyys; Muutosvalmiuden haasteet</b></p>

<p>Muutosten käyttöönottamisen ja todellisten toiminnan muutosten tekemisen vaikeudet ja ongelmat</p> <p>Kaikenkokoisten muutosten tekemisen vaikeus</p> <p>Vanhojen toimintamallien tuttuus, turvallisuus ja houkuttavuus</p>	<p>Haasteet muutostilanteissa; käyttöönottaminen ja yleensä muutosten tekeminen</p> <p>Tukeutuminen vanhoihin toimintamalleihin</p>	<p>Muutosvastarinta ja haasteet muutosten käytännön toteutuksessa</p>	
<p><b>Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden (Manka &amp; Manka 2016) näkökulmasta sekä psykologiseen että rakennepääomaan liittyvät seikat</b></p>			

---