

Tanja Autio, Mirva Kuosmanen & Jenni Peiramo

YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA RESILIENSSISTÄ

YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA RESILIENSISTÄ

Tanja Autio, Mirva Kuosmanen &
Jenni Peiramo
Tutkimuksellinen kehittäminen
Syksy 2019
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Master: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

Tekijät: Tanja Autio, Mirva Kuosmanen & Jenni Peiramo

Tutkimuksellisen kehittämistyön nimi: Yrittäjien kokemuksia resilienssistä

Työn ohjaajat: Eija Hautala & Liisa Kiviniemi

Syksy 2019

Sivumäärä: 73 + 3

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuvata yrittäjien resilienssiin liittyviä kokemuksia mikro- ja pienyrityksissä. Lisäksi tarkoituksena on kehittää työtapoja resilienssin vahvistamiseen yrityksen kehittämisessä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä vastataan seuraavaan kysymykseen: mitä resilienssi on mikro- ja pienyritysten yrittäjien kokemana?

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa yrittäjien resilienssin kokemuksista hankkeessa mukana olevissa oululaisissa mikro- ja pienyrityksissä. Kehittämisosiossa pyritään tuotetun tiedon perusteella löytämään keinoja resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin osana Pysytään pinnalla-hanketta, jonka päätavoitteena on mikro- ja pk-yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen organisaation ja yksilön muutoksyvykkyyttä kasvattamalla.

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on resilienssin käsite. Resilienssi tarkoittaa selviytymistä vastoinkäymisistä huolimatta. Nostamme tutkimuksessamme resilienssiä tukevaksi käsitteeksi volition eli toimeenpanokyvyyden. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineistokeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluun osallistujat valittiin Pysytään pinnalla-hankeen kohdeyrityksistä ja muista Pohjois-Pohjanmaan mikro- ja pk-yrityksistä.

Tutkimuksen keskeisten tulosten mukaan yrittäjien resilienssiin vaikuttivat seuraavat tekijät: **1. yksilölliset ominaisuudet**, kuten usko omaan tekemiseen, osaamiseen ja visioon, sisäänrakennettu motivaatio, luottamus omaan intuitioon ja kokemukseen tuomaan osaamiseen, positiivisuus, luovuus, itsenäisyys ja sosiaaliset taidot **2. Yrityksen johtaminen ja yrityskulttuuri**, kuten osaava henkilöstö ja osaamisen tunnistaminen, vastuun jakaminen, osaamisen kehittäminen ja tyytyväiset asiakkaat **3. Verkostot**, kuten ammatilliset verkostot ja läheisverkostot **4. yhteiskunnan ja työelämän** murros, kuten digitalisaatio ja verkkokauppa.

Tutkimukseen liittyvä kehittämisosio sisälsi kehittämis-työpajan, jossa esiteltiin työkalu yritysten resilienssin edistämiseksi. Työkalun avulla voidaan jäsentää muutoksen eri vaiheita ja sen avulla muutoksesta voi tulla ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi. Lisäksi työkalu osallistaa yrityksen henkilöstön muutokseen ja ohjaa strategian laadintaan. Tätä kautta muutokseen on helpompaa motivoitua ja volition avulla saada muutos aikaan.

Asiasanat: pienyrittäjyys, mikroyrittäjyys, resilienssi, volitio, selviytymiskyky, toimeenpanontaito, työelämän muutos

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Authors: Autio Tanja, Kuosmanen Mirva and Peiramo Jenni

Title of thesis: Entrepreneurs' experiences of resilience

Supervisor: Hautala Eija and Kiviniemi Liisa

Autumn 2019

Number of pages: 73 + 3

The subject and purpose of our research is to investigate experiences in the resilience of micro and small business entrepreneurs. In addition, the aim is to develop working methods to strengthen resilience in company development. Our goal is to answer the question: what is resilience experienced by micro and small business entrepreneurs?

The aim of the development study is to provide information on entrepreneurs' resilience experiences in the micro and small companies involved in the project. The development section aims to find ways to utilize resilience in company development and change based on the information generated.

The research was carried out as part of Pysytään pinnalla- project, with the main objective of improving the productivity and well-being of micro and small enterprises by increasing the capacity for change at organizational and individual levels.

The theoretical starting point for our research is the concept of resilience. Resilience means coping despite hardships. In our research, we use volition, which means executive ability, as a concept that support resilience. Our thesis is qualitative research and the material was collected through thematic interviews. Participants in the interviews were selected from the target companies of the Pysytään pinnalla - project and from micro and small business in Northern Ostrobothnia.

According to the main results of the study, the following factors influenced the resilience of entrepreneurs **1. unique qualities**, such as belief in your doing, belief in your knowledge and vision, built-in motivation, trust in your intuition and confidence in the expertise brought by the experience, positivity, creativity, independence and social skills. **2. Business management and corporate culture**, including skilled personnel and knowledge recognition, responsibility-sharing, competence development, and satisfied customers. **3. Networks**, such as professional networks and social networks. **4. The transformation of society and working life**, such as digitalization and e-commerce.

The research-related development section included a development workshop that introduced a tool to promote corporate resilience. The tool can parse the various stages of change and make the change more understandable, more manageable and meaningful. The tool also supports the involvement of the personnel in the process of change and guides towards strategy development. Therefore, it facilitates motivation for change, and through volition helps to bring about change.

Keywords: micro enterprise, small business, resilience, volition, coping capacity, skill of execution, transformation of society, change in working life

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖELÄMÄN MURROS JA YRITTÄJYYS	10
	2.1 Digitalisaatio	10
	2.2 Pienyritykset työllistäjinä ja hyvinvoinnin edistäjinä	11
	2.3 Työelämän rakenteellinen muutos	13
	2.4 Muutoksen tuoma osaamistarve	13
3	RESILIIENSSI JA VOLITIO	15
	3.1 Resilienssin käsite	15
	3.2 Yksilön resilienssi	18
	3.2.1 Kehittyvä taito	18
	3.2.2 Useiden tekijöiden summa	20
	3.2.3 Työyhteisötaito	22
	3.3 Organisaation resilienssi	24
	3.3.1 Strateginen joustavuus	25
	3.3.2 Itseohjautuvuus	28
	3.4 Volitio eli toimeenpanon taito	29
	3.4.1 Organisaation volitio	32
4	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	34
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄ JA VAIHEET	35
	5.1 Laadullinen tutkimus	35
	5.2 Osallistujien valinta	36
	5.3 Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu	37
	5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	38
	5.5 Laadullisen kehittämistyön luotettavuus	41
	5.6 Laadullisen kehittämistyön eettiset kysymykset	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	44
	6.1 Yksilölliset ominaisuudet	44
	6.2 Yrityksen johtaminen ja yrityskulttuuri	46
	6.3 Verkostot	47
	6.4 Yhteiskunnan ja työelämän murros	48
7	TULOSTEN TARKASTELU	50

7.1	Yksilölliset ominaisuudet yrittäjän jaksamisen tukena	50
7.2	Strategian merkitys tavoitteiden saavuttamisessa	52
7.3	Verkostot	54
7.4	Työn ja vapaa-ajan hallinta.....	55
7.5	Työn murros	56
8	RESILIENSSI OSAKSI MUUTOS- JA KEHITTÄMISTYÖTÄ	59
9	POHDINTA	60
9.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.....	60
9.2	Arviota tutkimuksen sisällöstä ja tutkimusmenetelmästä	62
9.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta tehty toimenpide-ehdotus.....	64
9.4	Tutkimuksen ajankohtaisuuden arviointia	65
9.5	Jatkokehittämissuhteet	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Suomessa on noin 280 000 yritystä, joista yli yhdeksänkymmentä prosenttia on alle kymmenen henkilön yrityksiä. (Suomen yrittäjät 2019, viitattu 7.9.2019.) Yritykset tuovat hyvinvointia yhteiskuntaan tuomalla työpaikkoja, palveluja ja kehittämällä. Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa ja yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja on vaikeasti ennakoitavissa. Yrityksiltä vaaditaan kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja yrityksillä tulee olla kyky ennakoida niitä. Yrittäjyyttä, yrityksiä ja taloutta muovaavia megatrendejä ovat muun muassa digitalisaatio, automaatio, globalisaatio ja kaupungistuminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, viitattu 7.9.2019.)

Tiede ja teknologia kehittyvät nopeasti ja palvelut digitalisoituvat. Tämä tarkoittaa, että ihminen elää tulevaisuudessa yhä enemmän vuorovaikutuksessa koneiden kanssa. Luonnonvarat niukkenevat ja niiden suojeleminen ja ilmastonmuutoksen torjunta näkyvät jokaisen arjessa. Organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat muuttuvat, jonka vuoksi tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Globalisaation myötä työ siirtyy halvempien kustannusten perässä ulkomaille, ihmisten liikkuvuus lisääntyy, väestö ikääntyy ja työurat ovat pirstaloituneita. Työkulttuuri on muuttunut ja työtä tehdään yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia työelämäntaitoja. Työntekijän tulee olla aktiivinen, itseohjautuva ja kriittinen. Työelämänmuutokset lisäävät epävarmuuden kokemuksia. Työurat ovat aikaisempaa pirstaleisempia ja työelämässä täytyy reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Monityösuhteisuus ja sivutoimiyrittäjyys lisääntyvät ja tulee erilaisia työsuhde- ja ansaintamuotoja. Yksilön tulee muuttuvassa työelämässä varautua kehittämällä jatkuvasti uusia osaamisalueita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, viitattu 14.10.2018; Manka & Manka 2016, 13-17.)

Resilienssi tarkoittaa selviytymistä vastoinkäymisistä huolimatta. Kyseisestä taidosta puhutaan nykyään aiempaa enemmän, koska jatkuvat työelämän muutokset vaativat ihmisiltä venymistä, vahvuutta ja sietokykyä. Yksilöissä ja yhteisöissä resilienssi ilmenee päättäväisyytenä hallita omaa kohtaloaan myös vaikeasti hallittavissa olosuhteissa. Kun yksilö tai yhteisö kykenee luomaan merkityksen vastoinkäymiselle tai kärsimykselle, myös tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät ovat ennakoitua paremmat. (Poijula 2018, 16-17.)

Nostamme tutkimuksessamme resilienssiä tukevaksi käsitteeksi volition eli toimeenpanokyvykkyyden. Volitiassa on kyse siitä, että motivaatio on vain eteenpäin sysäävä voima, mutta tavoitteeseen

pääsemiseen tarvitaan toimeenpanokyvykkyyttä, joka on kehitettävissä oleva ominaisuus. Henkilön tai organisaation volitiota voidaan siis arvioida, kehittää ja johtaa. (Parppei 2018, 16.) Yksilöt tai organisaatiot, joilla on heikompi resilienssi, voivat volitioajattelun avulla tietoisesti pyrkiä kehittämään resilienssiään ja vahvistamaan selviytymistään erilaisissa muuttuvissa olosuhteissa.

Lipponen ym. (2016, 248.) tuovat ilmi, että yleisesti resilienssiä pidetään synnynnäisenä ominaisuutena. Heidän mukaansa ajatellaan, että resilienteillä henkilöillä on lähtökohtaisesti oikeanlaista biologista kovuutta ja pelottomuutta. Tutkimuksen kautta on kuitenkin havaittu, että jokainen pyrkii käsittelemään vaikeuksia niin, että niiden vaikutukset elämänlaatuun olisivat mahdollisimman vähäiset. Lipponen ym. tuovat myös ilmi, että eri-ikäisissä ihmisissä on potentiaalia, kykyä ja jaksamista varastossa ja siitä tullaan tietoiseksi vasta vaikeuksia kohdatessa. Järvenojan (2003, 47-48) mukaan volition aikaansaamat prosessit auttavat saavuttamaan ja loppuun saattamaan tehtäviä, joita oppiminen tai tavoitteen saavuttaminen vaatii. Toisin sanoen volitionaarisen säätelyprosessin avulla voidaan tukea henkilöitä ja organisaatioita löytämään keinoja resilienssinsä vahvistamiseen.

Tutkimuksellinen kehittämistyömme on osa Pysytään pinnalla-hanketta, jonka päätavoitteena on mikro- ja pk-yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen organisaation ja yksilön muutokkyvykkyyttä kasvattamalla. Kyseessä on Jyväskylän ammattikorkeakoulun koordinoima hanke, jossa kumppaneina ovat Lahden, Kaakkois-Suomen ja Oulun ammattikorkeakoulut.

Muutoskyvykkyyden eli resilienssin tarve on kohdannut etenkin perinteisten alojen mikro- ja pk-yritykset. Tämä voi ilmetä vaikeutena havaita liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia ja kyvyttömyytenä uudistaa strategiaa nopeasti uudistuen. Muutoskyvykkyyden kehittämiseksi Pysytään pinnalla – hankkeessa tuetaan osallistavan yhteiskehittämisen kokeiluja ja käyttöönottoa kohdeyrityksissä / yritysverkostoissa. Hankkeessa etsitään ja sovelletaan malleja jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän tuottavuuden ja työhyvinvoinnin haasteisiin ja se perustuu valtakunnalliseen Työelämä 2020 -hankkeeseen ja sen taustalla olevaan Työelämän kehittämisstrategiaan. Hankkeen kohde- toimialat on valittu sen perusteella, että kehittäminen on ollut toistaiseksi vähäistä ja alat ovat murroksessa uudistumistarpeiden näkökulmasta. Näitä aloja ovat muun muassa kiinteistöala ja isännöinti, kivijalkayrittäjät sekä teollisuus pk-yritykset. (Jamk 2018, viitattu 9.9.2018.)

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena on tutkia yrittäjien resilienssiin liittyviä kokemuksia mikro- ja pienyrityksissä ja kehittää työtapoja resilienssin vahvistamiseen yrityksen kehittämisessä.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa tietoa yrittäjien resilienssin kokemuksista hankkeessa mukana olevissa oululaisissa mikro- ja pienyrityksissä. Kehittämissiossa pyritään tuotetun tiedon perusteella löytämään keinoja resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa.

2 TYÖELÄMÄN MURROS JA YRITTÄJYYS

Työelämän jatkuvan muutoksen ja sopeutumisen johtamisen katsotaan liittyvän kiinteästi yhteiskunnan rakenteiden, elinkeinoelämän ja työn historialliseen muutokseen. Kehitys on edennyt teollisuuden ajasta tietotyön maailmaan, ja työstä on tullut tietointensiivistä asiantuntijatyötä ja palveluita. Tällä hetkellä merkittävästi työelämän muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat väestön ikääntyminen, tekoälyn ja automaation lisääntyminen, maailman muuttuminen moninapaisemmaksi ja keskinäisriippuvaisemmaksi, ilmastonmuutos ja muut ympäristöuhat. Poliittiset päättäjät, yritysjohtajat ja työnantajat tiedostavat muutoksen tietoisien ohjaamisen olevan entistä tärkeämpää, mutta samalla myös entistä vaikeampaa. (Valtioneuvosto 2018.) Teknologian kehityksen myötä työtehtäviä ja kokonaisiammatteja häviää ja tulee uusia. Työn tekemisen uudet muodot ovat lähellä yrittäjyyttä. Muutokset synnyttävät uudenlaista yrittäjyyttä, joka tarkoittaa, että ihminen voi olla yhtä aikaa sekä yrittäjä, että palkansaaja, eläkeläinen tai opiskelija. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, viitattu 7.9.2019.)

2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on yksi aikamme suurimpia muutosvoimia. Sen myötä muuttuu esimerkiksi ihmisten tapa hankkia tietoa, tehdä ostoksia, kuluttaa palveluita ja olla vuorovaikutuksessa. Se vaikuttaa yritysten kilpailuympäristöön ja pakottaa yrityksiä uudistumaan ja kasvattamaan osaamistaan. Digitalisaation kautta yrityksillä on mahdollisuus tavoittaa enemmän asiakkaita, myydä enemmän ja palvella nopeammin, paremmin ja tehokkaammin. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 15-16.) mukaan suomalaiset yritykset ovat digitalisaatiossa hyvin eri vaiheissa. He arvioivat, että suurin uhka yrityksille on aliarvioida digitalisaation vaikutus. Pk-yritysbarometrissa (2019, 37, viitattu 16.10.2019.) todetaan, että digitaalisten palveluiden käyttöönotto ja käyttöönottoaikomukset olivat keväällä 2019 jopa hieman vähentyneet syksyyn 2018 verrattaessa.

Yritykset toimivat usein sekä fyysisessä, että digitaalisessa ympäristössä samanaikaisesti. Nämä yhdessä muodostavat arvokentän. Markkinatalouden kehitys sekä yritystoiminnan ja eri alojen monipuolistuminen ovat johtaneet samaan aikaan arvokenttien laajentumiseen kuin niiden supistumiseen. Laajentumismahdollisuuksia on syntynyt teknologian kehittymisen ja uusien markkinoiden

avautumisen kautta. Digitalisaation ansiosta asiakkaat ovat tulleet vahvemmin mukaan osallistamalla prosesseihin sekä hakemaan uusia tapoja toimia. Arvokenttään on syntynyt uusia pelisääntöjä, pelureita ja lisäksi asiakaskäyttäytyminen on muuttunut (von Zansen, Haapanen & Syrjänen 2017, 41-42.)

Verkkokaupalla on iso merkitys kivijalkaliikkeisiin, sillä digitaalinen toimintaympäristö on muuttanut merkittävästi markkinatiedon, asiakkaiden hinta- ja tuotetietoisuuden, eri vaihtoehtojen ja palveluiden saavutettavuutta. Asiakkaan on mahdollista jo kaupassa tehdä hintavertailua googlettamalla. Parhaimmassa asemassa ovat ne yritykset, joiden liikeidean toiminnan keskiön muodostaa valikoima, jolle on yksittäisten kuluttajien hyväksyntä (von Zansen ym. 2017, 57.)

2.2 Pienyritykset työllistäjinä ja hyvinvoinnin edistäjinä

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen (2018, 21) mukaan Suomen yritys rakenne ei juurikaan eroa muiden länsimaiden yritys rakenteesta. Lukumääriä katsottaessa erittäin suuri osa yrityksistä on varsin pieniä ja valtaosa niistä toimii palvelualoilla. Työllistämisen kannalta merkittävimpiä ovat juuri pienyritykset, sillä koko 2000-luvun ajan uudet työpaikat ovat syntyneet erityisesti pieniin ja keski-suuriin yrityksiin. On huomattava, että monet pienistä yrityksistä toimivat alihankkijoina suurille yrityksille, joten pienet yritykset tekevät myös merkittävän osan suurten yritysten liikevaihdosta. Kyseinen yhteys vaikuttaa siihen, että pienten ja suurten yritysten riippuvuus toisistaan on merkittävä ja kiinnostuksen kohteet yhteiset, mikä taas nostaa esiin eron keskeisiin kilpailijamaihin verrattuna. Kun yrittäjyyden avulla luodaan työtä ja hyvinvointia koko yhteiskuntaan, on viennin osalta nähtävissä, että Suomen talous ja yritysten vahvuudet ovat melko kapealla pohjalla. Näin ollen Suomen tulee edistää yritysten kasvua ja edellytyksiä muista erottumiseen menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla.

Suomen hallituksen linjauksen mukaan hyvinvointivaltion ylläpitäminen ei ole mahdollista ilman vahvistuvaa yrittäjyyttä. Vaikka yritysten kasvuhakuisuus on lisääntynyt, kasvun lisääminen nähdään edelleen haasteena. Kaikkein pienimmät yritykset muodostavat suurimman osan yritys kannasta ja kasvuhakuisuus on niissä selkeästi heikompa muihin verrattuna. Hallitus on pyrkinyt edistämään yrittäjyyttä muun muassa yrittäjyyspaketin avulla, jonka sisältämien vahvistamistoimenpiteiden kautta pyrittiin siihen, että yrittäjän olisi mielekäästä kasvattaa yritystään ja työllistää muita.

Yrittäjyyspaketin vaikuttavuutta tutkittaessa todettiin toimenpiteiden olleen perusteltuja, mutta samalla yksittäisiä ja toisistaan erillisiä, sekä rajallisia kattavuudeltaan ja kohdentuvuudeltaan. Suomen yrittäjyyspolitiikkaan kaivataan selkeämpää tavoitteellisuutta, poikkihallinnollisuutta sekä yksittäisten toimenpiteiden kytkentää laajempaan yrittäjyyspolitiikan strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriön selvitys 2018, viitattu 15.10.2019)

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksestä (2018, 24) on nähtävissä, että lähes puolet Suomen aikuisväestöstä tunnistaa hyviä liiketoimintamahdollisuuksia ympäristössään ja yrittäjyyspotentiaali on Suomessa kohtalaisen korkealla tasolla. Kuitenkin vain 37 % aikuisväestöstä uskoo, että heillä on taitoja yrityksen perustamiseen ja yrittäjyysaikeissa Suomi jää hieman jälkeen EU-maiden keskiarvosta. Vaikka yrittäjyystoimintaan liittyvät asenteet ovat myönteisiä, itse yrittäjyystoimintaa on aloittamassa alle 7 % suomalaista aikuisväestöstä, mikä on selkeästi vähemmän kuin muissa EU-maissa. Positiivista on, että suomalaiset nuoret ovat innostuneet yrittäjyydestä ja nuorten yrittäjien määrä on kasvanut nopeasti 2000 – luvulla. Nuorten asenteessa näkyy myös työelämän murroksen vaikutus, sillä teknologiakehityksen takia yrittäjäksi ryhtyminen on helpompaa ja eri aloilla yrittäjille on enemmän kysyntää kuin palkkatyötä tekeville. Evan arvo- ja asennetutkimuksessa (2010, 57) todetaan, että yhteiskunnallisessa keskustelussa yrittäjyyteen asetetaan suuria odotuksia ja toiveita. Evan tutkimuksissa on todettu, että enemmistö suomalaisista on jo pitkään katsonut, että koko yhteiskunta hyötyy, mikäli yrittäjyyteen suhtaudutaan tulevaisuudessa myönteisemmin.

