

Päivi Soini

## **RESILIENSSI**

Esimies työntekijän muutoskyvykkyyden tukijana

## **RESILIENSSI**

Esimies työntekijän muutoskyvykkyyden tukijana

Päivi Soini  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Päivi Soini

Opinnäytetyön nimi: Resilienssi - Esimies työntekijän muutoskyvykkyyden tukijana

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2019

Sivumäärä: 56

---

Työn toimeksiantaja on EU-rahoitteinen Pysytään pinnalla -kehityshanke mikro- ja pk-yritysten muutoskyvykkyyden eli resilienssin tukemiseksi. Oma työyhteisöni on mukana 1.3.2018 - 29.2.2020 toteutettavan kehityshankkeen yhtenä yhteistyöyrityksenä alkaen syksystä 2018. Yrityskohtainen kehittämisprosessi on kestoltaan noin vuoden mittainen. Hankkeen päätavoite on parantaa kohdeyritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia kasvattamalla organisaation ja yksilön muutoskyvykkyyttä.

Hankkeen tavoitteiden kannalta resilienssi -käsite on hyvin keskeinen, sekä yksilön että yhteisön toimintakyvyn ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Resilienssin ylläpito ja vahvistaminen vaikuttaa muunmuassa yksilön muutoskyvykkyyteen, joustamiskykyyn, stressinsietokykyyn, palautumiseen ja motivaatioon.

Tavoitteenani on tutkia resilienssiä osana yksilön toimintakykyä ja kartoittaa mitkä tekijät lisäävät resilienssiä ja minkälaisella toiminnalla esimies voi auttaa ja ohjata yksilöitä ja työyhteisöä vahvistamaan resilienssiään. Työn tarkoitus on tutustua aiheita käsittelevään aineistoon ja koostaa tietopaketti liiketalouden kentällä käytettynä vielä suhteellisen uudesta käsitteestä. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty resilienssiä ja muutosjohtamista koskevaa alan kotimaista kirjallisuutta. Kirjallisuuden lisäksi on käytetty kotimaisia ja ulkomaisia verkkolähteitä.

Tutkimuskysymykset ovat: miten esimies voi tukea työntekijöiden resilienssiä ja kuinka esimies voi kasvattaa omaa resilienssiään? Opinnäytetyön päätuloksena koostan ehdotuksen resilienssiä lisäävistä toimenpiteistä esimiehelle kootun tietoperustan pohjalta. Pohdin myös Pysytään pinnalla -hankkeen toteuttamia toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia oman työyhteisöni esimiesryhmän näkökulmasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimies voi vahvistaa työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä transformatiivisella luottamusta ja hyvinvointia tuottavalla johtamistyyllillä. Myös oman henkilökohtaisen resilienssin vahvistaminen on mahdollista ja suositeltavaa etenkin kuormittavissa elämäntilanteissa ja muutosprosesseissa. Pysytään pinnalla -hankkeen osalta on todettava, että ulkopuolisen tahon koordinoima koulutuskokonaisuus voi olla hyödyllinen organisaatiolle resilienssin teemoihin ja etuihin herättelevänä, sekä tietoutta lisäävänä tekijänä.

---

Asiasanat: resilienssi, muutoskyvykkyys, muutosjoustavuus, muutovalmius, muutosjohtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Leadership and Human Resource Management

---

Author: Päivi Soini

Title of thesis: Resilience – Manager as the supporter of individuals changeability

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019      Number of pages: 56

---

This study was commissioned by a European Union funded Pysytään pinnalla -project for small and medium enterprises to boost their resilience. The organization I work for was one of the work communities that participated the project that was due to be executed 1.3.2018 - 29.2.2020. The aim of the Pysytään pinnalla -project was to improve enterprise's productivity and well-being at work by enhancing the organizational and personal change abilities. This was carried out by producing collaborative development experiments and half day training sessions concerning themes related to resilience and changeability.

The concept of resilience was essential concerning to the project objectives. Enhancing and maintaining resilience affects individual changeability and flexibility at work and ability to recover from stress and sustain motivation.

The aim of this thesis was to study resilience as a part of workers performance and to survey what components enhance resilience and by what kind of actions manager can help and guide individuals and the whole work community to strengthen their resilience. The purpose of this thesis was to explore research-based material from books and on the internet related to this subject and compose an informational document about the concept of resilience in the field of business management.

This study helps managers to get a composed information about resilience and gives a checklist for monitoring the actions that need to be implemented for creating a more resilient organization. In this thesis I also reflect the experience of participating the Pysytään pinnalla -project from my work community's point of view.

As a summary we can conclude that manager can strengthen employees and work community's resilience by transformative leadership that produces trust and well-being. Also can be stated that person can enhance their personal resilience and it is recommendable especially during stressful life situations and change processes. It also can be noted that training coordinated by external co-operator can be useful to an organization as a wake-up call to notice the potential benefits of resilience and accumulating knowledge about the subject.

---

Keywords: Resilience, changeability, change management, adaptability, flexibility

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	RESILIIENSSI .....	10
2.1	Yksilön näkökulmasta .....	11
2.1.1	Työolosuhteet .....	14
2.1.2	Vapaa-aika .....	15
2.1.3	Henkinen ulottuvuus .....	16
2.2	Organisaation näkökulmasta .....	18
2.3	Työyhteisön näkökulmasta .....	20
3	ESIMIESTYÖ JA MUUTOS .....	22
3.1	Muutostilanteet .....	22
3.1.1	Muutoksessa suoriutuminen .....	22
3.1.2	Muutosvastarinnan johtaminen .....	23
3.2	Esimiehen rooli muutoksessa .....	24
3.2.1	Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön .....	24
3.2.2	Läsnäolo, palaute ja tiedottaminen .....	26
3.2.3	Innostaminen ja kannustaminen .....	26
3.3	Itsensä johtaminen .....	27
4	RESILIIENSSIÄ TUKEVA JOHTAMINEN .....	30
4.1	Luottamus ja arvostus .....	31
4.2	Yhteistyö ja verkostot .....	32
4.3	Monimuotoisuus ja yksilöllisyys .....	33
4.4	Osaaminen ja kehittyminen .....	35
4.5	Uudistuminen ja osallisuus .....	36
4.6	Esimiehen rooli .....	37
4.7	Työyhteisön ja työolosuhteiden rooli .....	38
5	TULOKSET .....	41
5.1	Pysytään pinnalla -hanke .....	41
5.2	Kokemukset hankkeesta .....	42
5.3	Yhteenvetotaulukko .....	46
	TAULUKKO 1. Kuinka esimies voi tukea työntekijän resilienssiä .....	46
	TAULUKKO 2. Kuinka esimies voi vahvistaa omaa resilienssiään .....	48

6	POHDINTA.....	50
6.1	Opinnäytetyön tutkimuksellinen luotettavuus.....	50
6.2	Tulosten pohdinta.....	50
7	LÄHTEET .....	57

# 1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä muutossykli kiihtyvät ja digitalisaatio muuttaa työympäristöä ja itse työn luonnetta. Muutos vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, työtapoihin, välineisiin ja olosuhteisiin, joissa työskennellään. Muutoksiin sopeutuminen ja varautuminen tuleviin erikokoisiin vaihteluihin luo epävakaa ilmapiiriä, jossa silti olisi kyettävä suoriutumaan, kehittymään ja kehittämään omaa työtä. Turvallisuuden ja hallinnan tunnetta ei voi hakea pysyvyydestä, vaan muutoksesta on tehtävä vähemmän stressaava ja uhkaava tila. Ylläpitämällä ja vahvistamalla omaa muutoksetteryttään eli resilienssiään, yksilö voi parantaa omaa selviytymiskykyään muutoksissa.

Johtajien ja esimiesasemassa toimivien on erityisesti säilytettävä joustava toimintakyky ja jopa hakeutuakin muutosten tuomien mahdollisuuksien äärelle. Esimiehillä on tämän lisäksi vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa myös työyhteisön ja siinä toimivien yksilöiden kokemuksiin. Yrityksen toimintakyky ja muutuskävykyys toteutuu sen työntekijöissä, joten esimies voi kehittää organisaatiotaan kohti resilienssiä toimintaa kehittämällä siinä toimivia ihmisiä.

Opinnäytetyöni aihe valikoitui oman kiinnostukseni pohjalta. Keväällä 2018 Oulun Ammattikorkeakoulun opetustilanteessa tutustuin Pysytään pinnalla -hankkeeseen, joka on EU-rahoitteinen kehityshanke mikro- ja pk-yritysten muutuskävykyden eli resilienssin tukemiseksi. Noin vuoden kestävä projektin ajan Pysytään pinnalla -hankkeen asiantuntijat tukevat kohdeyritysten kehittämisprosessia osallistavan yhteiskehittämisen kokeiluilla, sekä tuottamalla puolen päivän koulutuksia muutuskävykyden teemoista. Valtakunnallisen kehittämishankkeen puitteissa kerättyjä tuloksia hyödynnetään työelämän kehittämisessä ja toimialojen omissa verkostoissa. Esitin hankkeeseen osallistumista yrityksessä jossa työskentelen ja lupauduin projektin vetäjäksi. Koimme, että yrityksemme valitseman kasvustrategian myötä työyhteisömme tulee kohtaamaan moninaisia muutoksia toimenkuvien ja työolosuhteiden osalta. On selvää, että muutospöessin onnistunut läpivienti vaatii muutuskävykyttä kaikilta organisaatiossamme.

Resilienssin teemat puhuttelevat ja kiinnostavat myös henkilökohtaisella tasolla: kuinka itse pysyä mukana muutoksessa, kuinka palautua ja pystyä omaksumaan uutta muuttuvissa olosuhteissa, ja kuinka kyetä esimiehenä tukemaan muita muutoksessa. Resilienssi on kotimaisen liike-elämän kentällä kohtuullisen tuore teema ja koen että opinnäytetyön aiheena käsitteeseen pureutuminen koostaisi hyödyllistä tietoa työelämän tarpeisiin. Resilienssi on laaja käsite, jolle ei ole yksiselitteistä

määritelmää. Resilienssi määritellään kyvyksi toimia joustavasti muuttuvissa olosuhteissa, kokea haastavia tilanteita ja palautua niistä. Resilienssiä määritellään usein muutoskyvykkyyden, joustavuuden, kimmoisuuden ja palautumiskyvyn käsitteillä.

Resilienssin kehittäminen on tärkeää niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Muutos yhteiskunnassa on jatkuvaa, mutta nykyisen globaalien toimintaympäristön muutosten johdosta myös yhä paineistuneempaa ja nopeampaa. Olosuhteet, työtavat, työn kulttuuri ja yhteiskunta kehittyvät ja uuden tiedon omaksuminen on välttämätöntä, jotta kehityksessä pysyisi mukana. Tietoja tulee päivittää oman osaamisen näkökulman lisäksi omien toimintatapojen ja asenteiden osalta. Töiden katoaminen, kiristynyt kilpailu maailmanmarkkinoilla ja kestävä kehityksen tavoitteisiin sopeutuminen vaativat muutoskykyä, sekä yksilökohtaisesti että yhteiskunnallisesti. On yksilön ja koko työyhteisön etu, että työntekijät pystyvät kehittämään resilienssiään. Esimiehen olisi tästä syystä tärkeää ymmärtää työntekijöidensä palautumisen arvo ja kannustaa henkilökuntaa pitämään huolta itsestään ja varaamaan aikaa myös palautumiselle.

Yhteisölle resilienssi antaa mahdollisuuden selvitä muutos- ja häiriötilanteista ja samalla kehittää toimintaa hallitusti haluttuun suuntaan. Kun yksilöt kykenevät joustamaan, säilyttämään toimintakykynsä ja palautumaan prosessissa, hedelmällinen yhteistyö ja työn kehittäminen on mahdollista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esimiehen keinoja tukea ja kehittää resilienssiä työntekijöissä ja itsessään. Tutkimusongelma oli selvittää mitä resilienssi on, mistä osatekijöistä se koostuu ja mikä on sen merkitys esimiestyön näkökulmasta yksilö- ja organisaatiotasolla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esimies voi tukea työntekijöiden resilienssiä?
2. Kuinka esimies voi kasvattaa omaa resilienssiään?

Tutkimustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa pääaineistona on aihetta kokoava kirjallisuuskatsaus ja lopputulemana toiminnallinen osuus, jossa koostan tarkistuslistan resilienssiä vahvistavaan esimiestyöhön. Lisäksi pohdin organisaatiomme osallistumista Pysytään pinnalla -hankkeeseen, hankkeen toteuttamia toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia oman työyhteisöni esimiesryhmän näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ”johtaa yksityisistä havainnoista yleisiä merkityksiä” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 266).



Opinnäytetyön pääasiallinen tavoite oli avata resilienssin käsitettä ja tehdä tunnistettavaksi taustalla toimivat osatekijät, jotta tieto olisi helposti sovellettavissa esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksessa saatiin kerättyä ajankohtaista tietoa resilienssistä työelämän ilmiönä ja edistettyä tutkimuksen tekijän ammatillista osaamista. Aineistoa on kerätty hyödyntäen aihetta käsittelevää kirjallista aineistoa, sekä osallistuvasti havainnoiden Pysytään pinnalla -hankkeen yhteisten tapaamisten, koulutusten ja Firstbeat -sykevälivaihtelumittauksen tiimoilta.

Keskeisimmät käsitteet opinnäytetyössä ovat resilienssi, muutoskyvykyys, muutosjohtaminen, muutosvalmius ja esimiestyö.

## 2 RESILIENSSI

Resilienssi on aluperin ekologisen tutkimuksen yhteydessä esitetty käsite, joka kuvaa ekosysteemien kykyä ylläpitää ja korjata toimintojaan muuttuvassa ympäristössä. (Nieminen, Talja, Airola, Viitanen, Tuovinen, & Heikkilä 2017, 13) Resilienssi-käsitettä on käytetty fysiikassa kuvaamaan materiaalin kestävyyttä ja kimmoisuutta (Lipponen, Litovaara, Katajainen 2016, 234). Termi on tuttu myös psykologiasta, jossa sitä on käytetty tutkittaessa erityisesti vaikeissa olosuhteissa kasvaneiden lasten selviytymistä edistäviä tekijöitä (Pojjula 2018,12), sekä kuvattaessa yhteisöjen kykyä kestää ja selvitä vaikeuksista (Lipponen jne. 2016, 234).

Termi on yleistynyt viimeisen parinkymmenen vuoden aikana myös laajempaan käyttöön ja nousut eräänlaiseksi trendi-termiksi johtamisen ja työhyvinvoinnin saralla, sekä puhuttaessa globaalien tason muutoksiin sopeutumisesta yhteiskunnallisella tasolla. (Kiiski Kataja 2014, viitattu 21.2.2019)

Resilienssi sanalle löytyy useita käännöksiä, mutta sanalle ei ole suomenkielessä yksiselitteistä määritelmää. Englannin kielessä termi resilience kuvaa (materiaalin) joustavuutta ja kimmoisuutta, sekä kuvainnollisesti muunmuassa inhimillistä sitkeyttä, sinnikkyyttä ja lannistumattomuutta, sekä vastustuskykyä, sietokykyä ja kestävyyttä (MOT-kielikone). Suomenkielessä on joitain käsitteitä, joita käytetään kuvattaessa resilienssiä, mutta ne vastaavat käsitettä vain osittain. Näitä ovat esimerkiksi Joutsenniemi & Lipposen listaamat: ”psykkinen sietokyky, toleranssi, kimmoisuus, tokenemiskyky tai toipumiskyky” (2015, viitattu 6.1.2019).

Työterveyslaitoksen asiantuntijat Uusitalo ja Ala-Laurinaho määrittelevät resilienssin sujuvana ja joustavana toimintana yllättävissäkin tilanteissa, sekä ennakoitina ja yhdessä oppimisena (TTL 2016, viitattu 1.1. 2019).

Soili Poijula lainaa Resilienssi -kirjassaan Ann Mastenin kehityspsykologiassa käyttämää määritelmää, jonka mukaan ”resilienssi on dynaamisten järjestelmien kykyä sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat systeemin toimintaa, elinvoimaisuutta tai kehitystä” (2018, 12). Poijula näkee, että tämä määritelmä resilienssistä on yhteensopiva termin käyttöyhteydessä eri tieteenaloilla.

Joutsenniemi & Lipponen kuvaavat resilienssin määrittelemiseen ja mittaamiseen liittyviä haasteita. Koska resilienssiä ilmenee vasta vastoinkäymisiä kohdattaessa, on mahdotonta määrittää tarkastelun kohteen alkuperäistä lähtötilannetta ja tapaukset ovat heikosti vertailukelpoisia. Lisäksi resilienssin mittaamista vaikeuttaa se, ettei termille ole yksiselitteistä määritelmää eikä validoituja mittareita. (2015, viitattu 6.1.2019). Mittaamisen ja yksiselitteisen määritelmän löytämisen vaikeus ei kuitenkaan vähennä ilmiön merkityksellisyyttä. Esimiestyön ja johtamisen kontekstissa resilienssiä esiintyy erilaisissa muodoissa eri tarkastelutasoilla. Tarkastelemme seuraavaksi resilienssin ilmenemistä yksilön, organisaation ja työyhteisön näkökulmasta.

## 2.1 Yksilön näkökulmasta

Resilienssiä voi tarkastella käsitteen ja eri järjestelmien lisäksi yksilöön vaikuttavana tekijänä. Työn kannalta on olennaista tarkastella, miten resilienssi ilmenee työpaikan yksittäisten henkilöiden perspektiivistä.

Psykologiassa resilienssi käsite viittaa kykyyn selvitä stressaavista ja traumaattisista tilanteista, englanninkielessä on arkikäytössä oleva sana resilience, joka tarkoittaa inhimillistä kestämis- ja selviytymiskykyä ja kykyä ponnahtaa takaisin vaikeuksista (Lipponen jne. 2016, 243). Suomenkielessä sanat sitkeys ja sisu kuvaavat resilienssiä yksilön ominaisuuksina tässä yhteydessä joiltain osin, mutta niistä puuttuvat joustavuuden ja ulkopuolisen avun vastaanottamisen ulottuvuudet, jotka resilienssissä taas avaavat paremmat resurssit ja enemmän mahdollisuuksia yksilön selviytymiselle.

Yksilön resilienssi toiminta vahvistaa myös yhteisön mahdollisuuksia resilienssiin. Avun pyytäminen ja vastaanottaminen avaavat ilmapiiriä vastavuoroiselle toiminnalle ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. (Lipponen jne. 2016, 244–246.) Resilienssi on ihmisen luontaista sopeutumiskykyä ja toimintaa, joka tukee pärjäämistä vaikeissakin olosuhteissa ja tilanteissa. Koska resilienssi on taito, jota kaikilla ihmisillä on lähtökohtaisesti ainakin jonkin verran, sitä voi harjoittaa ja se yleensä kasvaa iän myötä. (Lipponen jne. 2016, 242.) Yksilötason resilienssi ilmenee yksilön valmiuksina toimia aktiivisesti sopeutuen muutostilanteissa, kykynä ottaa opikseen virheistään ja pärjätä haastavissa olosuhteissa. Resilientin toiminnan taustalla vaikuttaa yksilön itseluottamus ja positiivinen näkemys siitä, että voi vaikuttaa omaan tilanteeseensa. Resilienssin osatekijöitä ovat stressinsietokyky, ongelmanratkaisukyky sekä kyky hakea ja

vastaanottaa apua. Vaikeuksista selviämisen kykyyn vaikuttaa myös yksilön fyysinen kestävyys ja voima, sekä positiivinen käsitys omasta toimijuudesta uudessa mahdollisesti toimintakykyäkin muuttavassa tilanteessa. (Lipponen jne. 2016, 246–247.)

