

# **Joustavuus työelämän muutoksissa**

**Toimintamalli resilienssin kehittämiseen**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

2021

Janita Järvinen

Tekijä(t) Järvinen, Janita	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 56	
Työn nimi <b>Joustavuus työelämän muutoksissa</b> Toimintamalli resilienssin kehittämiseen		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy (Kiinko)		
<p>Työelämän muutokset edellyttävät organisaatioilta kykyä uudistua ja yksilöiltä joustavuutta ja sopeutumista muutoksiin. Maailmanlaajuinen koronapandemia osoitti yhteiskunnalle, organisaatioille ja yksilöille resilienssin tarpeen. Resilienssiä voidaan kuvata kyvyllä kohdata vaikeuksia ja selviytyä niistä mahdollisimman vähin haitoin.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin Kiinkon arjessa esiintyviä muutoksia ja yksilön toimintaa muutostilanteissa. Lisäksi selvitettiin tekijöitä, jotka edistävät muutoksista selviämistä ja resilienssin vahvistumista. Tavoitteena oli luoda toimintamalli resilienssin kehittämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kertyi henkilöstön täyttämistä muutospäiväkirjoista, ryhmähaastatteluista ja Kiinkossa keväällä 2021 toteutetusta henkilöstötutkimuksesta. Tietoperustassa käsitellään resilienssiä yksilön ja organisaation näkökulmasta ja resilienssiin vaikuttavia tekijöitä sekä resilienssin yhteyttä hyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että arjessa esiintyvät muutostilanteet vaikuttavat yksilöiden työn tekemiseen. Vaikutus voi olla myönteinen tai työtehoa väliaikaisesti heikentävä. Yksilö itse tai organisaatio voi tutkimuksen mukaan edistää resilienssin kehittymistä. Resilienssin kehittäminen tukee yksilöiden ja organisaation kykyä uudistua ja edistää työyhteisön jäsenten hyvinvointia.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputuloksena kehitettiin toimintamalli resilienssin kehittämiseen. Mallin avulla voidaan resilienssin kehittämisessä edetä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Kehittymistä seurataan asetettujen tavoitteiden pohjalta.</p>		
Asiasanat resilienssi, muutосkyky, hyvinvointi, johtaminen, oppiminen		

Author(s) Järvinen, Janita	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 56	
Title of Publication <b>Resilience in work life.</b> Model for developing resilience		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy (Kiinko)		
<p>Abstract</p> <p>Changes in working life require the organization's ability to regenerate and individuals' flexibility and adaptation to change. The global corona pandemic has emphasized the need for resilience for the society, organizations, as well as individuals. Resilience can be described as the ability to face difficulties and cope with them with minimal inconvenience.</p> <p>The changes arising in the daily life at Kiinko, as well as individual's actions in changing situations, were surveyed in the study. In addition, the factors supporting coping in changing situations and strengthening resilience were surveyed. The goal of the study was to create an operational model for developing resilience.</p> <p>The study was conducted as an action research. Research material was collected from change diaries filled by the personnel, group discussions and personnel study conducted within Kiinko in spring 2021. In the theoretical part of the study resilience is viewed from individual and organizational point of view and from factors affecting resilience. Also, connection between resilience and well-being is studied.</p> <p>The study shows that the changing situations in the daily life affect the work of individuals. The effect can be positive or temporarily weakening individual's work efficiency. Based on the study, the individual or organization can advance the formation of resilience.</p> <p>The output of the work was a model for developing resilience. The model supports a systematical and goal-oriented proceeding in developing resilience. The development is monitored based on the pre-set goals.</p> <p>Better resilience will help the individuals and the organization to renew. Better resilience will also improve the wellbeing of the work community.</p>		
Keywords resilience, ability to change, well-being, leadership, learning		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja taustaa .....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja toteuttaminen.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	4
2	Resilienssi .....	6
2.1	Resilienssin monet käsitteet .....	6
2.2	Yksilön resilienssi ja sen ilmeneminen .....	7
2.3	Resilienssi tukee muutoksissa ja edistää hyvinvointia.....	10
3	Organisaation resilienssi.....	16
3.1	Resilientti organisaatio ja ryhmä .....	16
3.2	Yhteisöllisyys vahvistaa resilienssiä.....	19
3.3	Psykologinen pääoma työyhteisössä .....	22
3.4	Luovuus osana resilienssiä.....	24
3.5	Ihmistä arvostava johtaminen .....	25
3.6	Tiedon avoin jakaminen .....	29
3.7	Oppimisen mahdollistaminen .....	32
4	Kehittämishankkeen toteutus .....	35
4.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	35
4.2	Aineiston hankinta .....	36
5	Tulokset.....	41
5.1	Muutospäiväkirjat.....	41
5.2	Työpajan ryhmähaastattelut.....	42
5.3	Kiinkon sopeutuminen korona-aikaan .....	44
5.4	Toimintamalli resilienssin kehittämiseen .....	47
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	50
6.1	Keskeiset tulokset ja pohdintaa.....	50
6.2	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus .....	52
6.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita.....	54
	Lähteet .....	57

## Liitteet

Liite 1. Muutospäiväkirja

Liite 2. Toimintamalli resilienssin kehittämiseen

Liite 3. Toimenpidetaulukko

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja taustaa

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Kiinko. Kiinko on yhteisnimi Kiinteistöalan Koulussäätiölle ja Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy:lle. Kiinko tarjoaa lisä- ja täydennyskoulutusta sekä ammattitutkintoja kiinteistöalan ammattiteissa toimiville ja alalle hakeutuville henkilöille. Koulutuksien kohderyhmään kuuluvat muun muassa toimihenkilöt, asiantuntijat ja yritysten johtohenkilöt. Kiinkon osaamisalat ovat isännöinti ja asuminen, tekninen ylläpito ja kiinteistöpalvelut, rakennuttaminen, suunnittelut, talotekniikka ja rakentaminen, kiinteistöliiketoiminta, taloushallinto, kiinteistönvälitys- ja arviointi. (Kiinko 2021.)

Kehittämishankkeen kohderyhmänä on Kiinko ja Kiinkon henkilöstö. Kiinkon henkilöstö jaetaan työtehtävittäin kolmeen ryhmään: johto, kehystoiminta, koulutusliiketoiminta ja yhteiset palvelut. Kehittämisen, koulutusliiketoiminnan ja yhteisten palveluiden (HR, ICT, talous ja viestintä) työ linkittyy vahvasti yhteen niiden erilaisuudesta huolimatta. (Kiinko 2021.)

Kiinko on asiantuntijaorganisaatio ja toimintaa ohjaa strategia, jonka painopisteenä on asiakaskeisyys. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja uusien palveluiden kehittäminen vaatii toimialan syvää tuntemusta ja seuraamista. Työssä tarvitaan sopeutumista niin sisäisiin työn tekemisen muutoksiin kuin ulkopuolelta tuleviin muutoksiin mm. ammatilliseen koulutukseen liittyvät muutokset, opetusmenetelmien uudistaminen ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. (Kiinko 2021.)

Resilienssin käsitteellä voidaan kuvata yksilön ja organisaation kykyä uudistua. Resilienssiä on kyky selviytyä muutoksista ja vaikeuksista. Toimintaympäristön monimutkaistumisen vuoksi tarvitaan kykyä ja keinoja sopeutua jatkuviin muutoksiin. Tulevaan voi varautua kehittämällä resilienssiä, joka luo organisaatioille paremmat valmiudet toimia ja menestyä alati muuttuvassa maailmassa. Resilienssin kehittymisellä on positiivisia vaikutuksia organisaatioiden kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Resilienssin kehittämisen lähtökohtana on harjoitella epävarmuuden sietämistä, tunnistaa ympärillä olevat mahdollisuudet ja ennen kaikkea luopua vakauden ihannoinnista. Resilientti organisaatio omaa tutkimusten mukaan kyvyn toimia, toipua ja sopeutua. Toimintakykyä on perustoimintojen ylläpitäminen toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Muutoksista toipumisen lisäksi resilientti organisaatio tunnistaa toiminnastaan myös niitä asioita, joita se pystyy hyödyntämään ja uudistumaan kriisin jälkeen ja sen myötä eli sopeutumaan muutokseen. Resilienssiä voi ylläpitää ja parantaa oppimista edistävällä toiminnalla. Oppimisen ansiosta organisaatio osaa tunnistaa varoitusmerkit ja tietää miten niihin tulee reagoida. Sen sijaan, että tarkastellaan ja tehdään päätelmiä nykyhetkessä, tulisi kiinnittää huomio tulevaisuuteen. (Janhonen 2018.) Poikkeusolot

voidaan nähdä käännekohtana, joka pakotti yhteiskunnan, yhteisöt ja yksilöt tarkastelemaan toimintakykyään. Toisaalta poikkeusolot mahdollistavat yhteiskunnan kehittymisen ja olivat portti uuden suunnan ja ajanjakson alkamiseen. Tärkeää olisi nyt panostaa kansalaisten resilienssiä kehittämiseen tavoitteellisesti. (Elomaa-Krapu 2020, 10 - 11.) Pandemiakriisi on nostanut esille resilienssin tarpeen laajalti, oli kyse sitten ihmisen tai yhteiskunnan kestävyydestä. Yksilöiltä se on vaatinut sopeutumista ja kykyä sietää sekä käsitellä epävarmuuden tunnetta. Organisaatiot ovat yrittäneet parhaansa mukaan jatkaa toimintaansa kriisin keskellä. Resilienssissä kyse ei ole ainoastaan toiminnan jatkuvuudesta, vaan resilienssiä tulisi tarkastella prosessina, joka pitää sisällään sietokyvyn ja palautumisen lisäksi ennakoitua sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin ja jatkuvaa oppimista. Tulevaisuus voi näyttäytyä epävarmemmalta kuin ennen, mutta toisaalta kriisi on avannut uusia oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia erityisesti niille, jotka näihin osaavat tarttua. (Hämäläinen & Vataja 2021.)

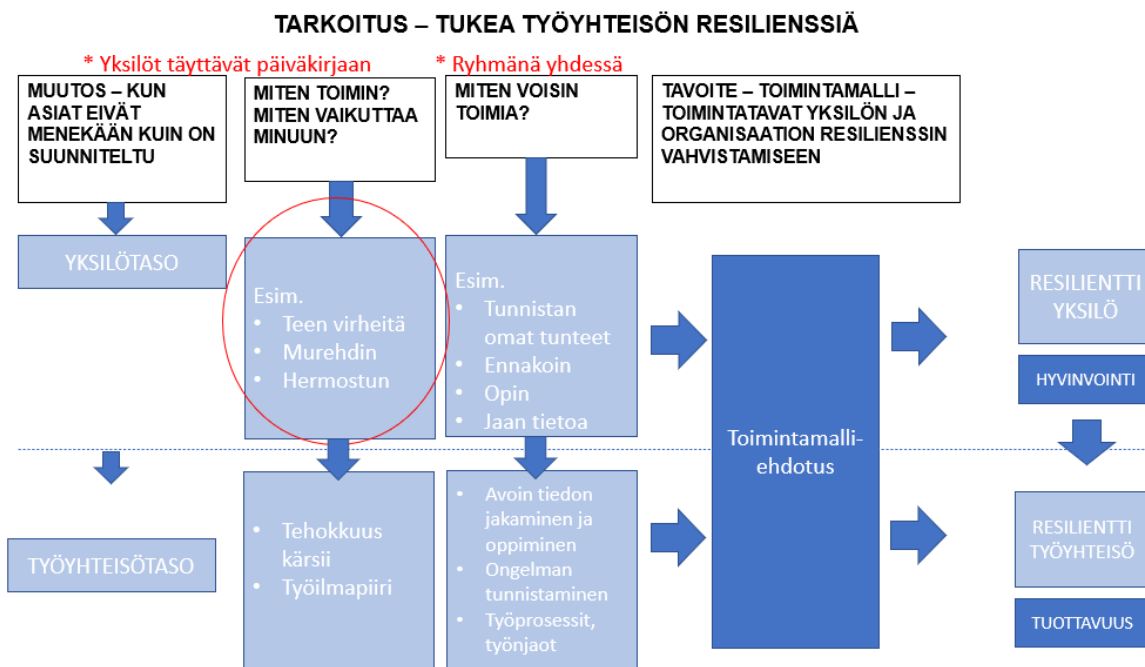
Aikamme suuria haasteita on kestävyyskriisi, joka edellyttää yhteiskunnan resilienssiä. Kansainvälisessä vertailussa Suomi sijoittuu hyvin kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa, mutta haasteita on ekologiseen kestävyteen ja resilienssiin liittyvissä tavoitteissa. Tulevaisuuden resilienssi yhteiskunta on sopeutumis- ja transformaatiokykyinen. Joustavuuden ja oppimisen lisäksi sillä on myös kykyä ennakoita tulevia riskejä ja osallistaa toimijoitaan muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Tulevaisuuden yhteiskunta myös tukee yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden resilienssin toteutumista kestävä muutoksen aikaansaamiseksi. (Kahra & Salonen 2021, 80.) Suomessa resilienssin tutkimus on vasta alkutekijöissään. Kansainvälisesti resilienssitutkimuksen juuret ovat jo syvällä ja tutkimustietoa hyödynnetään jo paljon laajemmin. Suomessa virinnyt keskustelu resilienssistä ennakoi tutkimusten lisääntymistä myös Suomessa. (Valli 2020, 8.)

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja toteuttaminen

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** oli kartoittaa arjessa esiintyviä muutostilanteita ja saada tietoa yksilön toiminnasta muutoksissa. Lisäksi tarkasteltiin resilienssiin ja sen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta.

Opinnäytetyön aiheen vahvistuttua kehittämishanke käynnistettiin ideointivaiheella. Ideoinnissa pohdittiin hankkeen etenemisvaiheita ja aikataulua (Kuvio 1) sekä erilaisia aineistonkeruun menetelmiä. Arjen muutostilanteiden kartoittamiseksi luotiin muutospäiväkirja, joka mahdollisti päivittäisessä työssä kohdattujen muutosten kirjaamisen. Tärkeäksi koettiin, että yksilö itse oppisi samalla havainnoimaan omia tunteitaan ja toimintaansa muutostilanteissa. Opinnäytetyön aiheesta informoitiin koko henkilöstöä Kiinkon intranetissä. Tiedotteessa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, eteneminen ja tutkimustavat. Viestissä myös ohjeistettiin,

miten muutospäiväkirjojen täyttämiseen voi osallistua. Aineistonkeruu aloitettiin muutospäiväkirjojen (Liite 1) täyttämällä.



Kuvio 1. Työn vaiheiden eteneminen

Seuraavassa vaiheessa aineistoa kerättiin työpajassa, jossa toteutettiin useita ryhmähaastatteluja. Viimeisessä aineistonkeruun vaiheessa pidettiin pienryhmähaastattelu, jossa käytiin tutkimuksesta kootut tulokset läpi ja keskusteltiin toimintamallin kehittämisestä.

Aineistonkeruun etenemisvaiheet toteutuivat suunnitelmien mukaan. Sen sijaan aikataulu muuttui matkan varrella, joka toisaalta oli myönteinen asia huomioiden koronasta johtuvien kokemusten saaminen aineistoon mukaan. Aineistonkeruuseen lisättiin keväällä 2021 Kiinossa toteutetun henkilöstötutkimuksen tulokset, joissa oli kysymyksiä korona-aikaan liittyen.

Kehittämishankkeen **tavoitteena** oli tutkimus- ja teorian tietojen perusteella luoda toimintamalli resilienssin kehittämiseen. Toimintamalli tukee resilienssin kehittämistä ja kehittymisen seuraamista organisaation eri tasojen ja toimintojen kautta sekä lisää tietoisuutta resilienssin merkityksestä. Resilienssin vahvistuminen tukee organisaation kykyä uudistua ja edistää henkilöstön hyvinvointia.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeessa tarkasteltiin erilaisia muutostilanteita, niiden esiintyvyyttä ja vaikutusta tunteisiin ja toimintaan. Yksilöiden omiin kokemuksiin perustuvista ryhmähaastattelusta saatiin tietoa siitä, mitkä tekijät muutostilanteista selviämiseen ovat auttaneet ja miten resilienssiä voisi kehittää.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia muutostilanteita arjessa esiintyy?
- Miten yksilöiden resilienssi ilmenee muutostilanteissa?
- Millaisten tekijöiden koetaan auttavan muutostilanteista selviämiseen?
- Miten ja millaisilla toimenpiteillä työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä voidaan kehittää ja vahvistaa?