Palkansaajat kokevat yrittäjiä useammin työn merkitsevän jatkuvia muutoksia ja muutosten tuovan turvattomuutta. Lähtökohtaisesta yrittäjien voidaan katsoa suhtautuvan eritavoin esimerkiksi työsuhteen luonteeseen liittyviin kysymyksiin. Yrittäjyydessä työnehdot määrittävät eritavoin, kuin palkansaajalla ja yrittäjä on usein myös samalla työnantaja. Tutkimuksen mukaan yrittäjät näyttävät olevan tyytyväisiä työhön ja riskien oton vastapainona on vapaus valita. Monille palkansaajille yrittäjyyden riskit ovat liian suuret, jos verrataan säännölliseen palkkaan. Usein juuri riskien vuoksi yrittämistä ei katsoja järkeväksi. Vaikka yrittäjyys siis katsottaisiin yhteiskunnallisesti tärkeäksi, tunnustetaan yleisesti myös siihen liittyvät haasteet ja riskit. (Haavisto 2010, viitattu 16.10.2019.)

2.3 Työelämän rakenteellinen muutos

Meneillään oleva työelämään liittyvä muutos arvioidaan mittaluokkansa vuoksi niin merkittäväksi, että puhutaan jopa työelämän rakenteellisesta murroskohdasta. Tulevaisuudessa muutokset koskevat sekä järjestelmätasoa, instituutioita kuin sääntelyäkin. On nähtävissä, että työn sisällön ja käytäntöjen, organisaatioiden, osaamisen, toimeentulon ja sosiaaliturvan, kansantalouden ja yhteiskunnan läpäisevä muutos koskettaa mittakaavassaan koko yhteiskuntaa. Työntekijöiden arjessa murros ilmenee esimerkiksi pirstoutuneina työurina ja työn ja toimeentulon hajautumisena eri paikkoihin ja lähteisiin. Yhteiskunnallisessa keskustelussa pohditaan kehittyvän teknologian, kuten digitalisaation, robotisaation ja tekoälyn aikaansaamien muutosten vaikutuksesta työllisyyteen ja työelämän laatuun. Automatisoinnin ei nähdä hävittävän moniakaan ammatteja, mutta sen uskotaan korvaavan ihmistyön useissa eri tehtävissä. Näin ollen työ tulee olemaan entistä useammalle aiemman kokopäiväisen palkkatyön sijasta joko osa-aikaista palkkatyötä tai ostopalveluna oman yrityksen kautta tehtävää työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen 2018, viitattu 15.10.2019)

Muuttunutta työnkuvaa ja työelämämurrosta voidaan nähdä jo pienyrittäjyyden, sivutoimiyrittäjyyden ja itsensä työllistämisen kasvun kautta. Myös sivutyötä päätyönsä rinnalla tekevien määrä on lisääntynyt. Uutena ilmiönä itsensä työllistäjä on vaikea määritellä ja tilastoida, sillä osa on samanaikaisesti sekä palkkatyössä, että itsensä työllistäjä. Yrittäjyyden roolin voidaan siis todeta olevan todella merkittävä työelämän murrosvaiheessa ja yrittäjyyden erilaista kuin ennen. Tilastoissa muutokset eivät vielä näy muuten, kuin yksinyrittäjien määrän merkittävänä kasvuna. On erittäin todennäköistä, että tulevaisuudessa työsuhde tulee olemaan joko yksin tai yrittäjätöyllä täydennettynä työn tekemisen perusmuoto, mutta todennäköisyys useammista tulolähteistä tai työsuhdesta-tuksen muuttumisesta toiseksi, kasvaa kaiken aikaa. (Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen 2018, viitattu 15.10.2019)

2.4 Muutoksen tuoma osaamistarve

Toimintaympäristön nopean muutoksen vuoksi organisaatioiden tulee tarkastella nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei enää välttämättä selvitä tulevaisuudessa. Aineettomat voimavarat ovat nousseet perinteisten aineellisten tuotantotekijöiden, kuten tekniikan rinnalle. Aineettomia voimavaroja ovat esimerkiksi yrityksen ja organisaation uudistumiskyvykyys ja työntekijöiden osaaminen. (Manka & Nuutinen 2013, 29.)

On nähtävissä, että kehityksen myötä yksilöiden merkitys organisaatioissa on korostunut ja tekeminen perustuu vahvasti osaamiseen. Haasteellisten ja moniulotteisten tehtävien ratkaisemiseen tarvitaan osaamisen monitahoista yhdistelemistä, sekä organisaatioiden sisällä, että yhteistyöverkostoissa ja ekosysteemeissä. Jatkuvasti muuttuvassa kansainvälisessä toimintaympäristössä tarvitaan kykyä sekä itsenäiseen toimintaan, että yhteistyöhön. (Airola & Nieminen & Talja & Tuovinen & Viitanen 2017, 9.)

Myös työ- ja elinkeinoministeriön selvitys (2018, 20) tuo esiin, että tavoiteltaessa tuottavuuskasvua laajassa mittakaavassa, tarvitaan investointeja aineettomaan pääomaan sekä yhteiskunnan, että yritysten tasolla. Muuttuviin tilanteisiin joudutaan reagoimaan lyhyellä varoitusajalla, sillä aiemmin varmuutta ja ennakoitavuuden tunnetta tuonut lineaarinen uranäkymä on vaihtunut kompleksiseen ja vaikeasti hahmotuviin näkymiin. Tämä edellyttää merkittäviä muutoksia sekä instituutioihin, että työntekijöille, sillä heillä tulee olla kykyä ajatella ja toimia eri tavoin kuin aiemmin. Käytännössä on kyse siitä, että työntekijä kykenee koostamaan useista osaamisalueista harvinaisia tai muuten arvokkaita yhdistelmiä ja varautumaan muutoksiin uusia osaamisalueita jatkuvasti kehittämällä.

3 RESILIENSSI JA VOLITIO

Tässä luvussa avataan tutkimuksellisen kehittämistehtävän pääkäsite resilienssi ja sitä tukeva käsite volitio. Resilienssi on sateenkaaritermi ja eri koulukunnat määrittelevät sen eri tavoin. Resilienssi on sekä yksilö- että yhteisötaito ja sitä voi kehittää. Volitio eli toimeenpanontaito on tuntemattomampi käsite. Volitio ohjaa tavoitteen saavuttamista ja sen avulla voidaan löytää keinoja resilienssin vahvistamiseen.

3.1 Resilienssin käsite

Resilienssiin liittyvä systemaattinen tieteellinen tutkimus alkoi 1960–1970-luvuilla. Vuonna 1973 Holling esitteli ensimmäisen kerran ekologiaan ja ympäristöaiheisiin liittyvän joustavuuden käsitteen. Siitä seurannut ekologinen resilienssitutkimus keskittyi aluksi lähinnä sosioekonomisten systeemien sietokyvyn ja jatkuvuuden teemoihin. Myös aiempia viittauksia resilienssiin löytyy, sillä Hedrenius ja Johansson (2016, 156) nostavat esiin, kuinka Charles Darwin väitti jo 1800-luvun alussa, että selviytyjiä eivät suinkaan ole vahvimmat tai älykkäimmät olennot, vaan ne, jotka pysyvät parhaiten sopeutumaan erilaisiin olosuhteisiin. Yhdysvalloissa ilmiöstä kiinnostuttiin 1930-luvun laman seurauksena, kun havaittiin, että vaikeasta varhaislapsuudesta huolimatta osa nälässä ja kurjuudessa eläneistä lapsista selvisi elämässään erinomaisesti. Tutkijat halusivat selvittää, millaisia ominaisuuksia näillä lamasta hyvin selviytyneillä lapsilla oli. (Lipponen, Litovaara & Katajainen 2016, 242–243.)

Lipponen ym. (2016, 246) kuvaa resilienssin käsitteen pohjautuvan latinankieliseen verbiin resiliere (hypätä takaisin), joka tarkoittaa kaatuneen veneen päälle kiipeämistä merihädässä. Kuvaavasti sanan alkuperä viittaa siis sekä itsensä auttamiseen, että avun huutamiseen. Englannin kielessä resilienssi on aivan arkikielinen sana, joka kuvaa kykyä ponnahtaa takaisin vaikeuksista. Suomessa resilienssi-käsite on ollut hämmästyttävän tuntematon aivan viime vuosiin saakka ja edelleen suomenkielestä puuttuu vakiintunut resilienssiä vastaava sana. (Poijula 2018, 13). Kielitömistön suosituksen mukaan resilienssistä voidaan käyttää suomennosta selviytymiskykyisyys. (Mielenterveyden keskusliitto) Vaikka kansainvälisestikin tunnettu suomen kielen sana sisu tulee sanana lähelle resilienssiä, siihen kuuluva jääräpäinen periksiantamattomuus ei liity ilmiöön. Sisukas henkilö ”menee yksin vaikka läpi harmaan kiven”, resilientti henkilö taas etsii muita mahdollisia

reittejä ja selviämisen tapoja. Toisin kuin sisukkuuteen, resilienssiin kuuluu myös avun pyytäminen tarvittaessa. (Lipponen yms. 2016, 243.)

Resilienssiviitekehys sisältää useita eri tasoja ja tieteitä. Terminä resilienssi on sateenkaaritermi, joka voidaan määritellä monin eri tavoin asiayhteyden mukaan. (Poijula 2018, 12.) Vielä tällä hetkelläkään ei ole kansainvälisesti koottua, yhtenäistä resilienssin määritelmää, vaan eri sektoreilla ja aloilla on omia määritelmiä. Ekologista näkökulmaa mukailleen Cumming (2005, 976) määrittelee resilienssin järjestelmän kyvyksi säilyttää identiteettinsä sisäisten muutosten ja ulkoisten häiriöiden keskellä. Viime aikoina ekologista resilienssiä koskevan tutkimuksen huomio on siirtynyt systeemien mukautumistendenssistä ja jatkuvuudesta myös niiden muutoskyvyn tutkimukseen. (Folke 2006, 253, viitattu 16.6.2018.) Sekä Masten ja Gewirtz (2006, 22), että Cyrulnik (1999, 8) johtavat käsitteen alkuperän fysiikkaan, murtumatta räsästä kestäviin kimmoisiin, aineellisiin materiaaleihin ja aineen iskunkestävyyteen.

Yritysmaailmassa resilienssi mielletään yrityksen kyvyksi selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä. Olosuhteiden muuttuessa resilienssi yritys kykenee uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan ja strategioitaan. (Airola ym. 2017, 13.) Koko yhteiskuntaa koskien resilienssi voidaan nähdä kestäväenä, tulevaisuuteen luotaavana tapana hoitaa esimerkiksi poliittisia levottomuuksia ja luonnonkatastrofeja. (Hedrenius ym. 2016, 156.)

Kehityopsykologiassa resilienssi käännetään sinnikkyudeksi, joustavuudeksi, lannistumattomuudeksi ja riskitekijöistä huolimatta hyväksi selviämiseksi ja menestymiseksi. (Vihottula 2015, 35.) Poijula (2018, 12) nostaa esiin kehityopsykologian professori Ann Mastenin määritelmän, joka kuvaa resilienssin dynaamisten järjestelmien onnistuneena sopeutumiskyynä systeemin toimintaa, elinvoimaisuutta tai kehitystä uhkaavien häiriöiden keskellä. Vaikka Mastenin määritelmä nousee kehityopsykologiasta, se sopii monipuolisuutensa ansioista hyvin yhteen eri tieteiden määritelmien kanssa.

Hedrenius ym. (2016, 156) käyttää resilienssin määrittelyssä esimerkkinä joustavuutta edustavaa kuminauhaa, joka voi jännittyä katkeamisen rajalle ja vetäytyä takaisin kokoon katkeamatta. Kuvavaavaa on, miten kuminauhan kestävyys riippuu monesta asiasta, säilytyksestä, koostumuksesta ja venytystavasta. Joustavuus heikkenee ja katkeaa, mikäli kuminauhaa venytetään liian kovaa ja liian usein. Pietikäisen (2017, 46–47) käyttämä psykologisen joustavuuden käsite on myös lähellä

resilienssin käsitettä. Psykologisella joustavuudella tarkoitetaan oman arvopohjan mukaisesti elettyä elämää, kykyä kohdata vaikeat ajatukset ja tunteet hyväksyvästi ja myötätuntoista otetta itseään ja muita kohtaan. Tutkimusten mukaan psykologisella joustavuudella on myönteinen vaikutus myös ihmisen toimintakykyyn ja tyytyväisyyden kokemiseen.

Psykologiassa käytetty termi "coping" tarkoittaa tapaa, jolla ihmiset käsittelevät stressaavia elämäntilanteita. Käsitteestä käytetään Suomessa sanoja elämänhallinta, selviytyminen ja selviytymiskeinot ja toisinaan termi myös jätetään suomentamatta. Hutrén (2008, 16–17) mukaan selviytymiskeinot ovat päämäärähakuisia ja toiminnallisia, mutta eivät aina tietoisia keinoja, joiden avulla yksilö pyrkii lieventämään kielteisiä tuntemuksia, ratkaisemaan stressiä tuottavia tilanteita, ennaltaehkäisemään vaikeuksien syntymistä ja ylläpitämään myönteistä tunnetilaa. Selviytyminen on usein prosessi, jonka aikana kokeillaan erilaisia vaihtoehtoja ja selviytymiskeinoja.

Vaikka muutkin tieteenalat (eli sosiologia, biologia) käyttävät myös termiä "selviytyminen" (kuvaamaan tapoja, joilla yhteiskunta tai organismi käsittelee kriisiä), termi on ensisijaisesti osa psykologiaa (Lazarus ja Folkman 1984 31.) Kaikki selviytymistä kuvaavat määritelmät sisältävät konflikteja ja voimakkaita tunteita, sekä ponnistelua ulkoisten ja sisäisten vastoinkäymisten kanssa. Lazaruksen ja Folkmanin määritelmän mukaan, selviytyminen tarkoittaa psyykkistä prosessia tai strategioita, joiden tarkoituksena on poistaa stressi tai uhka tai vähentää sen negatiivisia vaikutuksia yksilölle tai saattaa yksilön tilanne sellaiselle tasolle, että hän pystyy hallitsemaan sitä (ainakin psykologisessa mielessä). Prosessi perustuu kognitiiviselle toiminnalle, jonka oleellisena osana on uhkaavan tilanteen arviointi. Ihminen arvioi sekä tilanteen vakavuutta, että omia käytettävissä olevia resurssejaan. (Koukia & Mitrousi & Travlos & Zyga 2013, 131–132.)

Koukia ym. (2013, 132) nostaa määrittelystä esiin, että ensinnäkin selviytymisessä on kyse prosessista, ei pysyvistä ominaisuudesta tai käyttäytymistyylillä. Prosessi kuvataan toiminnallisella tavalla, mutta siitä voi tulla myös intervention kohde (toisin kuin ominaisuus tai tyyli). Toiseksi määritelmä viittaa yksilön yrityksiin arvioida (ei hallita) kielteisiä ärsykeitä. Tämä arviointi voi sisältää uudelleenmäärittelyn, suvaitsevaisuuden ja jopa kielteisen tapahtuman hyväksymisen, mikä johtaa myös sopeutumiseen. Määritelmä kuvaa myös selviytymistä organismin liikkeellepanemiseksi tai yksilön tarkoitukselliseksi pyrkimykseksi reagoida ulkoisiin tai sisäisiin vastoinkäymisiin.

3.2 Yksilön resilienssi

Yksilön terveyttä ei enää nähdä stabiilina tilana, vaan dynaamisena prosessina, joka etenee ajan mittaan. Prosessissa ihmisillä on mahdollisuus ottaa terveytensä ratkaisevat tekijät omaan hallintaansa ja parantaa terveydentilaansa voidakseen elää aktiivista ja tuotteliasta elämää. Riskitilanne tai merkittävä elämäntapahtuma ei aina johda pysyvään terveyden menettämiseen, koska ajan myötä etenevässä prosessissa nämä riskitilanteet ja tapahtumat integroituvat elämäkokemuksiin ja niistä voi olla lopulta jopa hyötyä yleisen terveyden kehittymiselle. Terveyteen liittyvät tekijät ovatkin tässä mielessä verrattavissa resilienssin käsitteeseen, onhan terveydestä tullut elämänmittaisen oppimisen prosessi. (Lipponen yms. 2016, 253; Ottawan Julkilausuma, 1986)

Lipponen ym. (2016, 244–246) tiivistää yksilön resilienssin kolmen osatekijän avulla, joita ovat stressin sietokyky, ongelmanratkaisukyky, sekä kyky hakea ja vastaanottaa apua. Konkreettisesti yksilön resilienssi voidaan laskea suojatekijöiden läsnäolon ja vaarallisten olosuhteiden suhteessa. Resilientti ihminen on sitkeä ja sinnikäs ja hänellä on myönteinen elämänasenne. Merkittävää on, että hän pääsee eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssi sisältää paradoksin, koska haasteet ja kärsimys oikein kohdattuna voivat tuoda näkyville yksilön parhaat puolet. (Poijula 2018, 21.) Mikäli kiinnitetään huomio liiaksi vain yksilön selviytymisprosessiin, vaarana voi olla, että resilienssin käsite kääntyy eräänlaiseksi kevyeksi selviytymisen pika-ohjeeksi: "ravista se pois" tai "älä katso taaksesi". Koska ihmisellä ei ole teflonpintaa, käsittelemättömät vaikeat kokemukset muokkaavat, haurastuttavat ja altistavat stressille. (Van Breda 2001, 2-8., viitattu 16.6.2018.)

3.2.1 Kehittyvä taito

Suomen mielenterveysseura määrittelee resilienssin yksilön myönteisenä toimintana, joka ylläpitää toimintakykyä ja tukee sopeutumista haastavissa olosuhteissa. Varsin yleisesti resilienssiä pidetään synnynnäisenä ominaisuutena, ikään kuin resilientit ihmiset kasvattaisivat itse itsensä. Ajatellaan, että joko heillä on valmiiksi oikeanlaista biologista kovuutta ja pelottomuutta tai he hankkivat ne omasta aloitteestaan ja hyvällä onnella. Aluksi resilienssiin liittyvä tutkimustyö ja koko resilienssin käsite kehitettiin koskemaan vain lapsia ja nuoria ja heidän ensimmäisiä elinvuotiaan, mutta myöhemmin käsite laajennettiin kattamaan myös aikuiset. Tutkimusten kautta havaittiin, että jokainen yrittää parhaansa mukaan käsitellä vaikeuksia elämässään siten, että niiden vaikutukset elä-

mänlaatuun olisivat mahdollisimman vähäisiä. On nähtävissä, että eri-ikäisissä ihmisissä on potentiaalia, kykyä ja jaksamista varastossa ja siitä tullaan tietoisiksi vasta vaikeuksia kohdatessa. Kun ostetaan lapselle kenkiä, uuteen kenkään voidaan tarkoituksella jättää vähän ”kasvun varaa”. Yksilön ominaisuutena resilienssiä voidaan pitää ikään kuin henkisenä ”kasvun varana”. (Lipponen ym. 2016, 248.)

Korkeilan (2017, 212) mukaan yksilön resilienssi ilmenee käytännössä siinä, kuinka nopeasti koettu tyytyväisyys elämään palautuu vähintään vaikeaa tapahtumaa edeltäneelle tasolle. Yksilön selviytymis- ja palautumiskyvyssä voidaan erottaa kahdeksan osa-aluetta. Ensimmäinen on itsetietoisuus, joka ilmenee omien käyttäytymistapojen tunnistamisena ja tunnereaktioiden ymmärtämisenä. Toinen osatekijä on tunteiden säätelykyky, joka mahdollistaa arvoja toteuttavan käyttäytymisen myös vaikeiden tunteiden myllerryksessä. Joustavuus ja tilanneherkkyys auttavat myös hahmottamaan, milloin tunteita tulee säädellä ja milloin ne voi kohdata sellaisinaan. Kolmas selviytymiskyvyn osatekijä liittyy tulkintatapoihin. Kun tiedostaa oman tavan tulkita tapahtumia, tiedostaa sen myös joko vahvistavan tai heikentävän koettua. Oman tulkintatyylin tunnistaminen mahdollistaa tarvittaessa myös näkökulman vaihtamisen. Neljäs keskeinen piirre liittyy kykyyn säädellä omaa energiatasoaan erilaisin palautumista ja stressaavan olon tasapainottamista tukevin keinoin. Palautumista voi vahvistaa esimerkiksi meditaation ja erilaisten hengitysharjoitusten avulla. Viides osatekijä, optimismi, nostaa esiin taidon havaita positiivisia puolia itsessään ja muissa, sekä kykyä tunnistaa niitä asioita, joihin voi itse vaikuttaa. Kuudes keskeinen piirre on joustavuus, joka ilmenee halukkuutena kokeilla uusia keinoja ja kykyä ajatella asioita eri näkökulmasta. Seitsemäs osatekijä korostaa omien ja muiden luonteenvahvuuksien tunnistamista ja niihin luottamista vastoinkäymisten keskellä. Kahdeksas ja viimeinen keskeinen piirre liittyy hyvin vuorovaikutustaitoihin, jotka mahdollistavat läheisten ja luottamuksellisten ihmissuhteiden luomisen positiivisen kommunikaation ja empatian avulla. (Korkeila 2017, 212.)