Optimistinen, joustava ajattelu luo uudelleenorganisointikykyä vastoinkäymisissä. Eri näkökulmien hyödyntäminen, ongelmanratkaisukyky ja luottava suhtautuminen tulevaan edistävät vaikeuksista selviämistä. (Lipponen jne. 2016, 247.) Resilienssin taustatekijät ovat osin ihmisen persoonallisuudesta kumpuavia tekijöitä, kuten itseluottamus ja optimistinen näkökulma elämään. Mikään tekijä ei kuitenkaan yksistään määritä ihmisen resilienssiä, vaan muut ehkä joillekin resilienssiä vahvistaville ominaisuuksille vastakohtaiseltakin tuntuvat piirteet taas vaikuttavat osaltaan kokonaistilanteeseen. Esimerkiksi avun pyytäminen ja vastaanottaminen suhteessa itseparjäävyyden ideaan. Olennaista on joustava ajattelu ja luottamus, sekä itseen ja omiin mahdollisuuksiin, että muihin ihmisiin. Yksilötasolla resilienssiä voi olla lähtökohtaisesti enemmän tai vähemmän ja joillain elämän osa-alueilla resilienssiä voi ilmetä enemmän kuin toisissa. Resilienssiä vahvistavia osatekijöitä voi kehittää ja resilienssiä tavallisesti kehitty iän ja kokemusten myötä. Olosuhteet eivät yksistään määritä yksilön selviytymisen mahdollisuuksia. Tietyt yksilölliset ominaisuudet luovat paremmat lähtökohdat yksilön resilienssille vaikeissakin olosuhteissa.

Ihmisen emotionaalinen joustavuus rakentuu pitkälti myönteisistä tunteista ja merkityksellisistä ihmissuhteista. Kyky tuntea myönteisiä tunteita vaikeissakin tilanteissa ylläpitää toimintakykyä, ratkaisukeskeisyyttä ja pitää ilmapiirin suotuisampana avun pyytämiseksi ja vastaanottamiseksi. (Lipponen jne. 2016, 245–247.) Henkinen joustavuus lisää ihmisen kykyä käsitellä asioita joustavammin myös suhteessa omiin arvoihin. Kriisitilanteet voivat muuttaa ihmisen arvoja ja merkityksiä ja joustavalla mielellä on voimavaroja käsitellä asioita ja luoda uusia näkemyksiä maailmasta kriisiytymättä. (Lipponen jne. 2016, 245–248.)

Yksilön resilienssiä ei näe päällepäin ja se ilmenee usein vasta haasteen tai kriisin kohdatessa. Itsestä huolehtiminen on omien mahdollisissa kriiseissä vapautuvien voimavarojen huoltamista. Omaan resilienssiin voi tutustua muistelemalla ja miettimällä omia vaikeista ajoista selviytymisen keinoja. Omat ja muiden selviytymistarinat aktivoivat ja vahvistavat uskoa haasteista selviämisen mahdollisuuksiin. Myös oman tarinan jakaminen ja muiden auttaminen omaan kokemukseen pohjaten vahvistavat merkityksellisyyden kokemusta ja tämän myötä yksilön resilienssiä. (Lipponen jne. 2016, 248–249.)

Ylläolevien teoriaviitteiden avulla voidaan nähdä, että yksilötason resilienssi rakentuu samalle pohjalle, kuin ihmisen henkinen ja fyysisen hyvinvointi, ja että avuliaat yhteistyöhön hakeutuvat ihmiset tekevät itselleen kaksinkertaisen palveluksen. Avatessaan suhteen toisiin ihmisiin avun tarjoamisen muodossa he todennäköisesti saavat joskus apua vastavuoroisesti. Samalla he myös tuottavat itselleen merkityksen kokemuksen, joka vahvistaa heidän omaa resilienssiään. Esimerkiksi kokemusasiantuntija auttaa muiden ohella myös ennen kaikkea itseään, vahvistamalla avustavan työnsä ohessa omaa selviytymistarinaansa. Esimieskin voi kokea vastaavanlaista merkityksen tunnetta työssään. Auttaessaan ja tukiessaan työntekijöitä, esimies tulee auttaneeksi itseään vahvistamalla omaa minäkuvaansa aktiivisena toimijana esimiesasemassaan. Näin toimiessaan hän auttaa myös organisaatiota, vahvistamalla omaa resilienssiään ja pohjustaessaan toiminnallaan ilmapiiriä vastavuoroiselle auttamiselle.

Resilientillä ihmisellä on positiivinen käsitys omasta toimijuudestaan ja ajatus siitä, että hän voi omilla toimillaan vaikuttaa omaan elämäänsä ja tilanteeseensa. Positiivinen sisäinen tarina ja haasteista selviämässä tarvittava toivo vahvistuvat, kun havaitsemme ympäristössämme positiivisia esimerkkitarinoita. Lipponen jne. (2016, 249) nostavat esimerkiksi resilienssiä vahvistavista selviytymistarinoista netin ja naistenlehtien henkilökuviin liittyvät selviytymistarinat. Tarinankerronnan perinteet laajemminkin palvelevat samaa tarkoitusta.

Olemme vahvistaneet yhteistä uskoamme selviytymisen mahdollisuuksiin satujen ja tarinoiden avulla jo kauan ennen naistenlehtiä. Poijula nostaa esiin Resilienssi-kirjassaan satujen sisältämät moraaliset opetukset ja neuvot, kuinka etsiä ja löytää vaihtoehtoisia reittejä ja joustavia ratkaisuja selvittää kiperistä tilanteista toivon säilyttäen. (2018, 11.) Tarinallisuus vetoaa ihmiseen vahvasti, olemmehan kasvaneet siihen ihmiskuntana vuosituhansien saatossa ja yksilötasolla lapsuudesta saakka. Tarinallisuuden merkitykseen on herätty viime vuosina yhä enenevässä määrin ja siitä puhutaan paljon esimerkiksi yritysviestinnän yhteydessä. (Vapamedia 2018, viitattu 24.5.2019) Tarinoiden voiman huomioon ottaen, olisi hyvä tiedostaa, millaista tarinaa kertoo itselleen sisäisessä puheessa ja ulospäin muille viestiessään. Onko se kannustavaa ja luottamusta vahvistavaa tarinaa, joka saa näkemään mahdollisuuksia myös ympäristössä, esteiden sijaan.

Tietoisiksi tuleminen on ensimmäinen askel kohti korjaavia toimenpiteitä ja yksilön resilienssin vahvistamista. Huomioitavia muita seikkoja yksilön resilienssin kasvattamisen ja vahvistamisen kannalta ovat säännölliset elintavat sekä vahvat sosiaaliset suhteet, jotka tuovat merkitystä

elämään. Yhteisöllisyys rakentaa merkityksen kokemusten ohella luottamusta muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Luottamuksen tunne ja muut myönteiset tunteet auttavat vaikeissa tilanteissa, koska ne saavat ihmisen toimimaan ja kurottamaan muita kohti, jolloin ratkaisu on jo lähempänä.

### **2.1.1 Työolosuhteet**

Resilienssin voidaan nähdä myös olevan osaltaan alisteinen ja vaikutusaltis olemassa oleville työolosuhteille. Pauli Juuti kuvaa kirjassaan *Jaetun johtajuuden taito* (2013, 16) organisoitumisen haasteita ja näistä juontuvien pulmien alkusyyitä. Juutin mukaan sujuvasti toimivassa organisaatiossa henkilökunta voi hyvin. Joustava ja avuliaisuutta korostava työkuulttuuri on edullisin toimintaympäristö niin työntekijän, esimiehen kuin asiakkaankin näkökulmasta.

Ihmiset voivat huonosti työssään, jos liian tiukat tehtävien ja osastojen rajat estävät joustavan työskentelyn ja työkuulttuurista puuttuu vastavuoroinen avuliaisuus. Juutin mukaan tämä asetelma aiheuttaa ihmisten välisiä ristiriitoja, jotka vaikuttavat osaltaan ihmisten motivaatioon ja työhyvinvointiin. Pulmat organisoitumisessa välittyvät aina väistämättä myös asiakkaalle. Juuti esittää, että edellä kuvatun kaltaiset ongelmat syntyvät näennäistehokkuutta tuottavan yksilösuorituksiin keskittyvän arvioinnin ja yksipuolisesti orientoituneen tulostavoittelun vuoksi. (2013,16–17.)

Kuten voidaan Pauli Juutin määritelmistä nähdä, jatkuvan tulostehokkuutta tavoittelevan toiminnan on vaarana tuottaa lyhytnäköistä ja reagoivaa johtajuutta. Ennakoiminen ja joustokykyä tuottava suunnitelmallinen johtaminen vaatii resursseja, mutta tuottaa resilienssiä sekä organisaatioon, että siinä työskenteleville yksilöille. Organisaation resilienssi auttaa selviämään tasapainoa huojuuttavista poikkeustilanteista, mutta se on ennen kaikkea päivittäistä suorituskykyä nostava tekijä, joka synnyttää energisemmän ja tehokkaamman työympäristön. Resilientin organisaation onnistuneessa tavoittelussa johtaminen ja esimiehet ovat merkittävässä asemassa.

## 2.1.2 Vapaa-aika

Tietoyhteiskunta on tuonut uudenlaisia haasteita yksilöiden vapaa-aikaan. Palautumiselle jää niukemmin mahdollisuuksia, kun kuormitus ja ärsyketulva jatkuvat työajan jälkeenkin. Etätöiden mahdollisuus ja viestintävälineiden saavuttavuus hämärtävät työ- ja vapaa-ajan rajoja. Sosiaalisen median esittämä illuusio vertaisten elämästä tuo myös osaltaan paineita vapaa-aikaan ja saa tarkastelemaan omaa elämää kriittisesti. Tärkeää olisi kuitenkin olla vertaamalla omaa elämää muihin ja löytää itselleen sopivimmat tavat palautua ja virkistyä, oman henkisen ja yleisen hyvinvoinnin takaamiseksi. Stressin ja palautumisen tasapainottamisella ylläpidetään suorituskykyä ja taataan, että voimia jää myös merkitykselliseen elämään työn ulkopuolella. On tärkeää huomioida elämäntilanteen kokonaiskuormitus ja miettiä missä määrin vapaa-aika todella tukee omaa palautumista.

Yksilön resilienssiä vahvistavat myönteisyys, vahvat ihmissuhteet sekä fyysisen kunnon ylläpitäminen ja yhteys luontoon. Yksilön resilienssiä käsittelevissä teoksissa mainitaan usein myös positiivinen psykologia, itsemyötätunto, hengellisyys sekä tietoisuustaidot eli mindfulness. (Lipponen jne. 2016, 243–247, Poijula 2018, 129–149, Joutsenniemi jne. 2015, viitattu 6.1.2019.) Tarkastelemme näitä yksilön resilienssiä vahvistavia osa-alueita seuraavaksi hieman tarkemmin.

Yksilön myönteinen asenne ja positiivisen illuusion ylläpitäminen ovat keskeisiä tekijöitä resilienssin vahvistamisessa ja paremman suoriutumiskyvyn ylläpitämisessä. Positiivinen ajattelu vaimentaa yksilön negatiivisten ajatusten vaikutuksia ja helpottaa stressinsäätelyä ja stressistä palautumista, jolloin yksilön ajattelun ja ongelmanratkaisun joustavuus säilyy ja tilanne todennäköisemmin tuottaa positiivisen lopputuleman. (Pojula 2018, 129–131.)

Perinteisesti kriittistä ajattelua pidetään älykkäänä ja positiivisuutta hieman haihattelevana. Onkin huomattavaa, kuinka paljon ja millä mekanismein positiivisesta ajattelusta on hyötyä yksilön suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Myös yksin pärjäämisen eetoksella on pitkät perinteet työkuulttuurissamme. Kuitenkin yhteisöllisyyden ja sosiaalisen tuen kokemukset ovat yksilön hyvinvoinnin ja stressinsietokyvyn kannalta merkittäviä ja huomionarvoisia.

Vahvat ihmissuhteet ja sosiaalinen tuki tuottavat yksilölle merkityksellisyyttä ja selviytymistä tukevia resursseja. Sosiaalinen tuki on sosiaalista vuorovaikutusta, joka tuottaa kiintymyksen tunnetta, sekä konkreettista, vastavuoroista apua ja tukea yksilölle tai ryhmälle. Turvalliseksi koetut

kiintymyssuhteet vähentävät kielteisiä kokemuksia tunnetasolla ja fyysisessä virittyneisyydessä stressaavissa olosuhteissa. (Poijula 2018, 129–131, 136.)

Poijulan mukaan ihmisen aktiivisuuden ja fyysisen kyvykkyyden vaikutukset yksilön resilienssiin ovat huomattavan laajat. Liikunta on merkityksellistä yksilön henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi yksilön itsetunnon kannalta. Liikunnalla on mielialavaikutusten ohella myös myönteisiä hormonaalisia ja hermostollisia vaikutuksia yksilön biologisella tasolla. (2018, 129.) Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä huomioida yksilön jaksamisen kannalta. Harrastukset ovat liikunnan tuomien hyötyjen ohella myös irrottautumista työstä ja parhaimmillaan myös palauttavaa läsnäoloa, joissa huomio keskittyy meneillään olevaan tekemiseen (Lipponen jne. 2016, 52–53).

Ihmisen kannattaa rakentaa elämälleen useampia tukijalkoja. Vapaa-ajan menot tasapainottavat ja tuovat sisältöä elämään. Kun onnistumisen elämyksiä voi saada useammasta lähteestä, yhden elämän osa-alueen merkitys ei paineistu liiaksi. Hyvä harrastus palauttaa työn rasituksista ja parhaimmillaan hoitaa yksilön fyysistä kuntoa, sosiaalisia suhteita ja tuottaa hyvinvointia monella eri tapaa. Tärkeintä on, että toiminta on itselle mielekästä ja houkuttavaa, mutta on mielenkiintoista kiinnittää huomiota myös ympäristöön, missä aikansa viettää.

Poijula tuo kirjassaan esiin näkemyksen luonnon tutkitusti parantavista vaikutuksista ihmiseen. Luonnossa oleilu ja luonnon aistiminen tuottavat konkreettisia hyvinvointia edistäviä vaikutuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi verenpaineen laskuna. Vaikutukset alkavat noin 20 minuutissa. Sydämen syke hidastuu ja stressihormonien määrä elimistössä alkaa vähentyä, ihminen kokee miellyttäviä aistielämyksiä ja mieliala kohenee. Luonnossa liikkuminen tuottaa sisäliikuntaan verrattain enemmän myönteisiä sivuvaikutuksia, luonnon avulla mm. ihmisen suhtautuminen omaan itseen sekä muihin ihmisiin koetaan myönteisempänä. (Poijula 2018, 138–139.)

### **2.1.3 Henkinen ulottuvuus**

Konkreettisen tekemisen ohella on hyvä huomioida mielenliikkeiden vaikutukset omaan hyvinvointiin myös syvemmillä tasolla. Edellä sivuttiin positiivisen ajattelun hyötyjä stressinsäätelyn ja ongelmanratkaisukyvyyn kannalta. Positiivisella ajattelulla on myös laajempi viitekehys yksilön hyvinvoinnin kannalta. Martin Seligmanin kehittämä positiivinen psykologia on



psykoterapian suuntaus ja lähestymistapa, joka on kehittänyt terapia-ajattelua ratkaisukeskeiseen, myönteiseen ja tulevaan keskittyvään suuntaan (Poijula 2018, 216).

Positiivinen ajattelu lisää resilienssiä ja yksilön kykyä havaita vaikeuksissa mahdollisuuksia ja tapoja selvitä niistä. Positiivisesti suhtautunut säilyttää paremmin toimintakykynsä kuin lannistuva pessimistisesti asioihin suhtautuva. Ihmisen tiedostetut ja tiedostamattomat ajatukset omasta kyvykkyydestä voivat vaikuttaa tämän oppimiskykyyn, taitojen omaksumiseen ja suoriutumiseen elämän eri osa-alueilla. Jos ihminen uskoo, että on lähtökohtaisesti huono jossain, tai että ei opi enää uutta, hän mieluummin välttelee haasteita. Positiivinen psykologia valmistaa ihmistä luopumaan itseään koskevista olettamista pysyvinä totuuksina ja ominaisuuksina, opettaen sen sijaan suhtautumaan optimistisemmin omiin mahdollisuuksiinsa kasvaa ja kehittyä. (Poijula 2018, 219–221.) On hyvä kyetä tutkiskelemaan omia tuntemuksiaan ja pohtimaan mahdollisia syitä omiin reaktioihinsa. Kun yksilö pystyy tekemään havaintoja omasta toiminnastaan ja suhtautumaan niihin lempeydellä, on omaa toimintaa helpompi säätää ja asiat pysyvät mittasuhteissaan. Virheiden tekemisen voi tällöin nähdä osana oppimisprosessia ja omat heikkoudet voi tunnistaa ja tunnustaa ääneenkin, jolloin niihin on helpompi koettaa vaikuttaa. Osaamattomuus jollain osa-alueella ei määritä koko ihmistä ja yksilö on koko ajan tietoinen myös omista vahvuuksistaan.

Lempeää suhtautumista itseä kohtaan voidaan kutsua myös itsemyötätunnoksi. Sen myötä ihmisen on helpompi tunnistaa omat tarpeensa ja löytää elämäänsä tasapainoa, joka auttaa kohdatessa paineita ja epävarmuutta. Itsemyötätunto sallii myös avun pyytämisen. (Lipponen jne. 2016, 212–214.)

Tarkoituksen tunne ja sisäiset kokemukset siitä mikä on oikein ja väärin vahvistavat yksilön resilienssiä. Uskonnollisuus ja hengellisyys on liitetty usein resilienssiin, mutta niiden vaikutus voi olla myös päinvastainen riippuen uskonnollisten selitysten sävyistä, jumalkuvasta ja yksilön sen hetkisestä suhteesta uskoon. Resilienssitekijänä hengellisyyden katsotaan lisäävän ihmisen sopeutumista ympäristöön, tuottaen näin yksilön resilienssiä suojaavia tekijöitä mm. yhteisöllisyyden, tiedostavuuden ja aktiivisen selviytymistyylin muodossa. Hengellisyys tarjoaa myös merkityksen kokemuksia ja kuulumisen tunnetta suhteessa korkeampaan yhteyteen, sekä oman hengellisen yhteisöön. Hengellisyyden harjoittaminen on merkitysten pohtimista ja aktiivisen roolin ottamista, joka vahvistaa minäpystyvyyden ja selviytymisen tunteita. (Poijula 2018, 189, 200–203.)