Tutkimuskysymysten avulla kartoitettiin millaisia erilaisia arjen haasteita, ongelmia ja muutoksia yksilöt olivat työelämässä kohdanneet. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten erilaiset muutostilanteet olivat vaikuttaneet yksilön tunteisiin ja toimintaan. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät auttoivat muutostilanteista selviämisessä ja miten työyhteisössä resilienssin kehittämistä voitaisiin kehittää ja vahvistaa. Tutkimuskysymyksissä ei huomioitu koronapandemiaa, koska muutospäiväkirjat ja ryhmähaastattelut toteutettiin ennen pandemian alkamista. Kiinkon henkilöstölle 2021 toteutetussa henkilöstötutkimuksessa pyydettiin henkilöstöä arvioimaan, miten Kiinko sopeutui korona-ajan haasteisiin ja perusteluita oman arvioinnin tueksi. Henkilöstötutkimuksesta saadut tiedot hyödynnettiin kehittämishankkeessa. (Kiinko 2021.)

Tietoperustassa kuvataan ensin, mitä käsitteellä resilienssi tarkoitetaan ja miten yksilön resilienssi ilmenee ja mitä vaikutuksia resilienssin vahvistumisella yksilölle on. Lisäksi tarkastellaan resilienssin organisaation ominaisuuksia ja mitkä tekijät vaikuttavat organisaation resilienssin vahvistumiseen. Tietoperustassa käydään myös läpi muutostilanteissa koettuja tunteita ja tunteiden merkitystä yksilön toimintaan sekä resilienssin merkitystä terveydelle ja hyvinvoinnille. Lisäksi käsitellään tekijöitä, joita organisaatio tarvitsee ollakseen uudistumiskykyinen.

Työstä rajattiin pois muutoksiin liittyvä muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri laajempänä kokonaisuutena. Työhyvinvointia tarkasteltiin erityisesti resilienssin näkökulmasta ja resilienssin liittymisestä stressiin ja sen vaikutuksesta terveyteen. Johtamista käsiteltiin resilienssin ja uudistumiskykyisen organisaation näkökulmasta.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Hankkeen toteutukseen oli koko henkilöstön mahdollisuus osallistua täyttämällä muutospäiväkirjaa. Osallistamista laajennettiin työpajalla, jossa ryhmähaastatteluihin osallistui koulutusliiketoiminnan tehtävissä toimivia henkilöitä. Viimeisessä vaiheessa toteutettiin pienryhmähaastattelu johdon kanssa. Henkilöstön osallistamisella pyrittiin saamaan tietoa eri tehtävissä ja asemassa toimivilta sekä luoda yhteistä vuorovaikutusta, kokemusten vaihtoa ja keskustelua aiheen tiimoilta. Uusien joustavampien toimintatapojen kehittämisessä pyritään tiiviiseen yhteistyöhön johdon kanssa, jotta konkreettisiin muutoksiin sitoudutaan ylintä johtoa myöten. Toimintamalli ja sen tavoitteet jalkautetaan eri työryhmiin ja tiimeihin ja jokainen Kiinkon työyhteisön jäsen osallistuu jatkokehitystyöhön.

## 2 Resilienssi

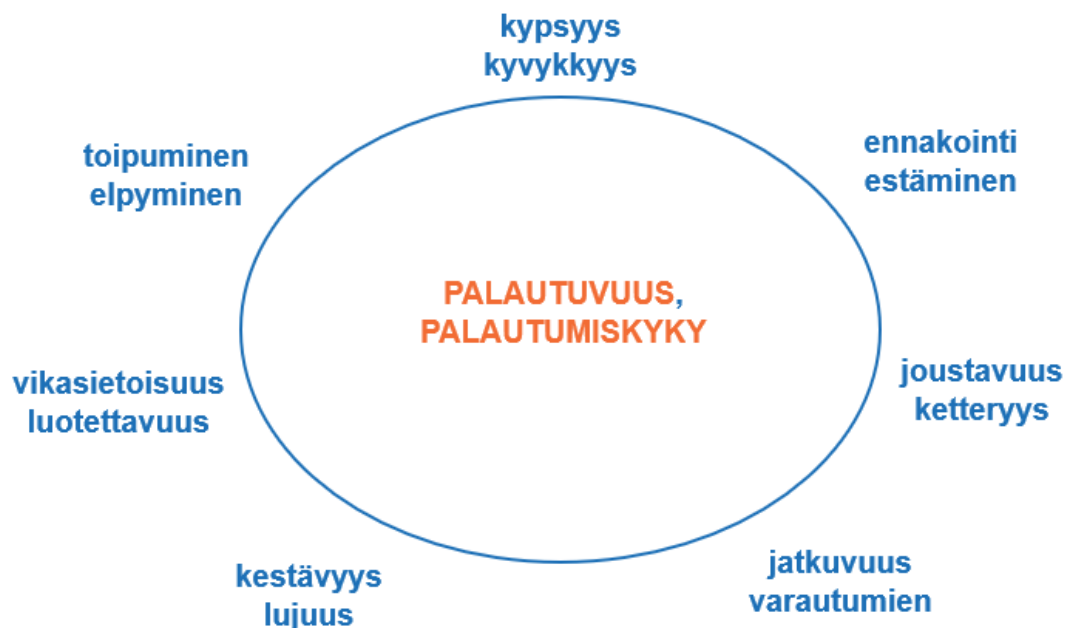
### 2.1 Resilienssin monet käsitteet

Resilienssi eli selviytymiskyky voidaan rinnastaa psykologisen joustavuuden käsitteeseen, joka voi toimia kuin puskuri vaikeuksia kohdatessa ja vähentää niiden haitallista vaikutusta elämään (Pietikäinen 2017, 181 - 182). Resilienssillä tarkoitetaan myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisissä ja toimintakyvyn säilyttämistä. Suomenkielisistä käsitteistä sitä voidaan kuvata myös sanoilla psyykinen sietokyky, toleranssi, kimmoisuus, tokenemiskyky tai toipumiskyky. (Joutsenniemi & Lipponen 2015.) Muita sanan yleisiä vastineita on sitkeys, sinnikkyys, lannistumattomuus ja kestävyys. Resilienssi on kykyä ennakoida, tarkkailla, reagoida ja oppia. (Uusitalo ym. 2009, 5, 30.) Resilienssiä on myös suomennettu plastisuudeksi, pärjäävyudeksi ja muutosjoustavuudeksi. Sitä voidaan kuvata sateenkaaritermikseen monien määritelmien vuoksi. Yksikään näistä useista määritelmistä ei ole yksinomaan vakiintunut käyttöön. Resilienssi terminä on tällä vuosituuhannella mukaan yleistynyt huomattavasti ja sen viitekehys on monitahoinen ja monitieteellinen. Resilienssitutkimuksen alussa Garnezy ym. (1984) tutkivat lasten kykyä normaaliin kehitykseen lapsuuden vastoinkäymisistä huolimatta. Terveyslähtöinen teoria syntyi, kun Antonovsky (1979) oivalsi tutkittuaan keskitysleiriltä selvinneitä, miten tärkeää on ymmärtää miksi toiset ihmiset voivat selvitä jopa niinkin vaikeista kokemuksista. Resilienssitutkimuksen osalta on alkamassa jo viides aalto, ja yksilökeskeisyyden lisäksi rinnalle on tullut systemaattinen lähestymistapa. Muuhun maailmaan verrattuna resilienssin käsite on Suomessa suhteellisen tuntematon, sen sijaan käsite sisu on suomalaisille hyvin tuttu. (Poijula 2018, 12 – 13, 16.)

Suomen kielessä sisu on lähinnä resilienssiä kuvaava sana. Sisulle ominaista on jääräpäisyys ja periksiantamattomuus. Sen sijaan resilienssi on joustavuutta ja kyvykkyyttä hyödyntää sekä omia että ympäristön voimavaroja. Sisun avulla voidaan periksi antamatta kulkea samaa reittiä vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssiä on, että haetaan vaihtoehtoisia tapoja toimia ja pyydetään tarvittaessa apua. Yhteistä sisulle ja resilienssille on sitkeys. Pelkkä sitkeä yrittäminen ei välttämättä takaa hyvää lopputulosta. Sitkeyden sopiva ja oikea aikainen määrä oikeaan aikaan erottaa sisun ja resilienssin. (Lipponen 2016, 243.) Erityisesti turvallisuusnäkökulma on yhteisöjen resilienssissä merkityksellisistä. Katastrofit, sodat ja ilmastonmuutos vaikuttavat yhteisöihin maailmanlaajuisesti. Ongelmat haastavat yhdistämään tieteitä, käytäntöjä ja politiikkaa, jotta yhteisöjen resilienssiä voidaan parantaa. (Poijula 2018, 17.)

Useimmiten resilienssiä kuvatessa toistuvat sanat palautuvuus ja palautumiskyky, jotka hyvin toimivat resilienssin synonyymina. Palautuvuudella voidaan kuvata toipumista shokista

tai iskusta, jolloin ihminen toipuu kokemastaan tai materiaali palautuu muotoonsa. Palautumiskykyä tarvitaan yllättävien tilanteiden varalta, joihin tulee varautua. Palautuvuuden ja palautumiskyky -termeille voidaan koota ymmärrettävät käsiteparit ja käyttää niitä yhdessä. Käsiteparit on esitetty kuviossa 2. (Nevalainen ym. 2021, 23 – 26.)



Kuvio 2. Resilienssin vastineet palautuvuus ja palautumiskyky sekä niiden lähitermit (Nevalainen ym. 2021)

Tuttujen käsitteiden ja käsiteparien avulla voi resilienssiä konkretisoida ja tehdä siitä kaikille ymmärrettävä ja hyödyllinen termi (Nevalainen ym. 2021, 23 – 26). Vaikuttaa siltä, että mitä enemmän resilienssistä keskustellaan ja kirjoitetaan, tulee ehdolle myös uusia suomenkielisiä määritelmiä. Hämäläisen & Vatajan (2020) mukaan suomalaistutkijoiden uusi ehdotus resilienssin suomenkieliseksi vastineeksi on mukautumisvalmius (Hämäläinen & Vataja 2020).

## 2.2 Yksilön resilienssi ja sen ilmeneminen

Jokaisen elämään kuuluu vastoinkäymisiä ja reagoimme niihin eri tavoin. Se, kuinka resilientti yksilö on, rakentuu monesta eri tekijästä. Resilienssi ei ole synnynnäinen ominaisuus tai persoonallisuuden piirre, vaan jokainen meistä voi oppia ja kehittää omaa resilienssiään. Resilienssiä on se, miten käyttäydymme ja toimimme vaikeuksien kohdatessa ja miten ajattelemme. (Pojjula 2018, 18 – 21.) Resilienssi on normaali ilmiö, joka nousee esille

ihmisten luontaisesta sopeutumiskyvystä. Resilienssiä on vaikea mitata, koska se tulee esille vain vastoinkäymisten myötä. Useiden koettujen vaikeuksien kautta resilienssi voi vahvistua. Prosessissa kehittyneiden ominaisuuksien ansiosta toistuvista vastoinkäymisistä tulee vähemmän haitallisia. Resilienssi voi muuntua elämän aikana ja se ei ole joko tai - ilmiö. Vastoinkäymisissä yksilö voi pärjätä tietyillä elämänalueilla, vaikka toimintakyky heikkenisi jonkin elämänalueen osalta. Esimerkiksi työkyky voi säilyä vastoinkäymisistä huolimatta, mutta sosiaalisten suhteiden ylläpito työn ulkopuolella voi olla mahdotonta. Erilaiset elämäntilanteet vaikuttavat resilienssiin ja sitä arvioitaessa on huomioitava yksilön sen hetkinen elämäntilanne. (Joutsenniemi & Lipponen 2015.)

Resilienssi ei ole suoja psykologista kärsimystä vastaan. Resilienssi ei poista vaikeita tunteita, surua ja kärsimystä, eikä se tee yksilöistä vahingoittumattomia. Kokemuksen kautta voimme sen sijaan oppia ja vahvistua. (Pietikäinen 2017, 182.) Vaikeuden aikojen vuoksi uskallamme kohdata haasteet, jotka tuovat esiin parhaat puolemmme. Cyrulnik (2012) selvisi lapsena keskitysleiriltä, jossa menetti vanhempansa ja joutui myöhemmin kasvatustavhempien kaltoinkohtelemaksi. Hänen omaan kokemukseensa perustavan näkemyksen mukaan vaikeuksissa lannistuminen ei ole välttämätöntä. Resilienssissä – sielullisessa joustavuudessa – kärsimys ei ole arvotonta, mikäli siitä on mahdollisuus selviytyä. Kärsimyksessäkin voi löytää merkityksellisyyden, joka auttaa ymmärtämään miten kurjuuden on voinut muuttaa ihmeeksi. Resilienssin kehittymiseen liittyy useimmiten suurta kärsimystä. (Cyrulnik 2012, Poijula 2018, 21 mukaan.)

Stressi liittyy kiinteästi resilienssiin ja stressikokemuksen ansiosta esi-isämme ovat selviytyneet hengissä. Uhkaavassa tilanteessa on osattu paeta tai taistella vaaroja vastaan. Nyky maailmassa stressin kokemus on muuttunut vaikuttaen yksilön toimintakykyyn heikentävästi. Onneksi emme silti ole kadottaneet kykyämme elpyä ja joustavuuttamme. (Valli 2020, 43.) Lipposen ym. (2016, 246) mukaan resilienssit yksilöt sietävät muita paremmin stressiä ja heillä on kyky ratkaista ongelmia ja pyytää sekä vastaanottaa apua. Heille on myös ominaista optimistinen näkemys ja ymmärrys omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa erilaisiin vastoinkäymisiin ja tilanteisiin. Kuviossa 3 on eritelty edistäviä tekijöitä vaikeuksista selviytymiseen.



Kuvio 3. Vaikeuksista selviämiseen liittyviä tekijöitä (Lipponen ym. 2016)

Resilienssi on tosiasioiden ja ikävienkin tapahtumien hyväksymistä, joka johtaa tilanteesta selviämiseen. Resilientti ihminen kokee samat kivut ja harmituksen tapahtuneesta, mutta kykenee hyväksymään sen osaksi elämänpolkuaan ja pääsemään niistä yli. Resilientillä yksilöllä on myös kykyä nähdä ja kokea kielteisten tunteiden rinnalla myönteisiä ajatuksia ja tunteita. Resilientin elämänasenteen voi tunnistaa kuuntelemalla ja tarkkailemalla ihmisen puhetta hänen elämästään ja hänen toimintaansa eri tilanteissa. (Lipponen 2020, 39, 41.) Resilienssin keskeisiä piirteitä ovat mm. tulkintatyö, itsetietoisuus ja luonteen vahvuus. Se miten tulkitsemme tapahtumia, voi vahvistaa kokemusta itsestä pätevänä toimijana tai heikentää sitä. Itsetietoisuutta on omien tunteiden, ajatusten ja käyttäytymistapojen tunnistaminen sekä kyky hahmottaa epätarkoituksenmukaisuuksia. Luonteen vahvuudesta kertoo miten osaamme tunnistaa omat ja toisten vahvuudet sekä luottaa omiin vahvuuksiin vastoinkäymisiä kohdatessa. (Korkeila 2017.) Vahvuuksien löytämisessä on kyse myös aiempien onnistumisten hyödyntämisestä. Työelämä on täynnä arkisia tapahtumia ja projekteja, joissa on koettu kehittymistä, opittu uutta ja selvitty haasteista. Muistamalla näitä onnistumisia ja menestymistä vahvistamme samalla omaa mielikuvaa itsestämme, ja vahvuuksistamme mitä meillä on kohdatessamme vastoinkäymisiä. (Lipponen 2020, 155 – 156.)

Tapamme selviytyä pienistä stressitekijöistä ennustaa vahvasti, miten pärjäämme isompien haasteiden edessä. Sen sijaan persoonallisuus ei olisi niin suuri tekijä, kun on kuviteltu. Yhtiöpositiiviset yksilöt eivät ole aina kestävämpiä kuin pessimistit, ja jopa itsepäisissä jäärissä on havaittu resilienssin piirteitä. (Davidson 2015, 40.) Ihminen, joka on tottunut ympärillä oleviin toistuviin muutoksiin, sopeutuu niihin myös peremmin ja ajatukset

uudistumisesta eivät enää herätä niin paljon negatiivisia tuntemuksia. Luottamus omaan selviämiseen kasvaa positiivisten muutkokokemusten kautta. (Korhonen & Bergman 2019, 30.) Keskeistä on myös positiivinen tapa olla vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin ja rakentaa luottamuksellisia suhteita. Yksinkertaisuudessaan se voi olla toisen kuuntelemista, kiinnostusta ja kysymistä. (Korkeila 2017.)