Keskeisimpinä psykologisina tekijöinä selviytymisen kannalta Van Breda (2001, 8., viitattu 16.6.2018) pitää minän vahvuutta, sosiaalista kyvykkyyttä, ongelmanratkaisukykyä ja yhteyden kokemisen tunnetta. Poijula (2016, 160–161) luettelee yksilön häiriökehitykseltä suojaaviksi ominaisuuksiksi myönteisen käsityksen itsestä, riittävän älykkyyden, tunteiden säätelykyvyn, uskon oman tilanteen turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, sekä motivaation toimia tehokkaasti omassa ympäristössä. Vahvaan minuuteen liittyy myös yksilön sisältäpäin ohjautuvuus, joka tarkoittaa oman itsensä, tunnetilojensa ja niiden käyttämiseseurausten ohjaamista kypsällä ja sosiaalisella ta-

valla. Kun ihmisen tunnetilat, mielialat ja reaktiot eivät ole välttämättömässä yhteydessä ulkomaailman tapahtumiin ja hän pystyy viivyttämään reaktioitaan, päättämään miten reagoi ja näkemään tilanteita itselleen myönteisesti, on kyse sisältäpäin ohjautuvuudesta, joka saavutetaan pikkuhiljaa, asteittain kehittymällä.

Vahva tunne omasta itsenäisestä minuudesta, auttaa selviytymään. Myös Hedrenius ym. (2016, 155–156) nostaa esiin resilienssissä vaikuttavat ihmisen geneettiset ominaisuudet tuodessaan esiin neljä resilienssiä määrittelevää ja mittaavaa avainsanaa. Ensimmäinen niistä on kyky säilyttää vakaus, jota voidaan mitata sillä, kuinka syvästi ihminen menettää kontrollin odottamattomassa ja haastavassa tapahtumassa. Toinen avainsana on sopeutuminen, eli miten ihminen kykenee hyväksymään muuttuneen tilanteen ja jatkamaan elämää kokemansa jälkeen. Kolmas avainsana on toipuminen, johon vaikuttaa paljon muun muassa se, onko sosiaalista tukea saatavilla ja pääseekö tapahtuman kokenut jälleen yhteyteen perheenjäsentensä ja muiden hänelle tärkeiden ihmisten kanssa. Viimeinen avainsana on kehittyminen, oppiiko ihminen kokemastaan ja pääseekö yksilön aiemmin uinuneet vahvuudet nousemaan uudessa tilanteessa keskeisiksi.

Pietikäisen (2017, 184) mukaan resilienssitutkimusten tärkein viesti on se, että selviytymistaitojaan voi kehittää myös aikuisena. Kun resilienssi aiemmin käsitettiin vain yksilön synnynnäisenä ominaisuutena ja kykyä palautua vastoinkäymisten jälkeen, niin viime aikoina se on alettu nähdä myös aktiivisena prosessina, joka käsittää myönteisen sopeutumisen merkittävien vastoinkäymisten yhteydessä. Tätä nykyä resilienssiä tulkitaan siis holistisesti, terveyden, psykologisen tasapainon ja toimintakyvyn sisältämällä tavalla. Tutkimuksen ja koulutuksen kautta on ilmennyt myös tarvetta määritellä jonkinlaisia mittatyökaluja resilienssin tason mittaamiseen. Mittaaminen ei ole ongelmatonta, koska käytetty termi ja käsitteet vaihtelevat eri alojen ja kulttuurien mukaan ja myös mittaukset saattavat olla kulttuuriirippuvaisia. Resilienssin mittaamiseen on jo kehitetty useita mittausteikkoja, mutta edelleenkin mittausten tekemiseen ei ole yleispätevää normia. Lisäksi on havaittu, ettei yksikään kehitetyistä asteikoista ole ylivoimainen muiden rinnalla. (Eu-project 2014, 13.)

3.2.2 Useiden tekijöiden summa

Yksilön resilienssi on varsin monitahoinen ja elämän eri osa-alueilla ilmenevä. Esimerkiksi haastavissa olosuhteissa kasvava lapsi voi olla hyvä sosiaalisissa suhteissa, mutta keskittymisvaikeuksien vuoksi opiskelu on vaikeaa. Resilienssi voi myös vaihdella iän myötä. Nuoremman on yleensä

vaikeampi käsitellä traumaattisia kokemuksia, sillä luonnollisesti vanhemman ihmisen kognitiivinen ja emotionaalinen kehitys on pidemmällä ja heillä on enemmän elämäkokemusta. On kuitenkin vaikea erottaa yksittäistä tekijää, jonka vaikutus resilienssiin olisi olennaisin, vaikka sosiaalinen tuki nouseekin esiin erityisen tärkeänä. Sen sijaan on viitteitä siitä, että resilienssi on useiden geneettisten, psykologisten, biologisten, sosiaalisten ja henkisten tekijöiden summa. (Hedrenius ym. 2016, 156–157.)

Yksilön resilienssistä puhuttaessa on hyvä tuoda esiin myös temperamenttiero, joilla tarkoitetaan ihmisten välisiä synnynnäisiä, ajasta ja tilanteesta riippumattomia pysyviä eroja käyttäytymisessä ja reaktioissa. Temperamenttiero ovat biologisia ja perustuvat eroihin aivojen toiminnassa, fysiologisissa reaktioissa ja sisäerityksessä. Mielialat kuten ärtymys ja taipumus kielteisiin tunteisiin ovat temperamenttipiirteitä. Temperamenttiin liittyy perinnöllinen valmius reagoida uudessa tilanteessa tai uusia ihmisiä kohdatessa, joko lähestymällä aktiivisesti ja uteliaana tai vetäytymällä ja välttämällä tilanne. Temperamentti on myös osa elämäntoimintaa, sillä se määrää kaikkeen uuteen suhtautumista ja muutoksiin sopeutumista ja vaikuttaa siten stressinsietokykyyn. (Poijula 2016, 163).

Resilienssiä voidaan tutkia myös positiivisen psykologian avulla. Tällöin huomio on kiinnittynyt positiivisten tunteiden merkitykseen toipumisen tukena. Tutkimusten mukaan esimerkiksi ilon, kiinnostuksen, tyytyväisyyden ja rakkauden kokemisella on yksilön ajattelua ja toimintatapoja laajentava vaikutus, jolloin ihminen kykenee kuvittelemaan ja uskomaan elämäänsä vielä suurempia saavutuksia ja hienompia kokemuksia kuin aiemmin kokemansa. On tärkeä huomata, että henkilökohtaiset voimavarat kertyvät nimenomaan positiivisten tunnetilojen aikana ja yksilö voi hyödyntää näitä kertyneitä resursseja tulevaisuudessa, erilaisissa tunneolosuhteissa. (Fredrickson 2001, 3-5, viitattu 16.6.2018.)

Fredrickson (2001, 7-10, viitattu 16.6.2018.) kuvaa useiden psykologian alatieteiden tutkimusten viittaavan siihen, että positiiviset tunteet laajentavat yksilön huomiokykyä, tietoisuutta ja toimintakykyä ja rakentavat hänen fyysisiä, henkisiä ja sosiaalisia resurssejaan. Samalla positiiviset tunteet ja niiden myönteiset vaikutukset ja positiiviset uskomukset toimivat resursseina ihmisille selviytyä vastoinkäymisistä. Ihmiset hyödyntävät positiivisia tunteita eritavoin, jotkut enemmän kuin toiset. Tätä on selitetty yksilöiden erilaisella psykologisella joustavuudella. Resilienttien yksilöiden on nähty pääsevän jaloilleen muita nopeammin ja tehokkaammin, ja positiivisten tunteiden uskotaankin lisäävän myös psykologista vastustuskykyä. Resilientit yksilöt voivat olla sekä tietoisesti että tiedostamattaan asiantuntevia positiivisten tunteiden hyödyntäjiä. Folkman ja Moskowitz

(2000, viitattu 16.6.2018.) määrittelevät kolme erilaista selviytymistapaa, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti stressaavien olosuhteiden aikana: myönteinen uudelleenarviointi, ongelmakeskeinen selviytyminen ja negatiivisen kokemuksen kytkeminen johonkin tavalliseen, positiivisen merkityksen omaavaan tapahtumaan. Kun positiiviset tunteet laajentavat yksilön huomiokykyä ja tietoisuutta ja mahdollistavat joustavan ja luovan ajattelun, myös selviytymisresurssit lisääntyvät.

Erilaiset tunteet liittyvät siis keskeisesti resilienssiin. Kun puhutaan kyvystä sopeutua takaiskuista ja stressaavista tapahtumista tunteita positiivisella ja hyödyllisellä tavalla säätelämällä, kyse on emotionaalista resilienssistä. Oleellista on, että kykenee ottamaan vastuun omista tunnereaktioistaan ja valitsee, ruokkiiko positiivisia vai negatiivisia ajatuksia ja tunteita. Haasteellisissa tilanteissa tietoisuus omista tunteista auttaa olemaan resilientimpi. Tunnesäätelyn kannalta on oleellista päättää ajatella positiivisesti, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että emotionaalinen tasapaino olisi vain jatkuvaa onnea ja iloa. Emotionaalinen tasapaino ei myöskään sulje pois mitään tunteita, vaan sallii, ymmärtää, hyväksyy ja osaa säädellä niitä, jolloin voidaan puhua tunteiden hallinnasta. Tunneäly on kykyä tunnistaa, ymmärtää ja säädellä omia tunteitaan, sekä tunnistaa ja ymmärtää myös muiden tunteita. Myös tunneäly auttaa ihmistä olemaan resilientimpi. (Webb 2013, 32–34, 38–40. viitattu 15.10.2019.)

3.2.3 Työyhteisötaito

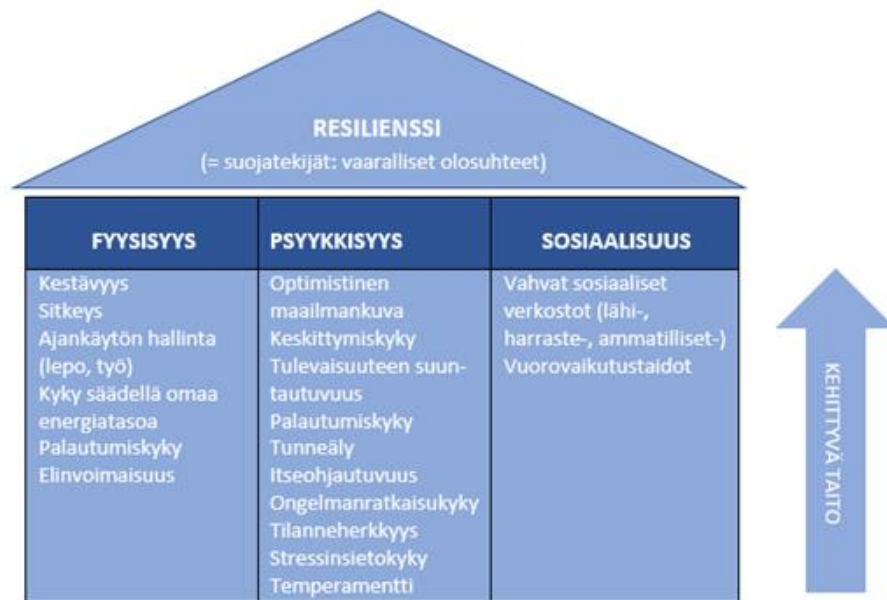
Resilienssi on työyhteisötaitona, osaamisena ja ominaisuutena haluttu ja arvostettu taito. Arasola (2016, viitattu 15.10.2019) pohjaa Taulukossa 1. olevan listauksen Poijulan kirjaan (Resilienssi 2016). Vasemmassa taulukon sarakkeessa on lista resilienssin sisältämistä asioista ja oikean puoleiseen sarakkeeseen on avattu sanojen käytännönilmentymiä: missä resilienssi näkyy ja tuntuu ja mitä osaamisia kukin kohta vaatii.

Taulukko 1. Resilienssin sisältämiä asioita ja niiden ilmentymiä käytännössä. Mukailten Elina Arasolaa 2016.

Joustava palautuminen	Tulevaisuuden usko, (työ)elämän vimma, uudistumishalu
Persoonan joustavuus	Henkinen notkeus, sopeutumiskyky
Lannistumattomuus	Sitkeys, sinnikkyys, luottamus
Ärsykkeisiin reagoimattomuus	Korkea provosoitumiskynnys, paksunahkaisuus, toleranssi
Sisäinen ohjautuvuus	Vahva itsetuntemus, ammatillinen itseluottamus, uteliaisuus
Ulospäin suuntautuminen	Havaintokyky, toimintaympäristön huomiointi, signaaliherkkyys
Rohkea sisäinen temperamentti	Tahto, sisu
Tunneäly	Ihmisosaaminen, suhteellisuudentaju, empatia
Huumori	Sopiva leikkimielisyys, tilannetaju, itselleen nauramisen taito

Tutkimusten mukaan yksilöt voidaan jaotella sen mukaan, miten he käyttäytyvät toistuvasti uhkaavissa tilanteissa ja ihmisen resilienssin ymmärtämisellä voi voittaa paljon. Jos pystyy arvioimaan ennakoita, keillä riski ongelmien kehittymiseen on suurin, resurssit voi ohjata oikein ja niitä pääsee käyttämään ajoissa. (Hedrenius ym. 2016, 156.) Endler ja Zeidner (1996, 30–34) kuvaavat, että vastoin käymisten keskellä resilienssi sisältää dynaamista vuorovaikutusta henkilökohtaisten ja sosiaalisten resurssien ja selviytymisponnistelujen välillä. Selviytymisprosessit ovat stressinsietokyvyn keskiössä ja henkilökohtaiset ja sosiaaliset resurssit ovat merkittävässä osassa erilaisissa haasteissa, koska ne säilyvät terveenä ja rohkaisevat etsimään sopeutumiskykyisempiä selviytymiskeinoja. Sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös selviytyvän avun lähteenä, vaikka selviytyminen on yksilöllistä toimintaa stressaavassa tilanteessa. Osa tutkijoista on myös sitä mieltä, että stressi hyödyttää ihmisiä, sillä se tekee heistä lempeämpiä, nöyrympiä ja sitkeämpiä.

Seuraavaan kuvioon 1. olemme koonneet yksilön resilienssiin vaikuttavia tekijöitä. Määrittelemme resilienssin kuviossa Lipposen ym. (2016, 245) käyttämän kaavan mukaan, jolloin resilienssi lasketaan suojaitekijöiden läsnäolon ja vaarallisten olosuhteiden suhteessa.



KUVIO 1. Kolme yksilön resilienssiä kannattelevaa pilaria.

3.3 Organisaation resilienssi

Resilienssi liittyy yksilön lisäksi myös yhteisöihin, jolloin viitataan organisaation tai yksilön muutoskykyyn ja joustavuuteen toimintaympäristön muuttuessa. Luonnonkatastrofit, pandemiat, terrori-iskut, taloudellinen taantuma, laiteviat ja inhimilliset virheet ovat vain muutamia esimerkkejä asioista, jotka voivat heikentää organisaation ja sen ympäristön vakautta ja turvallisuutta. Jokaisella organisaatiolla on omat haasteensa ja joku tapahtumien tai olosuhteiden yhdistelmä, joka voi kaataa koko organisaation. Taloudellinen järjestelmä voi horjua merkittävän asiakkaan menettämisestä, tuotantolinjan saastua tai yksittäinen, tyytymätön työntekijä voi vaikeuttaa prosessien etenemistä omalla toiminnallaan. Organisaatiossa resilienssi on kykyä sopeutua ympäristön muuttuviin vaatimuksiin, kehittyä jatkuvasti ja oppia kokemuksistaan. Joustavan yrityksen rakentamisen tulee pohjautua strategiaan, jolloin kyetään muuttamaan yrityksen toimintatapoja ja parantamaan kilpailukykyä. Haavoittuvuuden vähentäminen vähentää häiriöiden todennäköisyyttä ja lisää joustavuutta. (Hedrenius ym. 2016, 156.)

Pohtiessaan selviytymistä ja sopeutumista kriisiytyneessä organisaatiossa myös Ranki (2000, 64) ottaa esiin oppimisen näkökulman ja erottaa sanat toisistaan. Ihmiset voivat sopeutua vaikeisiin tilanteisiin, mutta eivät silti selviä psyykkisesti ehyenä. Selviytyminen taas sisältää aktiivista otetta, oppimista ja uuden tiedon rakentamista, vaihtoehtojen ja merkitysten etsimistä, ei pelkästään alitumista tilanteeseen. Palosaari (2007, 41) kuvaa toipumistyön vievän aikaa ja etenevän psyyken määrittelemässä tahdissa. Toipumistyötä voi tehdä itsekseen tai ammattilaisten tukemana. Kuvaa vaa on, että toipumisprosessi etenee pikkuhiljaa, epätasaisesti, eikä yleensä ilman jonkinasteisia takapakkeja. Joskus on tarpeen palata menneeseen ja uskaltaa kohdata menneitä käsittelemättömiä asioita. Palosaaren (2007, 41) mukaan omista reaktioista ja omasta toipumisprosessista kannattaa olla kiinnostunut. Onnistuessaan kriisi- ja traumatyö vapauttaa mieltä ja vapautunut mieli on tasapainossa menneen kanssa, nauttii nykyhetkestä ja on kiinnostunut myös tulevasta.

3.3.1 Strateginen joustavuus

Annarelli ja Nonino (2016, 3) määrittelevät organisaation resilienssin kyvyksi selviytyä häiriöistä ja ennalta-arvaamattomista tapahtumista ennakoivan strategisen tietoisuuden ja sisäisten ja ulkoisten vastoin käymisten operatiivisen hallinnan avulla. Resilienssi on staattinen, kun se perustuu valmiuteen ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin uhkien todennäköisyyden minimoimiseksi ja mahdollisten vaikutusten vähentämiseksi ja dynaaminen, kun se perustuu häiriöiden ja odottamattomien tapahtumien hallintaan ja kykyyn lyhentää epäsuotuisia seurauksia ja maksimoida organisaation palautumisnopeus alkuperäiseen tai uuteen haluttuun tilaan.

Airola ym. (2017, 10) kuvaa resilienssiin liittyvien näkemysten laajentuneen viime aikoina. Nähdään, ettei kyse ole pelkästään kriisitilanteiden hallinnasta, vaan organisaation strategisesta kyvykkyydestä. Yhteisötasolla voidaan työpaikan tai organisaation resilienssiä mitata esimerkiksi tutkimalla, kuinka ne pystyvät palautumaan ennalleen toimintakykyiseksi ennakoimattoman häiriön aiheuttamasta lamaantumisesta. Eikä vain ennalleen, vaan jopa uudistamaan toimintaansa, jolloin lopputulos voi olla lähtötilannetta parempi. Kuvaavaa on, että toimintaa pyritään koko ajan viemään tietoisesti haluttuun suuntaan, eikä vain yritetä selviytyä kohdalle sattuneista pulmista. Resilientissä työyhteisössä mietitään järjestelmällisesti, mitä haasteista voidaan oppia ja miten asioita viedään eteenpäin.

Strategisesti ketterä organisaatio kykenee siis ennakoimaan ja havaitsemaan avautuvia mahdollisuuksia, sekä reagoimaan muutoksiin niistä hyötyen. Strategisesti resilienssillä yrityksellä on neljä kehityshaastetta. Ensinnäkin organisaation tulee sisäistää ajatus, että ympäristön muutos on jatkuvaa. Toiseksi organisaatio tarvitsee uusiutumiskykyä ja rohkeutta kokeilla erilaisia toimintatapoja vanhojen strategioiden sijaan. Kolmanneksi organisaation tulee suunnata resursseja vanhoista ja jo olemassa olevista tuotteista ja palveluista myös uusiin innovaatioihin ja asiakkuuksiin. Neljänneksi organisaation on kyettävä kyseenalaistamaan parhaan arvons etsimistä korostavaa kulttuuria ja sietämään luontaista ristiriitaa sen ja uusiutumisen välillä. Mikäli organisaatio pystyy vastaamaan näihin kehityshaasteisiin, sillä on strategista resilienssiä, eli kykyä ymmärtää ympäristöä, luoda strategisia vaihtoehtoja ja uudelleen järjestäytyä kilpailijoita nopeammin. (Airola ym. 2017, 17–18.)

Organisaation strategisessa suunnittelussa joustavuutta korostava lähestymistapa tehostaa hallintoa, sillä osallistavuus ja joustavuus sitouttavat paikalliseen yhteistyöhön. Joustavan suunnittelun onnistunut soveltaminen ja integrointi vaativat työntekijöiltä työskentelyä yli organisaatorajojen ja jatkuvaa eri mahdollisuuksien ja käytäntöjen arviointia. Henkilöstön tulee ymmärtää, että organisaation sisäinen ja ulkoinen joustavuus on oppimisprosessi, joka koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Joustavaa strategiaa voidaan myös peilata muihin strategioihin ja löytää sen avulla enemmän vaihtoehtoja työelämän monimutkaisuuden ja epävarmuuden hallintaan. (Borgström, Norström, Peterson, Sellberg & Ryan 2018, 916.)

Jokainen organisaatio on osa suurempaa ekologista järjestelmää ja niiltä vaaditaan joustavuutta kaikilla tämän järjestelmän tasoilla. Organisaation uusiutumiskyvykyys on siis aina yhteydessä myös muiden organisaatioiden joustavuuteen (asiakkaat, toimittajat, sääntelyviranomaiset ja jopa kilpailijat). Organisaatio on myös riippuvainen sekä henkilöstön yksilöllisestä, että ympäröivien yhteisöjen selviytymiskyvykkyydestä. Kuviossa 2. kuvataan organisaation resilienssin indikaattoreita. Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin luomaa joustavuutta ja sopeutumiskykyä voidaan tunnistaa johtajuuden lisäksi henkilöstön sitoutumisen, tilannetietoisuuden, päätöksenteon, innovaation ja luovuuden kautta. Sisäisten ja ulkoisten suhteiden kehittymistä taas tunnistetaan tehokkaiden kumppanuuksien, tiedon hyödyntämisen, sisäisten resurssien ja ketteryyden kautta. Organisaation resilienssin indikaattorina toimii myös muutosvalmius, jota voidaan tunnistaa yhteneväisten päämäärien, ennakoivan asenteen, suunnittelustrategioiden ja stressitestisuunnitelmien kautta. (Resilient organisations 2019, viitattu 13.2.2019.)