Voidaan nähdä, että hengellisyiden harjoittaminen on myös palautumista arjesta ja rauhoittumisen harjoitus. On lupa olla aloillaan, kokoontua yhteen ilman muita agendoja, arjen ulottumattomissa. Hengellisyys ei aina välttämättä ole sidonnainen uskoon tai ideologioihin, vaan voi toteutua esimerkiksi luontoharrastusten lomassa tapahtuvana hiljentymisen ja yhteyden kokemuksina tai muuna rauhoittumisena. Pysähtymisen kokemukset ovat stressaavassa arjessa tärkeitä hetkiä. Itämaisesta meditaatioperinteestä ammentava mindfulness on uskonnon tapa pysähtyä ja rauhoittua hetkeen. Siihen viitataan resilienssiä käsittelevissä yhteyksissä hengellisyiden ohella yksilön resilienssiä vahvistavana tekijänä.

Mindfulness on kehon ja mielen tietoisuustaidosta käytetty termi, josta suomenoksissa käytetään usein ilmaisuja hyväksyvä, tietoinen läsnäolo tai läsnäolon taito. Tietoisesta läsnäolon taitoa voi harjoittaa pysähtymällä havainnoimaan mielen, kehon ja ympäristön lähettämiä signaaleja hienovaraisen yksityiskohtaisesti ja neutraalisti ne hyväksyen. Koska ihmisellä on luontainen tapa huomioda negatiivisia asioita ympäristöstään, positiivinen läsnäolo auttaa huomaamaan positiivisia asioita ja luomaan paremman yhteyden itseen ja ympäristöön sekä muihin ihmisiin. (Lipponen jne. 2016, 165–166.)

## **2.2 Organisaation näkökulmasta**

Yksilötason lisäksi resilienssi on ilmiö, joka on erittäin olennaista myös organisaatioiden sujuvalle toiminnalle. Organisaatioiden ketteryystaso ja toimintatavat muodostavat pohjan resilienssin mahdolliselle olemassaololle.

Organisaation resilienssillä viitataan sen kykyyn sopeutua sujuvasti jatkuviin toimintaympäristön muutoksiin sekä ennakoiden, että reagoiden ja muuttaa toimintaansa tilanteen niin vaatiessa. Organisaatiolla voi olla myös tiedostamattomia tapoja ja toimenpiteitä, jotka tuottavat resilienssiä. Organisaation resilienssi syntyy näiden tiedostamattomien sekä tietoisien muutosta ja sopeutumista helpottavien toimintojen yhteisvaikutuksesta. (Poijula 2018, 182.)

Työterveyslaitos, Teknologian tutkimuskeskus VTT ja Humap- konsultointiyritys toteuttivat yhdessä Organisaation resilienssin edistäminen (ResCas) – tutkimushankkeen vuosina 2013–2016. Tutkimus selvitti suomalaisten yritysten resilienssin ilmenemistä ja keinoja tukea sitä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tutkimuksessaan Työterveyslaitos määritteli resilienssin ”työn

vaatimaksi joustavuudeksi, soveltamiseksi ja ennakoimiseksi ja sujuvaksi toiminnaksi muuttuvissa tilanteissa” (Poijula 2018, 183). Lisäksi resilienssin määriteltiin olevan ”tulevien muutosten ennakointia sekä työyhteisön yhteistä oppimista” ( 2018, 183). Tutkimuksen tulokset, resilienssitietoa ja erilaisia työkaluja resilienssin tukemiseksi organisaatioissa on julkaistu työyhteisöjen käyttöön tarkoitetulla resilienssi sivustolla ([www.ttl.fi/resilienssi](http://www.ttl.fi/resilienssi)).

ResCas -tutkimusprojektin tuloksiin julkaisunsa perustava VTT:n tutkimusryhmä on kuvannut järjestelmien resilienssiä luonteeltaan monimuotoisiksi ja tätä moninaisuuttaan ylläpitäviksi systeemeiksi, joilla on sosiaalista pääomaa ja verkostoja. Resilientit järjestelmät lisäksi painottavat tiedon hankkimisen ja keksintöjen merkitystä, pitävät arvossa kokeiluja ja muutosta sekä käsittävät päällekkäisiä toimintoja, joiden ansiosta järjestelmät ovat joustavia. (Nieminen jne. 2017, 14.) Organisaatiotasolla tämä merkitsee jatkuvan muutostarpeen hyväksymistä, vaihtoehtoisten mahdollisten toimintatapojen tutkimista ja kokeilua sekä organisaation sisäisen monimuotoisuuden varmistamista ja resursointia uudistumiseen. Lisäksi olisi huomioitava, että kun organisaation kehittämistä tarkastellaan resilienssin näkökulmasta, eivät perinteiset optimointia tai standardointia painottavat näkemykset päde. Yrityksen selviytymiskyvyn kannalta olennaisempaa on tunnustaa muutoksen ja moninaisuuden väistämättömyys ja vahvistaa organisaation resilienssiä niiden tukemisella ja niistä hyötyen. (Nieminen jne. 2017, 18.)

Organisaation resilienssi eli muutосkyky juontuu pitkälti siinä työskentelevien ihmisten muutосkyvykkyydestä, joka taas rakentuu näiden omaaman psykologisen pääoman tekijöille. Psykologisen pääoman käsitteen kehittelijän Fred Lufthansin mukaan organisaatioiden muutostilanteissa joustavimpia ovat yhteisöt ja yksilöt, joilla on paljon psykologista pääomaa. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan henkisiä voimavaroja, jotka korreloivat suoraan yksilön tai yhteisön menestymiseen ja hyvinvointiin. Henkisen pääoman tekijöitä ovat yksilön henkiset vahvuudet, käsitykset työstä ja asenne elämää kohtaan, jotka näyttäytyvät yksilön resilienssinä, itseluottamuksena, realistisena optimismina ja toiveikkuutena. (Poijula 2018, 183–184.) Voisi sanoa, että organisaation tärkein pääoma ja resilienssintekijä ovat sen työntekijät. Organisaatio voi toimillaan tukea tai pahimmillaan koetella ja heikentää omaa resilienssiänsä. Resilienssi organisaation näkökulmasta palaa siis tarkastelemaan yksilöitä ja näiden resilienssiä vahvistavia tekijöitä. On perusteltua todeta, että organisaation kannattaisi olla kiinnostunut siinä työskentelevien yksilöiden resilienssistä, sekä sen vahvistamisesta omilla toimenpiteillään. Joskin on huomioitava, että yksittäisen henkilön resilienssi ei ole kokonaisuuden kannalta kovin merkityksellinen, muuten kuin yksilön omasta näkökulmasta.

### 2.3 Työyhteisön näkökulmasta

Resilienssin tarkasteleminen pelkästään yksilön, organisaation ja rakenteiden näkökulmasta ei ota huomioon organisaatioiden tärkeää voimavaraa eli työyhteisöä. Työyhteisö voi parhaimmillaan olla juuri se resilienssiä luova generaattori ja yksilöitä voimakkaasti sitouttava tekijä.

Sosiaalisen tuen ja hallinnan tunteen kokemus auttavat sopeutumaan stressaavissa olosuhteissa. Sosiaalisten siteiden ja yhteyden tunteen on todettu olevan yhteydessä yhteisön vireyteen ja vakauteen. (Poijula 2018, 170.) Tästä Poijulan kirjassaan esittämästä näkökulmasta voidaan todeta, että sosiaalisen tuen ja ryhmään kuulumisen kokemus, sekä yhteisössä vallitseva kulttuuri ovat ihmisen hyvinvoinnille ratkaisevan tärkeitä. Onkin huomionarvoista, että myös työpaikalla tiedostetaan positiivisen työilmapiirin edut ja siihen panostetaan. Työntekijät saavat toisistaan henkistä tukea sekä todellista vastavuoroista apua, kun yhteistyöhön kannustetaan. Resilientti työyhteisö toimii joustavasti ja kehittää yhdessä arjestaan toimivampaa jakaen oppimaansa.

Yhteisöllistä resilienssiä voidaan opettaa ja vahvistaa samoin kuin yksilöllistä resilienssiä, se vain on vaativampaa ja hidasta. Yhteisön tulisi rakentaa resilienssiään kehittämällä vahvuuksiaan, sosiaalisia yhteyksiään, sekä parantamalla itseorganisoitumista- ja hallintaa. (Poijula 2018,171.) Yhteisön resilienssiä vahvistavat toimenpiteet tuottavat näkyviä tuloksia ajan myötä, toimintaympäristön muutosten tuodessa erilaisia haasteita työyhteisön olosuhteisiin. Kriiseistä selviäminen tuo työyhteisön resilienssin näkyväksi ja vahvistaa yhteisön kokemusta pärjäämisestä ja yhteisöllisyydestä. Usein työyhteisöissä myös muistellaan menneitä haasteita ja kerrotaan tarinaa niistä selviytymisestä. Tämä luontainen tapa vahvistaa yhteisöllistä resilienssiä tuottavaa positiivista kertomusta ja vahvistaa uskoa siihen, että jatkossakin tullaan selviämään. Yhteisön resilienssiä tarkasteltaessa, olis hyvä tehdä ero kriiseistä toipumisen ja kestävyuden, eli toisin sanoen arjessa jaksamisen näkökulmasta. Poijulan mukaan toipumisen ja kestävyuden voimavarat rakentuvat erilaisista tekijöistä. Resilienssivoimavaroja yhteisötasolla toipumisen kannalta ovat empaattinen huolehtiminen, ennakoiva valmistautuminen kriiseihin ja oikeudenmukaisuus resurssien jakamisessa. Kestävyysresilienssiä lisääviä tekijöitä puolestaan ovat osallistava johtajuus, demokraattinen päätöksentekokulttuuri, vastavuoroisuus sekä kunnioitus yhteisön jäsenten välisissä suhteissa. (2018,172–173.)

Resilienssin muodostumisen kannalta on olennaista mistä tekijöistä yhteisö ja yksilöt rakentavat itselleen turvallisuuden tunnetta. Resilienssiä ei voida rakentaa pysyvyyden ja vakauden tekijöille, vaan yrityksen tulisi onnistua luomaan työyhteisöön luottamuksen kulttuuria sen noudattamien periaatteiden ja toimintatapojen kautta. Tärkeää on huomioida, että vaikka toimintaympäristön tekijät muuttuisivat, työntekijöitä kohdellaan hyvin ja kunnioittavasti. Yhteisön toimintakyvyille tärkeä turvallisuuden kokemus rakentuu tällöin luottamuksesta ja yhteisö säilyttää paremmin dynaamisuutensa ja muutoskyvykkyytensä. Useimmat resilienssin määritelmät korostavat yhteisön tai systeemin mahdollisuutta kehittyä menettämättä pohjaa, jolle sen identiteetti tai olemassaolon tarkoitus perustuu. Resilientti yhteisö kykenee kohtaamaan muutoksia säilyttäen yhtenäisyytensä ja pystyy tarvittaessa järjestäytymään itsenäisesti. Organisaation arvopohja on tällainen toimintaa ohjaava pohjarakenne. Näiden osatekijöiden lisäksi oppimis- ja sopeutumiskyky ovat olennaisia resilienssin yhteisön tunnusmerkkejä.

Resilientti yhteisö kykenee kohtaamaan eritasoisia muutoksia toimintaympäristössään. Yhteisön resilienssiä voidaan rakentaa sosiaalista pääomaa lisäävillä tekijöillä, kuten panostamalla verkostoihin, yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen, jotka edistävät yhteisön asemaa ja mahdollistavat yhteisten hyötyjen tavoittelun. (Virkkula & Pihlajamaa 2017, viitattu 16.1.2019.) Organisaatiossa vallitsevat keskinäiset suhteet ja suhteet ulkomaailmaan ovat pitkälti organisaation johtamiskulttuurin tuotosta. Työyhteisön ja yksilöiden kannalta johtamisella ja esimiestyöllä on ratkaiseva merkitys organisaation resilienssiin yleisesti ja erityisesti muutoksessa.

### **3 ESIMIESTYÖ JA MUUTOS**

Kuten lopputyön tavoitteissa kuvattiin, on tärkeää tarkastella myös mitä esimiestyö ja muutos ovat, jotta voidaan peilata niitä resilienssiin ja sen tekijöihin.

Muutokset ovat iso osa esimiehen jokapäiväistä työkenttää. Esimiehen tulisi hankkia taitoja selviytyäkseen työelämän muutoksista ja kyetäkseen johtamaan muutostilanteita tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Yrityksen toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden kannalta esimiesten muutosjohtamisen taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Pirinen 2014, 13–14.)

#### **3.1 Muutostilanteet**

Nopeat muutokset yritysten toimintaympäristössä asettavat jatkuvia muutos- ja uudistumispaineita. Yritys on vaarassa jäädä kilpailussa jälkeen ja pahimmillaan menettää markkina-asemansa, jos se ei pysty muuttamaan tarpeeksi usein ja riittävän nopeasti. Säästö- ja tehostustoimenpiteistä oleellisesti eroavat rakenteisiin ja toimintatapoihin pureutuvat uudistavat muutokset takaavat sen, että yrityksen toiminta on kestäväällä pohjalla pidemmällä tähtäimellä. Merkittävät muutokset vaativat pitkäjänteistä ja johdonmukaista johtamista, jottei muutos jäisi pinnalliseksi. (Pirinen 2014, 14–15.)

Pysyäksään mukana kehityksessä ja mieluummin vielä askeleen edellä, tulee yrityksen olla ketterä ja hakeutua muutokseen aktiivisesti. Toimintaa säätäviin ennakoimiseen ja toiminnan optimoimiseen tähtävien muutosten lisäksi joudutaan yhä enenevässä määrin tuottamaan ohessa pitkäjänteisempää, prosessinomaista muutosta syvemällä tasolla organisaation rakenteissa. Organisaatio tarvitsee jatkuvaa prosessinomaista sopeutumiskykyä eli strategista resilienssiä voidakseen ennakoida ja vastata toimillaan muutospaineisiin tai avautuviin mahdollisuuksiin. (Nieminen jne. 2017, 17).

##### **3.1.1 Muutoksessa suoriutuminen**

Muutostilanteisiin suhtaudutaan usein tunteella. Ihmiset haluavat kokea hallitsevansa työnsä ja voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Muutostilanteet tulevat usein yllättäen, jolloin niihin

ei voi valmistautua. Tuntematon aiheuttaa ihmisissä usein aluksi pelosta johtuvan vastustusreaktion. (Pirinen 2014, 14.) Esimiehen on hyvä olla tietoinen muutostilanteiden aiheuttamista psykologisista vaikutuksista työntekijöihin. Kun muutoksesta aiheutuvat ilmiöt ja reaktiot ilmenevät, on esimies valmistautunut ja voi tukea työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Ennakointi helpottaa myös esimiehen suhtautumista ja jaksamista omassa roolissaan, kun hän tiedostaa työyhteisön oirehtimisen kuuluvan prosessiin.

Itsensä toteuttamisen näkökulmasta yksilölle on tärkeää suoriutua työstään mahdollisimman hyvin ja pääasiallisesti ihmiset ovatkin työhönsä hyvin sitoutuneita. Muutostilanteissa yksilö voi kokea työnhallinnan tunteen heikkenemistä, joka puolestaan synnyttää epävarmuutta uusien työtehtävien ja työskentelytapojen edessä. Pehdytykseen tuo oman haasteensa vanhasta pois oppiminen, joka vaatii usein jopa enemmän aikaa kuin uuden oppiminen. (Pirinen 2014, 15.)

Vaikuttaakin siltä, että muutoskyvykyys on osaltaan epävarmuuden sietämistä ja jatkuvan oppimisen ylläpitämistä. Esimiehen näkökulmasta on hyvä huomata, kuinka työ itseasiassa on monelle yksilölle tärkeä identiteettiin liittyvä tekijä. Näin ollen siihen liittyviä muutoksia ja toimenpiteitä tulisivikin lähestyä tietyllä kunnioituksella. Tämä näkökulma huomioiden on tärkeä tarkastella muutosvastarintaa ilmiönä ja keinoja kuinka esimies voisi tukea muutoskyvykkyyttä muutosvastarinnan edessä.

### **3.1.2 Muutosvastarinnan johtaminen**

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio uuden ja vieraan edessä. Ihminen hakee luonnostaan pysyvyyttä ja tuntematon voi monesti pelottaa. Vastarinnan ilmenemismuodoista osa on avointa ja äänekkästä, osa piilossa tapahtuvaa negatiivista asennevaikuttamista tai passiivista muutosta jarruttavaa vastarintaa. (Pirinen 2014, 98.) Esimiehen on hyvä olla selvillä erilaisista vastarinnan muodoista, jotta niiden havaitseminen ja asiaan puuttuminen on mahdollista. Näennäisesti suoriutuvan työyhteisön kulttuurissa voi piillä hiljaisempaa muutosvastarintaa, joka voi olla onnistuneen muutoksen tiellä. Taatakseen sujuvan muutosprosessin, esimiehen kannattaa puuttua vastarintaan heti sen varhaisessa vaiheessa ja selvittää syyt oirehdinnan taustalla.

Esimes voi vaikuttaa vastarintaan lieventävästi osoittamalla vilpittömän halunsa auttaa työntekijää muutoksessa. Vastarinnan syiden selvittäminen auttaa oikean lähestymistavan ja tuen muodon

valinnassa. Syitä muutosvastarintaan voivat olla esimerkiksi tietämättömyys, ymmärtämättömyys ja pelko siitä oppiiko, osaako ja pärjääkö muutoksessa. Muutosvastarinnan syy voi olla myös työntekijän henkilökohtaisessa jaksamisessa tai motivaatioon liittyvissä syissä. (Pirinen 2014, 100–103.) Harvemmin kukaan tieteen tahtoen haluaa olla hankala ja muutoksen tiellä. Henkilökohtaiset epävarmuudet ja kipuilu voivat kuitenkin purkautua työyhteisössä moninaisesti ja vaikuttaa työyhteisön muidenkin jäsenten asenteisiin. Ihminen ei välttämättä myöskään tiedosta oman toimintansa vaikutuksia suhteessa muutoksen onnistumiseen ja muihin työyhteisössä.

Ilmetessään muutosvastarinta olisi tärkeää hoitaa ajoissa, koska se huonontaa työilmapiiriä ja jatkuessaan laskee työntekijöiden motivaatiota. Esimiehen on johdettava työntekijät sisäisestä maailmastaan takaisin työn äärelle. Kyselevä ja ihmettelevä lähestyminen asiaan voi saada työntekijän itsekkin huomioimaan tilannetta ja omaa käytöstään. Työntekijä on myös valmiimpi muuttamaan käytöstään, kun tulee oman pohdinnan kautta tietoiseksi roolistaan muutoksen vastavoimana ja sen vaikutuksista muihin työyhteisössä. (Pirinen 2014, 107–108.)