### 2.3 Resilienssi tukee muutoksissa ja edistää hyvinvointia

Epävarmuus ja sen kokeminen on hyvin merkityksellinen tunne. Se voi syntyä pienestäkin muutoksesta, jos organisaatiossa ei ole aikaisempaa kokemusta muutoksista. Organisaatiot tai alat, jossa muutostahti on tiheä, ovat valmiimpia kohtaamaan ja käsittelemään uusia muutoksia. Toisaalta aloilla, jotka ovat herkkiä jatkuville muutoksille nousee esiin muutosten ja kiireen tuomat yhteis- ja kasautumisvaikutukset. Perustehtävien ja tavanomaisen työn lisäksi yksilöä kuormittaa useiden samanaikaisten muutosprojektien määrä ja jatkuviin muutoksiin liittyvä epävarmuus. Henkilöstön kuormituksesta johtuen tilanne voi olla niin haasteellinen, ettei uusia kehittämishankkeita voida aloittaa. Kuormitus ja kiire heijastavat myös työn tekemisen laatuun, joka väistämättä vaikuttaa yksilön ammatti-identiteettiin, kun omaa työtään ei pysty enää tekemään riittävän hyvin. (Laine 2017, 101 – 102.)

Muutoksissa koetaan usein erilaisia pelkoja yksilöstä riippuen. On luonnollista olla huolissaan siitä, miten selviämme olosuhteiden muuttuessa. Uudistukset usein koetaan etukäteen vaikeimmiksi, mitä ne todellisuudessa ovat. Varautuneisuus pahimpaan on hyvin stressaavaa. (Järvinen 2013, 114 -115.) Muutoksen pelkoa voidaan kuvata käyttäen esimerkkinä löytökoiraa. Koira jäisi mieluiten koiratarhaan, kun matkustaisi vieraaseen maahan peläten siellä lähes kaikkea. Pelko johtui siitä, että kaikki uusi oli sille tuntematonta. Koira ei tajunnut, että muutos oli sen elämän jatkumisen ehto. Yhtä lailla ihminen pelkää usein enemmän muutosta, joka voisi pelastaa hänet. Sen sijaan niitä asioita ei usein edes havaita, joita olisi syytä pelätä. Muutoksen isoimpia ajureita ovat tunteita. Menettämisen tunne on sietämätön, pelko menettää sitä mitä on, vaikka luvassa olisi jotain parempaa. Tunnetta tulisi osata johtaa käskemättä ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Piha & Sutinen 2020, 16 – 17, 74 – 75.)

Työelämässä uudistuksia tulee väistämättä ja sopeutumista ja epävarmuuden sietoa ei voi välttää. Vähitellen yksilön omista ominaisuuksista riippuen muutoksista tulee normaalia arkipäivää. Tämä ei silti tarkoita sitä, että muutokset eivät olisi henkisesti raskaita kokemuksia työ- ja toimintatapojen muuttuessa. Ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat kovalle. Tutut muutokset eivät sinänsä ole varsinaisia suuria muutoksia, jos tietämättömyys uuden ja vanhan välillä ei ole suuri. (Järvinen 2013, 114 -115.) Pitkään samassa tehtävässä työskennelleellä voi olla vakiintuneet työskentelytavat ja kapea ammatillinen osaaminen.

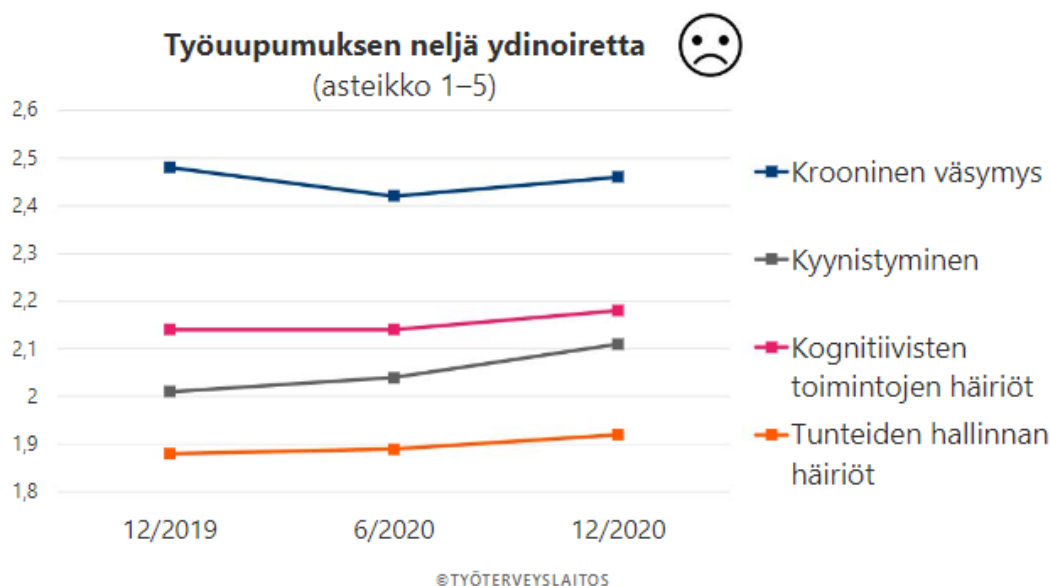
Muutoksen myötä tehtävä voi edellyttää monen uuden asian hallintaa ja asioiden nopeaa omaksumista. Työntekijästä tämä voi tuntua lähes kohtuuttomalta ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. (Pirinen 2014, 18 -19, 225.)

Myönteiset tunteet edesauttavat uuden oppimista. Sen sijaan negatiiviset tunteet hidastavat työn tekemistä ja keskittymiskyvyn puute johtaa väistämättä työn laadun heikentymiseen. Negatiiviset tunteet voivat myös aiheuttaa sairauspoissaoloja ja lisätä muutosta hankaloitavien asioiden syntymistä, jolloin nopea muutos ei ole enää mahdollista. Kohdennettujen pienten muutosten sarja vähentää pelkoa ja ahdistusta. Tunne siitä, että asiat ovat henkilöstön hallittavissa lisäävät motivaatiota ja halua tehdä asioita entistä paremmin. (Ritakallio & Vuori 2018, 95, 97.) Myönteisten tunteiden ja hallinnan tunteen lisäksi ihmisen sisäisen autonomian tarve ohjaa meitä. Käskemisen ja kannustamisen sijaan ihmisille tulisi antaa vaihtoehtoja ja kuunnella heidän mielipiteitään, jolloin ihminen kokee olevansa osa ratkaisua eikä vain osa ongelmaa. Sisäisen muutoksen vastustamisen esille houkuttelun sijaan tulisi saada ihmisen omat ongelmanratkaisukyvyt esille ja mahdollistaa heille ratkaisijan rooli. (Piha & Sutinen 2020, 84 – 86.)

Ilmarinen (2021) on tutkinut miten paljon työelämän suuret mullistukset ovat vaikuttaneet terveyteen ja hyvinvointiin. Tämän hetken työkykyongelmat keskittyvät mielenterveyteen. Siihen liittyvät häiriöt ovat edelleen nousussa yleisimmäksi työkyvyttömyyden syyksi. Mahdollisia selittäviä tekijöitä kasvulle tutkijat ovat löytäneet työelämässä tapahtuneiden ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta. Työtehtävät ovat nykyään turvallisempia, helpompia ja ne koetaan mielekkäämmiksi johtuen työn digitalisoitumisesta sekä globalisaatiosta. Toisaalta tehokkuusajattelu ja suorituskeskeisyys sekä suoritusten mittaaminen vähentävät työn lomassa olevaa ylimääräistä omaa aikaa. Työtä tehdään usein projektimaisesti ajasta ja paikasta riippumattomasti ja työtä leimaa ennakoimattomuus. Tämä voi lisätä stressiä ja univaikeuksia. (Ilmarinen 2021.) Työperäisen stressin yleisimmät syyt ovat kiire ja epävarmuus. Tiettyyn pisteeseen asti stressi voi vaikuttaa työn tekemiseen ja tuloksellisuuteen myönteisesti. Pitkäaikaisesta stressistä sen sijaan seuraa negatiivisia seurauksia kuten kyynisyyttä, unettomuutta, masennusta, sairaustumista sekä ammatillisen itsetunnon heikentymistä. (Manka & Manka 2016, 32 -33.)

Selviytymisessä sairastumisesta, oppimalla hoitamaan sairauttaan ja säilyttämällä oma terveydentila voidaan terveyden kokemuksessa puhua resilienssistä. Tutkimuksien mukaan yksilön resilienssin on havaittu vaikuttavan siihen, miten kipu, sairauden vaikeus ja sairauden kanssa selviytyminen koetaan. Resilienssin on todettu myös vähentävän merkittävästi psyykkisten oireiden todennäköisyyttä ja edistävän mielenterveyttä. Resilienssi voi olla tekijä, joka auttaa toipumaan vaikeuksista nopeammin ja suojata etteivät, yksilön kohtaamat

stressitekijät heikennä selviämistä tai hyvinvointia. (Lipponen 2020, 56 – 60.) Työterveyslaitos on tutkinut suomalaisten työhyvinvoinnin kehittymistä loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Tutkimuksen mukaan kaikissa työuupumuksen oireissa oli lievää kasvua kestästä loppuvuoteen 2020 (Kuvio 4).



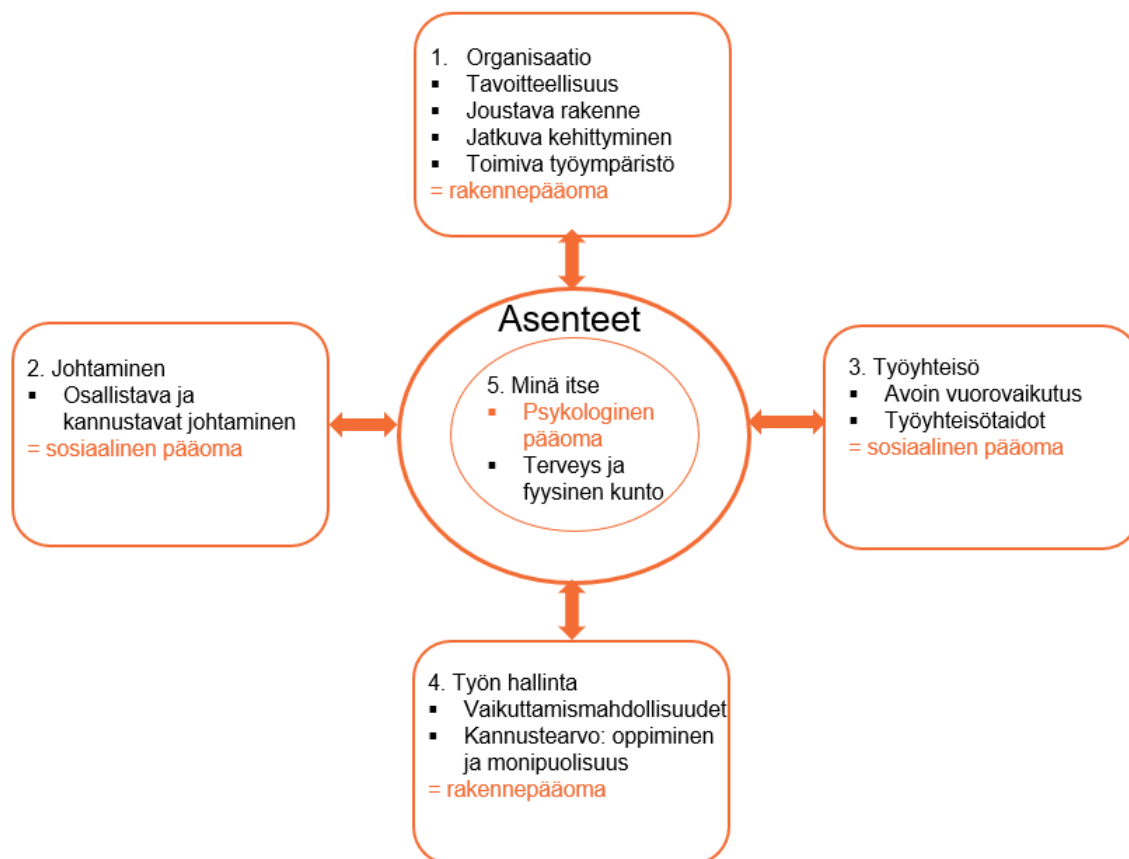
Kuvio 4. Työuupumuksen neljä ydinoiretta ja niiden kasvu (Työterveyslaitos 2021a)

Elokuussa 2021 toteutetussa tutkimuksessa Työterveyslaitos selvitti työhyvinvoinnin kehittymistä korona-aikana kesään 2021 mennessä. Tuoreessa tutkimuksessa todettiin vain pientä heikentymistä työhyvinvoinnissa koko väestön osalta, joten korona-aika ei ole tuonut merkittäviä muutoksia työhyvinvointiin. Työn imua ja työuupumusoireita oli yhtä lailla kuten ennen koronaakin. Sen sijaan korona on lisännyt työssä tylsistymistä sekä heikentänyt jonkin verran työkykyä. Yhdeksi syyksi tylsistymiseen on arvioitu etätyön lisääntyminen. Etätyössä kohtaamiset ovat vähentyneet ja työ on saattanut muuttua kapeammaksi, eikä työtehtävät ole niin innostavia. Tästä voidaan päätellä, että paljon etätyötä tekevillä tulisi ihmiskontakteja olla säännöllisesti. Esimerkiksi hybridityö, jossa työtä tehdään niin lähityönä kuin etänä, varmistaisi myös kasvokkain kohtaamiset työkavereiden kanssa. Työuupumuksen oireista korona-aikaa edeltäneeseen aikaan verrattuna ovat lisääntyneet henkinen etääntyminen työstä ja kynnistyminen, joka viittaa suhtautumisen työhön muuttuneen kielteisemmäksi. Työyhteisöissä näitä kokemuksia olisi hyvä tarkastella ja huomioida suunniteltaessa tulevia työn tekemisen ratkaisuja. Hybridityössä voidaan useimmiten mahdollistaa läsnä- ja etätyön hyvät puolet. (Työterveyslaitos 2021a.) Työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, hallinta ja kiire ovat työhyvinvointiin liittyviä suhteellisen pysyviä tekijöitä. Näistä kiire on todennäköisimmin herkin vaihtumaan eri tilanteiden mukaan ja toisaalta tietyille

työkonteksteille on jatkuva kiire hyvinkin tyypillistä. Osaamisen merkitys nousee esiin kiireisessä työssä ja hyvä osaaminen auttaa jaksamaan paremmin. (Laine 2017, 108 – 109.)

Tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä on tarkastella oman työn muuttumista ja oppia siitä. Oppimien tuo näkökulmaa siihen, että oma tuttu työ on kehityksen ja muutoksen tulos ja välivaihe. Työ on muuttunut ennenkin ja kehittyä jatkossakin. (Suonsivu 2014, 175.) Osaamisella ja jatkuvalla uuden oppimisella on yhteys työssä jaksamiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Näiden tärkeys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Työkyvyn heikentymiseen saattaa vaikuttaa ammatillisen osaamisen haasteet. Mielenterveysperusteisten työkyvyttömyyksien kasvun syy voi mahdollisesti olla osaamisen kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen heikko yhteys. Työelämän kehittämisessä keskeistä on osaamisen johtaminen ja jatkuva oppiminen. Osaamista tukevat tavoitteet ja toimintatavat sekä oikeanlainen strateginen ote ja arvopohja mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Tällä on suora yhteys ja merkitys työkyvyn varmistamisessa. Jos osaamista ja työkykyä tarkastellaan vain yksilölähtöisesti, ei organisaatio voi toimia ennakoivasti. Osaamisen ja työkyvyn kehittämisessä on kyse koko organisaation kulttuurista ja työyhteisön kyvykkyydestä oppia ja kehittyä. (Huttula & Yli-Suomu 2021, 8, 20, 27 - 28.)

Henkilöstön hyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä ja sen johtaminen kannattaa tehdä suunnitelmallisesti. Tämä pitää sisällään selkeät tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja mittarit, joilla toimenpiteiden vaikuttavuutta on mahdollisuus arvioida ja seurata. Kuviossa 5 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Perusta hyvinvoinnille syntyy organisaation kulttuurista ja sen toimintatavoista. Malliin sisältyy rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja asenteeseen liittyviä tekijöitä. Näiden tekijöiden ja niiden riippuvuussuhteiden tarkastelu ja kehittäminen on lähtökohtana kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatiossa. (Manka & Manka 2016, 74 – 77.)