KUVIO 2. Resilienssin indikaattorit. Kolme toisistaan riippuvaista, tehokkuutta rakentavaa ominaisuutta. Mukailten Resilientit organisations kuviota. (Resilient organisations 2019, viitattu 13.2.2019.)

Resilientin työyhteisön johdolta edellytetään vahvaa kriisinhallintaa ja päätöksentekokykyä kriisin aikana, sekä jatkuvaa organisaation tavoitteisiin heijastuvaa strategioiden arviointia. Johdon tulee tiedostaa, että sitoutunut ja osallistuva henkilöstö ymmärtää oman työnsä, sekä organisaation joustavuuden ja menestyksen välisen yhteyden, joten henkilöstöllä tulee olla valtuudet käyttää taitojaan myös ongelmanratkaisussa. Lisäksi henkilöstöä voidaan rohkaista valppauteen organisaation ja sen toiminnan mahdollisiin ongelmiin liittyen ja tilannetietoisuuteen voidaan kannustaa palkitsemalla henkilöstöä avoimuudesta ja innovatiivisten ja luovien lähestymistapojen kehittämisestä ja hyödyntämisestä ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Organisaatiossa tulee ymmärtää suhteet ja resurssit, joita voidaan tarvita kriisin aikana. Huolellisella suunnittelulla ja yhteistyön ylläpitämisellä varmistetaan tehokkaat kumppanuudet. Ketteryyttä voidaan lisätä minimoimalla sellaisia yhteiskunnallisia, kulttuurisia ja käyttäytymiseen liittyviä esteitä, jotka useimmiten ilmenevät kommunikaatio-rajoituksina ja luovat toisistaan irrallisia ja haitallisia toimintatapoja. (Kuvio 2.) (Resilient organisations 2019, viitattu 13.2.2019.)

Organisaation resurssien hallinta varmistaa sen, että organisaatio kykenee toimimaan tavanomaisen liiketoiminnan aikana, sekä pystyy venymään ja kasvattamaan kapasiteettiaan kriisin aikana. Työyhteisössä tulee olla laaja tietoisuus ja yhteisymmärrys siitä, mitä organisaation painopisteitä seurataan kriisitilanteissa ja ymmärrys organisaation vähimmäisvaatimuksista kriisitilanteissa. Resilientille organisaatiolle on ominaista ennakoiva asenne, eli strateginen valmius ja kyky reagoida

varhaisiin signaaleihin muutoksesta organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä ennen kriisiin joutumista. Suunnitelmat ja strategiat on kehitetty ja arvioitu haavoittuvuuksien hallitsemiseksi suhteessa liiketoimintaympäristöön ja sen sidosryhmiin. Myös stressitestisuunnitelmat kuuluvat organisaation varautumiseen ja henkilöstö osallistuu simulaatioihin tai skenaarioihin, joiden tarkoituksena on toteuttaa vastausjärjestelyjä ja validoida suunnitelmia. (Kuvio 1) (Resilient organisations 2019, viitattu 13.2.2019.)

3.3.2 Itseohjautuvuus

Organisatorisen psykologian ja johtamisen alalla resilienssin käsitettä on Martinezin, Meneghelin ja Salanovan (2016, 3-4) mukaan käytetty viittaamaan suhteellisen tavallisiin sopeutumisprosesseihin, kuten odottamattomien ja haitallisten olosuhteiden kohtaamiseen. Positiivinen psykologia on omaksunut resilienssin esikuvana ihmisten oikeellisuudesta ja hyvyydestä, sillä positiivisen psykologian päätavoitteena on tutkia olosuhteita ja prosesseja, jotka edistävät ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistavaa tai optimaalista toimintaa. Resilienssi lähestymistapana tunnistaa joustavuuden, sopeutumisen ja improvisaation tarpeen organisaation muuttuvissa ja epävarmoissa tilanteissa. Tältä osin resilienssin on tuettava organisaatioita, samoin kuin niiden jäseniä ja tiimejä, torjumaan haitallisia ja stressaavia tilanteita, jotta ne voidaan voittaa ja saavuttaa myönteisiä tuloksia.

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan, yksilöt tunnistavat tiimensä ja sisäistävät sen arvot ja normit, mikä johtaa asenteiden ja käyttäytymisen homogeenisuuteen. Tutkimusten perusteella voidaan myös todeta, että yhteiset uskomukset ja yhteiset emotionaaliset kokemukset syntyvät yhdessä työskentelevien ihmisten välillä, mikä johtaa samankaltaisiin motivaatio- ja käyttäytymismalleihin ja yhteisiin tunteisiin. Toisin sanoen tiimin jäsenet voivat reagoida samalla tavoin yhteisiin tapahtumiin ja siksi päätyä tuntemaan samalla tavalla. Tiimin resilienssi voidaan määritellä kyvyksi toipua epäonnistumisesta, takaiskuista, konflikteista tai muista hyvinvoinnin uhkista, joita saatetaan kokea. Positiivisen kollektiivisen tunteen kehitykseen vaikuttavat emotionaalinen tartunta, emotionaalisen vertailu ja empatia. Tunnepitoinen tartunta merkitsee alitajuntaprosessia toisten tunnereaktioiden rinnastamiseksi. Tunnepitoinen vertailu taas on tietoisempi mekanismi vertailla omia tunteitaan muiden ilmaisemien tunteiden kanssa, jotta voidaan osoittaa sopivia ja yhteneväisiä tunnereaktioita. Sitä vastoin empatia perustuu korvaaviin vaikutuksiin ja tiimin jäsenet näyttävät samankaltaisia tunteita tarkoituksellisesti ottamalla toisten psykologisen näkökulman. (Martinez ym. 2016, 13.)

Martinez ym. (2016, 14–15) nostaa esiin, miten kollektiiviset positiiviset tunteet sallivat tiimien laajentaa sekä ajattelun, että toiminnan ulottuvuutta, samoin kuin tulkita uudelleen stressitilanteita ja kehittää positiivisia merkityksiä vastoinkäymisissä. Kun tiimin jäsenet jakavat tunteita, he todennäköisemmin ovat motivoituneita ja sitoutuneet kohtaamaan haasteet. Organisaatiossa on hyödyllistä tarjota yksilöille runsaasti mahdollisuuksia osoittaa positiivisia tunteita. Tiimien jäsenten pitäisi kyetä helposti tunnistamaan toistensa positiiviset tietoiset tai tiedostamattomat lausunnot, mikä helpottaa emotionaalisen tartunnan, emotionaalisen vertailun ja empatian prosesseja. Aikanaan hyvät ryhmäsuhteet vahvistavat myös tunteiden jakamista ja tiimin jäsenet vahvistuvat. Organisaation johtajien johtamiskäyttäytyminen on merkittävä kollektiivisten positiivisten tunteiden mahdollistaja ja muutosjohtajuuden kehittyminen vaikuttaa ratkaisevasti koko organisaation resilienssiin.

Viime aikoina useat organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää tietoisuustaitojen (mindfulness) kehittämistä työyhteisössään. Tutkimukset osoittavat, että tietoisuustaitojen avulla pystytään paitsi vähentämään tehokkaasti stressiä myös kasvattamaan organisaation resilienssiä, tunteellista älykkyyttä ja yleistä tehokkuutta. Tietoisuustaidot nostavat työntekijöiden itsetuntemuksen tasoa ja lisäävät herkkyyttä vuorovaikutukseen, jolloin yhteistyö muiden kanssa helpottuu. Tietoisuustaitojen on havaittu myös vähentävän impulsiivisuutta, lisäävän keskittymiskykyä ja parantavan tiedonkäsittelykykyä ja – hallintaa. Konkreettisesti työyhteisön arkeen tietoisuustaitojen kehittymisen on nähty vaikuttavan myös sairauspoissaolojen vähenemisenä. (Chaskalson 2011, 3-7.)

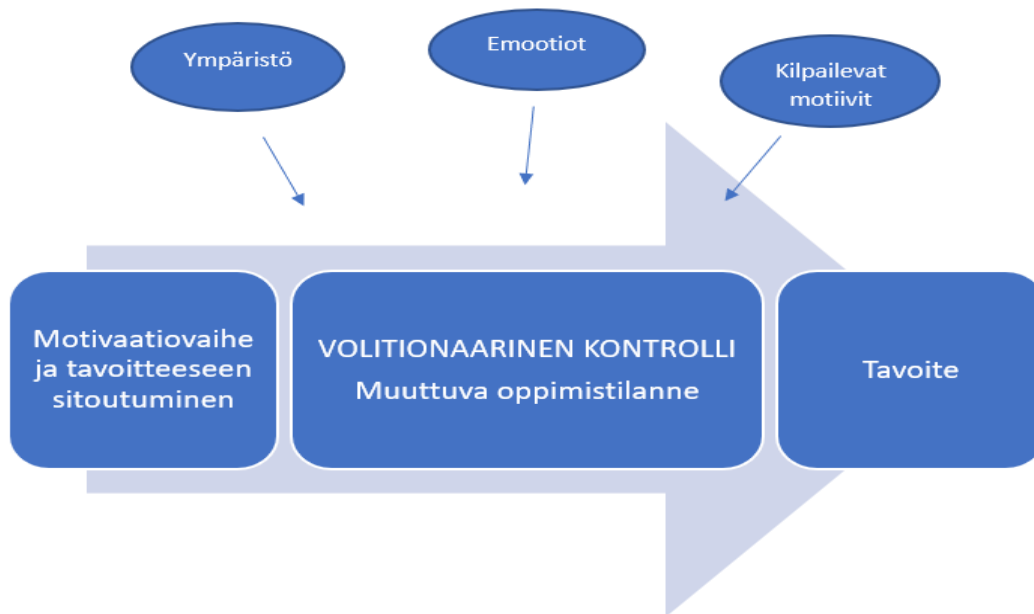
3.4 Volitio eli toimeenpanon taito

Volitio on merkittävin tekijä, joka ohjaa ihmisen tavoitteen saavuttamista. Se on kyky tietoisesti ja johdonmukaisesti säädellä ja hyödyntää omaa henkistä pääomaa, sekä ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Taitona volitio on siirrettävissä tilanteesta toiseen, joten se mahdollistaa meille jatkuvassa muutoksessa menestymisen. Volitio ei ole synnynnäistä, tosin resilienssin tavoin, joillain ihmisillä on siihen enemmän luontaisia taipumuksia kuin toisilla. Koska kyse on taidosta, volitiota voidaan arvioida, kehittää ja johtaa. Käytännöntasolla volitio ilmenee työvireenä, työvireen ylläpitona, jossa motivaatio on vain yksi osatekijä, sekä työvireen suuntaamisena tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin. Volitio varmistaa, että työskentelytilanteessa väliin tulevat tekijät, kuten häiriöt, keskeytykset, työ kannalta toisarvoiset seikat eivät vie työskentelyn fokusta alkuperäisestä tavoitteesta. Toisaalta väliin tulevat tekijät eivät myöskään häivyttä alussa syntynyttä innostusta ja positiivista virettä, jonka turvin tavoitteita lähdettiin saavuttamaan. (Parppei 2018, 16.)

Suomenkielisessä kirjallisuudessa volitio (eng. volition) käännetään yleensä käsitteiksi tahto tai tahdonvoima. Usein puhekielessä nämä ymmärretään synnynnäisenä piirteenä tai ominaisuutena, jota jollain on - ja jollain toisella ehkä ei ole. Volitiota tutkinut Riia Parpei on tietoisesti tehnyt valinnan käyttää termiä volitio tai toimeenpanon taito, voidakseen tarkastella toimeenpanoa taitona, jota voidaan arvioida, kehittää ja johtaa. Motivaation ja volition taustalla on jokaisen henkilön omaan toimintaan liittyviä uskomuksia. Motivaatiokomukset vaikuttavat yksilöiden tavoitteen valintaan ja tavoitesuuntautumiseen. Parpein tutkimuksen mukaan kyse on yksinkertaistettuna siitä, haluaako suoriutua tehtävästä siitä saatavan ulkoisen palkkion tai muun hyödyn vuoksi vai onko motiivina oppia ja kehittyä tehtävää tehtäessä. Volitiokomukset vaikuttavat osaltaan uskallukseen ryhtyä toteuttamaan aikomuksia ja sinnikkyteen toteuttaa ne vastoinkäymisistä huolimatta. (Parpei 2018, 35, 48.)

Oppija kohtaa oppimistilanteissa erilaisia emotionaalisia ja motivationaalisia konfliktitilanteita sekä sosiaalisia ja ympäristöstä tulevia paineita. Sillä miten oppija onnistuu säätämään näitä tilanteita, on vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen ja oppimistilanteen mielekkyyteen. Itsesäätoinen oppija ottaa vastuuta oppimisestaan ja tavoitteistaan arvioimalla omaa toimintaansa käyttämällä yksilöllisiä säätely ja kontrollistrategioita sekä peilaamalla omaa toimintaansa. (Järvenoja 2003, 46.)

Volition aikaansaamat prosessit auttavat loppuun saattamaan tehtäviä, joita oppiminen tai tavoitteen saavuttaminen vaatii. Kuviossa 3. kuvataan volitionaalisia prosesseja. Ne ovat erityisen merkityksellisiä silloin, kun tavoitteet ovat epäselviä, etäisiä sekä vaikeasti hahmotettavia ja saavutettavia tai kun on muita tekijöitä, jotka haittaavat tavoiteltavaa suoritusta. Näissä tilanteissa nousee esille yksilön kyky säädellä motivaatiota ja emootiota sekä keinot tukea oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. Henkilön emotionaaliset tulkinnat, kilpailevat motiivit sekä sosiaaliset ja ympäristön asettamat paineet edellyttävät henkilöltä jatkuvaa volitionaalista kontrollia. Saavuttaakseen tavoitteen, henkilön tulee kontrolloida ja säädellä omaa toimintaansa ja tuntemuksiaan. Tämän saavuttamiseksi tulee suunnata omaa kiinnostusta sekä vahvistaa ja tukea tavoitteita ylläpitävää toimintaa. Samalla täytyy kontrolloida ja säätää niitä tekijöitä, jotka haittaavat tai estävät tavoitteellista toimintaa. (Järvenoja 2003, 48-49.)



KUVIO 3. Volitionaarinen säätelyprosessi. (Mukaiilu Järvenoja 2003, 48)

Volitio näyttöytyy tietoisena sitoutumisena ja sitkeytenä saattaa työ päätökseen eteen tulevista ulkoisista tai sisäisistä esteistä ja häiriöistä riippumatta. Tehtävää ei tule hioa liiallisuuksiin, jollei tekemisellä saavuteta ylimääräistä lisäarvoa lopputulokseen. Toisaalta työskennellessä jatkuvan muutoksen keskellä, tulee toimintaa tarkastella riittävän usein ja tarvittaessa hienosäätää etenemistä. Pelkän motivaation tai motivaatiolla johtamisen sijaan täytyisi kehittää ja johtaa koko organisaation toimeenpanokykyä. (Parpei 2018, 16.)

Motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vuosikymmeniä. Ensimmäisten motivaatioteorioiden mukaan motivaation uskottiin perustuvan yksilön sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin, jotka ohjasivat ihmisen toimintaa. Kehittyneemmät teoriat ryhtyivät tarkastelemaan ulkoista motivaatiota. Ulkoinen motivaatio perustui tavoitteen saavuttamisesta saatavien ulkoisten palkkioiden odotukseen. Sisäiseksi motivaatioksi ryhdyttiin kutsumaan tilaa, jossa itse työ ja tekeminen koettiin jo sellaiseen merkitykselliseksi ja tyydyttäväksi. Kyse on silloin sisäisestä motivaatiosta, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi, sekä kun työtehtävät ja niiden tekeminen tuottavat tekijälleen tyydytystä. Tänä päivänä motivaatiota tarkastellaankin yleisimmin sisäisen kuin ulkoisen motivaation näkökulmista. (Parpei 2018, 34.)

Motivaatio on halu ja hyvä aikomus saavuttaa tavoite, kun taas volitio on taito tietoisesti säädellä ja hyödyntää omaa ajattelua, toimintaa ja tunteita sekä ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamiseksi. Koska Volitio on taito, voidaan sitä arvioida, kehittää ja johtaa, mikä tekee siitä ratkaisun itseohjautuvaan, tehokkaaseen ja johdonmukaiseen tavoitteelliseen työskentelyyn. Motivaation on aiemmin katsottu olevan tavoitteellisen toiminnan lähtökohta ja tavoitteen saavuttamisen olevan kiinni vain motivaatiosta. Motivoitunut tila yksin ei vielä saa aikaan tekemistä tai tuota tuloksia. (Parpei 2018, 33.)

Vaikka motivaatio ja volitio liittyvät toisiinsa, ne on silti pidettävä erillään, sillä motivaatio ja toimeenpano toimivat eri tavoin. Tämä seikka korostuu etenkin silloin, kun syvästi motivoituneet ja selkeästi tavoitteensa valinneet ihmiset kohtaavat ongelmia pyrkiessään päämääräänsä. Monella on niin luontaisesti, kuin kokemuksen kehittämänä erilaisia toimeenpanon taidon osatekijöitä, joiden on oletettu syntyvän motivaatiosta. Tästä syystä on helposti ajateltu motivaation olevan kaiken tekemisen lähtökohta ja aikaansaamisen ydin. Nyt kun motivaation ja toimeenpanon rakenteet ja prosessit on myös käytännön tasolla kyetty eriyttämään toisistaan, voidaan tarvittaessa keskittyä juuri toimeenpanon varmistaviin tekijöihin. Pelkkä motivaatio ei siis tue pitkäjänteistä tavoitteellista työskentelyä vaan siihen sisältyvän toimintahalun ja aikomusten lisäksi tarvitaan taitoa sekä kykyä ylläpitää työvirettä ja suunnata tekeminen oikeisiin asioihin, jotta tavoite saavutetaan (Parpei 2018, 33, 35.)

3.4.1 Organisaation volitio

Organisaation toimeenpanokyvykkyys koostuu yksilöiden volitiosta, valmentavasta vuorovaikutustavasta sekä johtamisjärjestelmään sisältyvistä rakenteista ja prosesseista. Volitio organisaatiossa muuttaa innostuksen aikaansaamiseksi sekä suunnitelmat ja aikomukset tekemiseksi ja tuloksiksi. (Parpei 2018, 16.)

Organisaatiotasolla kyvykkyys ilmenee vakiintuneina menettelytapoina ja kykynä hyödyntää organisaation resursseja, jotta organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan. Kyvykkyydellä viitataan siis koko organisaation ominaisuuteen tai kilpailutekijään, ei yksittäisten henkilöiden osaamisiin tai teknologian tuomaan hyötyyn. Työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen muuttuu parhaimmillaan sisäisten prosessien kautta organisaation kyvykkyudeksi. Tällöin kyvykkyys muodostuu näky-

väksi toiminnaksi organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Näin kyvykkyyttä voidaan myös kehittää ja johtaa. Yrityksessä kyvykkyys näkyy tehokkaana johtamisena sekä tarkoituksenmukaisina rakenteina, joiden avulla pystytään nopeastikin muuttamaan yrityksen toimintaa. (Parpei 2018, 99.)

Kyvykkyyttä käsittelevissä tutkimuksissa on Parpein (2018, 100–101) mukaan korostettu organisaatioiden menettävän paljon potentiaalisia ja käyttämättömiä kasvun mahdollisuuksia, jos ne hakevut kasvua vain tuotteita ja palvelua kehittämällä unohtaen kokonaisvaltaiset kyvykkyydet. Jos yritys liittyy toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, yrityksen strategian ja kyvykkyydet toisiinsa, avautuu sille uusia potentiaalisia liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksia. Strategiset kyvykkyydet erottavat organisaation toimialallaan toimivista kilpailijoista ja ne ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimeenpanokyvykkyys lukeutuu dynaamisiin kyvykkyyksiin ja se on yrityksen kyky yhdistää ja muokata sisäisiä sekä ulkoisia voimavaroja, jotta yritys selviytyy nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Johdolla ja johtamisella on merkittävä rooli kyvykkyyksien istuttamisessa käytäntöön, koska toteutuakseen erilaiset kyvykkyydet vaativat henkilöstön sitoutumista ja toimintaa.

Yritystoiminnassa toimeenpanokyvykkyys on yrityksen aikaansaamista ohjaava ominaisuus, ja se perustuu valmentavaan vuorovaikutustapaan, henkilöstön toimeenpanon taitoon sekä näiden liittämiseen osaksi johtamisjärjestelmää ja arjessa työskentelyä. Toimeenpanon taito ja valmentava vuorovaikutus ovat aina rakenteeltaan ja prosesseiltaan samanlaisia. Siksi ne ovat suurin piirtein samanlaisina toteutettavissa toimialasta tai organisaation koosta riippumatta. Toimeenpanokyvykkyys varmistaa organisaation aikomusten ja suunnitelmien systemaattisen toteuttamisen ja tätä kautta tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen. Toimeenpanokyvykkyyden merkitys muutoksessa ja muuttuvassa ympäristössä onnistumiselle on ratkaiseva. (Parpei 2018, 101.)

Esimiehet kertovat kokevansa alaistensa motivaation ylläpidon - työvirettä tarkoittaen – ratkaisevana. Tämä näkyy ja kuuluu niin johtamista käsittelevissä keskusteluissa ja kirjoituksissa kuin johtajien henkilökohtaisissa kannanotoissakin. Ristiriitaista kyllä, alaiset itse kokevat omassa työssään toiminnan suuntaamisen ja fokuksen ylläpysymisen työvireen ylläpitoa suurempana ongelmana. Näiden molempien ulottuvuuksien, fokuksen ja työvireen balanssi on kuitenkin se, joka varmistaa tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan toimeenpanon. (Parpei 2018, 163.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena on tutkia yrittäjien resilienssiin liittyviä kokemuksia mikro- ja pienyrityksissä ja kehittää työtapoja resilienssin vahvistamiseen yrityksen kehittämisessä.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa tietoa yrittäjien resilienssin kokemuksista hankkeessa mukana olevissa oululaisissa mikro- ja pienyrityksissä. Kehittämissosiossa pyritään tuotetun tiedon perusteella löytämään keinoja resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa.