### **3.2 Esimiehen rooli muutoksessa**

Olemme määritelleet mitä muutostilanteet voivat tarkoittaa organisaation ja muutoksen kohteena olevan työntekijän näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan mikä esimiehen rooli näissä muutostilanteissa on. Helka Pirinen on tiivistänyt esimiehen roolin ulottuvuuksia kirjassaan Esimies muutoksen johtajana. Pirisen mukaan muutoksen strategiset tavoitteet juontuvat liiketoiminnan tarpeista ja esimiehen rooli on viedä niitä käytäntöön. Muutosprosessissa esimiehen tulisi olla läsnä työntekijöille, huolehtia jatkuvasta palautteen antamisesta ja motivoida työntekijöitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 61.)

Tarkastelemme näitä esimiehen roolin eri aspekteja seuraavissa kappaleissa.

#### **3.2.1 Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön**

Esimiehen rooli muutoksen strategisten tavoitteiden käytäntöön viejänä vaatii roolia ja asemaa, jossa tämä on mahdollista toteuttaa. Esimies tarvitsee ylemmältä taholta toiminnalleen valtuutuksen ja johdon tuen läpi prosessin. Roolissaan esimies on tärkeä linkki organisaation



johdon määrittelemän strategian toteutumisessa käytännön tasolla ja asema vaatii laajaa ymmärrystä tehtävän kokonaiskuvasta.

Esimiehen on tärkeää ylläpitää ja kehittää omaa tietotaitoaan ja ymmärrystään yrityksen tilanteesta sekä toimintaympäristöstä. Tämän vuoksi esimiehen on huolehdittava, että kommunikaatio toimii myös oman esimiehen kanssa tai yritysjohdon suuntaan. Esimies toimii muutoksessa kahdensuuntaisena viestinvälittäjänä, sekä vastaa muutoksen askelmerkkien asettelemisesta oman tiimensä suhteen. (Pirinen 2014, 63.)

Tärkeä osa esimiehen ammattitaitoa on siis pysyä perillä organisaation toiminnan kokonaiskuvasta sekä huolehtia että arjen viestintä toteutuu kaikkien sidosryhmien välillä. Esimiehen on myös pyrittävä lunastamaan roolinsa muutoksen läpiviejänä ja niin sanotusti myytävä organisaatiota kohtaava muutos työntekijöille.

Esimiehen tulee kyetä ottaa paikkansa johtajana ja tehdä päätöksiä joskus myös rajallisen tiedon varassa. Ansaitakseen ihmisten arvostuksen, esimiesasemassa olevan tulisi kohdata työntekijät kasvoitusten ja kohdella ihmisiä reilusti ja oikeudenmukaisesti. (Pirinen 2014, 20.)

Esimiehen tehtävänä muutoksessa on kuunnella työntekijöitä ja luoda avoin keskusteleva suhde työntekijöihin saadakseen tärkeää näkemystä muutoksen operatiiviselta tasolta. Muutoksessakin on pyrittävä säilyttämään hyviä, toimivia käytäntöjä ja työtapoja. Esimerkiksi tästä aihealueesta on paras tuntemus käytännön työtä tekeillä. Esimiehellä on kuitenkin vastuu kokonaisuudesta ja tämän on kyettävä johtamaan myös ristiriitaisissa tilanteissa. On suoraviivaista visioida ja kirjata organisaation strategiat, mutta niiden jalkauttaminen vaatii konkreettisia toimia ja jatkuvaa seurannaisvaikutusten tarkkailua. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia, että strategia ymmärretään työntekijän näkökulmasta.

Kun esimies purkaa yhdessä työntekijöidensä kanssa strategian tavoitteet konkreettiseksi tekemiseksi ja jakaa tekemiset yksinkertaisempiin ja pienempiin osiin, pystyy työntekijä ymmärtämään, miten muutos saadaan toteutettua käytännössä hänen omassa työssään. Työntekijä pystyy näin keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen ja on omalta osaltaan mahdollistamassa muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Pirinen 2014, 66–68.)

### **3.2.2 Läsnäolo, palaute ja tiedottaminen**

Strategia ja käytäntö voivat siis olla joskus kaukana toisistaan ja vaativat arkipäiväisiä toimenpiteitä esimiestyössä, erityisesti muutostilanteissa. Esimiehen läsnäolo, palautteen antaminen ja viestiminen ovat tärkeässä roolissa muutosprosessin tavoitteiden tuomisessa käytännön tasolle. Esimiehen tehtävä on ylläpitää keskusteluyhteyttä ja antaa vahvistavaa palautetta kun muutosta oikeaan suuntaan tapahtuu.

Esimiehen tulisi lisätä työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta, sen hyödyistä ja tavoitteista, jotta työntekijät saavat oman työnsä asiantuntijoina vaikuttaa muutoksiin ja toimintojen parannuksiin. Keskustelun ylläpitäminen henkilöstön kanssa on tärkeää myös muutosprosessin seurannan kannalta. (Pirinen 2014, 63.)

Negatiivisen palautteen antaminen voi olla välillä vaikeaa ja muutosviestiminen voi edellyttää hyvinkin vaikeiden asioiden tiedottamista. Tämä ei ole helppoa esimiehelle ja vaatiikin päättäväisyyttä viedä muutosprosessia eteenpäin eri näkemysten ristipaineessa. Esimiehen on tärkeää säilyttää ihmisiä kunnioittava asenne etenkin negatiivisesti sävyttyneissä tilanteissa. Pirinen muistuttaa, että esimiehen on muutosta johtaessaan tehtävä rohkeasti päätöksiä, viestiä ihmisille tehdyistä päätöksistä ja muutoksen etenemisestä, ja pitää heitä ajan tasalla. Esimies ei voi miellyttää kaikkia ja muutoksesta aiheutuvat seuraamukset ovat joillekin asianomaisille negatiivisia, esim. irtisanomisen ollessa kyseessä. Esimiehen on myös pystyttävä kohtaamaan rehellisesti ja avoimesti nekin ihmiset, joita muutoksen vaikutukset koskettavat negatiivisesti. (Pirinen 2014, 76–77.)

Käytännön tasolla esimiestyön tulisi näkyä vilpittömänä läsnäolona ja johdonmukaisuutena moninaisissa tilanteissa. Saavutettava ja ennustettavasti toimiva esimies luo turvallisuuden tunnetta muutosten ja epävarmuuden keskellä.

### **3.2.3 Innostaminen ja kannustaminen**

Muutosprosesseihin liittyy luopumisen tuskaa ja joskus muutokset aiheuttavat negatiivisestikin koettuja toimenpiteitä. Etenkin näiden kokemusten äärellä, esimiehen tulisi muistuttaa muutoksen suomista mahdollisuuksista tulevaisuudessa sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Esimiehen tulisi päivittäin kannustaa ja antaa vahvistusta työntekijöille, jotta nämä kokisivat tekevänsä oikeita asioita ja keräisivät takaisin muutostilanteen epävarmuuksissa menetettyä itsevarmuuttaan. Muutoksen myötä ilmenevät positiiviset vaikutukset ja itsevarmuuden vahvistuminen luovat positiivista kierrettä, joka edistää muutosta. Kannustava, salliva ilmapiiri tuo työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin luovuuttaan ja innovoida turvallisessa ilmapiirissä. Näin muutostilanteen tuottamat ajatukset ja uudet ideat saadaan talteen ja hyödynnettyä yrityksen eduksi. Muutos ei kuitenkaan aina lunasta odotuksia. Esimiehen on hyvä tiedostaa myös tämä ja korostaa näissäkin tilanteissa muutoksen positiivisia oheisvaikutuksia. (Pirinen 2014, 68.)

Edellisten teoriakappaleiden pohjalta on todettava, että esimiehen rooli muutoksessa on haastava. Organisaation arkeen kuuluvien toimintojen johtamisen ohessa esimiehen tulee luoda uusia käytäntöjä ja positiivista henkeä muutosprosessin ympärille. Esimiehen rooli on toimia kahdensuuntaisena viestinvälittäjänä ja ratkoa prosessin myötä ilmeneviä ongelmia usein rajallisen tiedon varassa. Lisäksi esimiehen tehtävä on vakuuttaa muut tahot muutoksesta ja sen positiivisista vaikutuksista ja löytää aika henkilökohtaisen tuen tarjoamiselle tasapuolisesti. Näkökulmia ja osapuolia muutoksessa on niin paljon, että esimiehen olisi hyvä luoda itselleen strategia muutoksen johtamisesta ja huomioitava suunnitelmassa myös omat käytettävissä olevat resurssit ja inhimilliset voimavarat suhteessa prosessin kokonaiskuormittavuuteen. On kiinnitettävä huomiota oman työn johtamiseen.

### **3.3 Itsensä johtaminen**

Tärkeä tekijä resilienssin muodostumisessa on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja niiden organisointiin ja tämä aspekti koskee myös esimiestä itseään. Oman työn esimerkillinen hallinta mahdollistaa sen että esimiehellä on voimavaroja johtaa ja tukea myös muiden jaksamista.

Esimiehen tulisi kiinnittää muutosprosessissa huomiota itsensä johtamiseen, työtehtävien priorisointiin, asennevaikuttamiseen ja omaan jaksamiseensa. Rehellinen, omaa toimintaa ja motiiveja tutkiskeleva suhtautuminen muutoksessa ja omien rajojen tunnistaminen auttavat esimiestä tämän henkilökohtaisessa prosessissa. Apua tulisi pyytää ajoissa ja hakeutua vertaistuen piiriin. Muutos tarvitsee johtajan, joten esimiehen on ensisijaisen tärkeää huolehtia

oman aikansa ja energiansa tarkoituksenmukaisesta käytöstä. (Pirinen 2014, 34.) Muutosprosessissa esimiehen on tärkeää tiedostaa tehtävän haasteellisuus. Prosessi voi olla hyvin pitkä ja esimies on roolissaan myös tarkkailun alla. Esimiehen on hyvä tuntee muutoksessa toimimisen lainalaisuudet, jotta tämä osaa suhtautua ilmeneviin haasteisiin ja pitää myös omasta jaksamisestaan huolta läpi prosessin.

Muutoksessa esimiehen toimintaa herkästi tarkkaillaan ja arvioidaan, joten tämän tulisi toimia esimerkillisesti ja kiinnittää huomiota omaan asenteeseensa ja sävyyn, jolla puhuu muutoksesta. Omien mahdollisten ristiriitaisten tuntemusten ei saa antaa näkyä, vaikka esimies voi joutua viemään käytäntöön ylemmällä taholla valmiiksi tehtyjä päätöksiä, joista hänellä on eriäviä kantoja. (Pirinen 2014, 68–69, 152.) Esimies kokee odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation että työntekijöiden taholta. Muutosprosessit ovat hitaita ja monesti raskaita ja vaativat samojen asioiden toistamista. Muutoksessa työnteho laskee, koska energiaa hupenee normaaliin arkeen kuuluvien toimintojen ohella uuden oppimiseen ja vanhasta pois oppimiseen. Esimies joutuu toimimaan sen hetkisen tiedon valossa uudessa tilanteessa ja tästä asetelmasta voi juontua myös virhearvioita. Armollisuus ja omien puutteiden hyväksyminen helpottaa esimiestä toimimaan vaativassa tilanteessa ja säästää loppuun palamiselta. (Pirinen 2014, 153–155.)

Vaativa roolin kanssa yksin jääminen on yksi isoimmista vaaranpaikoista esimiehen oman jaksamisen kannalta. Keskustelu vertaisten kanssa tuo tietoa, näkemyksiä ja kannustusta, joiden avulla esimies voi voimaantua ja jaksaa kohdata paremmin arjen tuomat haasteet. Vertaistukea voi hakea johtamisen taitojen kehittämiseen ja muutkokemusten jakamiseen hakeutumalla aktiivisesti keskusteluihin muiden esimiesasemassa toimivien kanssa. Jakaminen luo jaksamista muutoksessa ja vaara siitä, että esimies jää yksin ja uupuu, pienenee. (Pirinen 2014, 155,161) Esimiehen on tärkeä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, ei vain oman itsensä vaan myös organisaation ja johtamansa tiimin parhaan edun vuoksi. Kulttuurissamme vallitsee osin haitalliseksikin muodostuvia rooliodotuksia, joita on hyvä tarkastella myös kriittisesti ja etsiä omin tapa toimia roolissaan kestävällä tasolla. Myös tässä esimies on esimerkkinä työyhteisön muille jäsenille ja voi omalla esimerkillään luoda joko kestäviä tai haitallisia käytäntöjä työkuulttuuriin.

Johtamiskulttuurissamme elää vahvana pärjäämisen ja vastuunkannon eetos, eikä jaksamisen rajoilla sinnittelevän esimiehen tilanteeseen herkästi puututa. Uupuminen tapahtuu usein pikkuhiljaa, eikä henkilö itse välttämättä tunnista uupumisen merkkejä ajoissa. Sisu ja tahdonvoima kääntyvät tässä kohtaa ihmistä vastaan. Viimeisillä voimilla pakonomaisesti suoritettava esimies ei

saa asioita aikaiseksi ja alkaa alisuoriutua tehtävissään. Esimiehen uupuminen ja loppuun palaminen voi johtaa koko työyhteisön uupumiseen ja epäonnistumiseen. Ammattitaitoinen esimies huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, palautumisestaan ja työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Esimerkillään hän näyttää myös muille työyhteisössä, miten omasta jaksamisesta kannattaa huolehtia muutosprosessissa. (Pirinen 2014, 154–157.)

Esimiehen rooli muutoksessa on koko prosessin onnistumisen kannalta olennainen. Kun esimies pitää itsestään ja työkunnostaan huolen, hänellä riittää voimia myös suunnitelmalliseen, työyhteisön resilienssiä ylläpitävään johtamiseen.

## 4 RESILIENSSIÄ TUKEVA JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään lopputyön kannalta olennaisimmat yhteenvedot. Käsitteiden ja olosuhteiden määrittämisen kautta voidaan tarkastella, miten johtamisen avulla voidaan tukea työntekijän resilienssiä. Lukuisista eri johtamisen tyyliuunnista transformationaalinen johtaminen on otollisin resilienssin kehittämisen kannalta. Lopputyön aiheen rajaamisen vuoksi, työssä tarkastellaan transformationaalista ja vertailun vuoksi transaktionaalista johtamistyyliä.

Esimies voi rakentaa työyhteisön resilienssiä painottamalla yksilöllisiä resilienssitekijöitä jo rekrytointivaiheessa. Esimies voi myös kehittää olemassa olevan työyhteisön resilienssiä muutos- ja kehitysorientoituneella transformationaalisella johtamistyyllillä (transformational leadership), joka perustuu ihmisten johtamiseen ja on yksilön sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaa, haastavaa ja kannustavaa johtamista. Transformationaalisessa johtamistyyllissä huomioidaan yksilöt kokonaisuutena ja kannustetaan työntekijöitä tavoittelemaan ryhmän hyötyä. (Seeck 2012, 354–356.) Verrattaessa transaktionaaliseen (transactional leadership) tehtävä- ja suoriutumiskeskiseen johtamistyyliin, joka perustuu vaihdantaan ja ulkoisiin palkkioihin, transformationaalinen johtamistyyli keskittyy luottamuksen ja yhteisen vision rakentamiseen, luovuuden ruokkimiseen ja saavutusten huomioimiseen. (Northouse 2018, 164.)

Transformationaalisen luottamusta luovan johtamistyylin edut muutostilanteissa ovat huomattavia, kun yksilöt joutuvat työskentelemään kehityspaineiden alaisena ja kohtaamaan epävarmuutta työssään. Yksilön huomioiva, kannustava johtamistyyli myös osallistaa työntekijöitä muutokseen, hyödyntäen näiden ammattitaitoa ja näkemystä, jolloin lopputulema usein on enemmän kuin osiensa summa. Transaktionaalisessa vaihdantaan perustuvassa johtamistyyllissä yksilön motivaatio tehdä osaansa enempää on matalampi.

Transformationaalinen johtaminen on työhyvinvointia edistävää. Kuitenkin on myös tutkimuksia, jotka osoittavat, että transaktionaalinen johtamistyyli voi auttaa työntekijöitä keskittämään työpanostaan ja tuoda paremman lopputuleman tilanteissa, joissa työtehtävät koetaan epämääräisinä ja työympäristö kaottisena. (Seeck 2012, 359.) Tämän näkökulman huomioidakseen esimiehen tulisi transformationaalisessa johtamistyyllissä panostaa työn organisointiin, tavoitteiden selkeään viestimiseen ja yksilöllisen tuen tarjoamiseen. Tällöin johtamistyylin edut pääsevät oikeuksiinsa ja kokonaisuus pysyy hallinnassa.

Transaktionaalisessakin johtamistavassa on puolensa, mutta voidaan todeta, että transformationaalinen johtamistyyli luo paremmat edellytykset resilienssin kehittymiselle.

Työterveyslaitos on kehittänyt organisaation resilienssin edistämiseen keskittyneessä ResCas - tutkimushankkeessa Resilienssi-sivuston, josta löytyy tietoa resilienssistä ja työkaluja resilienssin kehittämiseen työyhteisöissä. Sivustolla hyvä johtajuuden kriteerit on ryhmitelty viiteen osa-alueeseen, joita ovat: ”luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus” (Heillman 2016, viitattu 2.1 2019). Näkemykseni mukaan ResCas -tutkimushankkeen tuloksena syntynyt hyvän johtajuuden kriteereiden ryhmittely on toimiva lopputyöntavoitteiden kannalta ja seuraavassa osuudessa pureudummekin näihin edellä mainittuihin, resilienssiä tuottaviin johtajuuden osa-alueisiin.

#### **4.1 Luottamus ja arvostus**

Resilienssin kannalta työntekijöiden luottamuksen ja arvostuksen kokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä niin työnantajan taholta, kuin työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Työterveyslaitoksen sivuille kootun Resilienssi-sivuston tutkimusprofessori Pian Heilmannin (2016, viitattu 2.1.2019) mukaan luottamus työyhteisössä rakentuu oikeudenmukaisen johtamisen myötä ja on avaintekijä rakennettaessa toimivaa ja aktiivisesti kehittyvää työyhteisöä. Luottamusta rakentavat luottamuksellinen ilmapiiri sekä eettisyyteen ja avoimuuteen perustuva toimintakulttuuri. Työyhteisöllä on arvostus toisiaan kohtaan, yhteiset tavoitteet, vastuuta ja valtuuksia sekä tarvittava tieto toimintaan. Johtaminen on oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. ELY-keskuksen OsaavaPK -hankkeen tutkijoiden Janhosen ja Pahkinin (2018, viitattu 1.1.2019) näkemyksen mukaan arvostus ilmenee muun muassa ylläpitämällä toimintoja, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia, sekä luomalla toimintakulttuuria, joka osallistaa työntekijöitä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tutkijat tähdentävät, että organisaation on oltava selvillä työn vaatimusten ja resurssien vaikutuksesta työntekijän olosuhteisiin ja pyrittävä huomioimaan nämä seikat päätöksiä tehtäessä. ”Tämä kaikki on organisaatiolle tärkeää siksi, että hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut, toimii joustavasti yllättävissä tilanteissa, hallitsee paremmin stressiä ja kestää epävarmuutta” (Janhonen & Pahkin 2018, viitattu 1.1.2019).