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi miten monipuolinen työnkuva on. Työn hallinnan tunnetta lisää, jos työhön ja sen tavoitteisiin voi myös itse vaikuttaa. Kiinnostava työn sisältö kannustaa ja oppiminen työssä mahdollistuu. Työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja miten työyhteisöä johdetaan, liittyy sosiaalisen pääomaan. Hyvät työyhteisötaidot, toimiva ja avoin vuorovaikutus kertoo toimivasta työyhteisöstä, jossa viihdytään ja kanssakäyminen toisten kanssa on sujuvaa. Yksilön oma asenne merkitsee ja millaisia tulkintoja työyhteisöstä hän tekee. Yksilön omaan vointiin vaikuttaa fyysinen sekä psyykinen kunto. Huono vointi heijastaa kokemukseen työyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä. Työyhteisön palikat voivat olla kaikki kunnossa, mutta yksilön asenteeseen on vaikeampi vaikuttaa. (Manka & Manka 2016, 74 – 77.) Kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan tarkastella eri näkökulmista. On selvää, että työnantajalla ja esimiehellä on jo lainsäädännöllisiä ja juridisia velvollisuuksia huolehtia henkilöstön terveydestä, työkyvystä ja turvallisuudesta työssä. Esimiehen vastuu on varmistaa työhyvinvoinnin toimintamallien toteutuminen ja soveltaminen käytännössä. Usein saatetaan todeta, että vastuu omasta hyvinvoinnista lopulta on yksilöllä itsellään, vaikuttaahan yksilön omat elämäntavat terveyteen merkittävästi. Samanaikaisesti työpaikan tulisi tukea toimenpiteillään yksilön omaa vastuunottoa. Työ vie suuren osan päivittäisestä ajasta, joten työelämällä on suuri rooli ja mahdollisuus tukea yksilöitä kohti terveellisempiä

elämäntapoja. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on sosiaalinen ja moraalinen vastuu. Käytännössä tämä yhteisöllinen vastuu on työkaverien tukemista ja auttamista arjessa. Yhteenvetona voi todeta, että työhyvinvointivastuu tulee ulottua kaikille vastuutahoille ja tahojen velvollisuus on hoitaa omat tonttinsa. Jaettu yhteisvastuullisuus on paremman työhyvinvoinnin kehittämisen perusedellytys. (Laine 2017, 116 – 120.)

### 3 Organisaation resilienssi

#### 3.1 Resilientti organisaatio ja ryhmä

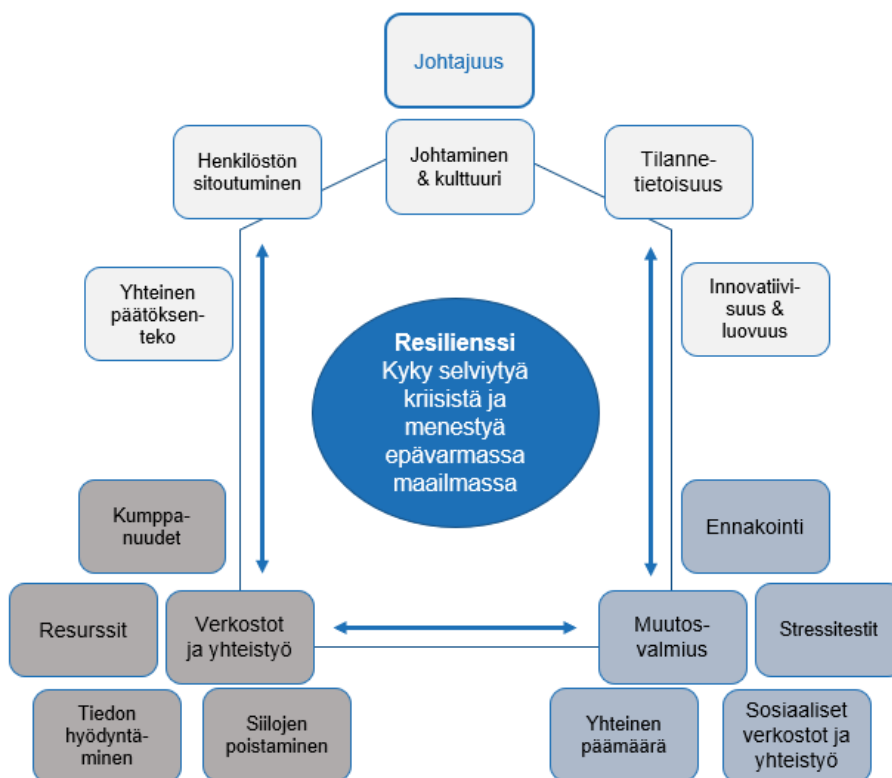
Jatkuva muutos on muuttanut myös tutkijoiden ajatuksia organisaation resilienssistä. Enää sitä ei ajatella vain organisaation palautumiskyynä jatkaa nopeasti aiempaa toimintaansa ja tasapainoisen tilan saavuttamista äkillisen muutoksen ja häiriön jälkeen. Sen sijaan toimintaympäristön jatkuva muutoksellisuus vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Muutoksellisuus ulottuu kaikkiin sen toimintoihin. Sopeutuminen ja toiminnan muuttaminen on lähes jatkuvaa, ennakoivaa ja reagoivaa. Tähän organisaatio tarvitsee resilienssin edistämistä niin johtamisessa kuin kaikessa sen toiminnassaan. (Nieminen ym. 2017, 10, 13.) Muutosten jälkeen organisaatio ei ole sama entisensä, vaan voidaan puhua uudistuneesta organisaatiosta. Organisaation resilienssi ei ole koskaan valmis, vaan se on jatkuvaa kehittymistä ja aktiivista toimintaa. (Työterveyslaitos 2021b.) Resilientti organisaatio katsoo pitkälle tulevaisuuteen, ennakoi ja varautuu erilaisiin esille tuleviin tilanteisiin. Organisaatiolla on kyky havainnoida omaa toimintaansa sekä toimintaympäristöään ja sopeuttaa toimintaansa näiden havaintojen pohjalta sekä olla valmiina toimimaan nopeasti. (Uusitalo ym. 2009, 6.) Organisaation tulisi olla varautunut äkillisiin muutoksiin olemassa olevilla ennakkosuunnitelmilla ja konkreettisilla malleilla, joiden avulla se pystyy reagoimaan nopeasti. Stressitestien avulla voi organisaatio harjoitella organisaation toimintakykyä, toipumista ja sopeutumista erinäisten muutos- ja häiriötilanteiden kohdatessa. (Työterveyslaitos 2021b.) Tiedon lisääntyminen helpottaa tulevan ennustamista, mutta samanaikaisesti yhteiskunnan monimutkaistuminen hankaloittaa ennustamista. (Jäntti & Seppälä 2021, 60.)

Haasteita kohdatessaan resilientti ryhmä tunnistaa sen vahvuuden, joka auttaa nimenomaisessa ongelmassa ja uskaltaa käyttää vahvuuttaan (Lipponen 2020, 26). Nieminen ym. (2017) viittaavat Nassim Nicholas Talebin ”antihaurauteen”, voivat shokit ja täysin ennakoimattomat muutokset olla joidenkin organisaatioiden toimintaa vahvistava uusi voiman lähde. Organisaation resilienssiä voi syntyä myös niistäkin teoista ja toimenpiteistä, joita ei ole tietoisesti tehty lisäämään resilienssiä. Kokonaisresilienssi on tulos sopeutumiskykyä lisäävien tarkoitettujen ja ei tiedostettujen toimintojen vuorovaikutuksesta. (Nieminen ym. 2017, 11, 33.) Tärkeää on ymmärtää resilienssi suhteellisena käsitteenä ja miten esimerkiksi organisaation koko tai toiminnan laajuus vaikuttavat resilienssiin ja sen selviytymiseen. Organisaatiolla voi olla selviytymiskykyä tietyillä tasoilla, mikä puuttuu muilta tasoilta, vaikka tasot toimisivat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatio voi siis epäonnistua, jos resilienssiä ei ole tarpeeksi monella organisaation tasolla. (Bell 2018, 29.) Organisaation kyky ennakoida ja ehkäistä voi olla hyvä, mutta kokemuksen puutteen vuoksi toimiminen kriisin aikana tai sen jälkeen ei organisaatiolta onnistu. Keskittymällä vain

reagoimiseen ja toipumiseen, voi sen sijaan ennakkoinnin tärkeys unohtua. Organisaatiossa voi syntyä myös laadullisesti erilaista resilienssiä. Koneita tai järjestelmiä voi ohjelmoida havaitsemaan poikkeamia, joka vaikuttaa organisaation prosesseihin. Ihminen voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja resilienssiin sopeutumisen- ja oppimiskykynsä ansiosta. Oppimalla voidaan jopa ehkäistä tulevia uhkia. Luovuus saa meidät kehittämään uusia toimintamalleja, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Organisaatiota tai sen resilienssiä ei pysty johtamaan vain keskittymällä yhteen osioon, vaan sitä tulee tarkastella organisaation kaikilla tasoilla. (Nieminen ym. 2017, 15, 17.) Organisaatiolla ei välttämättä ole resilienssiä, vaikkakin se olisi joustava tai sen toimintaa voidaan luonnehtia joustavaksi. Organisaation resilienssipotentiaali ei välttämättä tarkoita, että se toimii aina joustavasti. Käänteisesti tämä pitää paikkansa. Suorituskyky ei voi olla johdonmukaisesti resilienttiä, ellei organisaatiolla ole resilienssipotentiaalia. Toisin sanoen, resilienssipotentiaalın vahvistaminen ja hallinta ei yksin takaa joustavaa suorituskykyä. Resilienssipotentiaalın puute tekee joustavasta suorituskyvystä hyvinkin epätodennäköistä. (Hollnagel 2018, 15 – 16.)

Organisaation resilienssin vahvistaminen toteutuu käytännössä kiinnittämällä huomio arjen pieniin tekoihin ja toimintaan. Arkisissa muutostilanteissa voidaan pohtia tapoja selviytyä ja havainnoida miten resilienssi ilmenee. (Lipponen 2020, 296.) Resilientin organisaation perustaitona voi pitää kykyä tunnistaa arjen haastavat tilanteet ja työn toimimattomuus ja luoda toimenpiteitä näiden kehittämiseksi. Pienten arjen toimintojen ongelmien havainnointi ja kehittäminen valmistaa organisaatiota sen kohdatessa suurempia haasteita. Resilientissä organisaatiolla on kehitetty havaintoihin liittyvä toimintamalli, ja jokaisella on mahdollisuus tuoda ongelmia ja puutteita esille sekä seurata miten niiden kehittäminen etenee. Näin toimiessaan organisaatio varmistaa, että yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa havaintojen pohjalta tehtyihin uusiin ratkaisuihin ja ne ovat kaikkien käytössä. Virheiden tai ongelmien havaintojen esiin tuominen voi aiheuttaa organisaatiossa ongelmia, jos organisaation kulttuuri ei tue tämän tyyppistä toimintaa ja havainnot on aikaisemmin sivuutettu tai käsitelty korostaen ongelmien aiheuttajaa. Pahimmassa tapauksessa syyllistävä toiminta voi koitua organisaation kulttuuria määrittäväksi tekijäksi. Virheitä aletaan peitellä itsensä turvaamiseksi, joka vaikuttaa laadukkaan työn tekemiseen. Oikeudenmukaisessa kulttuurissa ongelmakohdat käsitellään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Inhimillinen tapa toimia vahvistaa kulttuuria, jossa henkilöstö on voimavara ja virheet mahdollistavat oppimisen. (Työterveyslaitos 2021b.)

Seville (2017, 19) on kuvannut resilientin organisaation toimintatapoja, joita kutsutaan resilienssin indikaattoreiksi (Kuvio 6).



Kuvio 6. Resilienssin indikaattorit (Seville 2017, 19, mukailen Järvinen 2021)

Resilienssin indikaattorit ovat päteviä yhtä lailla erilaisiin ja eri kokoihin organisaatioihin. Sen sijaan osa näistä indikaattoreista ovat tehokkaampia kuin toiset. Näistä tehokkaimmiksi voidaan nostaa johtajuus, henkilöstön sitoutuminen, vahvat kumppanuudet, tilannetietoisuus sekä innovatiivisuus ja luovuus. (Seville 2017, 19 – 20.) Tutkittaessa ja kehittäessä organisaation resilienssiä tulisi tarkastelua tehdä myös tiimien resilienssin näkökulmasta. Tutkimusta on tehty pääsääntöisesti yksilön ja organisaation näkökulmasta. Tiimin jäsenten korkea resilienssi on tiimin resilienssiä vahvistava tekijä edellyttäen, että tiimin jäsenillä on hyvän yhteishengen lisäksi vahva sitoutuneisuus yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Tulso-orientoituneissa organisaatioissa yksilön suoritukset korostuvat ja yksilön fokus onkin omissa tavoitteissa eikä tiimin menestyksessä, jolloin yksilön vahva resilienssi onkin tiimiä heikentävä tekijä. Vahvan resilienssin omaavien on vaikeampi ymmärtää tiimin jäseniä, joiden on vaikeampi sopeutua ja toimia nopeissa muutostilanteissa. (Montonen 2021, 68 – 70.)

Yksilön resilienssi näkyy tutkimuksien mukaan työpaikalla työn tuloksellisuuden, hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja organisaation sitoutumisen paranemisena. Organisaatio ja sen kulttuuri vaikuttavat merkittävästi siihen, miten resilienssiin liitetyt ominaisuudet kuten toiveisuus ja optimismi pääsevät esiin. Pelkästään yhden työntekijän resilienssi ei tee automaattisesti muusta ryhmästä joustavaa ja muutoskykyistä. Ryhmän yksilöiden erot voivat

jopa aiheuttaa ristiriitoja ja vaikeuttaa ryhmän selviämistä. Resilientin yksilön voi olla vaikeaa asettua muutoksissa kipuilevan kollegan saappaisiin. Stressaantuneen ja väsyneen näkökulmasta resilientin yksilön asenne ja käytös voi vastaavasti tuntua epälojaalilta. Resilientti kulttuuri organisaatiossa syntyy luomalla käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka edistävät ryhmien jäsenten vuorovaikutusta ja ihmissuhteiden merkitystä työnteemisessä. (Lipponen 2020, 270 - 271.) Yhteisöllisyys on yksi resilienssin muodostumiseen liittyvä osatekijä, joka voi olla kuin kaksiteräinen miekka. Yhteisöllä voi olla sisuamme aktivoiva vaikutus tai se voi estää resilienssiä muodostumasta. Olennaista yksilön resilienssin prosessille on, miten yksilö määrittelee itsensä työyhteisöön ja suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. (Valli 2020, 263 – 264.)

Tiimin resilienssin ominaispiirteitä voidaan kuvata samoin kuin kuvailemalla yleisestikin toimivaa tiimiä. Tällainen tiimi toimii luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa jäsenet voivat hyvin ja toiminta on tehokasta sekä perustuu toimivaan yhteistyöhön ja johtamiseen. Ennakointi ja suunnitelmallisuus sekä organisaation selkeät prosessit ja resurssit tukevat tiimin toimintaa. Tiimin resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus. Kehittäminen on niiden tekijöiden tunnistamista, jotka vaikuttavat tiimin resilienssiin ja reflektointia oman tiimin tapaan toimia. (Montonen 2021, 68 – 70.) Organisaation resilienssin kehittämisen edellytyksenä on sen mitattavuus, määrittelemineen, valvominen ja parantaminen (Bell 2020, 18). Resilienssin mittaaminen tulee kehittymään koko ajan ja mittaamisen tarve yleistyy. Mittaaminen edellyttää resilienssin sitomista sen asiayhteyteen. (Nevalainen ym. 2021, 68.)