Tutkimuskysymyksemme on:

1. Selvittää, mitä resilienssi on mikro- ja pienyritysten yrittäjien kokemana?
2. Millaisia keinoja yrittäjillä on resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa?

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄ JA VAIHEET

Seuraava luku käsittelee tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmän ja vaiheet. Luvussa käsitellään yksityiskohtaisesti kehittämistyön lähtökohdat, osallistujien valinta, aineiston keruu, sisällön analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä on laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen ja sitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkittavaa todellisuutta pyritään jäsentämään tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta luokittelemalla todellisuuden elementtejä ja prosesseja ja tuottamalla tutkittavaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä, niiden välisiä suhteita ja teoriaa. Keskeisiä tutkimusprosessia ohjaavia kysymyksiä ovat, mitä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on ja mitä tässä ilmiössä tapahtuu. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia. Myös tämän vuoksi työmme on laadullinen eikä määrällinen. Aineiston tieteellinen kriteeri ei ole sen määrä vaan sen laatu. Tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti. (Hirsijärvi & Remes ym. 2009, 161-164; Eskola & Suoranta 2014, 18.)

Tutkimuksemme lähestymistapa on fenomenologis- hermeneuttinen. Fenomenologiassa ja siihen läheisesti kuuluvassa hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Fenomenologia tutkii ihmisten kokemuksia ja ihmisten suhdetta omaan elämismaailmaansa. Ihminen suhtautuu maailmaan merkitysten kautta. Kaikki kokemus merkitsee jotain. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkitysten oivaltamista. Kun tutkitaan kokemuksia, tutkitaan kokemusten merkityssisältöä ja sen rakennetta. (Laine 2015, 29-33.)

Tutkimuksemme ihmiskäsitys on holistinen. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolon perusmuodot ovat tajunnallisuus (psykykkishenkinen olemassaolo), kehollisuus (olemassaolo orgaanisena tapahtumisena) ja situationaalisuus (olemassaolo suhteina todellisuuteen). Kukin olemassaolo tulee ottaa huomioon. Kukin olemassaolon perusmuoto vaikuttavat yksin ja erikseen,

koska ihminen on kokonaisuus. Tajunnallisuuteen liittyy mieli. Mieli on merkityksen antaja. Mielen avulla tiedämme, tunnemme, uskomme, uneksimme ilmiöt ja asiat joksikin. (Rauhala 2005, 32-35.)

Situationaalisuus tarkoittaa ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta. Osa tilanteen osista rakentuu kohtalomaisesti asioista, joihin ihminen itse ei voi vaikuttaa. Ihminen ei voi valita vanhempiaan, geenejään, rotuaan, ihonväriään kansalaisuuttaan jne. Ihminen ei myöskään ole aina vastuussa asioista, joita hän kohtaa. Useita tilanteen osia ihminen voi kuitenkin valita ja muunnella siten situationaalisuuttaan. Ihminen voi esimerkiksi valita aviopuolisonsa, ystävänsä, työnsä, harrastuksensa, asuntonsa jne. (Rauhala 2005, 41-42.)

Kehollisuus eli elämä orgaanisena tapahtumisena voidaan käsittää samaan tapaan kuin mielellisyys tajunnallisuudessa. Elämä on orgaanisen olemassaolon olemus, kuten mielellisyys on tajunnallisuuden perusolemus. Kehollisuus on olemassa oloa orgaanisen elämän kokonaisuutena. (Rauhala 2005, 40-41.)

5.2 Osallistujien valinta

Pysytään pinnalla – hanke pyrkii vastaamaan mikro- ja pk-yritysten ajankohtaiseen tarpeeseen nostaa muutoskyvykkyyttä. Tavoite on noussut yritysmaailmasta, jossa muutoskyvykkyyden kehittämisen tarve on ilmennyt vaikeutena havaita liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia ja kyvyttömyytenä toimia strategisesti ketterällä tavalla uudistuen. Hanke toimii Jyväskylän, Mikkelin, Lahden ja Oulun alueella ja hankkeen kohdetoimialoilla, joita ovat kiinteistöala ja isännöinti, kivijalkayrittäjät sekä teollisuus pk-yritykset, kehittäminen on ollut toistaiseksi vähäistä, vaikka alat ovat voimakkaassa murroksessa mm. digitalisaation ja eläköitymisen johdosta. Oulun alueella ja tutkimuskeskämme mukana ovat kivijalkayritykset. Tutkimuksen edetessä laajensimme haastateltavien valintaa koskemaan myös hankkeen ulkopuolisia pohjois-pohjanmaanalaisia yrityksiä.

Laadullisen tutkimuksen yleisenä ohjeena mainitaan usein, että aineisto tulee koota sieltä missä tutkittava ilmiö esiintyy. Tiettyä toimintaa pyritään ymmärtämään, jotakin ilmiötä pyritään kuvaamaan tai jollekin ilmiölle pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Hirsijärvi & Remes ym.2007, 177). Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Jo tutkimussuunnitelmasta on hyvä ilmetä pääpiirteittäin, mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoa hankitaan ja miksi juuri näitä

tietoja tarvitaan. Tutkijan on huolellisesti harkittava, kuinka monta henkilöä tai ryhmää mukaan tutkimukseen valitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58). Emme päättäneet haastateltavien määrää ennakoon, vaan seurasimme aineiston riittävyttä tutkimuksen edetessä. Haastattelimme seitsemää yrittäjää. Aineiston riittävyden vuoksi jouduimme laajentamaan osallistujien valintaa myös Pysytään pinnalla- hankkeen ulkopuolelle. Hankkeen ulkopuoliset yritykset valittiin sijainnin ja sopivuuden mukaan.

5.3 Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu

Valitsimme aineistonkeruumenetelmäksemme teemahaastattelun, sillä haastatteleamalla saimme syvällisemmin tietoa aiheestamme, kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelut ovat lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun näkökulmista, eli haastattelun aihepiirit, ovat kaikille samat. Tästä huolimatta teemahaastatteluista puuttuu strukturoiduille haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48; Kananen 2017, 97.) Haastattelumme teemat olivat kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat. Lisäksi teimme tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä ja jätimme joitakin kysymyksiä pois.

Teemahaastattelu perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin (1956) julkaisemaan kohdennettuun haastatteluun (the Focus interview). Siinä tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Me tekijät olimme alustavasti perehtyneet tarkasteltavaan ilmiöön ja kehitimme siitä haastattelurungon. Haastattelurungon muodostimme luetun teorian tiedon ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Hirsjärvi & Hurme (2015, 47) korostavat, että viimeisessä vaiheessa haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, joita tutkija on ennalta analysoinut.

Valitsemamme haastatteluteemat (Liite 2.) olivat: vahvuudet, kehittymistarpeet, vaikutusmahdollisuudet sekä hyödyntämiskeinot. Valituilla teemoilla pyrittiin antamaan kuva yrittäjien selviytymiskyvykkyydestä ja nostamaan esiin alueita, joissa yrittäjien kapasiteettia voisi hyödyntää aiempaa paremmin. Haastattelu kysymykset suunniteltiin niin, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiimme. Testasimme kysymysten toimivuutta koehaastattelulla helmikuussa 2019 yri-

tyksessä, joka ei osallistunut varsinaiseen tutkimukseen. Koehaastattelun pohjalta totesimme kysymykset pääosin toimiviksi, mutta päätimme, että haastateltaessa teemme tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluun osallistujat valittiin Pysytään pinnalla-hankeen kohdeyrityksistä ja Pohjois-Pohjanmaan mikro- ja pk- yrityksistä, joilla on tarve kehittää työkaluja henkilöstön resilienssin hyödyntämiseen. Saatekirje (Liite 1.) lähetettiin tutkimukseen osallistuneille yrittäjille. Teemahaastattelut tehtiin keväällä 2019. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja nauhoitettu aineisto kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin aineiston analysointia varten.

Haastattelu on joustava menetelmä ja se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tämä antaa mahdollisuuden suunnatta tiedonhankintaa itse tilanteeseen. Tilanteessa on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Nonverbaaliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia. Myös haastattelun vaiheita on helpompi säädellä. Kysymyksiä voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin katsotaan aiheelliseksi ja tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Analyysi on koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Analyysilla tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä tavallisia asioita, kuten aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestämistä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineiston luokittelusta esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Ideana on kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Analyysin avulla tutkija lisää aineiston informaatioarvoa: hän tiivistää aineistoa ja analysoi sitä. Tämän lisäksi hän käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009. viitattu 3.3.2018)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalysointimenetelmä, jolla pyritään saamaan yleisluontoinen ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä saadaan järjestettyä kerätty

aineisto johtopäätösten tekoa varten. Analysoimme haastatteluista saadun aineistomme induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisen analyysin ydin on siinä, että analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistostamme tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Aineistolähtöisen analyysin päävaiheita ovat yleiskuvan hahmottaminen aineistosta, redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Janhonen & Nikkonen 2003, 26–29; Tuomi ym. 2018, 103, 122.).

Litteroimme haastattelut sana sanalta heti haastatteluiden jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 kirjoitettuna yhteensä 72 sivua. Litteroidun aineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan yksin ja yhdessä. Tämän jälkeen keskustelimme esiin nousseista asioista ja kokonaiskuvasta joka aineistosta muodostui.

Analyysi jatkui aineiston koodaamisella, jolla pyrittiin aineistoa läpikäymällä erottamaan ja merkitsemään aineistosta kiinnostuksen kohteena olevat asiat ja karsimaan pois kaikki muut. Litteroidusta aineistoista poimitut, tutkimuskysymykseen vastaavat lauseet pelkistettiin eli redusointiin. Seuraavaksi aineisto ryhmiteltiin eli klusterointiin. Ryhmittelyllä etsittiin pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin luokkaan, jolle annettiin sen sisältöä kuvaava nimi. Käytimme klusteroidessa värikoodeja, jolla ryhmittelimme aineistoa teemoittain. Ryhmittely on osa abstrahointia, joka jatkui ryhmittelyssä syntyneiden luokkien yhdistelyllä sisällön mukaan ylempiin luokkiin. Näin pyrimme luomaan tutkimusaineistostamme loogisen teoreettisen kokonaisuuden. Tämän jälkeen pohdimme johtopäätöksiä ja sitä, vastaako teemahaastattelumme tulokset aiempien tutkimusten tuloksia, vai saammeko aiemmista tutkimuksista poikkeavia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113; Janhunen & Nikkonen 2003, 28–29.)

Taulukossa 2 on esitetty yläluokkien muodostuminen.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> -Luonnostaan löytää niitä juttuja, oman fiiliksen mukaan (kehittäminen) - Olet itsesi pomo, saa päättää - Osaa tunnistaa itselle ja yritykselle oleellisen (paljon tarjontaa ulkopuolelta kehittämiseen ja uudistumiseen) -Periksiantamattomuus -Työmoraali -Kokemus kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta ts. henkilöstö ottaa palautetta ja kehitysehdotuksia vastaan, "paikka on ansaittu" -uskallus puhua asioista ääneen 	<p>Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luovuus - Sitkeys, määrätietoisuus -Usko omaan tekemiseen, osaamiseen ja visioon - Keskustelutaito - Itsenäisyys ja vapaus tehdä 	<p>Yksilölliset ominaisuudet</p>

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> -Läheiset, perhe, ystävät -pitkän kokemuksen omaavat yrittäjäkaverit -kontaktit -Ulkopuolinen konsultaatio työprosessien suunnitteluun -Verkostojen hyödyntäminen -Ulkopuolisen näkemyksen hyödyntäminen ->Yrityskummi 	<p>Tukiverkostot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammatillinen verkosto - Läheisverkostot - Muiden kokemusten hyödyntäminen 	<p>Verkostot</p>

Taulukko 2. Esimerkkejä yläluokkien muodostumisesta.

Kuviossa 4 kuvataan tutkimuksellisen kehittämistehtävän aineistolähtöinen sisällönanalyysiprosessi.



KUVIO 4. Aineistolähtöinen sisällönanalyysiprosessi

5.5 Laadullisen kehittämistyön luotettavuus

Tutkimusta tehdessä pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä niin luotettavaa tietoa kuin on mahdollista. Laadullisen tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa yleisillä luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan on tarkasteltava vastaavatko hänen käsityksensä tutkittavien käsitystä. Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että tulokset saavat tukea toisista tutkimuksista, jotka ovat tarkastelleet samaa ilmiötä. Reflektiivisyys on luotettavuuden kriteeri. Tällä tarkoitetaan, että tutkijoiden tulee olla tietoisia omista lähtökohdistaan ja miten se vaikuttaa aineistoon. (Kylmä & Juvakka 2007, 127; Pohjola 2007, 15; Eskola ym. 2014, 212-213; Mays & Pope 2000, 51.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tultava esiin, miten analyysiprosessi on edennyt ja miten tutkimuksessa esitetyt tulokset on saatu. Pelkkä tulosten esittäminen ilman kuvausta analyysistä ja sen vaiheista ei siis riitä. Tutkimuksellisissa kehittämistöissä ja muissa tutkimuksissa lukijalle on annettava välineitä tutkijan prosessin etenemisen tarkasteluun. Tutkimusprosessista on pyrittävä tekemään mahdollisimman ”läpinäkyvä”. Tällä tavoin myös eettisten kysymysten huomioimisen arvioiminen mahdollistuu. (Saaranen-Kauppinen yms. 2009. Viitattu 3.3.2018.)

Luotettavuuden arvioiminen perustuu tutkijan avoimeen subjektiivisuuteen. Laadullisen kehittämistyön prosessin aikana arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta jokaisen prosessin eri vaiheessa. Yksi tehdyistä haastatteluista ei ollut tutkimuksen kannalta luotettava, koska haastattelu keskeytyi useita kertoja ja keskeytykset vaikuttavat haastattelun kulkuun. Siitä syystä emme huomioineet kyseistä aineistoa analysoidessa.

Tutkimukseemme osallistuville annettiin tiedote tutkimuksesta suostumiskirjeen yhteydessä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Annoimme tutkimukseen osallistuville tiedoksi, että halutessaan osallistumisen voi peruuttaa milloin vain. Huolehdimme, ettei ulkopuolisilla henkilöillä ole pääsyä haastatteluaineistoomme ja tuhosimme nauhoitteet, kun niitä ei enää tarvittu. Varmistimme haastateltavien henkilöiden anonymiteetin säilymisen. Emme käyttäneet missään tallenteissa henkilöiden tai yritysten oikeita nimiä, emmekä muita yksityiskohtaisia tietoja heidän yritystoiminnastaan.

5.6 Laadullisen kehittämistyön eettiset kysymykset

Kun tutkimus kohdistuu ihmiseen, mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Eettisiä kysymyksiä on muitakin ja ne voivat koskea esimerkiksi vallankäyttöä tai tutkijan toimintaa ammattihenkilönä, laillisuus-kysymyksiä tai rahoitukseen liittyviä seikkoja. Ihmistieteissä eettiset kysymykset liittyvät kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20).

Arviointia voi vaikeuttaa haastatteluissa käsiteltävien asioiden erilaiset merkitykset tutkijalle ja tutkimuksessa mukanaoleville. Myös käsityksemme asioista voivat olla erilaisia. Voimme ajautua ti-

lanteeseen, jossa puhumme haastateltavan kanssa samasta asiasta eri nimellä tai eri asioista samalla nimellä. Jos tilanne vaatii, pyrimme välttämään näitä tilanteita tekemällä tarkentavia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009. Viitattu 3.3.2018.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytimme monipuolisia luotettavia lähteitä, jotka on merkitty viitteinä tekstiin ja luettelona lähdeluetteloon. Olemme pyrkineet käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä työssämme. Tutkimuksessamme olemme rehellisiä ja vilpittömiä emmekä plagioi muiden tutkijoiden tekstiä. Vältimme toisen käden lähteitä sekä suoria lainauksia. Tutkimuksemme uskottavuutta lisää se, että olemme perehtyneet hyvin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon. Näiden pohjalta tehdyt haastatteluteemat on tarkoin valittu. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Hyvä tutkimus on eettisesti kestävä. Tutkijoina huolehdimme siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja valitsimme sopivan tutkimusasetelman ja teemme raportin hyvin ja laadukkaasti. (Tuomi ym. 2018, 149.)

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa avaamme tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset, jotka olemme otsikoineet analyysin kautta muodostuneiden yläluokkien mukaan. Tutkimustuloksia jäsentäviksi yläluokiksi muodostuivat yrittäjien yksilölliset ominaisuudet, yrityksen johtaminen ja yrityskulttuuri, verkostot sekä yhteiskunnan ja työelämän murros.

6.1 Yksilölliset ominaisuudet

Yrittäjyys on vaativaa ja yrittäjäksi ryhtyvältä vaaditaan osaamisen lisäksi yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka tukevat selviytymisessä ja yritystoiminnan kehittämisessä. Haastatteluissa yrittäjät toivat esiin yksilöllisiä resilienssiä tukevia tekijöitä.

Yrittäjillä oli usko omaan tekemiseen, osaamiseen ja visioon. Tämä näyttäytyi sisäänrakennettuna motivaationa. Epävarmuustekijöistä huolimatta yrittäjillä oli sitkeyttä ja määrätietoisuutta, sekä uskoa ja luottamusta tulevaisuuteen. He luottivat omaan intuition ja kokemuksen tuomaan osaamiseen. Lisäksi positiivisuus koettiin tärkeäksi eteenpäin vieväksi ominaisuudeksi.

... semmonen että ei niinkö halua luovuttaa, vaan haluaa tehdä niinkö ihan kaikkensa, et ne se tahtotila ja semmonen...

Yrittäjä tarvitsee luovuutta erottautuakseen muista. Luovuus oli myös yksi työnimua ja innostuneisuutta lisäävä tekijä. Yrittäjät kokivat, että itsenäisyys ja vapaus tehdä oli yksi tärkeimmistä selvitymistä tukevista tekijöistä.

...saa sitä omaa luovuutta käyttää, että tavallaan on vaan sitte se taivas rajana, että miten sää haluat mitäkin niinkö lähtä kehittämään, että kaikki on vaan niinku itestä sitte kiinni...

Tuloksista ilmeni, että vaikka yrittäjällä olisi vapautta ja itsenäisyyttä tehdä asioita, heillä ei välttämättä ole riittävästi resursseja niiden toteuttamiseksi. Toisaalta yrityksen koko heijastui luovuuden vapaaseen käyttöön. Suuremmat yritykset eivät voineet käyttää luovuutta pienten yritysten tavoin.

...Lisäkädethän aina ois semmosia kelle delegoida niitä asioita...että ei tarvis yksin tehdä niin paljon...

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen ja yrityksen sisäiseen kehittämiseen yrittäjät tarvitsivat sosiaalisia taitoja. Yrittäjät nostivat esiin keskustelutaidon ja vuorovaikutuksen tärkeyden henkilöstön kanssa. Yrittäjien kokemusten mukaan henkilöstö motivoitui, kun heillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiä ja osaamistaan. Yrittäjän sosiaaliset taidot nousivat esiin myöskin ristiriita ja muutosvastarinta tilanteissa. Pelkkä oman alan asiantuntijuus ei riitä, vaan yrittäjällä tulee olla sosiaalista pääomaa.

...Kyllähän ne sosiaaliset taidot tieteenki, että ihmisten kanssa osaa pelata...
Haistella vähän, että miten kenenkin kanssa tulee toimeen... Vaikka tää on bisnes to bisnes myyntiä, niin kyllähän tää kuitenkin on niinkö henkilöltä henkilölle paljo...

...Jos on talouksensa hyvä niin se ei välttämättä riitä... Omalla persoonalla tekkee sitä työtä...

Yrittäjät kokivat, että heiltä odotetaan ratkaisukeskeisyyttä ja joustavuutta muuttuvissa tilanteissa. Yllättävissä ja epävarmoissa tilanteissa he eivät voi lamaantua, vaan yrittäjän tulisi kyetä tekemään nopeitakin ratkaisuja. Yrittäjyydessä on läsnä epätietoisuus ja huoli tulevaisuudesta. Ratkaisuja tulee tehdä näistä epävarmuustekijöistä huolimatta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja muista erottautumiseksi. Yrittäjät toivatkin vastauksissa esiin maalaisjärjen ja stressin sietokyvyn tarpeen. Aina omat voimat ja osaaminen eivät riitä, jolloin yrittäjiltä vaaditaan kykyä hakea ja vastaanottaa apua.

...Kyllähän se niinku sen on huomannu, että parempi se on tehdä jotain päätöksiä, ku olla tekemättä mitään, että jos tulee väärä niin sitte korjataan, että niitä vaan pitää saada päätöksiä aikaan...

Haastatteluista heijastui yrittäjien korkea työmoraali. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työskentely yrityksen eteen vaatii järjestelmällisesti tavoitteiden asettamista, tarkistamista ja toteuttamista. Yrittäjillä oli vahvana ominaisuutena volitio, joka ilmeni sekä rohkeutena, että heittäytymiskyynä haastavissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Kokeneetkin yrittäjät olivat edelleen innostuneita ja kiinnostuneita omasta alastaan. Kokemus oli tuonut rentoutta tekemiseen ja kehittänyt yrittäjien osaamista.

Yrittäjyydessä työ- ja vapaa-ajan erottaminen nähtiin usein haastavana. Osa haastateltavista oli vasta kokemusten kautta ymmärtänyt levon ja vapaa-ajan merkityksen. Haastatteluista ilmeni, että fyysisestä kunnosta ja ruokavaliosta huolehtiminen, harrastukset ja läheisten kanssa vietetty aika auttoivat työstä palautumisesta ja lisäsivät yrittäjien resilienssiä.