Organisaatiolla tulee olla ajantasaista tietoa työntekijöiden olosuhteista, jotta päätöksenteko on kestäväällä pohjalla. Esimies on tässä tehtävässä tärkeä linkki organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Kun yhteydet kumpaankin suuntaan ovat avoimen luottamukselliset, organisaation toimintaa ja muutосkykyisyyttä voidaan kehittää yhteisymmärryksessä ja organisaation todelliset resurssit huomioiden.

Luottamuksen osoittaminen kertoo työntekijälle, että häntä arvostetaan ja että hänen uskotaan suoriutuvan työssään. Arvostuksen kokemus on ihmisen perustarve. Ihmisarvon ja itsetunnon kokemus työpaikalla edellyttää kunnioittavaa ja ystävällistä kohtelua. Esimiehen kuuluu osoittaa arvostusta kaikille työyhteisön jäsenille, pyytää palautetta ja olla kiinnostunut työntekijöiden mielipiteestä. Luottamuksellinen, arvostava työilmapiiri motivoi työntekijää parempaan suoriutumiseen ja vastuulliseen toimintaan. (Larvi & Vanhala 2018, viitattu 27.3.2019.) Jos työntekijä kokee epäluottamusta, suhteetonta kuormitusta tai tuntee, ettei häntä tai tekemäänsä työtä arvosteta, on hänen vaikeampi sitoutua työnantajaan, haastavaa suoriutua annetuista tehtävistä ja voida hyvin työssään. Luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirissä työntekijä suoriutuu paremmin ja on motivoitunut toimimaan vastuullisesti.

## **4.2 Yhteistyö ja verkostot**

Hyvät yhteistyökumppanit ja laajat verkostot vakauttavat organisaation toimintaedellytyksiä ja ovat työntekijänkin näkökulmasta turvaa ja luottamusta tuottavia tekijöitä. Oma työnantaja vaikuttaa vakaammalta ja uskottavammalta toimijalta, kun se on haluttu ja arvostettu yhteistyökumppani. Jokainen meistä haluaa olla osa hyvää innostavaa tarinaa ja työskennellä kilpailukykyisessä organisaatiossa, jossa oma työpaikka on turvattu.

Yhteistyön ja verkostojen merkitys kasvaa alati muuttuvassa ja vaatimuksiltaan kovenevassa toimintaympäristössä. Asiakslähtöisyys vaatii monialaista ymmärrystä ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka vaativat moniammatillista rajat ylittävää yhteistyötä, jotta kilpailussa pysytään mukana. Yritysjohdolta tämä edellyttää aktiivista yhteistyömuotojen luomista, mahdollistamista, kumppanuuksien etsimistä ja yhteistyön johtamista. (Heilmann 2016, viitattu 2.1.2019.) Osaava PK-hankkeen tutkijat Janhonen ja Pahkin (2018, viitattu 1.1.2019.) viittaavat verkostojen rakentamisella luottamukseen ja yhteistyöhön organisaation sisällä ja ulkoisessa toiminnassa. Tutkijat kehottavat pyrkimään sisäisessä toiminnassa yhteistyöhön yli raja-aitojen sekä välttämään



kuppikuntien syntymistä sekoittamalla mahdollisesti vakiintuneita työskentelyryhmiä. Ulkoisten verkostojen rakentamisessa tutkijoiden näkemys on, että muita saman alan toimijoita ei tulisi ajatella pelkästään kilpailijoina, vaan olisi pyrittävä pikemminkin synergiaetujen tuottamiseen. Saman alan toimijat voivat hyötyä yhteistyöstä ja tuottaa kasvua alan vahvistumisen kautta. (Janhonen ym. 2018, viitattu 1.1.2019.)

Organisaation sisäisessä toiminnassa kannattaa kiinnittää huomiota tiimityölle suotuisten rakenteiden luomiseen. Kirjassaan *Introduction to leadship Northouse* käsittelee ryhmätyöskentelyä transformatiivisen johtamisen näkökulmasta. Hedelmällisen yhteistyön mahdollistamiseksi Northouse kehottaa johtajaa luomaan työyhteisöön rakentavaa ilmapiiriä. Tämä onnistuu organisoimalla toimintaa, selkeyttämällä tiiminormit, rakentamalla yhteenkuuluvuutta työyhteisössä ja vakioimalla hyvän suorituksen mittarit. Rakentavassa ilmapiirissä työntekijät työskentelevät tehokkaammin yhteen ja suoriutuvat paremmin myös yksilötasolla. Myös työhyvinvointi paranee. (2018, 160)

Sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen ylitse toimiminen vahvistaa organisaatiota sisältä ja ulkoa. Yrityksen työntekijöihin sidottu potentiaali realisoituu, kun yrityksen sisäinen kulttuuri toimii yhteisen edun nimissä, ilman kuppikunnissa syntyviä piilotettuja agendoja. Ulkoisessa toiminnassa avoin, yhteistyökykyinen kumppani on kiinnostava ja mieluinen monille tahoille. Kun organisaation kulttuuri on tässä asiassa yhdenmukainen sekä sisäisen että ulkoisen toiminnan osalta, parantaa se organisaation mahdollisuuksia menestyä ja kukoistaa.

#### **4.3 Monimuotoisuus ja yksilöllisyys**

Homogeeninen työyhteisö tuottaa yksipuolista näkemystä ja palvelua, potentiaaliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit taas muodostavat hyvin heterogeenisen joukon. Jotta yritys pystyy yhteistyöhön ja palvelemaan mahdollisimman laajaa markkinaa, tulee sillä olla näkemystä erilaisten ihmisten tarpeista ja tavoista. Erilaisuus työyhteisössä on rikkaus, joka ei ilmene pelkästään laajemman asiakasymmärryksen muodossa, vaan myös paremmin toisiaan täydentävän työyhteisön toiminnassa.

Yrityksen johto on tärkeässä asennevaikuttajan roolissa, kun tarkastellaan työyhteisön suhtautumista eri ihmisyksilöiden ominaisuuksien kirjoon eli monimuotoisuuteen niin henkilöstön, asiakaskunnan kuin kumppaneidenkin kohdalla. Monimuotoisuuden ja yksilöiden erilaisuuden

arvon tunnustaminen luo edellytykset työyhteisön hyvinvoinnille, yksilöiden suorituskyvylle ja yrityksen toimintatapojen ja palveluiden kehittymiselle. (Heilmann 2016, viitattu 2.1.2019.)

Monimuotoisen ja hyväksyvän toimintakulttuurin edut ilmenevät erinomaisesti tarkasteltaessa Googlen tutkimusryhmän vuonna 2012 käynnistämää Project Aristotle -projektia, jossa pyrittiin muodostamaan täydellisiä tiimejä kokoamalla yhteen alan huippuosaajia. Parhaiden tai keskenään samankaltaisten yksilöiden kokoaminen yhteen ei tuonutkaan odotettua lopputulemaa huipputiimistä. Projektin keskeisin löydös oli, että menestyneimmissä tiimeissä vallitsi psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden tunteen taustalla vaikuttivat luottamuksen kokemusta tuottavat tiiminormit. Menestyvissä tiimeissä yksilöt kokivat vapautta ilmaista tunteitaan ja ajatuksiaan hyväksyvässä, empaattisessa ja toisten tarpeet huomioivassa ilmapiirissa, eivätkä pelänneet tehdä virheitäkään. Näissä tiimeissä sananvaltaa sai käyttää tasapuolisesti ja palaute annettiin rakentavasti. Eli huipputiimien muodostumisessa olennaista on kuinka ihmiset vuorovaikuttivat keskenään ja työskentelevät yhteen. Kun ryhmän jäsenet pystyvät luottamaan, ettei heitä nolata tai torjuta, he uskaltavat ottaa riskejä sekä sanoa ääneen, jos jokin on vialla. (Duhigg 2016, viitattu 30.3.2019.) Kyseistä Googlen tutkimusta esittelevässä New York Timesin artikkelissa huomionarvoista olivat myös tutkimukset jotka osoittivat, että tiimipohjainen työskentely on yleistymässä nopeasti. Ryhmässä päästään nopeammin ja parempiin ratkaisuihin ja huomataan ongelmat nopeammin, jolloin organisaation kannattavuus nousee. Tiimeissä työskentelevien ihmisten työtyytyväisyys oli myös korkeammalla. Näistä syistä on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota ryhmätyöskentelyn rakentaviin ja hyviin käytäntöihin.

Psykologisen turvallisuuden konseptin ryhmätyöskentelyssä tunnisti ensimmäisenä Harvardin professori Amy Edmonson, joka julkaisi aiheesta tutkimuksensa vuonna 1999. Edmonson tähdentää Harvard Business Review -lehden haastattelussa, että psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että oltaisiin mahdollisimman mukavia, vaan se perustuu suoralle palautteelle, virheiden avoimelle myöntämiselle ja toisilta oppimiselle. Edmondsonin mukaan psykologista luottamusta rakentava johtaja pohjustaa työn ja avaa työn luonteen sekä sen tavoitteet työntekijöille. Työntekijöillä tulee olla kokemus, että heidän panoksensa on työn tavoitteiden kannalta olennaista ja heitä tarvitaan. Johtajan on proaktiivinen ja kannustaa työntekijöitä osallisuuteen, kysyy työntekijöiden mielipidettä ja kuuntelee heitä. Johtajan reagoi tilanteisiin rakentavasti, hyväksyy ihmisen erehtyväisyyden ja tarjoaa näissä tilanteissa apuaan torujen sijaan. (2019, viitattu 3.6.2019)

Ihmisten erilaisten tarpeiden ja potentiaalain huomioiminen johtamistyössä on tärkeää. Esimiehen on hyvä osoittaa arvostusta tasapuolisesti erilaisille työyhteisön jäsenille ja esimerkiksi osoittaa, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat yhtä lailla arvokkaita ja heidän mielipiteilleen annetaan sama painoarvo. Tasapuolinen, reilu kohtelu luo esimerkinomaisesti pohjaa työntekijöiden keskinäiselle vuorovaikutukselle ja psykologista turvallisuutta luovat käytännöt voivat rakentua tukemaan ryhmän työskentelyä ja yksilön työhyvinvointia. Ihmiset ovat erilaisia, joten ennakoiva, yksilölliset ominaisuudet ja elämäntilanteet huomioiva johtaminen tukee työyhteisön hyvinvointia ja resilienssiä (Heilmann 2016, viitattu 2.1 2019).

#### **4.4 Osaaminen ja kehittyminen**

Osaaminen ja kehittyminen ovat tärkeitä tekijöitä sekä yksilön että organisaation muutoskyvykkyyden kasvattamisessa.

Osaamisen ylläpitäminen ja ennakoiva kehittäminen ovat työyhteisön ja organisaation menestystekijöitä. Osaamista on kehitettävä johdetusti yksilötasolla ja organisaation näkökulmasta. Kehittämistyössä tärkeää ovat konkreettiset tavoitteet, korjaava ja kehittävä palaute sekä osaamisen jakaminen ja kehittäminen. (Heilmann 2016, viitattu 2.1 2019.) Osaava PK-hankkeen tutkijat Janhosen ja Pahkinin mukaan jatkuvan oppimisen tukeminen varmistaa tehokkaan tiedonhaun ja toiminnan, myös muutostilanteissa. Olennaista heidän näkemyksensä mukaan on, että organisaation tietovarantoja kehitetään yksilötasolla ja yhteistyössä muiden kanssa. Hankittua ja tuotettua tietoa tulisi jakaa aktiivisesti muille ja tuoda osaksi organisaation tietopääomaa. (Janhonen ym. 2018, viitattu 1.1.2019.)

Yksilöiden tuottaman tiedon jakaminen ja sen tuominen organisaation yhteiseksi pääomaksi on ensiarvoista organisaation kyvylle uudistua ja pysyä relevanttina. Jos yksilöt kokevat asemansa uhatuksi, he turvaavat omaa asemaansa pitäen tietoa itsellään. Palaamme osaltaan jälleen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriin, jossa osaamisen kehittäminen olisi mahdollisimman monia organisaatiossa hyödyttävä asia, eikä yksistään yksilön suorituskykyä ja asemaa parantava tekijä. Vuorovaikutteisessa prosessissa oppia ammennetaan yhdessä ja tietoa jaetaan aktiivisesti, kaikkien osapuolten tukiessa näin yhteistä oppimisprosessia ja päämäärää.

Johtajan tehtävä on ylläpitää organisaation ja sen jäsenten kehitystä kohti muutoskyvykkyyttä huomioiden nämä kolme avaintekijää; ihmisten arvostaminen, verkostot ja jatkuvan oppimisen

kulttuuri. Johtaja mahdollistaa muiden kehittymisen ja kehittää myös itseään ja omaa työtään jatkuvasti. Muutoksiin on varauduttava alati tilanteita ennakoiden, ajankohtaista tietoa keräten ja muutosprosessien läpivientiä harjoitellen. (Janhonen ym. 2018, viitattu 1.1.2019.)

#### **4.5 Uudistuminen ja osallisuus**

Johtamistyössä on hyvä tiedostaa, että uudistuminen tapahtuu yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ja aktiivisen, tietoisin johtamisen tuloksena. Sujuva muutosprosessi ja paras lopputulos saavutetaan, kun henkilöstö saa olla mukana tuottamassa ja ideoimassa muutosta. Muutoksen kohteena olevaa toimintaa tai asiaa on hyvä tarkastella monesta näkökulmasta ja hyödyntää työntekijöiden ja asiakkaidenkin kokemusta. Yrityksen johdon tehtävä on huolehtia muutoksen toteutuksesta sekä jalkauttamisesta ja seurata uudistusten vaikutuksia, myös henkilöstön näkökulmasta. (Heilmann 2016, viitattu 1.1.2019.) Uudistamisen tavoitelähtöinen prosessi on suunnitelmallinen ja etukäteen määritelty sekä ylhäältä johdettua. Käytäntölähtöinen uudistaminen lähtee useimmiten operatiivisen työn tasolta, on joustavampaa ja nopeampaa. Uudistamisprosessissa ideaalia, olisi yhdistää tavoite- ja käytäntölähtöinen malli, niin että ne toteutuisivat samanaikaisesti. (Heilmann 2016, viitattu 1.1.2019.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia, että muutosprosessi on osallistava ja johdettu läpi prosessin. Työntekijöiden näkökulma tulee ottaa huomioon myös prosessin seurannassa, jotta uudistus on kestäväällä pohjalla ja siihen sitoudutaan syvemmällä tasolla. Jos muutosta ei johdeta loppuun saakka ja sen vaikutuksia ei seurata, on vaara, että pikkuhiljaa sitoutuminen muutokseen laskee ja työntekijät palaavat vanhaan turvalliseen, hyvin juurtuneeseen malliin ja uudistus epäonnistuu. Uudistuksissa esimiehen rooli on johtaa, kuunnella, kannustaa ja pitää johdonmukaisesti kiinni uusista sovitusta käytänteistä. Esimiehen on myös perusteltava uudistumisen tarve muille ymmärrettävästi ja esitettävä, kuinka uudistuminen palvelee kaikkien etua organisaatiossa. Kun työntekijät ymmärtävät mitä uudistumisella haetaan, esimerkiksi organisaation tulevaisuuden varmistamisen eteen, osaavat he arvostaa uudistumispyrkimyksiä ja haluavat olla osa sitä.

## 4.6 Esimiehen rooli

Resilienssiä tukevassa johtamisessa esimiehen rooli on huomioida kokonaisuus, josta organisaation resilienssi muodostuu. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että eri näkökulmat kannattavuudessa ja organisaation resilienssin muodostumisessa huomioidaan tasapuolisesti.

Resilienssin kehittämisessä johtajan on huomioitava järjestelmänäkökulman ohella inhimillisyyttä, motivaatiotekijät ja yrityksen kulttuuri. Resilienssin kannalta suotuisa lähestymistapa ei ehkä tuota välittömästi parasta tulosta tehokkuuden näkökulmasta, mutta valmistaa organisaatiota kohtaamaan odottamattoman. Organisaation resilienssi on riippuvainen johtajan kyvystä mukautua tilanteisiin ja kyvystä ratkaista ongelmatilanteet organisaation eduksi. Johtaja, jolla on nopea tilannetaju ja kokonaiskäsitelmä mahdollisuuksistaan ratkaista syntyneissä olevat ongelmatilanteet, osaa myös hyödyntää ja muovata henkilöstössä piilevää potentiaalia. Sopeutuvuus ja resilienssi organisaatiossa takaavat organisaation toimintakyvyn ylläpitävissä tilanteissa, kun taas tehokkuuteen optimoidun organisaation on huomattu olevan vähemmän resilienssiä. (Poijula, S. 2018, 182–183.)

Organisaation johtajalta vaaditaan ennakkointia ja luovaa ongelmanratkaisukykyä kun toimintaympäristön muutokset tuovat eteen odottamattomia haasteita tai mahdollisuuksia. Johtajalla tulee olla laaja-alaista ymmärrystä ja tietoa organisaation ylläpitämistä toiminnoista, siinä työskentelevien ihmisten kompetenssista ja toiminnan syy-seuraussuhteista. Työntekijänsä tunteva esimies osaa muodostaa tehokkaat tiimit ja löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, kun on nopean toiminnan aika.

Resilienssiä organisoitumista ohjaava esimies ymmärtää myös, että työprosessin sujuvuus yhdestä näkökulmasta voi olla ongelmallinen toisesta näkökulmasta. Siksi työtä ja prosesseja on tarkasteltava ja kehitettävä yhteistyössä eri ihmisten kanssa useampia näkökulmia huomioiden. (Uusitalo ym. 2016, viitattu 1.1.2019). Esimies saa tukea ja arvokkaita näkökulmia työntekijöiltään, kun kohdattuihin muutospaineluihin vastataan yhteistyössä toimien. Parhaimmillaan yhteinen ponnistus selviytyä kiperästä tilanteesta, voi johtaa uuden oppimiseen ja yhteistyössä tapahtuvaan toiminnan kehittämiseen. Ensisijassa resilienssiä työympäristöä rakentava johtaja kuitenkin panostaa ennakkointiin ja proaktiiviseen toiminnan kehittämiseen.

Resilienssin yhteydessä nousee usein esille myös toinen yksilön muutosjoustavuuteen ja henkiseen hyvinvointiin läheisesti liittyvä psykologisen pääoman käsite, jonka ilmeneminen on olennainen myös esimiehen roolissa. Professori Fred Luthansin määrittelemällä psykologisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan ihmisen käsityksiä omista vahvuuksistaan, työstä ja elämästä yleensä. Psykologisen pääoman muodostavat itseluottamus, optimismi, resilienssi ja toivo. Psykologista pääomaa omaavilla yksilöillä ja yhteisöillä ilmenee muita enemmän joustavuutta muutostilanteissa. (Poijula, 2018, 183–184.)