### 3.2 Yhteisöllisyys vahvistaa resilienssiä

Sosiaalinen pääoma on niin yksilön kuin työyhteisön voimavara. Sosiaalista pääomaa synnyttävät yhteisöllisyys ja keskinäinen vuorovaikutus. Sosiaalinen pääoma lisää työyhteisössä luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista sekä edistää tavoitteiden saavuttamista. On myös työyhteisöjä, joissa sosiaalinen pääoma voi aiheuttaa kielteisiä ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta tai pois sulkemista. Tämä voi johtua työyhteisön jäsenten liian läheisistä suhteista tai, jos työyhteisössä ei suvaita erilaisuutta. (Manka & Manka 2016, 123 – 133.) Avoimen dialogin ja tasavertaisen yhteisöllisyyden kautta syntyvä sosiaalinen pääoma ja sen mekanismit luottamus ja vuorovaikutus lisäävät tiedon kulkua. Näiden rakennusaineiden avulla työyhteisössä syntyy yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Resilienssiä ei synny ilman vuorovaikutusta. Merkitystä on ryhmävuorovaikutuksella ja sillä millainen vuorovaikutussuhde esimiehellä ja hänen johdettavien välillä on. (Valli 2020, 266.) Luottamuksen syntyminen edellyttää vuorovaikutusta, jolle organisaatiossa on varattavaa aikaa eli toisin sanoa yhteistä keskustelua ja kuulumisten ja tiedon vaihtoa. Yhtiötehokkuuteen pyrkiminen,

tehostetut palaverit ja puheet ajan säästämisestä vievät mahdollisuuden vuorovaikutukselta. Organisaation luottamusta rakennetaan myös kokouksissa. Asioiden jakaminen on oleellinen osa luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisessa. Kyse ei ole mistään ihmeellistä asiasta, vaan arkisesta kanssakäymisestä toisten kanssa. Vuorovaikutus edistää merkityksellisyyden tunnetta ja lisää luottamusta, jota organisaatiot tarvitsevat muutoksissa onnistumiseen. (Piha & Sutinen 2020, 186 – 187.)

Oksanen (2009) on selvittänyt työyhteisön sosiaalisen pääoman ja koetun terveyden ja masennuksen yhteyttä. Väitöstutkimuksen mukaan sosiaalisella pääomalla on työntekijöiden terveyttä edistäviä vaikutuksia. Tämän vuoksi työyhteisöissä tulisi sosiaalista pääomaa kasvattaa tukemalla suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta lisäävää toimintaa (Kuvio 7).



Kuvio 7. Sosiaalisen pääomaan syntyyn vaikuttavat tekijät (Oksanen 2009, Mankan & Mankan 2016, 134 mukaan)

Työyhteisössä sosiaalinen pääoma näkyy yhteen kuulumisen tunteena, osallistumisena ja vastavuoroisuutena. Luottamuksen tunteilla ja kokemuksilla on suuri merkitys. Tutkimuksessa sosiaalista pääomaa tutkittiin vertikaalisesti eli esimiesten ja työntekijöiden välisenä yhteistyönä, luottamuksena ja vastavuoroisuutena sekä työntekijöiden välisenä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että terveyden huononemisen riski oli suurempi työntekijöillä, joilla sosiaalinen pääoma työyhteisössä oli vähäisempää. (Oksanen 2009, 5, 12 - 15.) Terveyden näkökulmasta työpaikka on merkittävä myös siellä vietetyn ajan vuoksi. Työpaikoilla tuetaan liikumista ja sosiaalinen paine saattaa vaikuttaa omien elintapojen parantamiseen. Yhteisöllisyydellä on vaikutusta stressiä vastaan. (Manka & Manka 2016, 133 – 134.)

Suomalaisissa työyhteisöissä saatetaan yhteyttä toisiin luoda valittamisen tai jaetun mielenpahoittamisen kautta. Negatiivisiin tunteisiin jumiutuminen kuluttaa vaikeuksista selviämiseen tarvittavia voimavaroja, jos tätä jaettua voimaa ei osata hyödyntää oikein. Myönteisten tunteiden kokeminen edesauttaa vaikeiden asioiden käsittelyä, ja ne jopa heikentävät kielteisten tunteiden aiheuttamia vaikutuksia. Yhdessä koetut myönteiset tunteet ovat voimakkaampia kuin yksin koettuna ja tämä pätee myös introverteihin yksilöihin. Myönteiset tunteet lievittävät stressiä ja kehon rentoutuminen auttaa kestäämään paremmin niin fyysisiä kuin henkisiä haasteita. Työyhteisössä stressaantuminen voi näkyä työkavereille tiuskimisena ja kyvyttömyytenä antaa tukea. Arjessa yhteinen kahvittelemisen hetki voi purkaa tilapäistä stressin tunnetta, lisätä myönteisiä ajatuksia ja parantaa työtehoa ja ongelmanratkaisukykyä. (Lipponen 2020, 91, 93.) Vain harvat hyvin resilientit yksilöt ovat vahvoja itsensä, vaan hekin tarvitsevat toisten tukea. Tutkimusten mukaan sosiaalisen tukeen liittyy jopa neurobiologisia elementtejä. Tutkimuksessa altistettiin ihmisiä stressitekijöille laboratoriossa. Heidän sykkeensä ja verenpaineensa eivät nousseet yhtä paljon, jos ystävä oli mukana huoneessa, verrattuna heidän ollessaan siellä yksin. (Southwick 2015, 40.)

Työyhteisöissä hyvillä ihmissuhteilla on merkityksestä. Ystävistä on korvaamaton apu elämän vaikeina aikoina, huolten jakamisessa ja kuulluksi tulemisessa. Hyvissä ihmissuhteissa on vastavuoroista välittämistä ja auttamista, toista ei jätetä yksin. Jaettu taakka keventää omaa henkistä olotilaa. Työyhteisössä työn sujumisen, yhteistyön ja yhteisen ilmapiirin kannalta on tärkeää tulla kaikkien kanssa toimeen. Hyvät välit työkavereihin vaikuttavat positiivisesti mielialaan sekä fyysiseen terveyteen. Voimavaroja sen sijaan syö ratkaisemattomat ristiriidat, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja huono ilmapiiri. Työyhteisön vähäisellä sosiaalisella pääomalla on yhteys stressiin, uupumukseen ja voimavarojen hiipuminen näkyy myös ammatillisen kehittymisen vähenemisessä. Luottamus työyhteisössä vahvistaa sosiaalista pääomaa, se luo turvallisuuden tunteen ja kokemuksen siitä, että ketään ei jätetä yksin vaikeinakaan aikoina. Luottamus ansaitaan olemalla luottamuksen arvoinen. Luottamus toisiin lisää uskallusta olla asioista eri mieltä tai antaa rakentavaa palautetta. Panostaessa sosiaaliseen pääomaan työyhteisö tulee pärjäämään tulevaisuuden työelämän muutospaineissa paremmin niin taloudellisesta kuin inhimillisestä näkökulmasta katsottuna. (Lundell 2013.) Työssä merkityksellisiä ovat korkealaatuiset ihmissuhteet. Ne määritellään lyhytaikaisiksi kahdenvälisiksi suhteiksi, joissa molempien kokemus vuorovaikutuksesta on energisoivaa ja myönteistä. Myönteisyys auttaa ja voimaannuttaa työn haasteissa ja energia tukee työn tekemistä. Tällaiseen suhteeseen liittyy myös toiminnallinen puoli, johon kuuluu työelämän kolme toimintaa: toisen arvostaminen, työssä auttaminen ja leikillisuus. Organisaatiossa näille tekijöille tulisi antaa tilaa ja kannustusta. Esimerkkinä voidaan pitää työpaikan palaveria, jossa toteutuvat kaikki korkealaatuisen

ihmissuhteen tekijät yhdessä resilienssin vahvistumisen kanssa. Lopputuloksena on pala-  
veri aidosti toisistaan kiinnostuneita ihmisiä, innostava ilmapiiri, tukea ja arvostusta jaetaan  
puolin ja toisin, leikillisyyttä unohtamatta. Palaverin jälkeen arjen haasteet tuntuvat pienem-  
miltä ja olo on vahvistunut. (Lipponen 2020, 278 – 280.)

Huumori on yksi selviytymismekanismi ja työpaikoilla se voi auttaa puskuroimaan stressin  
negatiivisia vaikutuksia ja vähentää uupumusta sekä työstä etääntymistä. Huumori rentout-  
taa ja vähentää jännitystiloja sekä parantaa pettymysten käsittelyä ja tiedon vastaanottoky-  
kyä. Työntekijöiden positiivinen huumori työyhteisössä on yhteydessä työtyytyväisyyteen,  
työsuoritukseen ja työn kokemisen yhteenkuuluvuuteen. (Mesmer-Magnus ym. 2012, Reif  
ym. 2021, 133 mukaan.) Hyvään esimieskokemukseen on liitetty esimiehen ja alaisen väli-  
nen huumori. Työryhmät, joissa esiintyy leikillisyyttä ja huumoria ovat tuloksellisempia. Yh-  
teinen huumori tutkitusti lujittaa suhdetta myös työyhteisön ulkopuolella asiakkaisiin. Huu-  
mori ja luovuus kulkevat käsi kädessä. Huumorissakin on kyse mielen joustavuudesta ja  
kyvystä nähdä asioita uusista näkökulmista eli resilienssin perustaitoa. Työelämässä vaa-  
ditaan yhä enemmän luovuutta, joten huumorille on tärkeä paikka työyhteisön arjen toimin-  
nassa. (Lipponen 2020, 280 – 282.)

### 3.3 Psykologinen pääoma työyhteisössä

Itseohjautuvuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja lähitiimin työhön vaikuttavat  
siihen, että yksilö on yhä useammin osana organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Hän voi  
myös itse vaikuttaa niihin ja olla osana muutosprosessia. Muutokset edellyttävät yksilöltä  
sopeutumisen lisäksi kykyä toimia muutoksen viestin viejänä omalle tiimilleen eli toimia  
muutoksen agenttina. Psykologinen pääoma on sidoksissa siihen mahdollisuuteen, että  
voimme vaikuttaa omaan elämäämme ja kykyyn kokea mielenrauhaa. Psykologinen pää-  
omaan voi itse vaikuttaa muuttamalla, kasvamalla henkisesti ja oppimalla. Kyse ei ole vain  
siitä mitä olemme nyt, vaan millaiseksi voimme tulla. Psykologiseen pääomaan vaikuttaa  
osin perimä ja kasvatusta, mutta myös koulutustaustalla ja varallisuudella on siihen vaiku-  
tusta. (Manka & Manka 2016, 158 - 159.) Muutostilanteissa joustavammin pärjäävät ja me-  
nestyvät organisaatiot, joilla on korkea psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma muo-  
dostuu neljästä osa-alueesta: itseluottamus, optimismi, toiveikkuus ja resilienssi. (Luthans  
ym. 2006, 387 – 392.) Itseluottamus tarkoittaa, että ihmisellä on tarvittava itseluottamus ja  
usko omiin tiedollisiin kykyihinsä onnistua tietyssä tehtävän suorittamisessa. Ihminen, jolla  
on hyvä itseluottamus ei pelkää haasteita, hän asettaa itselleen korkeita tavoitteita. Lisäksi  
hänellä on sisäistä motivaatiota ja tahtoa tehdä parhaansa saavuttaakseen asettamansa  
tavoitteet huolimatta eteen tulleista esteistä. Luottamuksella omiin kykyihin on myös edis-  
täviä vaikutusta oppimiseen, terveyteen ja epäonnistumisten sietämiseen. Itseluottamus ei

aina ole yhtä vahva, vaan se voi vaihdella eri tilanteissa. Ihminen luottaa enemmän itseensä niissä tilanteissa, mitä hän on harjoitellut. Selviytymisten ja onnistumisten kautta itseluottamus eri tilanteissa vahvistuu, myös toisilta saatu luottamus ja hyvä palaute kehittävät itseluottamusta. Alamme itsekkin uskoa itseemme. Sen sijaan fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin huonontuminen voi vaikuttaa itseluottamukseen väliaikaisesti sitä heikentäen. (Manka & Manka 2016, 161 – 162.)

Optimistinen ihminen näkee elämässään enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Se ei tarkoita jatkuvaa positiivisuutta tai mahdottomuuksiin uskomista. Psykologisessa pääomassa optimismi on realismia, uskoa omaan selviytymiseen ja erilaisten ratkaisujen löytämiseen. Onnistuminen ja menestyminen ovat omista ominaisuuksista johtuvaa. (Manka & Manka 2016, 164 – 165.) Optimisti tulkitsee ongelmat ohimeneviksi, kertaluonteisiksi ja hallittaviksi. Hyvien tapahtumien optimistit uskovat selittyvän pysyvien asioiden johdosta kuten luonteenpiirteestä ja omista kyvyistä. He myös käyttävät onnistumisia hyödykseen. Optimisten luonteenlaatu on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Se suojaa masennukselta ja edesauttaa terveyden ylläpitämisessä. Haastavassa työssä optimismin koetaan parantavan työssä suoriutumista. (Seligman 2002, 14, 22 – 23, 107.) Toiveikkuuteen liittyy ratkaisukeskeisyys, tavoitteellisuus ja kyky löytää vaihtoehtoisia tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivoitio käyttää näitä tapoja. Toiveikkuus tulevaan liittyen auttaa myös vaikeuksista selviämisessä ja kyvyssä palautua. Se toimii vahvana suojana vaikeuksien ja hyvinvoinnin välissä. (Pietikäinen 2017, 184 – 186.)

Psykologinen pääoma voi liittyä myös työyhteisöön. Tällä tarkoitetaan ryhmää, joiden yhteinen vuorovaikutus ja dynamiikka on enemmän kuin yksilöiden yhteensä. Kollektiiviseen psykologiseen pääomaan liittyy seuraavia piirteitä. Ryhmässä on kaikilla uskomus omista vaikutusmahdollisuuksista ryhmän strategioita koskeviin keskusteluihin ja uskomus saavuttaa tavoitteita erilaisin keinoin. Jäsenet näkevät tulevaisuuden ja työnsä optimisesti sekä käsittelevät kohtaamansa kuormittavat tilanteet tyynesti. Esimies voi omalla toiminnallaan edistää kollektiivisen psykologisen pääoman syntymistä. Erityisesti esimiehet, joiden oma psykologinen pääoma on korkea asettavat usein vaativampia tavoitteita ja heillä on myös intoa saavuttaa niitä. He osaavat etsiä erilaisia keinoja vaikeuksien voittamiseen. Työympäristöönsä he suhtautuvat myönteisesti ja osaavat kannustaa ongelmien selvittämisessä. Esimiehen toiminta ja asenne tarttuu työntekijöihin positiivisesti, se saa heidätkin ongelmatilanteissa yrittämään sitkeämmin ja tekemään parhaansa. (Manka & Manka 2016, 170 – 171.)

### 3.4 Luovuus osana resilienssiä

Luovuutta on kyky tarkastella asioita eri näkökulmista ja keksiä uusia erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin sekä kyseenalaistaa valmiita malleja ja ratkaisuja. Tämän vuoksi luovuutta pidetään osana resilienssiä. (Nevalainen ym. 2021, 53.) Organisaatiota vahvistavat uudet innovaatiot syntyvät vain luovuutta ja joustavuutta korostavassa työympäristössä. Vain tehokkuuteen tähtäävä organisaatio harvoin on joustava ja luova. Jos organisaatiossa ei ole aikaa kommunikointiin, eikä riittäviä resursseja mitä uuden kehittämien edellyttää, jää organisaation toiminta vanhojen toimintamallien varaan ja sillä ei ole mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön muutoksiin. On organisaatiota, joissa jatkuvasti on vireillä uusia toimintamalleja ja näille on varattu aikaa ja resursseja, vaikka ideat eivät toimitakaan. Näennäinen kehittäminen ja kokeilu synnyttää organisaatioon uutta osaamista ja ratkaisuja. (Nieminen ym. 2017, 79.)

Tutkimuksen mukaan suomalaisten organisaatioiden eettisyydellä on yhteyttä innovointiin ja luovuuteen. Tutkimuksessa käytetty malli pitää sisällään työyhteisön kahdeksan eettistä hyvettä. Näistä yksi on toteutettavuus. Toteutettavuus edellyttää esimerkiksi riittävää aikaa työn tekemisen ja toimivia laitteita. Luovuus ei synny tiukoissa raameissa, vaan innovatiivisuus vaatii tilaa ja aikaa hassutella ja kokeilla erilaisia uusia ratkaisuja. Sääntöjä voi olla siitä, mikä on hyvin ja oikein, mutta sanktiot vain vangitsevat luovuutta. Tehokkuus ja luovuus eivät ole toisiaan pois sulkevia, kunhan vain rakenteet ovat oikeanlaiset. Innovaatiot syntyvät luottamuksellisessa ilmapiirissä, eettisessä organisaatiossa edellytykset innovointiin ovat hyvät. Eettiset toimintatavat edistävät erityisesti innovatiivista käyttäytymistä ja toimintaprosessien uudistamista. Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että erityisesti ylimmän johdon ja esimiesten esimerkillisyys eettisissä toimintatavoissa on yhteydessä innovatiivisuuteen. Tutkimuksen mukaan organisaation johdon ja esimiesten eettinen toiminta eli sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, luotettavuus, rehellisyys sekä esimerkkinä toimiminen, edisti organisaation jäsenten kykyä innovoida. Johdon esimerkin lisäksi selkeät säännöt ja johdon tuki eettiselle toiminnalle lisäsi innovointia. Käytännössä eettiset toimenpiteet ovat ihan tavallisia toimintatapoja, tukea ja hyvää johtamista. Koko henkilöstön rooli on merkittävä, hyvällä käytöksellä ja toisten kannustamisella pääsee jo pitkälle. (Riivari 2016.)