6.2 Yrityksen johtaminen ja yrityskulttuuri

Niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöä, yrittäjät arvostivat henkilöstön osaamista korkealle. Osaavista henkilöistä käydään kilpailua ja yritykset pyrkivät markkinoimaan laadukkaiden tuotteiden ohella itseään myös hyvänä työnantajana. Yrityksen maantieteellinen sijainti haastaa osaavan henkilöstön rekrytointia.

...Yrityskuvan ja markkinoinnin kannalta kovimmat haasteet ollu siinä, että saahaan tehtyä, niinkö yritykselle luotua semmosta kuvaa, että se on haluttu työpaikkana enempi, ku se, että kalastettas asiakkaita...

Yrittäjillä oli pyrkimys tunnistaa työntekijöiden osaamista. Käytännössä tämä tarkoitti perus arkipäivän käytäntöjä ja muutoksia perusprosesseihin. Keskustelevan työkuulttuurin ja säännöllisten palaverien kautta henkilöstölle annettiin mahdollisuus olla kehittämässä omaa työtä ja työyhteisöä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki yrittäjät eivät olleet valmiita jakamaan vastuuta henkilöstön kanssa ja se lisäsi työn kuormittavuutta ja yrittäjän haavoittuvuutta. Osa yrittäjistä pyrki jakamaan työn ja vastuut tasapuolisesti ja havainnoimaan henkilöstön koulutustarpeita aktiivisesti. Henkilöstöä oltiin valmiita myös palkitsemaan osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen lisäsi yrityksen särkymävaraa esimerkiksi henkilöstömuutostilanteissa. Yrittäjät näkivät, että työntekijät

tarvitsevat laadukkaat työvälineet työn mielekkyyden lisäämiseksi. Osassa yrityksissä tämä oli tarkoittanut mittavia investointeja ja investointisuunnitelmia.

...Kyllä määhän tunnistan sen, että joitakin asioita kannattas delegoida ja muuta mutta toisaalta. Itse tykkää siitä, että on niinku oman näköstä ja tavallaan että on itse tehnyt. Musta vaan tuntuu, että monesti niinku muitten valinnat, oli se isompia tai pienempiä niin ne ei vaan oo niin hyviä, ku ne omat...

Yrittäjiä motivoi ja innosti tyytyväiset asiakkaat. Tyytyväiset asiakkaat toimivat myös yritystoiminnan ja asiakaspalvelun onnistumisen mittarina. Yrittäjät olivat motivoituneita kehittämään ja muuttamaan palveluita ja tuotteita asiakkaiden tarpeiden pohjalta.

6.3 Verkostot

Tuloksista havaitsimme, että riippumatta yrityksen toimialasta, jokainen yrittäjä nosti esiin verkostojen merkityksen. Osa yrittäjistä kuului useisiin ammatillisiin verkostoihin ja piti säännöllisesti yhteyttä toisiin yrittäjiin. Jopa kilpailutilanteissa yrittäjät vaihtoivat kokemuksia. Verkostot tarjosivat apua työssä jaksamiseen ja vertaistukea. Etenkin yksin yrittäjille toisten yrittäjien tuki tarjosi ikään kuin työyhteisön. Vaikka yritykset toimivat eri aloilla, yritystoiminnasta löytyi tiettyjä yhtäläisyyksiä, joita oli mahdollista jakaa toisten kanssa. Verkostoissa yrittävät jakoivat kokemuksia ja hyötyivät toisilta oppimalla.

Ammatillisten verkostojen lisäksi yrittäjien tärkeä voimavara oli läheisverkostot, joita olivat muun muassa perhe, ystävät ja harrasteyhteisöt. Läheisverkostojen tärkeys oli korostunut yritystoiminnan edetessä. Vapaa-ajan ja työn erottaminen oli lisännyt työssä jaksamista ja siitä palautumista.

...En voi sanoa palkka, vaikka haluaisin. Kyllä se on liikunta, perhe ja ystävät, mitkä on niinkö niitä voimavaroja...olen selkeästi ottanut omaa aikaa, mikä mulle on sitte tosi tärkeä...

6.4 Yhteiskunnan ja työelämän murros

Yrittäjät hyödynsivät aikaisemmin kokemaansa muutostilanteissa. Heillä oli kehittynyt taito nähdä ulkopuolisten muutosten vaikutus omaan yritykseen. Osa oli joutunut supistamaan liiketoimintaa, osa yrityksen sijaintia ja osa tuotettaan. Osa yrittäjistä oli laajentanut liiketoimintaansa tuotteista myös asiantuntijapalveluiden tuottamiseen. Turvatakseen liiketoiminnan kannattavuuden, yrittäjät joutuivat peilaamaan omaa toimintaansa vallitseviin olosuhteisiin ja yleiseen markkinatilanteeseen. Digitalisaatio ja verkkokauppa ovat mullistaneet perinteisen kaupankäynnin. Selviytyäkseen yrittäjät näkivät yrityksen tarvitsevan perinteisen kaupan rinnalle verkkokaupan ja ajan tasaiset kotisivut. Sähköisiin palveluihin siirtyminen oli vaatinut yrittäjiltä kouluttautumista, taloudellisia panostuksia, aikaa ja oman ajattelun laajentamista. Nähtävissä oli, että digitalisaation myötä paine muutoshalukkuuteen oli kasvanut.

... uus verkkokauppa saatiin vihdoin auki ja se vaati aika paljon hommia, oli tosi pitkä projekti... osaltaan senki takia niin pitkä, että mulla oli aika paljon vaatimuksia sen kanssa ja halusin sen niin justinsa...

Tuloksista nousi, että yrittämiseen liittyvät muutokset ovat paitsi globaaleja, myös paikallisia. Yrittäjät kohtasivat työssään myös haasteita, joihin eivät voineet vaikuttaa. Muuttoliike kasvukeskuksiin haastaa pienempien paikkakuntien yrittäjiä. Sitä vastoin Oulun keskustassa jo tehdyt ja tulevat muutostyöt haastoivat yrityksiä asiakasvirtojen ohjautuessa toisaalle muun muassa uuden kaupakeskuksen vuoksi. Muutosten takia aikaisemmin keskeisellä paikalla ollut kiinteistö siirtyi syrjään ja pois asiakkaiden kulkureiteiltä. Pitkittyneet infrastruktuurin remontit saattoivat olla kestäättömiä pienille kivijalka yrityksille. Toisaalta Oulun keskustasta kauempana maakunnissa, yrityksen ympäristö ja miljöö toivat lisäarvoa yritystoiminnalle.

...No se on tietenkin oman pään sisällä sitä joutuu kamppailemaan varmaan eniten etenkään henkistä sodankäyntiä ittiä vastaan, että jaksaa yrittää...

Haastatteluissa yrittäjiltä kysyttiin, onko yrityksessä laadittu strategiaa muutostilanteita varten. Yrittäjät vastasivat, ettei strategiaa ole laadittu, mutta lähes kaikilla yrittäjillä oli mielessä visio yrityksen tulevaisuudesta.

...on tehty suunnitelmaa, että mitä lähtis tekemään, millon lähtis tekemään ja niihin realiteetteja ja sitten myöskin ihan tuon kivijalan seuraaminen, että onko tämä kannattavaa...

Talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat yrityksiin. Taloudellisen kestävyuden saavuttaminen ja ylläpitäminen ei ole yksinkertaista pienyrityksessä. Yrittäjät kertoivat, ettei rahoituksen saaminen ole helppoa ilman vakuuksia ja toisaalta suurien investointien tekeminen velkarahalla vaatii rohkeutta. Osalla yrittäjistä oli kokemus myös siitä, että pankit ovat kiristäneet lainan saamisen ehtoja.

7 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimustuloksia ja sitä, miten ne vastasivat asettamiimme tutkimuskysymyksiin, jotka olivat: 1. Selvittää, mitä resilienssi on mikro- ja pienyritysten yrittäjien kokemana? 2. Millaisia keinoja yrittäjillä on resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa?

Tutkimuksen keskeisten tulosten mukaan yrittäjien resilienssiin vaikuttivat seuraavat tekijät **1. yksilölliset ominaisuudet** (usko omaan tekemiseen, osaamiseen ja visioon, sisäänrakennettu motivaatio, luottamus omaan intuitioon ja kokemukseen tuomaan osaamiseen, positiivisuus, luovuus, itsenäisyys, sosiaaliset taidot) **2. Yrityksen johtaminen ja yrityskulttuuri** (osaava henkilöstö ja osaamisen tunnistaminen, vastuun jakaminen, osaamisen kehittäminen, tyytyväiset asiakkaat) **3. Verkostot** (ammattilliset verkostot, läheisverkostot) **4. yhteiskunnan ja työelämän murros** (digitalisaatio, verkkokauppa).

7.1 Yksilölliset ominaisuudet yrittäjän jaksamisen tukena

Tulosten pohjalta muodostetun johtopäätöksen mukaan voidaan todeta, että haastatteluun osallistuneilla yrittäjillä oli paljon resilienssiä tukevia ominaisuuksia ja osaamista, jotka tukivat yrittäjiä sopeutumaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Sydänmaanlakka (2010, luku 1) toteaa teoksessaan, että jatkuva uudistuminen on yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa kilpailuetu. Hänen mukaansa uudistumisen tarve korostuu koko ajan nykyisessä toimintaympäristössä. Tämä jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus on innostumista ja innostuneisuutta, sisäistä motivaatiota sekä volitiota eli kykyä viedä asiat käytäntöön ja laittaa toimeen. Tutkimustuloksista tulleen johtopäätöksen mukaan yrittäjiltä vaadittiin luovuutta erottautuakseen muista ja luovuus lisäsi yrittäjien työnimua ja innostuneisuutta.

Luottamus on psykologista turvallisuutta, joka lisää innovatiivisuutta, nostaa suoritusastoa ja parantaa tehokkuutta. Haastatellut yrittäjät toivat esiin, että heillä on jatkuvista muutoksista ja murroksesta huolimatta usko ja luottamus tulevaisuuteen. Kyseiset tunteet ovat merkityksellisiä yritystoiminnan kannalta, sillä luottamus on volition taustalla vaikuttava tunne, joka lisää sekä työtyytyväisyyttä, että uskallusta ryhtyä toimeen.

Yrittäjien resilienssiin vaikutti sisäinen motivaatio. Liukkosen (2017, 40-41) mukaan sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa toiminnan motiiveina ovat ilo ja toiminnan aikaan saamat myönteiset tunnekokemukset. Eli se, mitä tehdään, koetaan kiinnostavaksi, innostavaksi ja arvokkaaksi. Sisäisesti motivoitunut ihminen jaksaa harjoitella vastoinkäymisistä, epäonnistumisista ja loukkaantumisista huolimatta. Sisäisesti motivoitunut on kova yrittämään ja hän valitsee haasteellisia tehtäviä ja toimintoja. Sisäinen motivaatio vaikuttaa voimakkaasti toimintaan sitoutumiseen ja sen jatkamiseen.

Kaikki yrittäjät nostivat tyytyväiset asiakkaat tärkeimmäksi motivaationsa lähteeksi. Asiakkaat olivat antaneet positiivista palautetta, mikä osaltaan vahvisti yrittäjien haluaan tehdä työtään vielä paremmin. Haastatteluista muodostui käsitys, että yrittäjät olivat myös valmiita tekemään työtä asiakkaiden toiveiden huomioimisen eteen ja osa heistä pyysi säännöllisesti palautetta ja kävi aktiivista keskustelua asiakkaiden kanssa. Asiantunteva, henkilökohtainen palvelu jää asiakkaan mieleen myönteisenä kokemuksena ja oman alansa tuntevat yrittäjät pyrkivät erottumaan suurista tavaramarkkinoista nimenomaan laadukkaalla palvelulla ja asiantuntijuudellaan.

Positiivinen elämänasenne on asioita eteenpäin vievä voima. Ojanen (2014, 134, 178) kuvaa neljää positiivisuutta luonnehtivaa asiaa: rohkeutta, toivoa, optimismia ja huumorintajua. Hänen mukaansa onnellisuudella on suora yhteys työn kokemiseen. Jos työtä tehdään vain rahan saamiseksi ja urakehitykseen liittyy liian kunniahimoisia tavoitteita, työ voi tuntua ahdistavalta. Kun työ on kutsumus, se on itsessään mielenkiintoista ja työntekijän on helppo aidosti sitoutua siihen. Osa yrittäjistä korosti positiivisen asenteen vaikuttavan omaan jaksamiseen ja yrittäjyyteen. Huomioitavaa oli, että haastatteluissa yrittäjät eivät maininneet huumoria voimavarana.

Haastattelemillamme yrittäjillä oli positiivisuutta ja uskoa omaan tekemiseen. Liukkosen (2017, 29) mukaan positiivisesti ajattelu johtaa usein positiivisiin lopputuloksiin. Positiivinen ajattelu on myös hyvän itseluottamuksen perusta. Hyvää itseluottamusta voidaan luoda positiivisella itsepuhelulla, selkeällä mielikuvalla ja unelmilla. Terve itsekritiikki on osa hyvää itseluottamusta. Kun valmistaudumme suorituksiin, positiiviset ajatukset ohjaavat suoritusta oikeaan suuntaan. Ajatuksillamme voimme siis vaikuttaa itseluottamukseemme tai sen puutteeseen.

Jatkuvien muutosten ja ulkoapäin tulevien paineiden keskellä voi olla haastavaa ylläpitää positiivista asennetta. Tutkimusten mukaan siihen kannattaisi kuitenkin pyrkiä. Positiivinen organisaatio rakentuu myönteisistä käytänteistä, myönteisistä ihmissuhteista, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisestä, positiivisesta johtajuudesta sekä emotionaalista hyvinvoinnista. Mitä vahvempia

nämä osa-alueet ovat, sitä parempia tuloksia organisaatio saavuttaa niin henkilöstön hyvinvoinnissa kuin myös tuloksellisuudessa, tehokkuudessa ja laadussa (Wenström, Uusiautti & Määttä 2017, 86-87).

Yrittäjien vuorovaikutustaidoissa oli eroja. Osa toi ne esiin vahvuutena ja osa kehittämistarpeena. Tuloksista tulleen johtopäätöksen mukaan, yrittäjät tarvitsevat sosiaalista pääomaa ja sen puute vaikutti yrityksen kehittämistyöhön. Manka & Manka (2016, 133) kuvaavat sosiaalisen pääoman työyhteisön ja yksilön voimavarana, joka syntyy yhteisöllisyydessä ja yhteisöjen välisessä vuorovaikutuksessa. Se vahvistaa luottamusta, verkostoitumista ja tehostaa toimintaa. Luottamus vähentää vuorovaikutuksen riskejä ja helpottaa yhteistyötä työyhteisössä. Sosiaalinen pääoma, sen määrä ja laatu, vaikuttavat työhyvinvointiin ja vähentävät sairauspoissaoloja.

Resilienssistä puhuttaessa joustavuus ja ongelmanratkaisukyky ovat keskeisiä käsitteitä. Haastattelussa tuli esiin, että joustavuus ja kyky tehdä nopeita ratkaisuja ovat tärkeitä ominaisuuksia yrittäjyydessä. Havaintomme ovat linjassa myös aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Korkeilan (2017, 212) mukaan joustavuus ilmenee halukkuutena kokeilla uusia keinoja ja kykyä ajatella asioita eri näkökulmasta. Psykologisen joustavuuden käsitettä avannut Pietikäinen (2017, 46-47) toteaa joustavuuden vaikuttavan myönteisesti ihmisen toimintakykyyn ja tyytyväisyyteen. Manka ja Nuutinen (2013, 29) korostavat toimintatapojen tarkastelun tarpeellisuutta nopean muutoksen vuoksi.

7.2 Strategian merkitys tavoitteiden saavuttamisessa

Nykyinen toimintaympäristö on vaikeasti ennakoitava ja epävarma. Muuttuvissa tilanteissa yrityksiltä ja yrittäjiltä vaaditaan nopeita ratkaisuja. Tuloksista saadun johtopäätöksen mukaan yrityksillä ei ollut laadittuna strategiaa, mikä oli yllättävää. Yrityksillä oli kuitenkin visio siitä mihin yritys oli menossa. Hedreniuksen ym. (2016, 156) mukaan strategian tavoitteena olisi antaa vastaus siihen, miten tavoite saavutetaan. Organisaatiossa resilienssi on kykyä sopeutua ympäristön muuttuviin vaatimuksiin, kehittyä jatkuvasti ja oppia kokemuksistaan. Joustavan yrityksen rakentamisen tulisi pohjautua strategiaan, jolloin kyetään tarvittaessa muuttamaan yrityksen toimintatapoja ja parantamaan kilpailukykyä.

Jatkuvat muutokset ja uudistuminen vaativat kykyä oppia uutta nopeasti ja kykyä muuttua tilanteen niin vaatiessa. Uudistuminen vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta. Yritys ei enää pärjää vain jäljittelemällä muita, vaan sen tulee erottautua joukosta. Uudistuminen vaatii kykyä ennakoida muutosta ja kykyä havainnoida muuttuvaa ympäristöä. Missio on organisaatiossa sen olemassaolon syy. Se on yrityksen perustarkoitus ja sen ydintoimintaa. Visio on tahtotila eli jotain mitä halutaan saavuttaa. Arvot taas ovat yrityksen tapa toimia, joita kaikkien toivotaan noudattavan. Missio, visio ja arvot ovat osatekijöitä yrityksen strategian määrittelyssä. Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. (Sydänmaanlakka 2010, luku 1, Jatkuvan uudistumisen elementit.)

Jatkuvasta uudistumisesta käytetään myös termiä ketteruus. Ketteruus on kykyä ennakoida ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Jatkuvaan uudistumiseen tarvitaan strategista ja operatiivista ketteryyttä. Strateginen ketteruus tarkoittaa, että strateginen ajattelu on läsnä kaikilla organisaation tasoilla. Se on strategian eli mission, vision ja arvojen jatkuvaa päivittämistä ja sen kirkastamista. (Sydänmaanlakka 2010, luku 6, Jatkuva uudistuminen kiteytettynä.)

Volitio on toimeenpanotaitoa ja kykyä loppuun saattaa prosesseja niin, etteivät ne jää vain suunnitelman asteelle. Tuloksista ilmeni, että yrittäjillä oli vahvasti havaittavissa volitionaarinen suhtautumistapa työhön ja sen kehittämiseen. Kokeneetkin yrittäjät olivat edelleen innostuneita ja kiinnostuneita omasta alastaan. Myöskään vastoinkäymiset eivät olleet lannistaneet yrittäjiä, vaan heiltä löytyi uskoa ja luottoa omaan tekemiseensä. Parpein (2018, 101.) mukaan volitio eli toimeenpanokyvykyys varmistaa organisaation aikomusten ja suunnitelmien systemaattisen toteuttamisen ja tätä kautta tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen. Toimeenpanokyvykyuden merkitys muutoksessa ja muuttuvassa ympäristössä onnistumiselle on ratkaiseva.

Hyvä osaaminen on organisaation voimavara, joka auttaa vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Organisaation näkökulmasta Viitala (2002, 49–51) kuvaa osaamisen olevan strategisen kyvykyuden perusta ja liittyvän kiinteästi organisaation toiminta-ajatukseen ja kilpailustrategiaan. Visio ja strategia määrittelevät tavoitteet organisaatiossa tarvittavalle osaamiselle ja toisaalta osaamisepohja mahdollistaa kilpailukykyisen vision ja strategian kehittämisen. Jäsenten näkökulmasta määriteltynä osaaminen on työssä menestymisen perusta ja esimiehen näkökulmasta, sekä johtamistyön kohde, että väline tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisella on siis useita merkityksiä organisaatiossa ja sitä on kehitettävä ja johdettava suunnitelmallisesti.

7.3 Verkostot

Talouden globalisoitumisen ja kilpailun vuoksi yrityksillä on entistä voimakkaampi tarve muodostaa yhteistoimintaverkostoja ja kehittää yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Uudessa kilpailutilanteessa korostuvat tuotteiden laatu, asiakaslähtöinen palvelu, nopeus, joustavuus, oppiminen ja jatkuva kehittäminen. Yrityksillä voi olla erilaisia syitä verkostoitua. Yritykset voivat verkostoitua oppimisen vuoksi, liiketoiminnan kasvattamiseksi, joustavuuden ja reagointivalmiuden kasvattamiseksi tai ne voivat hakea kustannusetuja. (Toivola 2006, 10-13.)

Verkostojen rakentaminen liittyy vahvasti yrittäjien elämään ja jokainen haastatelluista yrittäjistä nosti esiin erilaisten verkostojen merkityksen. Saarisen (2016, 102) mukaan verkostoituminen voi olla sekä suunniteltua, että osittain suunnittelematonta. Toimivat kontaktit tuovat lisäarvoa ja niistä on hyötyä myös omalle liiketoiminnalle. Yrittäjien kokemusten mukaan verkostossa jaetaan tietoa ja autetaan tarvittaessa, joten on nähtävissä, että sosiaaliset suhteet vaikuttavat myös yrityksen suorituskykyyn. Myös Suomen Yrittäjien tekemä yksinyrittäjäkysely (2019, 2) osoittaa, että verkostoilla on suuri merkitys yrittäjänä toimimisessa, sillä yksinyrittäjät nostivat verkostoitumisen kumppaneiden kanssa yhdeksi tärkeimmistä kasvun keinoista. Yrittäjien verkostot ovat sekä virallisia, epävirallisia tai henkilökohtaisia, että ammattiryhmien verkostoja ja toimijayhteisöjä. Itsensä johtamisen lisäksi yksinyrittäjä voi johtaa verkostoaan. Yleisintä on verkostoituminen oman toimialan yrittäjän kanssa.