Resilienttiä organisaatiota johtavalta esimieheltä tulisi löytyä henkilökohtaista resilienssiä sekä psykologista pääomaa. Suunnannäyttäjänä esimiehen ei sovi arkailla toimeen tarttumisessa, pelätä isojakaan myllerryksiä tuottavia ratkaisuja tai työyhteisön konflikteihin puuttumista. Esimiehellä tulisi olla tervettä itseluottamusta ja positiivista uskoa omiin mahdollisuuksiinsa tuottaa tiimeineen toivottu lopputulos. Esimiehen tulisi kyetä ottamaan tarkoin harkittuja riskejä ja toimimaan omalla epämukavuusalueella. Vaativassa roolissa työskentely vaatii psykologista pääomaa, luottamusta omiin kykyihin selviytyä vaikeuksista ja saavuttaa tavoitteena olevat päämäärät. Kuten resilienssiä, myös psykologista pääomaa voi kasvattaa ja vahvistaa.

#### **4.7 Työyhteisön ja työolosuhteiden rooli**

Organisaatiossa vallitsevat keskinäiset suhteet ovat organisaation johtamiskulttuurin tuotosta. Kulttuuriin ja olosuhteisiin vaikuttamalla voidaan vahvistaa työyhteisön resilienssiä. Esimiehen on hyvä tiedostaa positiivisen työilmapiirin edut ja panostaa joustavan, yhteistyöhön orientoituneen työkulttuurin rakentamiseen. Sujuvaa, yhteistyökykyistä toimintaa voi tuottaa työkulttuuriin vaikuttamalla. ”Yhteisö joka panostaa jäsentensä elämänlaatuun, sekä toimintansa ja järjestelmiensä parantamiseen, kehittää resilienssikapasiteettiaan” (Poijula, 2018,179).

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää miettiä toiminnan arvopohjaa ja viestiä sitä työyhteisölle. Työn merkityksellisyys rakentuu arvoille, joiden pohjalta toiminnan voi olettaa toteutuvan, mikä luo kestävyyttä ja motivoi syvemmällä tasolla, kuin vain tähtääminen kovaan tulokseen. Kuitenkin, koska hyvä suunnittelu ja tiedostava ote organisaation ja yksilöiden johtamiseen ei suojele organisaatiota ulkoapäin tulevilta haasteilta, on tärkeää käyttää myös nuo tilanteet tilaisuutena kehittää toimintaa haasteista oppien. Resilientti yhteisö kykenee toimimaan haastepaikoissakin joustavasti ja sujuvasti, tinkimättä työhyvinvoinnista. Kohdatut tilanteet syineen ja seurauksineen

tulee kuitenkin käydä yhdessä läpi, jotta niistä saatu oppi saadaan hyödynnettyä ja resilienssiä tuottavaa toimintamallia saadaan vahvistettua. Tilanne on hyvä analysoida myös laajemmasta näkökulmasta, sillä se voi tuottaa organisaatiolle tärkeää tietoa siitä ”missä mennään” yleisemmällä tasolla.

Ennakoiva ja joustava toiminta palvelee asiakkaan tarpeita sekä ylläpitää työhyvinvointia ja takaa turvallisen työympäristön työntekijöille. Resilienssiä kehittyi, kun akuutissa tilanteessa nopeasti tehtyjen ratkaisujen ohella pysähdytään yhdessä käymään läpi ongelmat ja ratkaisut analyttisesti osana laajempaa järjestelmää. On tärkeää myös jakaa tietoa ongelmien synnystä ja niiden onnistuneista ratkaisuista työyhteisössä. Yllättävät tilanteet ja niistä selviytyminen tuottavat yhteisölle hyödyllistä tietoa vastaavanlaisten tilanteiden varalle ja ovat yrityksen kehittymisen kannalta oleellista tietoa. Häiriöt ovat mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja kertovat osaltaan mihin tulisi toiminnan kehittämisessä seuraavaksi puuttua. (Uusitalo & Ala-Laurinaho 2016, viitattu 1.1.2019.)

Palautteen antamiselle on tärkeää luoda hyvät käytännöt. Esimiehen tulisi auttaa työyhteisöä luomaan rakentavia malleja ja reittejä myös keskinäiselle palautteen antamiselle. Toimiva palautekäytäntö auttaa työyhteisöä ja sen myötä organisaatiotakin kehittymään. Esimiestyössä rakentavan palautteen antaminen on tärkeä taito, johon esimiehen kannattaa panostaa. Kun palautekäytännöt ovat yksilön kannalta harkitut ja huomaavaiset, ei työntekijän tarvitse pelätä epäonnistumista tai virheen tekemistä. Kun yksilö kokee toimivansa turvallisessa työympäristössä, hän pystyy parhaimpaan suoritukseensa. Etenkin muutoksessa työntekijöille on hyvä reflektoida näiden suoritusta ajankohtaisella ja konkreettisella palautteella. Kehittävää palautetta tulisi antaa heti kun korjattavaa toimintaa havaitaan. Samoin kannustavaa palautetta ja huomionosoituksia olisi hyvä antaa kun havaitaan onnistumisia ja edistymistä tavoitteissa. Valmentavan johtamistyylin lähestymistapana on esittää työntekijälle avoimia kysymyksiä ja auttaa tätä itse oivaltamaan kehityskohteensa. Palautteen tulisi myös aina perustua esimiehen omiin havaintoihin, ei kuulopuheisiin. (Pirinen 2014, 199–200) Etenkin kehittävää palautetta annettaessa esimiehen tulee valmistautua palautteen antamiseen, ja antaa palaute aina kahden kesken. Palaute tulisi asiakeskeisesti, selkeästi ja perustellen. On tärkeää myös tarkistaa palautteen antamisen jälkeen, onko palaute ymmärretty oikein. Lisäksi tulee esittää työntekijälle konkreettisia toiveita siitä, miten asioiden jatkossa odotetaan menevän. (Hakonen 2011, viitattu 17.5.2019) Palautteen antamisen tulee olla ajankohtaista, mutta ajoituksessa tulee käyttää harkintaa. Kehittävää palautetta ei ole suotavaa antaa esimerkiksi muiden läsnäollessa tai juuri ennen vapaapäivää tai lomaa. Näin

toimittaessa ei turhaan heikennetä työntekijän vapaa-ajan palautumista ja lomalle voisi lähteä hyvillä mielin. Korjaavan palautteen antamisen yhteydessä tulisi myös muistuttaa asioista, joihin ollaan työntekijän toiminnassa tyytyväisiä. Negatiivinen palaute tavataan kokea korostuneemmin, kuin myönteinen palaute.

Edellä olevien teoriakokonaisuuksien tarkastelun pohjalta on luontevaa jatkaa tuloksien, ja tutkimuskysymysten pohjalta tehdyn osakokonaisuuden pariin, jota tarkastelen ja peilaan myös teorian näkökulmasta "Pohdinta" -kappaleessa.



## 5 TULOKSET

Lopputyön tavoitteena on tarkastella laajassa teoriaosuudessa kirjallisia ja muita aiheesta tehtyihin tutkimuksiin pohjaavia ajankohtaisia lähteitä. Teoriaosuuden tavoitteena on käsitellä resilienssiä ja sen merkitystä yksilön ja esimiestyön näkökulmasta, sekä resilienssin pääasiallista ilmenemiskenttään eli muutosta esimiestyön näkökulmasta. Tämä teoriaosuus käsiteltiin edellisissä kappaleissa. Työn edetessä kävi ilmeiseksi, että aihealueen laajuudesta johtuen jo teoreettinen osuus täytti ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asetetut sisältövaatimukset. Näin ollen empiirinen osuus oli järkevintä jättää aiottua pienempään sivuosaan.

Laajemman teoriaosuuden oheen sisällytin pohdinnallisen osuuden, jossa käyn läpi Pysytään pinnalla -hankkeen toimenpiteitä ja hankkeeseen osallistumisen myötä syntyneitä havaintojani työyhteisössämme. Toimeksiantajan, eli Pysytään pinnalla -hankkeen pyynnöstä pohdin myös, kuinka ulkopuolinen toimija voi sparrata ja kouluttaa organisaatiota kohti resilienssiä lisäävää toimintaa ja mitä muuta koulutuksessa tulisi huomioida tai miten sitä voisi kehittää.

Lisäksi työn lopputulemana on tehty yhteenveto tutkimuskysymysten pohjalta, jota esimies voi käyttää eräänlaisena tarkistuslistana tehdessään toimenpiteitä työyhteisönsä ja oman resilienssinsä vahvistamiseksi. Koen että koostamani tietopaketti voi avata resilienssiä lisäävän johtamisen näkökulmia esimiehenä toimiville ja työn loppuun kiteyttämäni tarkistuslista muistuttaa näistä osatekijöistä arjessa. Tämä yhteenvetotaulukko esitellään Johtopäätökset -kappaleessa.

### 5.1 Pysytään pinnalla -hanke

Pysytään pinnalla -hankkeen yhteydessä pk-yrityksen esimiehistä koostuvalle noin 12 hengen ryhmälle toteutettiin muutamia eri aihealueiden ympärille rakennettuja puolen päivän koulutuksia muutokkyvykkyyden teemoista, sekä Firstbeat -sykevälivaihtelumittaukset ja tulosten pohjalta henkilökohtainen tilannekartoitus joulusesongin aikana.

Firstbeat-mittaus tekee mitattavasta henkilöstä sykeanalyysin ja kuvaa, kuinka keho palautuu kuormituksista. Kolme vuorokautta kestävässä työssä ja vapaalla suorittavan mittauksen avulla saadaan käsitys mitattavan henkilön palautumisen tilasta ja sen hetkisestä

stressinhallinnasta. Mittaus antaa myös osviittaa elämäntapojen vaikutuksesta yksilön hyvinvointiin ja tarjoaa näin näkökulmia liikumisen ja rentoutumisen merkityksestä. (Palaudutehokkaasti.fi 2018, viitattu 11.5.2019.) Kohdeorganisaation esimiehille mittaus tehtiin kolmen päivän ja yön aikaisesta palautumisesta joulusesongin alla ja sen aikana täytettiin mittauspäiväkirjaa. Jokainen osallistuja sai henkilökohtaisen raportin ja analyysin tuloksista. Mittauksesta saadut tulokset käytiin kahdenkeskisessä palautetilaisuudessa läpi mittauksen suorittaneen tahon kanssa. Kaikki esimiehet eivät ilmaisseet halukkuuttansa osallistua mittaukseen ja ilmoittautuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Mittaus ja tulokset aiheuttivat vilkasta keskustelua työyhteisössä. Osalla mittaukseen osallistuneista palautuminen oli erinomaisella tasolla, mutta joissakin koehenkilöissä mittaustulokset toimivat palautumisen tarpeellisuuteen herättelevänä tekijänä. Kyseiset henkilöt myös ryhtyivät toimenpiteisiin huomioidakseen palautumisensa paremmin jatkossa. Tämän myötä myös uutta mittauskierrosta toivottiin, jotta nähtäisiin, vaikuttaisivatko säätötoimenpiteet palautumiseen.

Hankkeen aikana toteutetut puolen päivän koulutukset käsittelivät yksilön hyvinvointia ja palautumista muutoskyvykkyyden näkökulmasta. Lisäksi tarkasteluun nostettiin näkökulmia vuorovaikutteisesta esimiestyöstä ja palautteen antamisen käytännöistä. Hankkeen tapaamisissa käytiin läpi myös kohdeorganisaation tulevaisuusvisiota ja mitä se tarkoittaa esimiesten työn kannalta. Organisaation esimiehistä koostuvalle ryhmälle toteutettiin Oulun Ammattikorkeakoulun toisen vuoden opiskelijoiden projektityönä myös muutosjohtamisen workshop, jossa käsiteltiin muutosjohtamisen teemoja. Työpajan osallistujia pyydettiin antamaan palautetta organisaation muutosprosessista ja osallistujat aktivoitiin pohtimaan omaa rooliaan muutoksessa esimiehenä.

## **5.2 Kokemukset hankkeesta**

Kokemukset Pysytään pinnalla -hankkeen toteutuksesta on tehty toimenpiteisiin osallistuvan työyhteisön jäsenen roolista käsin havainnoiden. Seuraavissa kappaleissa avaan tekemiäni havaintoja projektin varrelta. Teen ohessa myös toimeksiantajan pyynnöstä muutamia kehitysehdotuksia projektin toteuttamisessa huomioitavista seikoista ja pohdin ulkopuolisen koulutustahon mahdollisuuksia tukea yrityksen resilienssin kehittämisprosessia.

Firstbeat-mittausten näkyvimmäksi hyödyksi vaikutti muodostuvan huomion kiinnittäminen palautumiseen ja sen merkitykseen yksilön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Kunnollinen

syöminen, tauot, nukkuminen ja palautuminen jäävät helposti vähälle huomiolle kiireisessä työssä, etenkin sesongin ollessa kyseessä. Esimiehen omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta huolehtiminen olisi kuitenkin ensisijaista, jotta esimiehellä riittäisi voimavaroja johtaa itseään, sekä tukea ja ohjata muiden työskentelyä rakentavasti.

Positiivinen hankkeen seurauksena oli juurikin huomion ja aikaresurssien suuntaaminen kehityshankkeen teemoihin. Teemat siirtyivät myös keskusteluihin hanketapaamisten ulkopuolelle ja mietittyivät henkilökohtaisella tasolla ja työhön liittyen, esimerkiksi esimiehissä herännyt tietoisuus palautumisen merkityksestä. Mittaustulosten myötä konkretisoitunut kokonaiskuormitus ja palautumisen merkitys saivat pohtimaan mahdollisuuksia huomioida vuorotyötä tekevien työntekijöiden palautumisen mahdollisuuksia työvuorosuunnittelussa paremmin. Projektin tavoitteiden kannalta oli myös tärkeää, että projektille annettiin tarpeeksi aikaa. Kun eri teemojen ympärille rakennettuja tapaamisia oli vuoden mittaan useampia, toi se projektille jatkuvuutta. Yksi motivaatiotekijä hankkeeseen osallistumiselle oli viestittää esimiehille, että heidän työpanostaan arvostetaan ja heitä halutaan tukea muutoksessa parhaan mukaan. Näkemykseni mukaan hankkeeseen osallistumisen myötä tämä viesti välittyi konkreettisemmin ja esimiehet saivat kokemuksen siitä, että heidän toivotaan pärjäävän ja viihtyvän työssään. Pk-yritysten arjessa aikaa yhteisille kokoontumisille on resurssien ja kohdeyrityksen ollessa kyseessä, vuorotyönkin vuoksi hyvin vaikea järjestää. Työyhteisölle on kuitenkin hyväksi tavata välillä myös toisessa ympäristössä ja pureutua työn teemojen äärelle yhdessä. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää tarvetta kuppikuntien rakentamiselle.

Pysytään pinnalla -hankkeen tapaamisissa oli ilmeistä, että osalle yksilöistä kynnys osallistua yhteiseen keskusteluun oli lähtökohtaisesti korkeammalla, etenkin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Ehkä taustalla oli ajatus, että kun selviytyy tästä kehityspäivästä nyt, niin asiaan ei tarvitse enää palata. Tässä kohtaa projektin jatkuvuus oli tärkeää, millä myös viestitettiin projektiin epäilevästi suhtautuville, että projektiin ollaan todella sitouduttu. Myös ilahduttavaa aktiivisuutta ja luottamusta ilmeni osallistujien osalta ja esimerkiksi opiskelijoiden tuottamassa muutos-työpajan positiivisessa ilmapiirissä pystyttiin käymään läpi myös kehityskohteita rakentavassa hengessä.

Näkisin, että ulkopuolisen koulutuksen vetäjän on neutraalin roolinsa vuoksi parempi mahdollisuus saada myös tarkkailijat mukaan keskusteluun. Työyhteisön ulkopuolinen ihminen luo ryhmädynamiikkaan muutosliikettä, jota voi käyttää hyödyksi ja murtaa totuttuja rooleja. Tämä mahdollisuus olisi tärkeä huomioida koulutuksessa ja pyrkiä osallistamaan ryhmää tasapuolisesti.

Koulutuksen alussa voisi mahdollisesti käyttää yhteistoimintaan lämmittäviä harjoituksia ja ryhmäkeskustelun aktivointia. Virittävän ja vuorovaikutukseen ohjaavan alkulämmittelyn jälkeen keskusteluun osallistumiselle voisi olla pienempi kynnyks myös varautuneemmille. Myös tilaisuuksien yleisillä järjestelyillä voi vaikuttaa ryhmän työskentelyyn hienovaraisesti, esimerkiksi poistamalla kokoushuoneesta mahdollisuus jättäytyä ryhmän perälle tai muiden taakse. Henkilöillä, jotka vetäytyvät sivummalle, voisi olla yhteisön kannalta tärkeää tietoa ja näkemystä jaettavana. Ulkopuolisen toimijan läsnäolo ja osallistuminen tekevät tilanteesta neutraalimman ja avoimemman kommunikaatiolle. Ulkopuolisen vetämä keskustelu luo asetelman, jossa keskusteluun osallistuminen voi olla helpompaa myös niille, jotka eivät tavallisesti ole niin aktiivisia työyhteisön keskusteluissa. Keskustelulle olisi hyvä luoda kevyttä rakennetta, joka jakaisi puheenvuoroja osallistujien kesken niin, että passiivisetkin läsnäolijat kaikki ottaisivat osaa keskusteluun. Myös kouluttajien on hyvä osallistua keskusteluun tasapuolisesti, ettei huoneessa olisi tarkkailijan rooleja, vaan kaikki olisivat osallistuvassa roolissa jossain määrin.

Ulkopuolisen tahon voi olla haastavaa päästä pureutumaan koulutettavan kohdeyhteisön perimmäisiin kehityskohteisiin. Tämä vaatisi intensiivisempää ja syvemmälle pureutuvaa otetta ja olisi haastavampi prosessi myös osallistuvan organisaation osalta. Koen että Pysytään pinnalla -hankkeen tuottamien osallistavien kokeilujen etu on siinä, että yhteisö itse tuottaa sisällön annetun pohjustuksen ja ohjauksen puitteissa. Tilanne ei painosta mihinkään, vaan avaa mahdollisuuden pohtia yhdessä asioita annettujen pohjatietojen valossa.

Hankkeen kohdeorganisaatiolle tuottamien koulutusten sisältö rakennettiin yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa ja se vastasi näin organisaation tarpeita. Koulutusorganisaatio hankkeen taustalla ja kouluttavana tahona oli sopivan lähestyttävä. Kynnystä osallistua hankkeeseen madalsi myös sen kohtuullinen kustannus organisaatiolle. Hanke tarjosi kehyksen ja konkreettisesti yhteistä aikaa pysähtyä ja käydä läpi organisaation kasvuprosessiin liittyviä näkökulmia. Tavoitteiden asettaminen koulutusprosessille oli tärkeä vaihe projektissa. Valittuihin tavoitteisiin olisi hyvä myös palata projektin myötä ja vielä lopuksi, jotta projektilla olisi selkeä aikataulu, alku ja loppu. Vaikka todettaisiinkin, että tavoitteet jäävät osittain saavuttamatta, olisi tämäkin hyvä käydä läpi ja miettiä kuinka jatketaan omilla toimilla kohti tätä tavoitetta. Näin projektista jäisi selkeä ja jäsentynyt mielikuva työyhteisön jäsenille.

Hankkeen puitteissa organisaation esimiehille toteutetussa muutostyöpajassa henkilökunnalta kerättiin nimettömille lapuille palautetta ja heränneitä ajatuksia tulevien muutoksen suhteen.