Ydinarvoilla on merkitystä erityisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen pyrkivissä organisaatioissa. Ydinarvot ja uskomukset ovat ohjenuoria, jotka ilmaisevat mikä on merkittävää niin liiketoiminnassa kuin elämässä. Keskeisenä ja syvänä arvona pidetään ihmisten kunnioittamista yleensä eikä vain työntekijöinä tai asiakkaina. Erityisesti luovassa ja innovatiivisessa organisaatiossa tämä ihmisarvo on erittäin tärkeä. Arvojen tulisi juurtua kaikkialle, eikä vain esiintyä juhlapuheissa vaan näkyä erityisesti käytännön tasolla. Liiman tavoin

juurtunut arvo pitää organisaation koossa toiminnan muutosten keskellä. Ajan kuluessa arvot ovat kuin näkymätön rakennelma, jonka ymmärtää vasta silloin kun on jonkin aikaa työskennellyt organisaatiossa. (Heikkilä 2010, 240.) Arvojen mukaisen toiminnan vahvistaminen ei yksin riitä, vaan tarvitaan myös puuttumista arvojen vastaiseen toimintaan (Korhonen & Bergman 2019, 133). Yksilön oman ja hänen ympäristönsä arvomaailman ristiriitaisuus vaikuttaa merkittävyyden tunteen kokemukseen. Resilienssin muodostumisen kannalta omien ja vallitsevien arvojen jäsentäminen ja hahmottaminen tukevat resilienssikykyä. (Valli 2020, 111.)

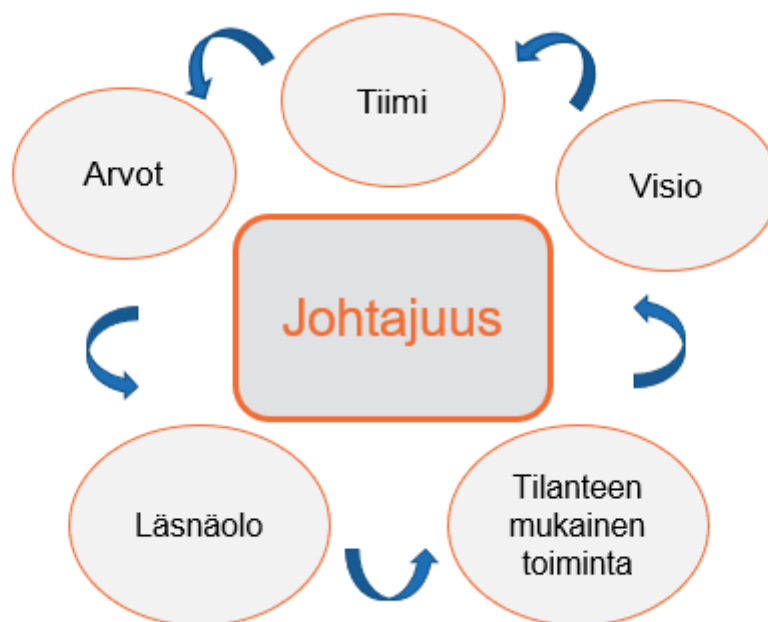
### 3.5 Ihmistä arvostava johtaminen

Uudistumiskykyisen organisaation perustus rakentuu ihmistä arvostavasta johtamisesta ja toimintakulttuurista. Jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus tuoda oma panoksensa yhteiseen toimintaan ja vaikuttaa siihen monin eri tavoin. Työntekijä voi tuoda organisaatioon uutta näkökulmaa, ja olla mukana kehittämässä uusia ratkaisuja toimimalla asiakasrajapinnassa tuoden sieltä arvokasta tietoa. Jokaisen erilainen näkökulma tuo monipuolista informaatiota organisaation tilanteesta ja näiden näkökulmien ja tietojen pohjalta luodaan yhteinen käsitys. Päätöksenteko tapahtuu siellä, missä asioista on paras tieto. Periaatteet päätöksenteosta tulisi olla kaikilla yhtä selvät. (Työterveyslaitos 2021c.) Johtamisen tulisi tukea niitä elementtejä, jotka vahvistavat henkilöstön uudistuksissa ja muutoksissa tarvittavaa itseorganisoitumista ja jatkuvaa oppimista. Perinteinen ylhäältä alas ja kontrolloiva johtamismalli ei anna valmiuksia tähän. Sen sijaan korostamalla henkilöstön vapautta toimia, esittää rohkeasti näkemyksiään, kyseenalaistaa toimintaa ja luomalla tilaa aktiiviselle kommunikoinnille päästään lähemmäksi sitä tilannetta, jossa jatkuva muutos onkin tavoittelemisen arvoista. (Nieminen ym. 2017, 33 – 34.)

Voimaannuttava ja palkitseva johtamistyyli on tutkimusten mukaan edesauttanut työntekijöiden resilienssin esille pääsyä työpaikoilla sekä vahvistanut sitä. Optimistisessa johtamisessa työntekijöiden osaamista, oppimista ja osallisuutta edistetään ja kehitetään aktiivisesti. Tavoitteiden ja odotusten tulee olla sopivan haasteellisia, mutta realistisia, jotta työntekijä voi kokea onnistumisen iloa ja kokemus omasta osaamisesta vahvistuu. Pystyvyyden tunteen kasvaessa myös rohkeus kokeilla uutta ja ajatella toisin lisääntyy. Näillä on merkitystä työntekijöiden mukautumisella muutoksiin. Resilienssiin ilmenemisiin vaikuttaa myös, miten hyvin organisaatio osaa tukea työntekijöitä niin työ- ja yksityiselämän haasteissa. (Lipponen 2020, 272-273.) Organisaation kestävyyttä erityisesti muutostilanteissa lujittaa inhimillisyys. Muutos vaikuttaa usein stressaavasti jokaiseen ihmiseen. Toisilla kuormitusta voi syntyä enemmän, jos elämäntilanne itsessään on jo vaikeampi. Sydämellä johtaminen on tärkeää muutoksen aikana kuten myös muutoksen jälkeen. Inhimillisyys toisia kohtaan,

mutta myös itseä kohtaan edistää toimintakyvyn ylläpitämistä. (Työterveyslaitos 2021c.) Uudistumiskyvykkään organisaation johtajan keskeisenä tehtävänä on pitää huolta ihmisten arvostamisesta, ylläpitää sisäisiä verkostoja ja tukea jatkuvaa oppimista. Kyse on siitä, miten johtaja mahdollistaa organisaation ja henkilöstön kehittymisen, eikä toimien ylläpitääkseen vaan omaa egoaan. Keskittymällä organisaation kehittämiseen, johtaja myös kehittää itseään. (Janhonen & Pahkin 2016.)

Sevillen (2017) mukaan tapa, jolla johtajuutta osoitetaan arjessa, vaikuttaa organisaation resilienssiin. Johtajan tulisi olla sellainen, jota ihmiset haluavat seurata. Keskeisiä tekijöitä mitä johtajalta ja johtamiselta vaaditaan organisaation resilienssin rakentamisessa on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Johtamisen keskeiset tekijät resilienssin rakentumisessa (Seville 2017, 33 - 45, mukaillen Järvinen 2021)

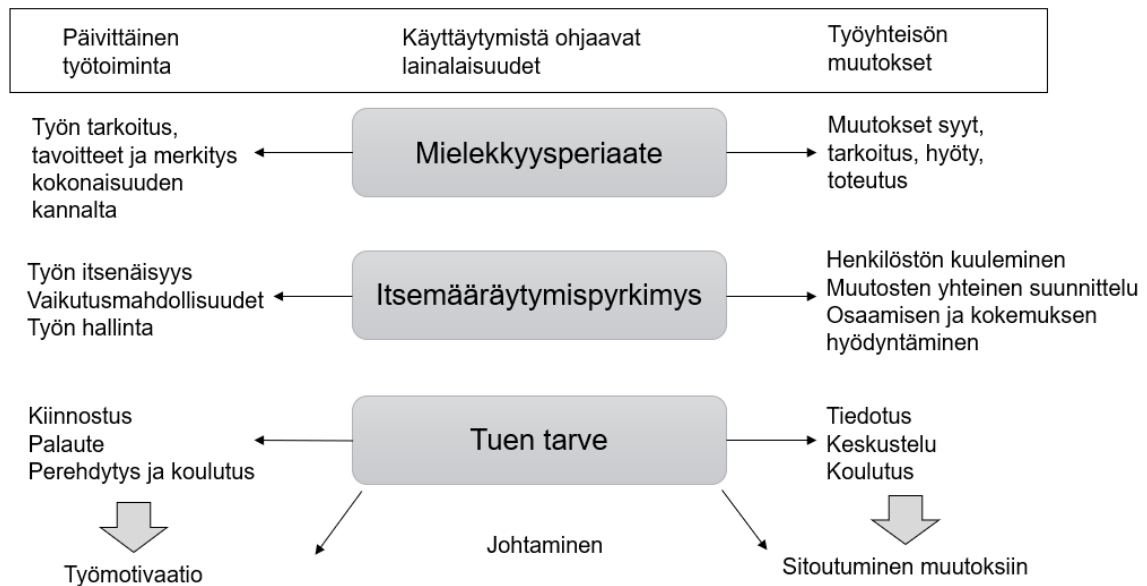
Johtajan tehtävänä on maalata visio paremmasta tulevaisuudesta ja rakentaa tiimi, joka innostaa toisiaan hyvään johtajuuteen. Johtajan tulisi seisoa sen takana, mitä hän edustaa ja olla uskollinen perusarvoilleen. Keskittymällä johdettaviin ja luomalla läsnäolon tunne on merkittävä vaikutus. Ei ole yhtä täydellistä tapaa olla resilientti johtaja. Tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet eri tilanteissa ja varmistamalla toiminnan mukauttaminen sen hetkisen tilanteen mukaan voidaan johtajuudella edistää organisaation resilienssin rakentamista. Kriteeristön noudattaminen voi vaikuttaa itsestään selvältä. Johtajan tulee ansaita johdettaviensa kunnioitus, uskollisuus ja luottamus. Tämä onnistuu vain luomalla emotionaalinen yhteys ihmisiin. Johtaja ei ole mitään, jos ihmiset eivät halua hänen johtavan heitä.

(Seville 2017, 33 - 45.) Hyvän johtajan toimintaa voisi kuvata kyvyllä, toimia tilanteen mukaisella tavalla. Toiminta perustuu itsensä tuntemukseen ja resilienssikyvykkyyteen, sekä näiden tekijöiden avulla kykyyn oppia ja mukauttaa omaa toimintaansa muutoksien mukaisesti. (Valli 2020, 231.)

Persoonallisuus voi näkyä johtamisessa, mutta johtamisen peruslinjaukset ja tasapuolinen kohtelu tulee olla samanlaista. Johtajuuden yhteisten pelisääntöjen puuttuessa uudistamisen kulttuuri ei pääse rakentumaan. Modernin ajattelumallin mukaan emme omista työtehtäviämme tai vastuualueitamme. Omistamme oman osaamisemme, jota voimme hyödyntää työnantajan asettamiin tavoitteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Muutosvalmiutta tukemaan tarvitaan kykyä tarkastella toimintaa eri näkökulmista ja kyseenalaistaa vakiintuneita toimintamalleja. Tehtäväkierron ansiosta saadaan organisaatiossa heräteltyä uudenlaista ajattelua ja toimintatapojen kyseenalaistamista. Pitkään samassa tehtävässä olleen on vaikea löytää työstään uusia näkökulmia. Tämä pätee myös johtotehtävissä oleviin, joiden vastuualue pysyy pitkään samana. Vastuualueesta voi tulla oma valtakunta, johon on rakentunut oma kulttuuri ja poikkeavia toimintamalleja. (Korhonen & Bergman 2019, 15, 25 – 26, 67, 87.)

Esimiehellä ja hänen toiminnallaan on valtava merkitys uudistusten läpiviennissä ja onnistumisessa. Johtajuusrooli voi olla luontainen, mutta siihen voi oppia ja kasvaa. Kypsyyttä vaaditaan, kun uudistumisen tavoitteita viedään eteenpäin haastavissakin tilanteissa. Sovituista tavoitteista ei lipsuta ja yhteisistä päätöksistä pidetään kiinni. Johtajuudessa voidaan puhua maturiteetista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajan oman edun tavoittelu vähenee ja yhteisten intressien edistäminen lisääntyy. Kaikki organisaation uudistukset tai päätökset ei ole oman tiimin edun mukaisia. Vahvan maturiteetin johtaja ymmärtää ratkaisun tärkeyden koko organisaation kannalta. Heikon maturiteetin johtaja sortuu helposti ajamaan vain oman tiimensä etua. Johtajalta toivotaan aitoutta, tämä ei kuitenkaan tarkoita kaiken vuodattamista omalle tiimille. Organisaation turvallisuudentunne ja luottamus säilyy, kun johtaja pysyy ammatillisessa roolissa. Aitoutta voi tuoda esiin osoittamalla olevansa erehtyväinen siinä missä muutkin ja oppia nauramaan itselleen. Inhimillisuus lisää arvostusta. Kaiken tietävä johtaja jää helposti etäiseksi ja antaa itsestään kovan kuvan. Omien erehdysten myöntäminen auttaa organisaatiota kehittämään epäonnistumisten käsittelyä ratkaisukeskeiseksi ja oppia niistä. Ihmisten ymmärtäminen kasvaa usein omien vaikeuksien kohtaamisten myötä. Kasvaminen ihmisenä vähentää pätemisen tarvetta, johtajan tehtävä ei ole päteä vaan pitäytyä ammatillisessa roolissaan. Tärkeää on oppia, nähdä hyvä ympärillään, arvostaa ja osoittaa arvostusta sekä antaa kiitosta ja kannustusta. (Korhonen & Bergman 2019, 89 – 90, 95 – 98.)

Työpaikalla tapahtuvien muutosten onnistumiseen vaikuttaa suuresti myös, miten esimies tunnistaa ja tiedostaa ihmisten käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä niin itsessään kuin johdettavissaan. Kuviossa 9 kuvataan käyttäytymistä säätelevää mielekkyyssperiaatetta (Järvinen 2013, 97– 98).



Kuvio 9. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2013)

Muutoksien läpiviennissä henkilöstön kriittiset ja kielteiset mielipiteet saatetaan turhan usein kokea vain muutosvastarintana. Tämän virheellisen oletuksen taustalla on useimmiten ihmisten mielekkyysspyrkimyksen mukainen rationaalinen toiminta. On täysin normaalia suhtautua epäilevästi asioihin, joista ei ole riittävästi tietoa. Aikaisemmat kokemukset ja jopa virheelliset muistikuvat työyhteisössä tapahtuneista aiemmista muutoksista saattavat lisätä epäluuloa uutta kohtaan. Esimies, joka tuntee työyhteisön historian, osaa myös peilata kokemuksia tulevaan muutokseen ja toimia tämän mukaisesti. Mielekkyysspyrkimystäkin voimakkaampana voidaan pitää itsemääräämispyrkimystä ja sen säilyttämistä, joka voi saada ihmisen toimimaan joskus jopa vastoin omaa etuaan. Järkeväkin edistys voi kaatua, mikäli työntekijät kokevat, etteivät ole tulleet tarpeeksi kuulluksi ja heidän itsemääräämistunteensa on ohitettu. Suoraviivaisen, tehokkuuteen pyrkivän ja kärsimättömän esimiehen voi olla hyvin vaikea ymmärtää, miksi asiat organisaatiossa eivät etene hänen toivomallaan tavalla. Kontrolliin lisäämisen ja käskemisen sijaan esimiehen tulisi löytää sopiva tapa tukea työntekijöiden itsenäisyyttä ja samalla viedä tarvittavia muutoksia eteenpäin, vaikka uudistukset eivät aina olisi kaikkien eduksi. (Järvinen 2013, 99 - 108.)