Verkostoilla on merkitystä psyykkisen hyvinvoinnin, sosiaalisuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta. (Toivola 2006, 23). Haastatellut yrittäjät ilmaisivat tuen tarpeen liittyvän sekä omaan jaksamiseen, että uusien ideoiden kehittämiseen. Toivola (2006, 29) korostaa, että yksin toimivat yrittäjät voivat rakentaa itselleen myös puuttuvan työyhteisön verkostojen kautta. Haastattelussa mainittiin myös toive omasta yrityskummista. Yrityskummilta voi saada todellista vertaistukea ja kummilta saatu keskustelu- ja sparrausapu voi tulla tarpeeseen myös haettaessa kasvua yrityksen liiketoimintaan, uudenlaisia toimintamalleja, kansainvälistymistä tai uusia markkinointikeinoja.

Hyvillä ihmissuhteilla on suuri merkitys elämänlaatuun kaiken ikäisillä. Ammatillisten verkostojen lisäksi yrittäjät kuvasivat läheisverkostojen olevan tärkeä voimavara. Myönteiset ja turvalliset suhteet puolisoon, perheenjäseniin, ystäviin tai harrastuskavereihin ovat tärkeitä hyvinvoinnin ja elämänlaadun kannalta. Yrittäjät ymmärsivät työelämän ja vapaa-ajan erottamisen tärkeyden ja niiden välisen yhteyden. Kandolinin ja Tuomivaaran (2012, 30.) mukaan työelämä ja vapaa-aika eivät ole

toisistaan irrallisia asioita, vaan ne ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Vapaa-aika voidaan nähdä myös työn vastapainona. Ikä, perhetilanne ja vapaa-ajan käyttö heijastuvat työhön ja jaksamiseen. Se, miten työssä voidaan, vaikuttaa samanaikaisesti harrastuksiin ja perhe-elämään. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on myös tärkeä motivaation lähde. (Liukkonen 2017, 47).

7.4 Työn ja vapaa-ajan hallinta

Koska työtä voi tehdä nykyään hyvin joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta, työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla vaikeaa. Toisaalta työn siirtyminen kotiin kännykän ja sähköpostiyhteyksien myötä on myös vauhdittanut vapaa-ajan ja työn välisen rajan katoamista. Tiukan työmoraalin omaavalle muutos on voinut luoda uuden elementin, eräänlaisen jatkuvasti tavoitettavissa oleminen vaatimuksen. Jos henkilö nauttii aidosti työstään, suuri työmäärä ei välttämättä muodostu ongelmaksi kovin nopeasti. Jos taas ylitöiden määrää on vaikea säädellä itse, ylläsituksen uhka kasvaa. (Viitala 2009, 226.) Huuhtanen & Moisio (2007, 7) korostavat, että työn ja perheen yhteensovittamisen avulla lisätään henkilöstön sitoutumista ja työntuloksellisuutta. Vaikka työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat olennaisesti työkykyyn, vapaa-ajan merkitys saa usein vain vähän huomiota työkyvystä puhuttaessa. Vaikutuksia voi havaita erityisesti silloin, kun yksityiselämän negatiivinen taapahuma näkyy työntekijän väsymyksenä tai aiempaa työsuoritusta heikompana tuloksena.

Vapaa-aika on edistää myös työkuormituksesta palautumista, eli työn ja muun elämän välillä pitäisi olla raja. (Gould & Ilmarinen & Järvisalo & Koskinen 2006, 24.) Haastatteluaineistosta ilmeni, että yrittäminen ja perheen yhdistäminen oli haastavaa. Siitä huolimatta osa yrittäjistä oli tietoisesti pannostanut vapaa-ajan ja työn erottamiseen. Yrittäjät ymmärsivät, että palautumista edistävä vapaa-aika kannatti käyttää sellaiseen tekemiseen, jota ei voi omassa työssä tehdä. Esimerkiksi, kun työ on henkistä ja jatkuvaa aivovoimistelua, itseään voi kehittää vapaa-ajalla fyysisesti ja päinvastoin tai jos on kalenteri-ihminen, voi varata kalenteriin pari kertaa viikossa useamman tunnin ”tyhjää aikaa” ja käyttää sen, niin kuin parhaalta tuntuu.

Sandström (2010, 173) kuvaa työn ja palautumisen välillä vallitsevan tasapainon, mikäli työntekijä ehtii palautua työn kuormituksesta vapaa-aikana. Epäsuhtatilanteesta puhutaan, mikäli työntekijä joutuu kohtaamaan työnsä vaatimukset väsyneenä ja ilman riittävää palautumista. Mikäli epäsuhtatilanne on voimakas ja pitkäkestoinen, se on riskitekijä työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille.

Työajan jälkeinen palautuminen vaikuttaa siis oleellisesti siihen, kuinka henkilö kykenee seuraavana työpäivänä kohtaamaan työn vaatimukset ja ponnistelemaan vastatakseen niihin. Jos työntekijä ei ole riittävästi palautunut, hänellä on tavallista heikommat voimavarat kohdata työhön liittyvät vaatimukset. Myös työhön liittyvät kielteiset tunteet ja stressi lisääntyvät. (Tirkkonen & Kinnunen 2010, 16.)

7.5 Työn murros

Manka & Manka (2016, 14) kuvaavat teknologian kehittymisen, verkostoitumisen, työvoiman rakennemuutoksen, työkultuurin muutoksen, resurssien uusjaon ja globalisoitumisen vauhdittavan työelämän muutosta. Joustavuus, nopeus ja innovaatiot ovat jatkuvasti esillä ja yritykset joutuvat muuttamaan samalla sekä työnteon edellytyksiä, että rakenteita. Haastatellut yrittäjät olivat kokeneet ulkopuolisten muutosten vaikutukset yritystoiminnassaan. Vastauksista ilmeni, että yrittäjyyden luonne on muuttunut entistä enemmän moniosaamista sekä joustavuutta edellyttäväksi. Valtaosan työhön liittyi myös jatkuva varuillaanolo ja kokemus siitä, että erilaisiin pyyntöihin ja vaatimuksiin edellytetään nopeaa reagointia.

Digitalisaatio koskettaa kaikkia työtehtäviä, ja asiakkaita palvellaan yhä useammin 24/7. Suomalaisen työn tulevaisuutta käsittelevässä julkaisussa Pentikäinen (2014, 12) korostaa, että työn tuottavuuden kasvu voi toteutua Suomessa tulevaisuudessa ainoastaan osaamisen kasvattamisen kautta. Omaan osaamista tulee kehittää jatkuvasti, sillä koulutuksessa hankittu osaaminen ei enää kanna läpi työuran. Yritykset investoivat vuosittain uuteen teknologiaan, tietojärjestelmiin, koneisiin ja laitteisiin sekä niihin liittyviin turvajärjestelmiin. Vaikka osaaminen ei synny tai kasva luonnostaan, sitä ei useinkaan nähdä samalla tavalla investointina, kasvatettavana pääomana tai strategisena, suojattavana kilpailuetuna.

Epävarmuus heikentää työn mielekkyyden kokemusta ja osaamisen kehittymistä sekä edistää haitallista kuormittumista. Yksilö- ja työyhteisötasolla haasteeksi voivat muodostua tietotekniikka ja teknologia ja siihen liittyvien muutosten omaksuminen, monikulttuurisuus sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Muutoksen keskellä yksilön tulisi osata sekä kehittää osaamistaan, että kyetä johtamaan itseään. (Rauramo 2013, 6).

Resilienssi on koulutuksen ja harjoitusten avulla kehitettävä taito. Kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että työntekijä pitää hyvää huolta itsestään. Lisäksi resilienssitaitoa voidaan kehittää uudelleenarvioimalla omia ajatusmalleja ja etsimällä tapoja auttaa itseään erilaisissa kriisitilanteissa. Omiin kykyihinsä luottavien ihmisten katsotaan olevan johdonmukaisempia myös haasteista selviytymisessä. Määrätietoisen koulutuksen avulla voidaan omaksua tärkeitä taitoja, kuten stressinhallintaa, voimavarojen etsimisen taitoa, joustavuutta, sekä kykyä kohdata tulevaisuus myönteisellä tavalla. Koulutus auttaa myös laajentamaan toimintakykyä, näkemään itsensä aikaansaavana yksilöinä ja toteuttamaan henkilökohtaisia ja ammatillisia tavoitteita. (Linde-Leimer & Wenzel 2014. 13-14. viitattu 15.10.2019.)

Ostamisen kulttuuri on muuttunut ja ostopäätökseen vaikuttavat yhä enemmän eettiset ja ekologiset arvot sekä tuotteiden saatavuus. Vastatakseen muutokseen, osa haastatelluista yrittäjistä oli kehittänyt liiketoimintaansa verkkokauppaan ja tuotteiden myymisestä palveluiden tuottamiseen. Osa yrittäjistä oli myös tilanteessa, jossa työntekijän palkkaaminen olisi edistänyt tuotekehittelyä ja myyntiä, mutta palkkaukseen ei ollut rahoitusta. Myös yksinyrittäjyys kyselyssä (2019, 2,9) yrittäjät mainitsevat uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamisen ja työntekijän palkkaamisen tärkeimpinä kasvun keinoina. Kyselystä oli nähtävissä, että nuoret yrittäjät ovat innokkaampia palkkaamaan uutta työvoimaa. Kasvua rajoittavina tekijöinä yrittäjät nostivat esiin työllistämisen kalleuden ja riskin sekä sen, ettei omaa työaikaakaan voi lisätä ja että yrityksen toiminta henkilöityy heihin itseensä.

Von Zansen ym. (2017, 57.) mukaan verkkokaupalla on iso merkitys kivijalkaliikkeisiin digitaalisen toimintaympäristön muuttuessa merkittävästi. Heidän mukaansa tähän vaikuttavat markkinatietojen ja palveluiden saavutettavuus sekä asiakkaiden hinta- ja tuotetietoisuus. Myös osa haastatelluista yrittäjistä koki tarvitsevänsä verkkokauppaa perinteisen kaupan rinnalle selviytyäkseen. Yrittäjät olivat valmiita laajentamaan omaa ajatteluaan, kouluttautumaan, tekemään taloudellisia ja ajallisia panostuksia selviytyäkseen tässä muuttuvassa toimintaympäristössä.

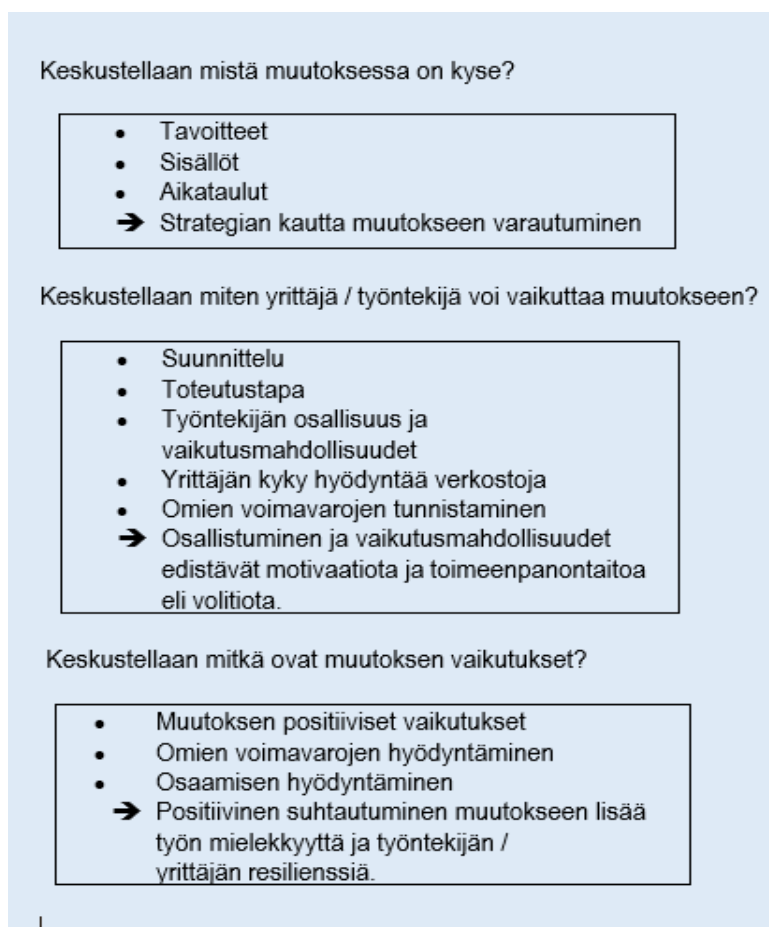
Nähtävissä oli, että digitalisaation myötä paine muutoksetyteen oli kasvanut. Vaikka yritys olisi jo tehnyt uudistuksia digitalisaation osalta, tulee uusia digitalisaation tuotteita, palveluja ja toimintatapoja kokeilla aktiivisesti, koska muutoksen vauhti on nopea. Ilmarinen & Koskela (2015, 15-16) esittävät digitalisaation olevan verkkosivustoja, verkkokauppoja, asiointipalveluja ja mobiilisovelluksia, mutta se on myös paljon muuta. Kysymys on yritysten toiminnan laajasta murroksesta. Digitalisaation kautta syntyy uusia liiketoimintamalleja, tuotteita, palveluita ja prosesseja. Yrityksissä

tarvitaan uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisointia, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. Digitalisaatio on myös strateginen kysymys. Muutos ja uudistuminen ovat digitalisaation ydin.

Talousasiat ovat yrittäjien arjessa läsnä päivittäin vaikuttaen sekä resilienssiin, että volitioon. Se, kuinka paljon talousasiat kuormittavat yrittäjää riippuu yrityksen taloudellisesta menestymisestä ja toiminnan vakaudesta. Rahoitusta voi olla vaikea saada, koska rahoitustahot arvioivat pienyrittäjiä kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden riittävyyden ja pitkäjänteisen toiminnan mukaan. Tutkitusti yritystoimintaa rahoitetaan paljon yrittäjän läheisverkoston kautta, lainaamalla ystävilta tai sukulaisilta. Etenkin yrityksen perustamisvaiheessa osa yrittäjistä käyttää toimintaan myös omaa rahaa tai realisoi omaisuuttaan. Globaalissa taloudessa pienet yritykset ovat suuria yrityksiä haavoittuvampia, koska rahoituspohjan vuoksi riski velkaantumiseen tai vakavaan velka-kierteeseen kasvaa. Pienyrittämisen tukemiseen tehdyn esiselvityksen (Peltonen & Pitkänen. 2015, 13) mukaan olisi tärkeää tiedottaa yrittäjiä eri vaihtoehdoista rahoituksen hakemiseen ja saamiseen liittyen. Selvityksen mukaan rahoituksen hakemisen aktiivisuus vaikuttaa riippuvan osaltaan myös siitä, minkä tyyppisissä verkostoissa yrittäjä on ja minkälaista keskustelua yrittäjä kuulee eri vaihtoehdoista käytävän.

8 RESILIENSSI OSAKSI MUUTOS- JA KEHITTÄMISTYÖTÄ

Tutkimukselliseen kehittämistyöhömmä liittyvä kehittämisosio sisälsi tutkimuksellisen kehittämistyön esittelyn lisäksi kehittämis- työpajan. Esittelimme työn tulokset Pysytään pinnalla – hankkeen järjestämässä illassa syyskuussa 2019. Esittelyn jälkeen kävimme läpi Arikosken ja Sallisen (2007,67) kehittämää muutokseen liittyvää työkalua, jonka olimme muokanneet resilienssiä edistävaksi yrityksen muutos- ja kehittämistyössä (Kuvio 5). Asiantuntijakehittäjät pääsivät kommentoimaan työkalun toimivuutta yritysten resilienssin edistämiseksi. Työkalu nähtiin hyväksi tueksi jäsentämään muutoksen eri vaiheita ja sen avulla muutoksesta voi tulla ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi. Lisäksi työkalu osallistaa yrityksen henkilöstön muutokseen ja ohjaa strategian laadintaan. Tätä kautta muutokseen on helpompaa motivoitua ja volition avulla saada muutos aikaan. Tässä työkalussa ei tarkastella muutokseen liittyviä riskejä tai uhkia, vaikka niiden olemassaolo tiedostetaan. Työkalussa keskityä positiiviseen lähestymistapaan ja selviytymisen tukemiseen.



KUVIO 5. Työpajatyöskentelyn työkalu ja vaiheet (Mukaiitu Arikoski & Sallinen 2007,67.)

9 POHDINTA

Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistehtävässä tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen, sekä osoittaa valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Tavoittelimme tutkimuksellisen kehittämistyön työn suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa laatua, joka vastaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vaatimuksiin ja valmistaa meitä tulevaisuutta ennakkoivaan asiantuntijatyöhön. (Oamk 2019, viitattu 10.9.2019.)

9.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Opintojen alussa meitä kannustettiin ylittämään omia mukavuusalueita ja hyödyntämään monialaisia opiskelijaverkostoja. Monialaisissa ryhmissä opiskelu antoi uusia näkökulmia ja toi lisäarvoa opintoihin. Opintomme sijoituivat aikaan, jolloin yhteiskunnassa, työpaikoillamme ja henkilökohtaisissa elämässämme tapahtui paljon muutoksia. Näistä muutoksista johtuen tuntui mielekkäältä opiskella ja tutkia strategista johtamista, henkilöstöprosesseja, muutoskyvykkyyttä ja sosiaali- ja terveysalan laatukäsitteitä, näin muutamia mainitaksemme. Tutkimuksellinen kehittämistyöprosessi oli osaltaan arvokas oppimiskokemus ja sen työstäminen kasvatti ammatillista asiantuntijuuttamme ja sen tekeminen lisäsi tutkimus- ja kehittämisosaamistamme.

Työhistoriamme sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä, lukuisat kohtaamiset haasteiden keskellä painivien ihmisten kanssa ja heidän erilaiset, sinnikkyyttä sisältävät elämäntarinansa herättivät aikoinaan kiinnostuksen yksilön joustavuuden ja selviytymiskyvykkyyden syvempään tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Heti opintojen alkuvaiheessa tutkimuksellista kehittämistyötä suunnitellessa resilienssi nousi aiheeksi, josta halusimme työmme tehdä. Ensin ajatuksena oli tutkia aihetta meille tutun sosiaalialan kontekstissa ja tammikuussa 2018 teimme alustavia suunnitelmia sosiaalialan työntekijöiden resilienssikokemuksiin ja organisaation muutosviestintään liittyvää tutkimusta koskien. Ajatuksena oli, että SOTE - uudistuksen myötä työntekijöiden on kyettävä sopeutumaan ja muuttamaan jossain määrin omaa työhön suhtautumistaan, joten yksilön resilienssi ja organisaation muutosviestintä tulisivat ilmenemään eri tavoin näissä muutostilanteissa.

Alustavat suunnitelmamme kuitenkin kariutuivat ja me innostuimme, kun kuulimme valtakunnallisesta Pysytään pinnalla - yhteistyöhankkeesta, jossa oppilaitoksemme oli mukana. Perehtyminen hankkeen tavoitteisiin lisäsi entisestään kiinnostustamme ja toisaalta oli selkeästi nähtävissä, että myös hanke hyötyisi tutkimuksellisesta kehittämistyöstämme. Kesällä 2018 teimme alustavia suunnitelmia tutkimuksen aikatauluun ja toteutukseen liittyen ja aloimme kerätä materiaalia tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustaa varten. Kansainvälisiin tutkimuksiin verrattuna Suomessa ei ole juurikaan tehty resilienssiä käsitteleviä tutkimuksia. Kuvaavaa oli, ettei suomenkielestä löydy edelleenkään yksiselitteistä resilienssiä kuvaavaa sanaa. Lisäksi resilienssin rinnalle ottamamme volition-käsite oli myös kohtuullisen tuntematon Suomessa. Jouduimme näkemään vaivaa, että löysimme tuoreita tutkimuksia ja teoriaa tutkimuksellisen kehittämistyömme tietoperustan rakentamista varten.

Saimme tutkimuksellisen kehittämistyön teoriaosuuden kirjoitettua marraskuussa 2018 ja vuoden 2019 alkupuolella lähetimme ensimmäiset kirjeet muutamille hankkeessa mukana oleville yrittäjille ja esitimme heille toiveen haastatteluun osallistumisesta. Yllätykseksemme ja toki pettymykseksemmekin monet hankkeessa mukana olevat yrittäjät kieltäytyivät haastatteluista eri syihin vedoten. Huhtikuun lopulla meillä oli haastateltuna vasta kaksi yrittäjää ja ymmärsimme, että työemme valmistuminen tulee viivästyämään. Toukokuussa sovimme ohjaavan opettajan kanssa, että voimme haastatella yrittäjiä myös hankkeen ulkopuolelta. Pian tämän jälkeen saimme haastattelut tehtyä ja litteroitua ja aloitimme aineiston analysoinnin kesällä 2019.

Meille ennalta vieraampi yritysmaailma teki osaltaan tutkimuksen tekemisen todella mielenkiintoiseksi. Haastattelemamme yrittäjät tekivät meihin vaikutuksen sisäisellä lujudellaan ja rohkeudellaan. Osa haastatteluiden kautta tulleista havainnoista oli myös vaikea pukea ensin sanoiksi. Meille tuli välittömästi tunne, että yrittäjillä on jotain yhteistä, mikä saa heidät innostumaan ja jatkamaan haastavienkin tilanteiden keskellä. Tutkimuksen edetessä ja aineistoa analysoidessa löysimme käsitteitä ja sanoja kuvaamaan näitä havaintoja.

Tutkimuksellisen kehittämistyömme aihe oli mielenkiintoinen ja siihen perehtyminen lisäsi entisestään kiinnostusta yksilöiden ja yhteisöjen "henkistä kasvunvaraa" kohtaan. Oli hienoa huomata, että aihe ja tekemisen mielekkyys imaisivat mukaansa. Mielestämme onnistuimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja onnistuimme hyvin myös kehittämistehtävässämme. Tutkimuksen kautta saimme uutta tietoa, emme vain todenneet aiemmin tutkittua uudelleen. Tutkimuksemme oli myös

merkityksellinen Pysytään pinnalla hankkeelle, jonka päätavoitteena oli mikro- ja pk-yritysten tuotavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen organisaation ja yksilön muutoskyvykkyyttä kasvattamalla.