Tulosten mukaan henkilökuntaa kiinnosti, kuinka muutos vaikuttaa heihin ja organisaation toimintaan käytännön tasolla. Kysymyksiä herätti muutoksen vaikutukset päivittäisiin töihin ja rutiineihin, työyhteisöön ja kiireeseen eri toimipisteissä. Muutos koettiin myönteisenä ja siitä koettiin olevan tarjolla tietoa. Kuitenkin palautteista oli huomattavaa muutosjohtamisen teoriastakin tuttu kehityshaaste strategian purkamisessa arkisten toimintojen tasolle. (Pirinen 2014, 67.) Työntekijän on tärkeä ymmärtää, miten muutos näkyy ja saadaan toteutettua käytännön tasolla hänen omassa työssään. Kyselyn tulokset toivat keskustelun ohessa ajankohtaista tietoa muutosprosessista ja mihin osa-alueisiin vielä tulisi kiinnittää huomiota.

Ulkopuolinen tuki muutosprosessissa voi olla hyvinkin tarpeellinen organisaation tilanteen kartoittamisen ja uusien näkökulmien vuoksi. Ulkopuolisen tahon tarjoama sparraus ja muutosprosessin asiantuntijuus auttaa tarkastelemaan arjen valintoja prosessinäkökulmasta. Yrityksen johdolle tämä tarjoaa tärkeän tilannekuvan, josta voidaan nähdä mitä toimenpiteitä on vielä tehtävä ja mistä asioista viestiä. Myös yksilön näkökulmasta koulutus tuottaa tärkeää ja objektiivista tietoa, johon voi peilata omaa toimintaa. Pysytään pinnalla -hankkeeseen osallistuminen toi osallistujille näkökulmia esimerkiksi palautumisen merkityksestä työssä jaksamiselle sekä vuorovaikutteisesta esimiestyöstä. Toki on yksilökohtaista, kuinka paljon tarjotusta koulutuksesta ja kokeiluista saa irti, mutta näkisin, että prosessi oli ajattelua herättelevä jokaiselle hankkeen osallistujalle.

Resilienssin ja muutoskyvykkyyden teemoja on hyvä tuoda pk-yritysten tietoisuuteen, koska toimialasta riippumatta olemme alati muutosjohtamisen kanssa tekemisissä olosuhteiden pakosta. Pk-yritysten resilienssin tukeminen on kansantalouden ja työllistävyydenkin näkökulmasta merkittävää. Resilienssi -käsitteeseen tutustuminen on organisaatioille tärkeää, koska se tarjoaa mahdollisuuksia korostavan näkökulman päivittäisten haasteiden kohtaamisessa. Resilientti ajattelu ohjaa organisaatiota huomaamaan mahdollisuudet ongelmien takana. Tietoisena ja aktiivisena roolinsa omaksuva organisaatio pystyy reagoimaan muutokseen proaktiivisesti ja hyötymään muuttuvista olosuhteista. Ulkopuolisen tahon tarjoama tuki resilienssin vahvistamiseksi voi toimia aiheeseen virittävänä ja tietoa tarjoavana tekijänä. Organisaation strategiasta vastaavan johdon ja henkilöstön näkökulmasta avainasemassa olevien esimiesten olisi tärkeää tiedostaa, kuinka organisaation resilienssiä voi kasvattaa verkostoitumalla, panostamalla vuorovaikutukseen ja vahvistamalla organisaatiossa toimivien yksilöiden ja yhteisön resilienssiä.

### 5.3 Yhteenvetotaulukko

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on käsitelty resilienssiä tukevan johtamisen ohjenuoria aihealueittain. Ohjenuorat ovat koostettu teoriakappaleisiin kerätyn tiedon pohjalta. Olen käyttänyt taulukon jaottelemisessa aiempaa jakoa resilienssiä vahvistavan johtamisen luvusta, näissä aihealueissa tarkastellaan luottamuksen, yhteistyön, monimuotoisuuden sekä osaamisen ja kehittymisen näkökulmia. Lisäsin aihealueiksi merkitykselliseksi kokemiani teemoja, jotka painoittuivat tutkimuksessa ja joita tarkastelin laajemmin resilienssiä tukeva johtaminen -otiskon alla esimiehen roolia käsittelevässä luvussa. Näitä ovat psykologisen turvallisuuden kokemuksen ja kokonaisuuden ymmärtämisen aihealueet. Oheista taulukkoa voi käyttää tiivistettynä ohjenuorana resilienssiä tukevan johtamisen periaatteista ja taulukko voi toimia tarkistuslistana organisaation kokonaisresilienssiä tarkasteltaessa. Vähintäänkin siitä voi saada idean, mistä organisaation resilienssiä voi lähteä parantamaan. Tarvittaessa aihealuetta voi opiskella tarkemmin lopputyössä aiemmin esitellyistä teoriaosioista. Erittäin hyödyllistä ja helposti sovellettava infoa resilienssistä on hyödynnettävissä myös tämänkin työn lähdeaineistona käytetyiltä Työterveyslaitoksen sivuilta. Teeman syventämiseen löytyy laaja kattaus tietoa ja työkaluja myös EU-rahoitteisen kansainvälisellä yhteistyöllä toteutetun ”Resilienssi –avaintaito koulutuksessa ja työssä” -projektin verkkosivuilta (Resilienssi-projekti 2019, viitattu 29.4.2019).

Seuraavassa esitettävän yhteenvetotaulukon ohessa on esimiehen omaa resilienssiä vahvistavista toimenpiteistä oma taulukkonsa. Tarkistuslistaan (Taulukko 2) olen koonnut toimenpiteitä, jotka tukevat oman työn johtamista ja sen myötä merkityksellisyyden kokemusta. Tämän lisäksi tarkistuslistassa on oma osionsa palautumisen ja jaksamisen teemasta, sekä, yhteistyön ja vertaistuen aihealueesta.

#### TAULUKKO 1. Kuinka esimies voi tukea työntekijän resilienssiä

<b>Luottamus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Johda oikeudenmukaisesti</li><li>• Luo organisaatioon eettisyyteen ja avoimuuteen perustuvaa toimintakulttuuria</li><li>• Luo yhteinen visio ja tavoitteet</li><li>• Toimi johdonmukaisesti ja pidä kiinni sovitusta</li><li>• Osoita luottamusta työyhteisön jäsenille<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jaa vastuuta, valtuuksia ja tarvittavaa tietoa</li></ul></li></ul>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Osallista työntekijöitä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon</li> </ul>
<b>Arvostus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoita arvostusta kaikkia työntekijöitä kohtaan</li> <li>• Kohtele työntekijöitä kunnioittaen ja ystävällisesti</li> <li>• Pyydä palautetta ja ole kiinnostunut työntekijöiden mielipiteestä</li> <li>• Tue työntekijöiden työhyvinvointia <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pysy selvillä työn vaatimusten ja resurssien vaikutuksesta työntekijän olosuhteisiin</li> </ul> </li> </ul>
<b>Yhteistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo verkostoja, kumppanuuksia ja yhteistyömuotoja</li> <li>• Tue ja tuota myönteistä vuorovaikutusta</li> <li>• Johda sisäisessä toiminnassa yhteistyötä yli raja-aitojen <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sekoita mahdollisesti vakiintuneita työskentelyryhmiä</li> <li>➤ Mahdollista avun pyytäminen ja vastaanottaminen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Monimuotoisuus ja yksilöllisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedosta ja tunnusta monimuotoisuuden ja yksilöiden erilaisuuden arvo, tee se myös näkyväksi viestimällä</li> <li>• Kohtele kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja reilusti</li> <li>• Johda henkilöstöä yksilölliset ominaisuudet ja elämäntilanteet huomioiden</li> </ul>
<b>Osaaminen ja kehittyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista ja ylläpidä henkilöstön osaamista ja kehitä henkilöstöä ennakoivasti, tue jatkuvaa oppimista</li> <li>• Aseta henkilöstölle konkreettisia tavoitteita</li> <li>• Anna korjaavaa ja kehittävää palautetta</li> <li>• Varaudu muutokseen <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ennakoiden</li> <li>➤ tietoa keräten</li> <li>➤ muutosprosessien läpivientiä harjoitellen</li> </ul> </li> <li>• Anna tukea muutoksessa ja huomio välittömästi toivotut muutokset.</li> </ul>
<b>Uudistuminen ja osallisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdistä uudistuksissa tavoite -ja käytäntölähtöinen malli <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Osallista henkilöstö tuottamaan ja ideoimaan</li> </ul> </li> <li>• Kannusta ja palkitse tasapuolisesti</li> <li>• Innosta ja ruoki luovuutta</li> <li>• Johda muutoksen toteutusta ja jalkauttamista</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seuraa uudistusten vaikutuksia, myös henkilöstön näkökulmasta</li> <li>➤ Huolehdi, että osaaminen, resurssit ja työvälineet ovat tarvittavalla tasolla</li> </ul>
<b>Turvallisuuden kokemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viesti toiminnan arvopohjasta työyhteisölle</li> <li>• Osallista työntekijöitä tavoitteiden määrittämiseen ja toteuttamiseen liittyvään keskusteluun</li> <li>• Korosta yksilösuoritusten sijaan yhteisöllisiä onnistumisia</li> <li>• Kannusta työntekijöitä vastavuoroiseen avun tarjoamiseen yli tehtävärajojen</li> <li>• Luo psykologisen turvallisuuden kokemusta tuottavia tiiminormeja <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varmista, että tiimeissä saa käyttää sananvaltaa tasapuolisesti</li> <li>➤ Vahvista tiimijäsenissä empaattista ja hyväksyvää suhtautumista toisiinsa</li> <li>➤ Reagoi rakentavasti</li> </ul> </li> <li>• Luo palautteenannolle hyvät käytännöt: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ anna vahvistavaa palautetta heti, kun huomaat onnistumisia ja edistymistä tavoitteissa</li> <li>✓ anna kehittävä palaute heti, asiakeskeisesti, rakentavasti ja kahden kesken</li> <li>✓ tarkista onko palaute ymmärretty oikein</li> <li>✓ esitä konkreettisia toiveita jatkosta</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kokonaisuuden ymmärtäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomioi tasapuolisesti kannattavuuden ja organisaation resilienssin muodostumisen tekijät</li> <li>• Panosta työn organisointiin, tavoitteiden selkeään viestimiseen ja yksilöllisen tuen tarjoamiseen</li> <li>• Uudista ja kehitä toimintaa yhteistyössä ihmisten kanssa useampia eri näkökulmia huomioiden. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tunnista työn ongelmakohdat</li> <li>➤ Analysoi ongelmat ja ratkaisut osana laajempaa järjestelmää</li> </ul> </li> <li>• Jaa tietoa ongelmien synnystä ja niiden onnistuneista ratkaisuista työyhteisössä</li> </ul>

## TAULUKKO 2. Kuinka esimies voi vahvistaa omaa resilienssiään

<b>Oman työn johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitä itseäsi ja oman työsi johtamista</li> <li>• Pyri vaikuttamaan omaan työhösi, saavuttaaksesi hallinnan tunteen <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ennakoi ja valmistaudu</li> </ul> </li> </ul>
-----------------------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Priorisoi työtehtävät</li> <li>➤ Tunnista omat rajasi</li> <li>• Pyydä apua ja tukea</li> <li>• Auta ja tue muita</li> <li>• Ole armollinen ja hyväksy omat puutteesi</li> <li>• Salli itsellesi palauttavia hetkiä, myös työpäivän aikana</li> </ul>
<b>Palautuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi ja jaksamisestasi</li> <li>• Pidä kiinni säännöllisistä ja terveellisistä elintavoista</li> <li>• Varmista työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino</li> <li>• Kehitä ja ylläpidä fyysistä kuntoa itsellesi soveltuvin keinoin</li> <li>• Luo arkeesi pysähtymisen ja hyväksyvän hiljentymisen hetkiä <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ esim. meditaatio, hengitysharjoitukset, jooga tai mindfulness</li> <li>➤ Ylläpidä yhteyttä luontoon etenkin stressaantuneena</li> </ul> </li> <li>• Etsi mielekäs harrastus työn vastapainoksi</li> </ul>
<b>Yhteistyö ja vertaistuki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpidä avointa keskusteluyhteyttä sekä ylempään johtoon että työntekijöihin</li> <li>• Hakeudu keskusteluihin muiden esimiesasemassa toimivien kanssa</li> <li>• Osallistu esimiestyön koulutuksiin, tukitoimiin ja tapaamisiin</li> <li>• Yhteisöllisyys: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vaali yhteisöllisyyttä sekä työyhteisössä, että yksityiselämässäsi</li> <li>➤ Huolehdi merkityksellisistä ihmissuhteista</li> </ul> </li> </ul>

## 6 POHDINTA

### 6.1 Opinnäytetyön tutkimuksellinen luotettavuus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli koostaa tietoa resilienssistä, jotta sitä voidaan hyödyntää esimiestyön näkökulmasta resilienssiä vahvistavassa johtamisessa ja muutosjohtamisessa, sekä esimiehen oman jaksamisen näkökulmasta. Työn tietoperusta on koottu luotettaviin ajankohtaisiin lähteisiin pohjaten.

Työssä pohdittiin myös käytännön työelämän kannalta Pysytään pinnalla -hankkeeseen osallistumisen hyötyjä ja ulkopuolisen koulutustahon mahdollisuuksia tukea yrityksen resilienssin kehittämisprosessia osallistavan yhteiskehittämisen kokeilujen ja koulutuksen avulla. Tutkimustuloksia on pohdittu yksinomaan hankkeen näkökulmasta osallistujien anonymiteetti huomioiden. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on esitelty tutkimuskonteksti ja havainnoitsijan rooli kehitystoimenpiteisiin osallistuvana työryhmän jäsenenä.

### 6.2 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyössä on tutkittu esimiehen keinoja tukea ja kehittää resilienssiä työntekijöissä ja itsessään. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Miten esimies voi tukea työntekijöiden resilienssiä? Ja kuinka esimies voi kasvattaa omaa resilienssiään?

Valitsin tämän aiheen sen ajankohtaisuuden ja puhuttelevuuden vuoksi. Työelämän usein paineistuneissa olosuhteissa kohdatut muutos -tai häiriötilanteet voivat johtaa hätiköityihin ratkaisuihin, jos työyhteisön ja siinä toimivien yksilöiden muutoskyvykkyys eli resilienssi on heikolla tasolla. Ratkaisut voivat johtaa laatupoikkeamiin, huonojen käytäntöjen vakiintumiseen, työkultuurin rapautumiseen ja pahimmillaan työturvallisuuden vaarantumiseen. Kun yksilöiden ja työyhteisön resilienssi on hyvällä tasolla, kykenee yhteisö myös häiriötilanteessa toimimaan joustavasti, analysoimaan tilannetta ja kehittämään toimintaansa yhteistyössä. Usein resilientti yhteisö on pystynyt jo ennakoimaan mahdollisia muutos- ja pulmatilanteita ja on näin ollen myös valmiimpi kohtaamaan isompia ja pienempiä muutoksia toimintaympäristössään. Johtajuudelta

resilienssin ylläpito vaatii asian tiedostamista, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtimista ja aktiivista otetta työn ja toimintakulttuurin kehittämiseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Resilienssin kannalta olennaista ovat tekijät, joista yhteisö ja yksilöt rakentavat itselleen turvallisuuden tunnetta. Työelämän ja kiihtyvässä muutostilassa olevan toimintaympäristön tilan huomioiden resilienssiä ei voida rakentaa pysyvyyden ja vakauden tekijöille. Muutokset ovat väistämättömiä ja tarpeellisia. Organisaatioiden tulisi luoda työyhteisön jäsenille psykologista turvallisuutta noudattaen johdonmukaisesti periaatteitaan ja hyviä toimintatapoja. Työn ei tulisi olla yksilön elämään turvattomuutta ja epävarmuutta tuottava tekijä, vaan yksilön elämää tukeva tekijä. Jos yksilön resilienssi tuhlautuu arjessa selviytymiseen, ei uusia haasteita kohdattaessa löydy enää joustonvaraa. Olisikin tärkeää luoda yksilöille kokemusta omaa elämäänsä ohjaavana voimana, ei toimenpiteiden kohteena. Tästä syystä on tärkeää tiedottaa ja osallistaa työntekijöitä heitä koskevissa asioissa. Näin muutoskin voidaan nähdä haasteen sijaan myös mahdollisuutena kehittyä ja omalta osaltaan vaikuttaa sen kulkuun.

Näitä esittelemiäni pohdintoja tukee osaltaan teoreettinen aiheeseen liittyvä tutkimus; Janhonen ja Pahkin (2018, viitattu 31.5.2019) korostavat luottamuksen rakentamisessa oikeudenmukaista johtamista, sekä eettisyyteen ja avoimuuteen perustuvaa työntekijöitä osallistavaa toimintakulttuuria. Larvi & Vanhala (2018, viitattu 31.5.2019) nostavat esiin arvostuksen kokemuksen ihmisen perustarpeena ja toisia kunnioittavan ja ystävällisen kohtelun sen ilmentymänä. Käytännön kokemukset työelämästä ovat myös osoittaneet, että nämä teorian viittaamat elementit ovat työhyvinvoinnin ja hedelmällisen yhteistyön kannalta olennaisia ja niiden tärkeyden huomaa räikeimmin, silloin kun ne puuttuvat.

Resilienssiä ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen edut ja yhteisvaikutukset näkyvät positiivisesti organisaation tuloksessa, mikä on herättänyt enenevää kiinnostusta aiheen ympärillä. Kyse ei ole eksoottisesta tai monimutkaisesta asiasta, vaan laajalla toimintakentällä vaikuttavista yksittäisistä asioista, jotka tulee huomioida arjen johtamisessa johdonmukaisesti. Resilienssiä tuottaa vuorovaikutteinen, läsnäoleva, mahdollisuuksia luova, arvostava, osallistava ja kannustava johtamistyyli. Johtajan rooli on tällöin enemmän valmentava ja yhteistyötä korostava. Työntekijät ovat osallisia organisaation tarinassa ja kehittyvät itsekkin organisaation kehittyessä, mikä vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta.