### 3.6 Tiedon avoin jakaminen

Inhimillinen toiminta perustuu ja on aina perustunut tietoon. Se on keskeinen resurssi yrityksen toiminnassa. Ilman tietoa ja osaamista yritys ei voi menestyä ja olla kilpailukykyinen. Pelkällä tiedolla ja osaamisella ei sinänsä ole arvoa, ellei organisaatio kykene hyödyntämään sitä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Laihonen ym. 2013, 5 – 6, 10.) Useissa korkean teknologian organisaatioissa puuttuva osaaminen ja tieto ovat kriittisimpiä kehittämistä estäviä tekijöitä. Tieto on merkittävä pääoma yritykselle, kuten myös sen työntekijöille. Haasteena on, miten organisaatioissa johdetaan ja hallitaan kaikkea sitä tietoa ja miten yksilö kykenee käsittelemään yhä kasvavaa tiedon tulvaa. Tiedon merkityksen kasvaessa, alettiin jo 1990-luvulla puhua tietojohdamisesta (knowledge management). Tiedon johtaminen voidaan määritellä seuraavasti, ”tiedon johtaminen määritellään prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa”. Perimmäinen tavoite on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa (Sydänmaalakka 2007, 175 - 176). Voidakseen tehdä hyviä päätöksiä, organisaatioissa tarvitaan asianmukaista ja ajankohtaista tietoa ja tietämystä. Liiketoimintaan liittyvät päätökset, strategiset ratkaisut ja kilpailukykyisten resurssien jakaminen edellyttävät kaikki päätöksenteon tueksi niin sisäistä kuin ulkoista tietoa. Tietoja tarvitaan niin rahoituksesta, kapasiteetista, kilpailijoista tai asiakastrendeistä. Jos tätä tietoa ei ”vangita”, ymmärretä ja siirretä koko organisaatioon, on tieto täysin hyödyttömiä ja se ei palvele päätöksentekoa. (Millar ym. 2016, 846.)

Organisaation ongelma voi myös olla, että ne eivät tiedä mitä ne itse asiassa tietävät. Tietoa voi olla, mutta ei tiedetä missä tai kenellä sitä on. Välttämättä ei edes tiedetä, mitä pitäisi tietää. Isojen organisaatioiden yhtenä ongelmana Sydänmaalakka pitää tiedon saamista kaikkien ulottuville. (Sydänmaalakka 2007, 175 – 176.) Organisaation toiminta, jossa on onnistuttu rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuri, on avointa ja läpinäkyvää. Tietoa voidaan hyödyntää ja päätökset perustuvat totuudenmukaiseen tilannekuvaan, joka koostuu niin organisaation sisäisestä, että ulkopuolisesta tiedosta. (Laihonen ym. 2013, 28.) Muutosjoustavasti toimiva organisaatio pystyy tehokkaasti hankkimaan, tulkitsemaan ja hyödyntämään tietoa (Nieminen ym. 2017, 43).

Henkilöstön liikkuvuus on johtanut siihen, että organisaatiot ovat alkaneet arvostamaan yhä enemmän tarvetta hallita tietoja ja taitoja, jotka voidaan menettää työntekijän lähtemisen vuoksi. (Brewer & Brewer 2010, 331.) Erytisesti asiantuntijaorganisaatioissa tämä on suuri riski toiminnalle. Inhimillinen tieto sidottu organisaation työntekijöihin. Eläköityvän tai työpaikan vaihtajan mukana lähtevä tieto ja osaaminen on merkittävä ongelma, johon liittyy myös heihin sidotun tiedon turvaaminen. (Laihonen ym. 2013, 15.)

Tietojohtaminen auttaa ymmärtämään tiedon roolin organisaation toiminnassa, toiseksi se tuo johtamisen malleja tiedon hallintaan sekä käytännön johtamisen työkaluja kuten esimerkiksi tekniset tietojärjestelmät johtamisen tueksi. Ennen kaikkea tietojohtamisella pyritään edistämään työn sujuvuutta ja parantamaan organisaatioiden suorituskykyä. (Laihonen ym. 2013, 7, 10.) Tietojohtamisessa tulee huomioida ihmiskeskeinen lähestymistapa, koska tieto on ihmisissä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että onnistunut johtaminen edellyttää sensitiivisyyttä asioissa, jotka kytkeytyvät ihmisiin. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen tulisivin olla tiedon johtamisen tarkoituksena. (Virtainlahti 2009, 71 – 72.)

Tiedon johtaminen on 80-prosenttisesti muutosjohtamista ja ihmisten johtamista ja vain 20-prosenttia tietotekniikkaa. Tämän vuoksi organisaation kulttuuriin liittyvät asiat ovat tiedon johtamisessa merkittäviä. (Sydänmaalakka 2007, 186.) Tietojohtamisessa kyse on enemmänkin ihmisten johtamisesta. Ihmisten halu ja kyky ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan sekä jakaa kokemuksiaan ja etsiä uutta tietoa on edellytys tietojohtamisen onnistumiselle. Sen vuoksi sen tulisivin olla linkittyneenä normaaleihin johtamiskäytäntöihin, eikä erillinen johtamistoiminto. Tietojohtamisessa on omat haasteensa. Keskeisenä haasteena on arvontuontologiikan ymmärtämistä. Tiedon kerääminen ja varastointi eivät voi olla itsetarkoitus, vaan se miten tiedosta luodaan arvoa. Tietojohtamisessa, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita, tulisi määritellä mitä tietoa organisaation tulee kerätä ja miksi. Johtamisen näkökulmasta tietoresursseja on vaikea hallita niiden aineettoman ja dynaamisen luonteen takia. Tietoresursseja ovat esimerkiksi yksilöiden osaaminen, tietojärjestelmät, tietoverkot sekä erilaiset toiminta- ja johtamismallit. Tietoresurssien tehokas johtaminen on keskeistä suorituskyvyn kehittämisessä. Tietojohtaminen on koko organisaation läpäisevä toimintamalli, josta vastuu on koko henkilöstöllä. (Laihonen ym. 2013, 10 – 12, 80.) Yksilön vastuullisuus ja asenteet tiedon jakamista kohtaan on yksi tiedon johtamisen kriittisiä tekijöitä. Jokaisen tulisi ymmärtää tiedon aktiivinen jakaminen osana omaa toimenkuvaa ja muuttua passiivisesta tiedon ”odottelijasta” tiedon ”etsijäksi”. Organisaatiokulttuurin tulisi olla avoin ja kommunikointi rehellistä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät voivat luottaa siihen, että tiedon jakamisella on merkitystä organisaation menestykseen. (Sydänmaalakka 2007, 203.)

Tietojohtamiseen liittyvät ongelmat linkittyvät usein myös tiedon suureen määrään sekä nykyistä työelämää leimaavaan kiireeseen ja työhön liittyviin häiriötekijöihin. Nämä runsaan tietotulvan tuomat ongelmat ovat keskeinen tietotyön tuottavuuden haaste. Suuresta tiedon määrästä voi olla vaikeaa erottaa tarvittavaa tietoa ja siihen ei ole aikaa. Työssä tulee jatkuvia keskeytyksiä ja sähköisiin viesteihin odotetaan nopeaa reagointia. Tietoa liikkuu nopeasti ja sitä on helppo teknisesti liikuttaa, mutta silti tarpeellinen tieto ei kulje organisaation sisällä. Ajankäytön ongelmat eivät ole vain organisaation sisäisiä. Asiakastarpeita ei voida

täyttää, ellei toimintaympäristön muutoksista ole riittävää tietoa ja aika ei riitä saatavilla olevan tiedon läpikäymiseen. (Laihonen ym. 2013, 15.) Siirtyminen perinteisistä organisaatiomalleista kohti verkosto- ja virtuaaliorganisaatioita asettaa haasteita tiedon kululle. Työntekijät eivät välttämättä ole samassa rakennuksessa tai edes samassa maassa. Tiedon tulisi ihmisten välillä silti liikkua nopeasti ja sujuvasti. Tietotekniikan ansiosta tiedon hallintaan virtuaalitiimien välillä on useita mahdollisuuksia. Sydänmaalakka kuitenkin viittaa Savagen esittämään tietoon, että ainoastaan 10 – 30 % organisaation tarvitsemasta tiedosta, voidaan varastoida tietojärjestelmiin, tietokantoihin ja manuaaleihin. Pääosa tarvittavasta tiedosta on henkilöstöllä. Tämä edellyttää organisaatiolta sitoutuneisuutta tehokkaan tiimityöskentelyn kehittämiseen sekä tiimien välillä toimiviin verkostoihin. (Sydänmaalakka 2007, 180.)

Runsas tietojärjestelmien määrä aiheuttaa omat pulmansa. Tietojärjestelmien toimimattomuus tai niiden yhteensopimattomuus on useiden organisaatioiden jatkuva ongelma. (Laihonen ym. 2013, 15). Organisaatiossa tulisi pohtia, onko koneiden ja eri tietojärjestelmien mahdollista taipua tukemaan resilienssin ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaadittavia prosessimuutoksia, joita uudistuvassa organisaatiossa liiketoiminnan jatkuva kehittäminen vaatii. Pohdittavaksi myös jää, onko järjestelmistä hyötyä toiminnan kehittämisessä vai asettaako järjestelmän toiminnalle asettamat puitteet vain haasteita resilienssikyvykkyydelle. (Jäntti & Seppälä 2021, 56.)

Tiedon käsite on laaja ja sitä voidaan jäsentää kolmella eri käsitteellä kuvaten tiedon eri tasoja. Tasoja kuvaavat käsitteet ovat tietämys, informaatio ja data. Tietämyksellä tarkoitetaan kokemukseen perustuvaa inhimillistä tietoa. Informaatio on rakenteellista dataa, jota käytetään analyysissä. Datan määritellään olevan rakenteettomia tosiasioita. Edellä mainittujen tasojen lisäksi tieto on eroteltu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Eksplisiittistä tietoa voidaan tallettaa ja siirtää, se onkin usein kirjallisessa muodossa. (Laihonen ym. 2013, 18.) Hiljaista tietoa voi käytännössä pitää synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle, joka tekee työnteosta sujuvaa ja parantaa tehtävistä suoriutumista. Yhtä ainoaa määritelmää hiljaiselle tiedolle ei ole. Virtainlahti (2009) viittaa Polanyin ajatuksiin, jonka mukaan ”tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan”, tämä vaikuttaa toimintaamme ja ajatteluunne, mutta emme osaa ilmaista sitä toisille. Esimerkkinä voidaan pitää polkupyörällä ajoa. Tiedämme, miten polkupyörää ajetaan, mutta emme osaa kuvata toimintoa toisille kirjoittamalla tai kertomalla. Hiljaisen tiedon henkilökohtaisuuden vuoksi sitä on vaikea ilmaista tai siirtää eteenpäin. Subjektiviiset käsitykset, intuitio ja aavistukset ovat myös hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 47.) Eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat molemmat tärkeitä, eivätkä ole täydellisiä ilman toisiaan. Vaikka eksplisiittinen tieto on tärkeää minkä tahansa organisaation toiminnalle, pidetään hiljaista tietoa ratkaisevana yrityksen selviytymisen ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Hiljaisen tiedon muuttuminen

eksplisiittiseksi tietämykseksi on suuri haaste, esimerkkinä voidaan pitää sotilasoperaatioiden jälkikäsitteilyä tai projektien jälkeen käytävää ”lesson learned” – keskusteluja. (Millar ym. 2016, 848.)

### 3.7 Oppimisen mahdollistaminen

Kiihtyvä muutostahti vaikuttaa organisaation menestykseen ja pysyäkseen kilpailukykyisenä muutos ja nopea uuden oppiminen on välttämätöntä. Oppimisella on suora yhteys organisaation kilpailukykyyn. Kyky oppia nopeammin kuin kilpailija, voi antaa organisaatiolle merkittävän kilpailuedun. Oppimiskyky on rakennettuna organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. (Törmälä ym. 2015.) Oppiminen yleensä mielletään ihmisen inhimilliseksi toiminnaksi, mutta oppimisesta voidaan puhua myös organisaatioiden osalta. Pohjimmiltaan kaikki oppiminen silti aina perustuu yksittäisten ihmisten oppimiseen, ja organisaatiot voivat oppia yksilöiden ja heidän oppimiskokemuksien kautta. Organisaatiolla on silti vahva vaikutus oppimiseen ja ne voivat luoda ympäristön, joka tukee yksilöiden oppimista. (Laiho ym. 2013, 58.)

Oppimista tapahtuu koko ajan töitä tehdessä lähes itsestään. Jottei itsensä kehittäminen jäisi vain suunnitelmien tasolle, tulisi organisaation tarjota työntekijöille oppimisen välineiden lisäksi oppimiseen käytettävää aikaa. (Väänänen ym. 2020, 26.) Työyhteisön tulee tehdä työstä ja työn tekemisestä mahdollisimman opettavaista. Tiimeissä työtä tehdään yhdessä ja keskustellaan siitä mitä tehdään ja opitaan yhdessä. Oppimisessa kyse on aina laajemmasta näkökulmasta ja mukana on vahva sosiaalinen tekijä. Oppiminen ei tapahdu vain kuuntelemalla. Omaksumalla uusia toimintatapoja ja kyseenalaistamalla omia uskomuksia voimme uudistua. Sulkeutunut tiimi tai organisaatio, joka ei huomioi ympäristössä tapahtuvia asioita voi ollakin tilanteessa, jossa sen osaaminen ei ole hyödyllistä organisaation tai tiimin rajojen ulkopuolella. (Törmälä ym. 2015, 36 – 37.) Oppiessa ihmisen tiedon määrä kasvaa ja tieto tallentuu ihmisen muistiin. Ihminen soveltaa tätä tietoa, joka lisää myös eri asioiden ymmärtämistä. Tämä muuttaa ihmisen ajattelua ja ihmistä. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työyhteisöissä osaamisen kehittämistä tulisi edistää itseohjautuvaa oppimista tukevilla ratkaisuilla ja mahdollistaa myös yhdessä oppiminen. Vastuu oppimisesta kuuluu sekä yksilölle itselleen että työnantajalle. (Huttula & Yli-Suomu 2021, 28.)

Resilienttejä organisaatioita kuvataan usein joko suoraan tai epäsuorasti oppiviksi organisaatioiksi. Oppimista helpotetaan ja edistetään monin eri tavoin ja organisaatio pystyy osoittamaan oppimisen syyksi menestykseensä. Resilienteille organisaatioille keskeistä on innokkuus oppia omista ja myös muiden kokemuksista minimoidakseen mahdolliset ongelmat ja tarttumalla uusiin mahdollisuuksiin. Vertaisverkko ja avoin tiedon jakaminen ovatkin

elintärkeitä esimerkiksi silloin, jos organisaatio haluaa investoida uusille alueille, esitellä innovatiivisia tuotteita ja prosesseja tai, jos menestystä haetaan täysin uusilta ja tuntemattomilta markkinoilta. (Bell 2020, 165 – 166.) Toimintaa voidaan muuttaa tietoisesti saadun palautteen ja kokemusten kautta. Inhimillinen oppiminen ei ole vain palautteiden mukaista muutosta, vaan erilaisten vaihtoehtojen ja kokeilujen sisältämää toimintaa muuttuvissa tilanteissa. (Nieminen ym. 2017, 30.)

Luodakseen uusia toimintatapoja, tulee organisaation tunnistaa millaiset resurssit ja kyvykkyydet uudistuksen toteuttamiseen ovat käytössä. Menestyäkseen hyvä organisaatio osaa myös nähdä olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien uudet mahdollisuudet ja tarkastella niitä uusin silmin toimintaympäristön muuttuessa. Liian suuria muutoksia ei organisaatio voi tehdä, jos kyvykkyydet eivät vain riitä. Kyvykkyyksien kehittäminen luo myös mahdollisuuksia uusille strategisille valinnoille. Muuntautumiskyky edellyttää henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Ritakallio & Vuori 2018, 91 – 94.) Nykytilanteen tunnistaminen ja käsitys siitä, miten nykyiseen tilanteeseen on tultu ja mitä matkalla on opittu, on merkittävä osa uudistumista. Eteenpäin pääseminen edellyttää myös vanhojen traumojen läpikäymistä ja ydinvahvuuksien tunnistamista, jotka ovat organisaation perimää. Perimän säilyttämisestä tulee huolehtia myös uudistumisen aikana. (Korhonen & Bergman 2019, 34 - 35.)