Aiheeseen syventymisen kannalta meille oli suuri etu, että teimme työtä kolmen hengen tiiminä. Työ eteni keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta hitaasti, mutta varmasti, sillä yhtä kirjoitettua lausetta edelsi usein monisäikeinen yhteinen ajatustenvaihto. Tämän vuoksi tutkimuksen tekeminen ryhmänä lisäsi mielestämme tutkimuksen laatua ja eettisyyttä. Yhdessä tekemisen lisäarvo on aina yhteistyötaitojen kehittyminen, uusien ideoiden oivaltaminen ja erilaisten näkökulmien yhteen sovittaminen. Hyödynsimme myös ryhmän jäsenten erilaisia taustoja, työhistoriaa ja osaamista.

Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessämme keskustelimme paljon siitä, miten yrittäjien jaksamiseen ja selviytymiseen liittyvä julkinen keskustelu sisältää usein negatiivisen painotuksen. Havaintojemme mukaan on nähtävissä, että vastuullinen yrittäjyys vaatii erityistä paineensietokykyä, rohkeutta investoida ja innovoida, sekä tasapainoilua työ- ja vapaa-ajan välillä, mutta on todella yksipuolista, mikäli kyseiset teemat nostetaan esiin vain varsin huolipainotteisena, esimerkiksi terveyttä käsittelevissä artikkeleissa tai lehtien otsikoissa. Mielestämme tutkimuksemme on siis merkittävä siinäkin mielessä, että kuvaamme nimenomaan yrittäjien vahvuuksia ja resilienssiä.

On totta, että itsensä johtamisen taito korostuu etenkin yksinyrittäjillä, jotka vastaavat suoraan sekä yrityksen tuloksesta, että omasta jaksamisestaan. Vaikka kyseinen taito on yksilöllinen, se on myös kehitettävissä oleva ominaisuus, johon haastattelemamme yrittäjät halusivat panostaa.

9.2 Arviota tutkimuksen sisällöstä ja tutkimusmenetelmästä

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisina ihmiskäsityksemme on holistinen. Tutkimusta tehdessämme meitä ohjasi ajatus ihmisen kokonaisvaltaisuudesta. Näemme ihmisen psyykkisenä, kehollisena ja situationaalisenä. Koko tutkimuksemme perustuu näihin lähtökohtiin ihmisyydestä.

Fenomenologiassa ja siihen läheisesti kuuluvassa hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan tutkimuksessamme nostaa esiin havainto, jonka mukaan heikentyneen työsuorituksen tai työntekijän väsymyksen takana voi olla yksityiselämän negatiivinen tapahtuma.

Fenomenologisesta näkökulmasta tarkasteltuna tutkittavan negatiivinen kokemus vaikuttaa työssä suoriutumiseen suoritusta alentavasti, eli hänen kokemuksensa vaikutti hänen elämismaailmaansa, tässä tapauksessa työssäjaksamiseen ja siinä suoriutumiseen.

Vapaa-ajan ja perhe-elämän vaikutukset heijastuvat työelämään ja siinä pärjäämiseen, sekä päinvastoin. Hermeneuttisesta näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjät oivalsivat syy-seuraussuhteen merkityksen työssä onnistumisessa muun muassa työn ja vapaa-ajan toisistaan erottamisessa. He ymmärsivät pääsääntöisesti, että vapaa-aika ja sen selkeä erottaminen työstä auttoi työssä jaksamisessa, sekä siinä kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmää valitessamme kävimme keskustelua laadullisen ja määrällisen menetelmän tarkoituksenmukaisuudesta tutkimuksemme kannalta. Meitä kiinnosti määrällinen tutkimus, mutta näimme haasteena saada riittävästi vastaajia Pysytään pinnalla-hankkeen kohdeyrityksistä. Valitsimme laadullisen tutkimuksen, koska lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyi ajatus, että todellisuus on moninainen ja sitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Ensisijainen ajatuksemme oli tehdä ryhmähaastatteluja yrityksissä. Haasteeksi ryhmähaastattelulle osoittautui se, että useat hankkeeseen osallistuneista olivat yksinyrittäjiä. Lisäksi niissä yrityksissä, joissa oli työntekijöitä, yhteistä aikaa oli vaikea löytää muun muassa erilaisten työvuorojen ja yrityksissä meneillään olevien kehittämis- ja muutosprosessien vuoksi. Vaihdoin haastattelumenetelmän yksilöhaastatteluiksi ja mielestämme ratkaisu oli oikea.

Alusta alkaen meillä oli tavoitteena, että yrittäjät hyötyisivät työstämme. Mielestämme pystyimme vastaamaan kattavasti asettamiimme tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksemme toi uutta tietoa yrittäjien resilienssistä ja volitiosta. Vaikka työmme keskittyi yrittäjien kokemuksiin, tutkimustulokset ovat siirrettävissä ja sovellettavissa myös toiseen toimintaympäristöön.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 35) tuovat esiin myös mahdollisia haastatteluihin liittyviä ongelmia, jotka on hyvä tiedostaa. Haastattelut vievät aikaa. Haastatteluista sopiminen, haastateltavien löytäminen ja itse toteutus voivat olla työläitä prosesseja. Samoin aineiston avaaminen, eli litterointi on työlästä. Haastattelun luotettavuus voi myös heikentyä, jos haastateltava antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Myös aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla ongelmallisia, koska valmiita

malleja tähän ei ole olemassa. Siksi tutkijan on hyvä perehtyä aiheeseen hyvin ja pyrkiä säilyttämään objektiivisuutensa koko prosessin ajan.

9.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta tehty toimenpide-ehdotus

Tutkimuksellisen kehittämistyön työpajassa esittelimme yritysten kehittämistyötä ja resilienssiä edistävää työkalua, jonka kehitimme Arikosken ja Sallisen (2007,67) muutokseen liittyvän työkalun pohjalta. Työelämän muutosten keskellä yrityksissä tehdään paljon erilaisia kehittämistoimenpiteitä ja tutkimuksemme kehittämissiossa halusimme luoda konkreettisen työvälineen tukemaan yritysten kehittämistyötä nimenomaan resilienssin edistämisen näkökulmasta. Näemme työkalun hyväksi tueksi erityisesti muutoksen eri vaiheiden jäsentämisessä. Mielestämme työkalun sisältämien vaiheiden kautta muutoksesta voi tulla sekä ymmärrettävämpi, hallittavampi, että mielekkäämpi. Halusimme myös huomioida muutosprosessissa koko työyhteisön, joten työkalu on suunniteltu osallistamaan koko yrityksen henkilöstö. Lisäksi halusimme ohjata yritysten kehittämistyötä strategisempaan suuntaan, joten työkalu on suunniteltu niin, että siitä on apua myös yrityksen strategian laadintaan. Rakenteeltaan työkalu on selkeä ja helppokäyttöinen.

Laurila (2017, 26–27) kuvaa muutosprosessin epäonnistumisen johtuvan yleensä siitä, että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää paitsi hyvää johtamista, myös muutoksen eri elementtien hallintaa. Muutokseen liittyy aina paljon erilaisia tunteita ja ihmisellä on taipumus puolustaa vanhoja tottumuksiaan, joten pelkkä substanssiosaaminen ei riitä, vaan on osattava johtaa myös ihmisiä siten, että heidän yksilölliset tarpeensa ja organisaation tavoitteet tulevat muutoksessa huomioon otetuiksi. Muutosvastarinta saattaa ilmetä muutoksen tai sen suunnittelun vastustuksena ja kritisointina tai välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutoksen tukemiseen suunnittelemamme työkalun lähestymistapa on positiivinen ja tarkoitus on nostaa esiin muutoksen positiiviset vaikutukset, henkilöstön osaaminen ja voimavarat. Positiivinen suhtautuminen muutokseen lisää työn mielekkyyttä ja työntekijän/yrittäjän resilienssiä.

9.4 Tutkimuksen ajankohtaisuuden arviointia

Jo tutkimusta suunnitellessamme tiesimme tarttuvamme ajankohtaiseen aiheeseen. Työn murros, digitalisaatio, robotiikka ja koko hyvinvointiyhteiskunnan palveluita läpileikkaavat uudistukset vaativat yksilöltä joustavuutta ja toimeenpanontaitoa. Myös kuva tulevaisuuden yrittäjyydestä näyttää uudelta työelämän muutoksen valossa. Perinteisen elämänmittaisen yrittäjäuran oheen on nousemassa uudenlaista, monia aineksia sisältävää yrittäjyyttä. Keskustelua käydään esimerkiksi siitä, missä määrin yrittäjyys voisi kuulua työttömän työnhakijan statukseen.

Tutkimuksemme näkökulmaa voidaan pitää uudeltaisena ja ajankohtaisena. Ajankohtaisten teemojen, resilienssin ja voiton yhdistäminen yrittäjien resilienssikokemuksiin, on tuore tutkimuksellinen näkökulma, jonka toivomme tämän tutkimuksen myötä herättävän kiinnostusta myös jatkotutkimukseen. Tutkimusaiheen valinnan lähtökohta oli kuvata yrittäjien resilienssiin liittyviä kokemuksia. Kehittämissosiossa yrittäjien keinot hyödyntää resilienssiä yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa täsmentyivät selkeäksi resilienssiä edistäväksi muutos- ja kehittämistyökaluksi. Huolellinen aihekentän kartoittaminen näkyy myös relevanttien ja ajankohtaisten lähteiden monipuolisena käyttönä tutkimuksen teoriaosuudessa.

9.5 Jatkokehittämissuhteet

Tutkimuksessamme nostimme resilienssiä tukeväksi käsitteeksi volition. Pian havaitsimme, että volitio on varsin vähän tutkittu ja siitä oli saatavana yllättävän vähän tietoa ottaen huomioon, kuinka tärkeästä asiasta on kyse. Volitio on yksilön ja organisaation kannalta elintärkeä taito, jotta saavutetaan tuloksia. Jatkotutkimus ehdotuksena esitämme tutkimusta volition liittyen. Jäimme pohtimaan, miten esimies voi tukea koko henkilöstön volition kehittymistä? Lisäksi havaintomme resilienssin ja volition yhteydestä herätti ajatuksen tutkimuksesta, millä tavoin resilienssi kannattaa huomioida, jotta voidaan tukea organisaation volition vahvistumista?

LÄHTEET

Airola, M., Nieminen, M., Talja, H., Tuovinen, J. & Viitanen, K. 2017 Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.

Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega.

Arasola, E. 2019. Parempi Bisnes- blogi. Viitattu 15.10.2019. <https://www.parempibisnes.fi/blogi/saisesti-notkea-ihminen/>

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarinnalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Ota- van kirjapaino.

Barnes, G., Cumming, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K., Southworth J, et al. 2005. An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. Ecosystems.

Borgström, S., Norström, A., Peterson, G., Sellberg, M. & Ryan, P. 2018. From resilience thinking to resilience planning: Lessons from practice. Journal of Environmental Management.

Chaskalson, M. 2011. The mindful workplace. Developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR. United Kingdom: Wiley-Blackwell.

Cyrulnik, B. 1999. Ihmeellinen kurjuus. Helsinki: Rasalas kustannus.

Endler, N. & Zeidner, M. 1996. Handbook of coping. Theory, Research, Applications. John Wiley & Sons, INC. Canada.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10., painos. Tampere: Vastapaino.

Folke, C. 2006: Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses, *Global Environmental Change*, volume 16, issue 3. Viitattu 16.6.2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378006000379>

Folkman, S. & Moskowitz, JT. 2000. Positive affect and the other side of coping: *American Psychologist* vol 55(6). Viitattu 16.6.2018. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.55.6.647>

Fredrickson, B.L. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*. Viitattu 16.6.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>

Gould, R. & Ilmarinen, J. & Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. Evan arvo- ja asennetutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yliopistopaino.

Hedrenius, S. & Johansson, S. 2016. Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Helsinki: Tietosanoma.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P.2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, P. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holling, C. 1973 Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*.

Huhtanen, H. & Moisio, E. 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoidennäkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hutri, M. 2008. Pieni kirja copingista. Psykkinen selviytyminen ja selviytymiskeinot työuran haasteissa. Helsinki: Työopistopaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Liettua: Balto print.

JAMK 2018. Pysytään Pinnalla. Viitattu 9.9.2018. <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/pysytaan-pinnalla/etusivu/#Kenelle>

Järvenoja, H. 2003. Motivationaalinen itsesääätely ja volitio uusissa teknologisissa oppimisympäristöissä. Teoksessa, Levonen, J. & Järvinen, T. (toim.) 2003. Tuovi: ITK'03 - tutkijataapaamisen artikkelit. Tampereen yliopisto: hypermedialaboratorio.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Korkeila, J. 2017. Terve mieli terveissä aivoissa. Helsinki: Duodecim.

Koukia, E., Mitrousi, S., Travlos, A. & Zyga, S. 2013. Theoretical Approaches to Coping. International Journal of Caring Sciences 2013 May – August Vol 6 Issue 2.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984. Stress, Appraisal, and Coping. Springer Publishing Company, Inc., New York.

Linde-Leimer, K. & Wenzel, T. (toim.) Resilience, a key skill for education and job, käyttäjänopas. Eu-projekti. 2014. Viitattu 15.10.2019. http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf

Lipponen, K., Litovaara, A., & Katajainen, A. 2016. Voimaa: Hyvän elämän polku. 1. painos. Helsinki: Duodecim

Liukkonen, J. 2017. Psykkinen vahvuus. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Manka, M-L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen aikakauslehti. 1/2013. Helsinki: Edita Prima Oy.

Masten, A.S., & Gewirtz, A.H. 2006. Vulnerability and resilience in early child development. Teoksessa: McCartney, K. & Phillips, D. Blackwell handbook of early childhood development. Malden (Mass.): Blackwell.

Martinez, M., Meneghel, I. & Salanova, M. 2016. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates between Positive Emotions and Team Performance. Journal of Happiness Studies. Volume 17, Issue 1.

Mays, N. & Pope, C. 2000. Assessing quality in qualitative research. British medical journal.

Oulun ammattikorkeakoulu, 2019. Opetussuunnitelmat. Viitattu 10.9.2019.
<https://www.oamk.fi/opinto-opas/opintojen-sisalto/opetussuunnitelmatkoulu-tus=stj2019s&lk=s2019>

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell Oy.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Palosaari, E. 2007. Lupa särkyä. Kriisistä elämään. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Peltonen, C. & Pitkänen, I. 2015. Pienyrittäjälle tukea. Esiselvitys tuen tarpeesta pienyrittäjän liiketoiminnan kehittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen. Kirkko Helsingissä - julkaisuja 3. Helsingin seurakuntayhtymä: Tyylipaino.

Pentikäinen, L. (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pentikäinen, A. 2017. Joustava mieli tukena elämän kriiseissä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. 2018. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.

Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Pojjula, S. 2016. Lapsi ja kriisi. Selviytymisen tukeminen. Helsinki: Kirjapaja.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi – Muutoksen kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 775. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes.

Rauhala, L. 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Resilient organisations. 2019. Viitattu 13.2.2019. <https://www.resorgs.org.nz/about-us/whatis-organisational-resilience/>

Saarinen, S. 2016. Yrittäjän sosiaalisten verkostojen muodostuminen, niihin vaikuttavat tekijät, niiden rakenne ja merkitys yrittäjälle. Yrittäjyyden DI-tutkinto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Sandström, M. 2010. Psyhyke ja aivotoiminta. Neurofysiologinen näkökulma. Helsinki: WSOY pro Oy.

Suomen Yrittäjät. 2019. PK-yritysbarometri. Kevät 2019. Viitattu 16.10.2019. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevät2019.pdf

Suomen Yrittäjät. 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Viitattu 30.8.2019. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yksinyrittajakyselyt/yksinyrittajakysely-2019-610847>

Suomen Yrittäjät. 2019. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 7.9.2019. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Sydänmaanlakka, P. 2010. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 3.3.2019. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.3.2019. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Tirkkonen, M., Kinnunen, U. 2010. Työhyvinvointi vahvistuu varhaiskuntoutuksessa: ASLAK-kuntoutuksen ja Työhyvinvointiremontin vaikuttavuus. Helsinki: Miina Sillanpään Säätiön julkaisusarja A:8.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys-Visioita toteutukseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. Viitattu 14.10.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul_27_2018_Uudistuva_tyo.pdf

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Viitattu 14.10.2018. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160723/34-2018-Tulevaisuusselonteon%20taustaselvitys%20Pitkan%20aikavalin%20politiikalla%20lapi%20murroksen%20taitettu%20270318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van Breda, A.D. 2001. Resilience theory: a literature review South African Military Health Service. Military Psychological Institute. Social Work Research & Development. Viitattu 16.6.2018. http://vanbreda.org/adrian/resilience/resilience_theory_review.pdf

Vihottula, H. 2015. "En suostu yksinkertaisesti häviämään ihmisten silmistä": Kertomuksia traumaattisesta kokemuksesta selviytymisestä. Tampere: University Press.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Von Zansen, J., Haapanen, M & Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka. Kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Tallinna: Futugene

Webb, L. 2013. Resilience: How to cope when everything around you keeps changing. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 15.10.2019. Inc. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1119799&query>

Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. 2017. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teacher's perceptions. European Journal of Workplace Innovation. Norway: Work Research Institute.

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Teemme opinnäytetyötä henkilöstön resilienssistä Pysytään pinnalla - hankkeen oululaisissa mikro- ja pk-yrityksissä. Resilienssillä tarkoitetaan henkilön sopeutumista, kykyä toimia yllättävissä tilanteissa ja kykyä onnistua vastoinkäymisistä huolimatta. Pysytään pinnalla – hanke on Oulun ammattikorkeakoulun ja pienyritysten yhteishanke. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa yritysten henkilöstön resilienssiä ja aktiivista toimijuutta, joka luo edellytykset kasvulle ja uudistumiselle, sekä työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnille.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa tietoa työntekijöiden resilienssin kokemuksista hankkeessa mukana olevissa oululaisissa mikro- ja pienyrityksissä sekä kehittää yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa työkaluja henkilöstön resilienssin hyödyntämiseen yrityksen kehittämisessä ja muutostilanteissa. Haastattelut kestävät noin tunnin ja ne järjestetään tapauskohtaisesti sovitussa tiloissa. Sovimme tarkemmin aikatauluista osallistujien kanssa. Haastattelut nauhoitetaan osallistujien luvalla ja tietoja säilytetään luottamuksellisesti. Äänite tuhotaan, kun opinnäytetyö on valmis. Osallistujan henkilöllisyys ei paljastu valmiista tutkimuksesta.

Tutkimuksen tulokset analysoidaan laadullisin menetelmin ja tuloksia hyödynnetään yritysten toimintaa kehitettäessä. Tavoitteenamme on saada yrityksen johdolle ja henkilöstölle työkaluja hyödyntää henkilöstön resilienssiä yrityksen kehittämisessä. Tutkimustulokset raportoidaan Oulun ammattikorkeakoululle sekä hankkeessa mukana oleville yrityksille. Työmme ohjaavina opettajina toimivat yliopettajat Liisa Kiviniemi (liisa.kiviniemi@oamk.fi) ja Eija Hautala (eija.hautala@oamk.fi). Kirjeen alaosasta löydät meidän yhteystietomme. Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseemme liittyen, vastaamme mielellämme.

Kiitos jo etukäteen mielenkiinnosta - osallistumisesi tutkimukseen on meille arvokasta!

Ystävällisin terveisin: Oulun ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijat:

Tanja Autio (o7auta00@students.oamk.fi)

Mirva Kuosmanen (o7kumi00@students.oamk.fi)

Jenni Peiramo (o7peje00@students.oamk.fi)

Teemat

Vahvuudet

”Selviytymisen osatekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen” - tahto, kyky, taito

- Millaiset asiat motivoivat ja innostavat sinua työssäsi?
- Miten otat vastaan työhösi liittyvät uudet asiat tai muutokset?
- Miten suhtaudut tilanteisiin, jotka eivät suju ennalta suunnitellusti?
- Millaisten asioiden näet mahdollistavat muutoksen ja uudistumisen?
- Mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat tukeneet sinua muutostilanteissa? Kerro kokemuksesi siitä, millaisia ominaisuuksia olet tarvinnut työelämän muutoksissa? Onko jotain mitä olisit kaivannut tai tarvinnut?
- (Millaisia voimavaroja ja vahvuuksia sinulla on muutostilanteissa?)

Kehittymistarpeet

- Onko yrityksessäsi laadittu suunnitelmaa / strategiaa muutostilanteita varten?
- Millaisia työhösi liittyviä esteitä olet kohdannut muutostilanteissa?
- Millaista osaamista koet tarvitsevasi liiketoimintaanne liittyvien uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen?
- Millaista kehittämistyötä olet tehnyt? Miten arvioit sen onnistumista/tuloksia?
- Tarvitseeko yrityksesi tukea muutostilanteissa, jos tarvitsee, niin millaista?
- (Miten työyhteisössänne otetaan huomioon kunkin vahvuudet työtä suunniteltaessa ja kehitettäessä?)

Vaikutusmahdollisuudet

- Millaisia keinoja sinulla on työmotivaation ylläpitämiseen?
- Miten voit vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen? (Jääkö kehittämistyölle aikaa? Voitko tehdä asioita haluamallasi tavalla vai tuleeeko suunta/paine vain ”ulkopuolelta”?)

Työyhteisön kokemusten hyödyntäminen

- Miten voit vahvistaa ydinosaamistasi?
- Miten voit vahvistaa selviytymiskykyäsi?
- Miten yrityksesi on uudistunut ja mitä olet oppinut koetuista muutostilanteista?
- Miten hyödynnät koettua?