Pojjula näkee, että resilienssiä voidaan opettaa yhteisöille aivan kuin yksilöillekin, se vain on hitaampaa. Yhteisöissä resilienssiä voidaan rakentaa kehittämällä sen vahvuuksia, sosiaalisia yhteyksiä, sekä parantamalla itseorganisoitumista -ja hallintaa. (2018,171) Yhteisön valmentamisen kannalta loistava esimerkki tuli toukokuun lopussa, kun Suomen jääkiekkomaajoukkue voitti kultaa vuoden 2019 MM-jääkiekossa. Joukkue ei koostunut huippuyksilöiksi määritellyistä ammattilaisista, vaan pääosin MM-kisojen ensikertalaisista. Joukkueen päävalmentaja Jukka Jalosen menestyksekkäs valmennustyö perustui luottamukselle, yhteistyölle, arvostukselle ja ihmisyydelle. (Pirinen 2019, viitattu 2.6.2019.) Ylen julkaisemassa aihetta käsittelevässä artikkelissa pelaajat kertovat kokevansa luottamusta ja välittämistä valmentajansa taholta ja että Jalonen on aidosti kiinnostunut pelaajien ajatuksista ja elämästä ja keskustelelee mielellään heidän kanssaan. Joukkueessa muodostetaan selkeät peli- ja muut toimintatavat ja jokaisella tiimin jäsenellä on oma tärkeä rooli. Pelaajien tasavertaisuutta korostetaan ja säännöistä ja tavoista sovitaan yhdessä. Jalosen kerrotaan olevan vaativa, mutta keneltään ei odoteta mahdottomia. Kukin pelaajista tietää mitä häneltä odotetaan ja pelisuunnitelmat ovat kaikille selkeitä. Pelaajia autetaan tavoitteiden ja toivotun pelitavan kautta ymmärtämään periaatteet, joiden pohjalta omaa peliä voi rakentaa vapaasti ja luovasti, painottaen kuitenkin yhteistyötä. Pelaajia kehoitetaan olemaan oma itsensä ja pelaamaan vahvuuksillaan rohkeasti. Virheitäkin saa tehdä, kunhan niistä ottaa opiksi. Jalonen on oppinut myös pyytämään apua osa-alueisiin, jotka eivät ole hänen vahvuuksiaan. Valmennustiimi täydentää Jalosen osaamista, mutta Jalonen tekee kuitenkin yksin lopulliset päätökset ja kantaa vastuun päätöksistä. Ihmisten arvostamisen kulttuuri lähtee ihmisten erilaisuuden ymmärtämisestä, joukkueen ilmapiiristä pidetään huolta ja poikkeamiin tiimin tunnelmassa reagoidaan heti. Suorapuheisuus ja rehellisyys nostetaan Jalosen positiivisiksi ominaisuuksiksi johtajana. Jalonen noudattaa valmentaessaan kultaista sääntöä: "Meidän pitäisi ihan kaikkien sisäistää se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki, mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin."

Resilienssiä käsittelevän teorian pohjalta voidaan todeta, että organisaation resilienssiä voi vahvistaa luomalla yhteisiä hyviä toimintatapoja, panostamalla verkostoitumiseen, kehittämällä keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä sekä tukemalla organisaatiossa toimivien yksilöiden resilienssiä. PK-yritysten haasteena resilienssiä kehittävässä toimenpiteissä voi olla resurssien niukkuus ja kiire. Päälletäisiä toimintoja ja vahvasti tulevaisuuteen suuntaavaa ennakoivaa kehitystyötä voi tuntua haastavalta lähteä tuottamaan arjen pyörittämisen ohessa. Kuitenkin monet toimenpiteistä ovat pieniä muutoksia tapaan toimia ja tuottavat välillisinä

vaikutuksina toisenlaista tehokkuutta, kun yksilöt pääsevät kasvamaan parhaaseen potentiaaliinsa ja jaksavat työssään paremmin.

On huomionarvoista, että yksittäisen henkilön resilienssi ei ole kokonaisuuden kannalta merkityksellinen muilta osin kuin yksilön oman muutoskyvykkyyden näkökulmasta. Jotta organisaation kokonaisresilienssi ja toimintakyky olisi tuottavalla pohjalla, tulisi kiinnittää huomio työyhteisön vuorovaikutukseen. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda hyviä käytäntöjä keskinäiseen vuorovaikutukseen ja esimerkiksi palautteen antamiselle. Suuri merkitys on kuitenkin kollegoiden välisessä kommunikaatiossa, johon esimiehen voi olla haastavampi vaikuttaa. Psykologisen turvallisuuden kokemus, johon viittasin työssäni Googlen tiimityöskentely -esimerkissä, on kuitenkin avaintekijä hedelmälliselle yhteistyölle. Myös esimerkki MM-joukkueen valmentaja Jukka Jalosen valmennusperiaatteista havainnollistaa luottamuksellisen ja turvallisuuden kokemusta tuottavan ilmapiirin etuja. Yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota ja vahvistaa toiset huomioivaa, kuuntelevaa ja kunnioittavaa työskulttuuria.

Northousen näkemykset rakentavan ilmapiirin luomisesta ovat suurelta osin yhtenevät psykologisen turvallisuuden luomisen periaatteiden kanssa. Northousen mukaan hedelmälliselle ryhmätyölle on tärkeää luoda suotuisat rakenteet, hyvät käytännöt ja selkeät tavoitteet. Hyvin valmisteltu ryhmätyö voi olla hyvinkin itseohjautuvaa ja tehokasta. Jos taas ryhmä kokee jääneensä yksin, lisää se turvattomuutta ja kitkaa ryhmässä. Northouse kehottaa johtajaa luomaan työyhteisöön rakentavaa ilmapiiriä. Tämä onnistuu organisoimalla toimintaa, selkeyttämällä tiiminormit, rakentamalla yhteenkuuluvuutta työyhteisössä ja vakioimalla hyvän suorituksen mittarit. (2018, 160.) Amy Edmondson jakaa esimiehelle kolme tärkeää ylläpidettävää tehtävää johtamistyöhön, jotka ovat työn huolellinen pohjustaminen ja tavoitteiden avaaminen, työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön ja rakentava reagointitapa vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden on koettava, että he voivat nostaa esiin myös huomaamia epäkohtia tai virheitä toiminnassa ja että he voivat kertoa, jos kokevat tehneensä virheen tai eivät selviydy tehtävästään. Vain tällöin esimies voi vaikuttaa tilanteeseen, auttaa tarvittaessa ja estää tilannetta eskaloitumasta. (2019, viitattu 3.6.2019.) Työterveyslaitoksen sivuille kootun Resilienssi-sivuston tutkimusprofessori Pian Heilmannin mukaan luottamus työyhteisössä rakentuu oikeudenmukaisen johtamisen myötä ja on avaintekijä rakennettaessa toimivaa ja aktiivisesti kehittyvää työyhteisöä. Luottamusta rakentavat luottamuksellinen ilmapiiri sekä eettisyyteen ja avoimuuteen perustuva toimintakulttuuri. Työyhteisöllä on arvostus toisiaan kohtaan, yhteiset tavoitteet, vastuuta ja

valtuuksia sekä tarvittava tieto toimintaan. Johtaminen on oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. (2016, viitattu 2.1.2019)

Johtamisen haasteita tarkasteltaessa on todettava, että esimiehen on hyvä tuntea muutostilanteiden aiheuttamat psykologiset vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työyhteisö tai yksilöt oirehtivat muutostilanteissa, esimies on valmistautunut ja osaa suhtautua tilanteeseen. Esimiehen on myös syytä kiinnittää omaan resilienssiinsä huomiota, sillä yhteistyökyvyn säilyttäminen muutostilanteissa on ensiarvoisen tärkeää. Kukaan ei pysty ihmeisiin yksin, vaan toimiva organisaatio ja etenkin onnistunut muutos rakentuvat yhteistyölle. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat esimieheltä myönteistä läsnäoloa, sitoutumista ja arjen tekoja. Esimies kohtaa työssään oman rajallisuutensa lisäksi muiden ihmisten inhimillisyyden ja erehtyväisyyden. Virheet ovat väistämättömiä, mutta niistä voi oppia ja niitä voi kääntää jopa eduksi. Tärkeintä on, että luottamuksellisessa ilmapiirissä virheet voidaan todeta alkutekijöissään ja ratkaista yhdessä, tilanteesta uutta tietoa keräten ja sitä jakaen.

Mielenkiintoista on myös pohtia kuormitusta esimiehen ja työntekijän erilaisesta asemasta käsin. Toisaalta esimiehen vastuu on suuri ja stressiä osaltaan tuottava tekijä. Kokonaisuuden hallinta ja kiire tuovat omat haasteensa etenkin muutostilanteissa selviytymiseen. Työasiat seuraavat kotiin ja palautumiseen varattuun aikaan. Työntekijän näkökulmasta taas heikompi päätäntävalta ja pienemmät mahdollisuudet vaikuttaa asioihin voivat lisätä työn kuormittavuutta. Työntekijä voi kokea myös työskentelevänsä enemmän osaamisensa äärirajalla, koska ei ole voinut vaikuttaa tilanteisiin varattuihin resursseihin. Esimiehen olisi hyvä huomioida työssään tämä erilainen asemaan liittyvä näkökulma. Kun tiedostaa toisen aseman ja siinä vaikuttavat stressitekijät, voi johtamisellaan vaikuttaa näihin olosuhteisiin ja tukea työntekijöitä oikealla tavalla oikeassa paikassa. Vaikka kiire ja stressitaso olisivat ajoittain kovat, esimiehen kannattaisi säilyttää määrätietoinen mutta kannustava ote, joka luo luottamuksen ja turvallisuuden tunteita työntekijälle. Luottamuksen ja hyväksynnän ilmapiirissä yksilö kykenee parhaimpaan suoritukseensa. Amy Edmondson on nostanut psykologista turvallisuutta tutkivassa työssään esiin tähän yhtälöön liittyvän ilmiön. Hänen mukaansa ihminen alitajuisesti määrittää omaa asemaansa yhteisössä ja sen ”nökkimisjärjestyksessä”. Hänen tutkimuksensa mukaan ne henkilöt, joilla on matalampi status työyhteisössä kokevat enemmän stressiä. (Terry 2019, viitattu 4.6.2019). Tämänkin näkökulman huomioidakseen esimiehen tulisi luoda yksilön oppimiselle ja kasvulle suotuisat olosuhteet luomalla turvaa tuottavia johtamiskäytäntöjä ja toisia kunnioittavia tiiminormeja, jotta työntekijän stressiä ei lisättäisi suotta.

On huomioitavaa myös, että resilienssiä tuottavan johtamisen välittömät vaikutukset organisaation toiminnassa voivat näyttäytyä heikentyneenä tehokkuutena, koska resilienssiä muodostavassa johtamisessa otetaan aikaresursseja kehitykselle ja koulutukselle, sekä luodaan osittain päällekkäisiä toimintoja organisaation joustamiskyvyn takaamiseksi. Resilienssin vahvistuminen korjaa kuitenkin tilannetta tuottamalla välillisinä vaikutuksina erilaista toiminnan tehostumista, kun ongelmien ratkaisusta ammennetut opit jaetaan yhteiskäyttöön ja kun yksilöt pääsevät kehittymään täyteen potentiaaliinsa sekä osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi proaktiivinen resilienssin kehittäminen tuottaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin välittömät ja välilliset vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ovat kiistattomat esimerkiksi vähäisempien sairauslomien, työn tuottavuuden ja laadun, asiakastyytyväisyyden sekä suuremman sitoutumisasteen vuoksi (Manka, Heikkilä-Tammi, Vauhkonen 14, 2012). Lyhytnäköinen tuottavuuden kasvun tavoittelu puolestaan voi kostautua ajan mittaan esimerkiksi virhearvioiteina, työturvallisuuden vaarantumisena ja resurssien tuhlautumisena korjaaviin toimenpiteisiin.

Mitä tulee teoriassa esitettyihin johtamistyyliin, transaktionaalinen johtaminen voi olla tuloksellisesta näkökulmasta ajateltuna tehokkaampaa kuin transformatiivinen johtamistapa, mutta tehokkuus voi olla myös toiminnan heikkous. Joustovaran puuttuessa yllätykset ja muutokset huojuuttavat tarkkaan viritettyä toimintaa. Nykypäivänä vaihdetaan perustuvan johtamisen ongelmaksi saattaa muodostua nopeasti myös erilaistuvat motivaatiotekijät. Työntekijälle ei välttämättä riitäkään sitouttavaksi elementiksi pelkkä työstä saatava palkkio, vaan työpaikan halutaan ilmaisevan omia arvoja ja persoonaa. Niin sanotut sisäiset motivaatiotekijät nousevat merkityksellisemmiksi. Voidaankin sanoa, että transformatiivinen johtamistyyli on työntekijöiden ja organisaation resilienssin kannalta suositeltavampi johtamistapa.

Opinnäytetyön tekeminen oli henkilökohtaisella tasolla opettavainen prosessi. Resilienssin ja muutosjohtamisen teemoja tuli reflektoitua paljon oman tilanteen ja tekemisen näkökulmasta. Oma ymmärrys aiheesta on lisääntynyt prosessin aikana ja opittua on siirtynyt käytäntöön etenkin oman työn johtamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Resilienssi käsitteeseen tutustuminen on yksilön itsetuntemuksen kannalta olennainen näkökulma. Eri elämäntilanteissa mukautuminen ja selviytyminen voivat tuottaa myös haitallisia selviytymismekanismeja, joita voi olla tarpeen purkaa parempien ja rakentavampien keinojen tieltä myöhemmin. Vanhat rakenteet voivat myöhemmässä vaiheessa olla esimerkiksi esimiehen roolissa kasvamisen tiellä. Tällöin on hyvä suhtautua

armollisesti omaan aiempaan toimintaan ja uuden tiedon valossa lähteä rakentamaan uusia resilientimpiä keinoja elää ja tehdä työtä.

Resilienssi opinnäytetyön aiheena on varsin laaja ja moniulotteinen ja aiheen tarkempi rajaus olisi mahdollistanut syvällisemmän aiheeseen pureutumisen. Pohdin myös onko muutosjohtamisen osuus tarpeellinen opinnäytetyössä. Koska muutos on resilienssin ilmenemiskenttää, koin kuitenkin että myös muutosjohtamista tulisi käsitellä työssäni. Osittain yhtenevä aihe aiheuttaa hieman toistoa työn sisältöön, mutta toistuvat teemat ovat myös huomionarvoisia seikkoja. En myöskään halunnut jättää kumpaakaan osuutta vajaaksi tarpeellisesta tiedosta, jos joku tutustuisi opinnäytetyöstä vain toiseen aihealueeseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt tarkistuslista pohjaa kirjallisuuskatsauksen pohjalta koottuun teoriaan. Tarkoitus on tarjota esimiehelle mahdollisuus huomioida resilienssin muodostumiseen vaikuttavat tekijät sekä esimiestyössä, että esimiehen oman työn johtamisessa ja henkilökohtaisessa elämässä. Tarkistuslista on tiivis paketti, josta täyden hyödyn saadakseen on esimiehen mahdollisesti syvennettävä ymmärrystä eri osa-alueista, joita tiivistetyssä listauksessa ei ole mahdollista avata. Tarkistuslista tiivistä opinnäytetyön esittämät suositukset resilienssiä vahvistavan esimiestyön näkökulmasta sekä esimiehen oman resilienssin vahvistamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön kokemuksien pohjalta jatkotutkimusaiheiksi voidaan nostaa esiin esimerkiksi: 1) resilienssiä vahvistava esimiestyö työntekijän näkökulmasta kohdeyrityksessä ja 2) esimiehen resilienssi kohdeyrityksessä. Tapaustudkimuksellinen lähestymiskulma voisi tuoda tietämystä siitä, miten esimerkiksi tässäkin lopputyössä esitelty teoria resilienssistä toimii laajemmin käytännössä. Lisäksi olisi kiinnostavaa perehtyä tarkemmin psykologisen turvallisuuden teoriaan ja koostaa siitä kirjallisuuskatsaus, sekä tehdä tutkimusta kohdeyrityksen psykologisen turvallisuuden tasosta.



## 7 LÄHTEET

Duhigg, C. 2016. What Google learned from its Q´quest to build the perfect team. New York Times. The Work Issue. Viitattu 30.3.2019, [https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=2](https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=2)

Edmondson, A. 2019. Creating Psychological Safety in the Workplace. Harvard Business Review. Viitattu 3.6.2019. <https://hbr.org/ideacast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>

Hakonen, A. 2011. Palautetta ei kannata pihdata. Aromilehti. Viitattu 17.5.2019, <http://aromilehti.fi/pro/2011/07/palautetta-ei-kannata-pihdata>

Heilmann, P. 2016. Hyvän johtamisen kriteerit. Terveiden -ja hyvinvoinninlaitos. Blogi. Viitattu 2.1 2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2009 (15.painos) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Janhonen, M. & Pahkin, K. 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen työyhteisöön. Terveiden -ja hyvinvoinninlaitos. Blogi. Viitattu 2.1.2019, <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon/>

Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. 2015, Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu. Resilienssi ylläpitää toimintakykyä vaikeuksia ja epävarmuutta kohdattaessa. Suomen Lääkärilehti 39/2015. Viitattu 6.1.2019, [https://www.hameenkesayliopisto.fi/wp-content/uploads/2018/09/joutsenniemi\\_lipponen\\_2015.pdf](https://www.hameenkesayliopisto.fi/wp-content/uploads/2018/09/joutsenniemi_lipponen_2015.pdf)

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS Kustannus

Kiiski Kataja, E. 2014, Sitran trendit: Globaali kohtalonyhteys, Sitra. Viitattu 21.2.2019, <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-globaali-kohtalonyhteys/>

Larvi, T. & Vanhala, A., 2018. Työpiste-verkkolehti, Pomohautomo. Työterveyslaitos. Viitattu 27.3.2019, <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>

Lipponen, K., Litovaara, A. & Katainen, A. 2016. Voimaa – Hyvän elämän polku, Helsinki: Kustannus Oy Duodecim

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 5.6.2019, [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf)

Northouse, P. 2018. Leadership – theory and practice, 8th edition (2015 1<sup>st</sup>), USA: SAGE

Nieminen, M, Talja, H, Airola, M, Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J-P. 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 12.3.2019, <https://cris.vtt.fi/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssin-tukeminen>

Palaudutehokkaasti.fi 2018, Firstbeat -mittaus ja hyvinvointianalyysi. Viitattu 11.5.2019, <https://palaudutehokkaasti.fi/hyvinvointianalyysi>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum

Pirinen, H. 2019. Leijonakuninkaan satumainen menestys tiivistyy neljään sanaan – Jukka Jalonen saa pelaajat tuntemaan, että heistä välitetään: "Voisin uhrata toisen jalkani hänen puolestaan" YLE. Viitattu 2.6.2019, <https://yle.fi/urheilu/3-10811370?fbclid=IwAR2gdVi9otmYybuazEwmcn8dYaTiHWbtvSGVxUKhLdnh2AOCKGKMH8c0gxc>

Pojjula, S. 2018. Resilienssi – Muutosten johtamisen taito. Helsinki: Kirjapaja

Resilienssi-projekti (Resilience –a key skill for education and job -project) 2019. Viitattu 29.4.2019, <http://www.resilience-project.eu/index.php?id=2&L=14>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus

Terry, P. 2019. Fearless Health Promotion and an Interview with Dr Amy Edmondson. Viitattu 4.6.2019, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0890117119841697>

Vapamedia 2018. Kerro tarina. Artikkele. Viitattu 24.5.2019,  
<https://www.vapamedia.fi/artikkeli/kerro-tarina/>

Virkkula, O. & Pihlajamaa, V. 2017. Resilientit yhteisöt sopeutuvat muutoksiin – ja vahvistuvat niistä. EPooki, Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Viitattu 16.1.2019,  
<http://www.oamk.fi/epooki/index.php?CID=938>

Uusitalo. H. & Ala-Laurinaho, A. 2016. Mitä on resilienssi? Työterveyslaitos. Viitattu 1.1.2019,  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>