Uudistumisen esteenä voi olla liian tarkat ja kapeat toimenkuvat, jotka eivät joustaa tarpeeksi nopeasti tai eivät ole muunneltavissa. Toiminnan ohjaaminen tavoitteiden kautta edesauttaa ketterää toimintaa ja vastaa paremmin nopeasti muuttuviin työn vaatimuksiin. (Korhonen & Bergman 2019, 61.) Poisoppiminen vanhasta tavasta tehdä asioita onkin vaikeampaa kuin uuden oppiminen. Vain toistamalla uutta asiaa sinnikkäästi voidaan oppia uutta, joka johtaa muutokseen. (Piha & Sutinen 2020, 117 – 118.) Muutos on organisaation ja työntekijän näkökulmasta aina valtava ponnistus. Muutoksista saadut opit ja kokemukset ovat merkittävää pääomaa tulevia muutoksia varten. (Pirinen 2014, 18 -19, 225.) Resilientti organisaatio oppii kokemuksistaan ja hyödyntää oppimaansa koko organisaation tasolla (Uusitalo ym. 2009, 6).

Ajattelun muutos lähtee päivittäisten rutiinien muuttamisten kautta. Pelkästään toimitilojen uudelleenjärjestelyllä on koettu olevan edistäviä vaikutuksia uudellelaiselle ajattelulle. Saatamme helposti jäädä kiinni samoihin rutiineihin, jos istumme vuosikausia vierekkäin samojen kollegoiden kanssa. (Korhonen & Bergman 2019, 26, 135 -136.) Uudistumiskykyyn kytkeytyy luottamus ja yhteistyö. Sosiaalisten verkostojen avulla organisaatio saa tietoa ja tukea sekä uutta energiaa. Organisaation sisäistä verkostoitumista edistetään poikittaisten tiimien muodostamisella. Sen sijaan silloja tulisi välttää. Ulkopuolisia verkostoja luodaan

asiakkaiden, viranomaisten, palvelutuottajien ja kilpailijoiden kanssa. Yhteistyöajattelun ansiosta kunkin tahon vahvuuksia voidaan hyödyntää. (Janhonen & Pahkin 2016.) Organisaatio ei voi uudistua ilman kykyä ymmärtää toimintaansa asiakas- ja sidosryhmien näkökulmasta. Asiakasnäkökulma tulisi olla mukana kaikessa toiminnan kehittämisessä. (Korhonen & Bergman 2019, 28 – 29.)

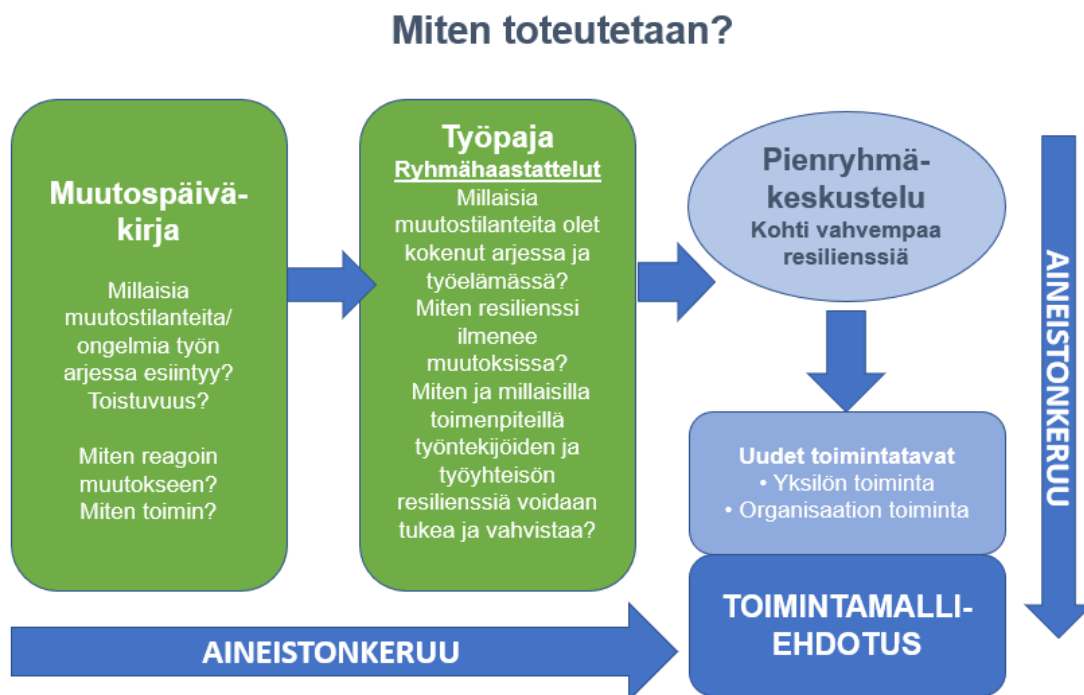
Työn luonne on jo muuttunut ja tulee yhä muuttumaan, mikä vaikuttaa myös jatkuvaan uuden oppimiseen työpaikoilla. Työssä tullaan entistä enemmän tarvitsemaan uudenlaista taitoa ratkoa ongelmia, analysoida ja kuvata niitä. Työntekijöiltä edellytetään kykyä tuottaa uutta tietoa ja osaamista yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys on suuri ja se tulee kasvamaan myös monissa suorittavan tason työtehtävissä. Ihmisten, koneiden ja tekoälyn yhteistyö määrittää millaisia vaatimuksia tulevaisuudessa osaamiselle asetetaan. Työn murros lisää organisaation tarvetta olla entistä parempi tiedon ja osaamisen tuottaja sekä kyetä vahvistamaan omaa oppimiskykyään ja toimintaansa. Osaamisen johtaminen, keskittyminen oikeanlaiseen osaamiseen ja oppimisympäristön kehittämiseen, onkin organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Organisaation tulee verkostoitua saadakseen parempaa osaamista ja tietoa tiiviin ja laadullisen yhteistyön turvin. (Huttula & Yli-Suomu 2021, 28.) Asiantuntijatehtävissä yksilöiden osaamisen merkitys kasvaa ja puuttuvaa tai lähtevää osaamista on vaikeampi korvata. Tehtävissä vaaditaan moninaisen osaamisen lisäksi kykyä toimia itsenäisesti sekä yhdessä eri osajien kanssa yhä muuttuvissa kokoonpanoissa ja toimintaympäristössä. (Nieminen ym. 2017, 9.)

Tietointensiivisestä yhteiskunnasta ollaan siirtymässä osaamisintensiiviseen yhteiskuntaan. Keskeinen tekijä menestymiselle on osaaminen. Osaamista kehitetään työyhteisöissä monin eri tavoin. Osaamista lisää esimerkiksi: hyvä perehdyttäminen, palaute, tehtäväkierto, reflektointi, kehityskeskustelut, työparityöskentely ja mentorointi. Osaamisen kehittämisen haasteena on syntyneen osaamisen tunnistaminen ja se tulisi saada näkyviksi työyhteisössä ja työntekijälle itselleen. Yksilön osaamisidentiteetti muodostuu siitä, miten hän sanoittaa ja kykenee analysoimaan omaa osaamistaan sekä tunnistaa miten hän voi osaamistaan soveltaa. Uuden osaamista voi tarvita vaihtaessa työpaikkaa ja yksilön tulisi tiedostaa millaista osaamista hänen tulisi tällöin hankkia tai miten hän uuteen työhön voi päästä. Verkostoitumistaitojen ansiosta yksilö pääsee uusien verkostoihin ja kykenee tuomaan esille lisäarvonsa. Muutoksessa selviämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä tarvitaan entistä laaja-alaisempaa yleissivistystä. Ymmärrys ympäröivästä maailmasta, itsestä ja toisista ihmisistä lisää voimavaroja. Osaamiseen panostaminen ei ole pelkästään yksilöiden ja työyhteisön asia, vaan se on merkittävä investointi koko yhteiskunnan tasolla. (Huttula & Yli-Suomu 2021, 14 – 16, 28.)

## 4 Kehittämishankkeen toteutus

### 4.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimus soveltuu hyvin, jos tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja usein kohteena on pyrkimys yksilöiden toiminnan muuttamisesta. Toimintatutkimuksessa tutkija itse on myös mukana muutoksen toteuttamisessa. Tämä erottaa toimintatutkimuksen kehittämistutkimuksesta. (Kananen 2015, 43.) Toimintatutkimuksessa keskeistä on toimia yhdessä ja käytännön ongelmia ratkaistaan osallistavien menetelmien avulla. Tavoitteena on luoda uutta tietoa ja muutosta. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia riippumatta asemasta tai työtehtävästä, ja jokaisella on tutkimuksessa aktiivinen rooli. Kehittäjä on myös itse aktiivisessa roolissa. Muutoksen tavoite voi olla esimerkiksi organisaation toimintatapojen uudistaminen. (Ojasalo ym. 2009, 58 – 60.) Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli resilienssin kehittämiseen, joten toimintatutkimus sopi tutkimukseen hyvin. Kuviossa 10 on kuvattu, miten tutkimuksen toteuttaminen eteni.



Kuvio 10. Tutkimuksen toteuttaminen

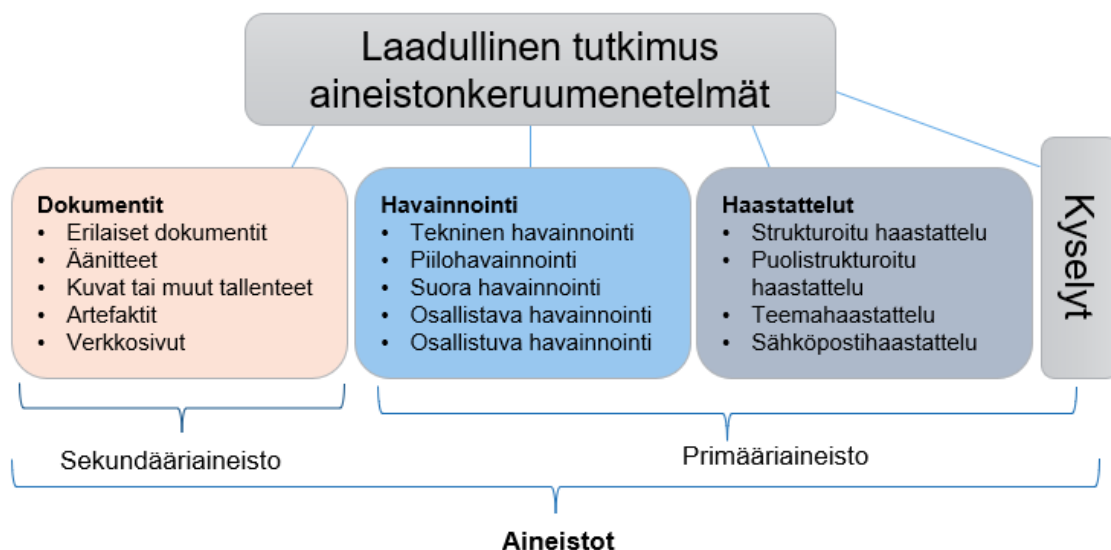
Aineistonkeruu eteni loogisesti. Aiemman aineiston keräämisen jälkeen oli mahdollisuus tehdä tarvittavia muutoksia seuraavaa toteutusta varten ja tarkentaa mahdollisia kysymyksiä tai muokata sisältöä.

Tutkimusotteesta riippuen voidaan valita sopiva tutkimusmenetelmä ja menetelmissä on erilaisia. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastatteluilla ja dokumenteilla. Tutkimusmenetelmien dokumentointi on tärkeää, jotta pystytään päättelemään, onko valittu menetelmä toimiva ja soveltuva tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2015, 24 – 25.) Muutospäiväkirjojen käyttäminen aineistonkeruussa oli hyödyllistä, jotta tietoa saatiin kerättyä arjen tekemisen kautta. Jokaisella henkilöstön jäsenellä, oli työtehtävä tai tiimi mikä tahansa, oli mahdollisuus osallistua muutospäiväkirjan täyttämiseen ja jokaisen panos oli yhtä merkittävä.

Toimintatutkimuksessa tutkimusta suoritetaan käytännönläheisesti ja sen tulisi tavoittaa henkilöstön toiminta arjessa. Yleisesti toimintatutkimusta pidetään laadullisena lähestymistapana, joskin siinä on mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 58 - 60.)

## 4.2 Aineiston hankinta

Aineistonkeruumenetelmät eroavat sen mukaan, onko kyseessä laadullinen vai määrällinen tutkimustapa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundääriaineistoon ja primääriaineistoon. Aineistot on esitetty kuviossa 11. (Kananen 2015, 76.)



Kuvio 11. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Kananen 2015, 76, mukailen Järvinen 2021)

Sekundääriaineistot liittyvät ilmiöön ja primääriaineistot kohdistetaan ilmiöön, jota tutkitaan (Kananen 2015, 76).

Aineistonkeruussa oli tärkeää saada henkilöstön hiljaista tietoa ja omiin kokemuksiin perustuvia havaintoja. Muutospäiväkirja ja ryhmähaastattelut molemmat täyttivät nämä ehdot. Aineisto perustuu kokemuksiin ja jaettuun tietoon. Hiljaista tietoa saatiin esimerkiksi, kun henkilöt kertoivat, miten olivat työssä oppineet käsittelemään vaikeita muutoksia ja millaisia kokemuksia heillä oli aikaisemmista muutoksista. Ryhmähaastatteluisa oli luottamuksellinen ilmapiiri, joka edisti omien kokemusten jakamista muiden kanssa. Tavoitteena oli tiedon keräämisen lisäksi tuoda resilienssin käsitettä tutuksi ja lisätä ymmärrystä siitä, miten resilienssi ilmenee arjen tekemisessä ja työelämän muutoksissa.

Hiljaisen tiedon ja kokemuksen saamiseksi osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen menetelmien pitäisi olla aina osallistavia. Aineistoa voidaan kerätä ryhmäkeskustelujen, haastatteluiden, havainnoinnin tai kyselyjen kautta. Menetelmää valittaessa kannattaa ottaa huomioon kuinka iso kohdeorganisaatio on ja kehittämiskohteen laajuus. (Ojasalo ym. 2009, 62.) Kiinkon henkilökunnan vahvuus oli 35 henkilöä, kun muutospäiväkirjat ja ryhmäkeskustelut toteutettiin. Henkilöstötutkimukseen vastasi 29 henkilöä (tutkimus lähetettiin 37 henkilölle).

Muutospäiväkirjan avulla oli tarkoitus kerätä tietoa siitä, millaisia muutoksia arjessa esiintyy ja kuinka usein muutokset toistuivat. Kirjattujen muutostilanteiden lisäksi oli tärkeää tunnistaa, miten muutostilanne tai yllättävä vastoinkäyminen vaikutti yksilöön ja hänen toimintaansa. Päiväkirjaan kirjattiin ylös myös muutostilanteen toistuvuus. Päiväkirjaan kuvattiin lyhyesti työpäivän aikana esiin tulleita muutos- tai ongelmatilanteita. Muutostilanteet saattoivat olla hyvin erilaisia. Osa oli pieniä ohimeneviä häiriötilanteita ja osa merkittäviä haasteita, joilla luonnollisesti oli enemmän vaikutusta yksilön kokemiin tunteisiin ja toimintaan. Päiväkirjasta saatuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja sisältöä ei yhdistetty kehenkään henkilöön, mistä hänet olisi voitu tunnistaa. Tämän vuoksi opinnäytetyössä esitettyssä tulosten koonnissa ei muutostilanteita tai niiden vaikutuksia yksilöön ole kuvattu yksityiskohteisesti.

Muutospäiväkirjojen täyttämiseen oli koko henkilöstön mahdollisuus osallistua tehtävästä tai asemasta riippumatta. Muutospäiväkirjan täyttäminen oli vapaaehtoista ja päiväkirjaa pidettiin 2 - 3 viikkoa. Muutospäiväkirjoja palautettiin 10 kpl. Kiinkon henkilöstö jakautuu työtehtävittäin koulutusliiketoiminta-alueille, yhteisiin palveluihin (HR, ICT, talous ja viestintä) ja kehittämistoimintaan. Tehtävryhmittäin henkilöstö kuuluu toimihenkilöihin, ylempiin toimihenkilöihin tai johtoon. (Kiinko 2021.) Päiväkirjoja palautui jokaiselta toiminta-alueelta. Yhteisistä palveluista palautuneita päiväkirjoja oli viisi. Päiväkirjan palauttaneet

työskentelivät ICT:ssä, taloudessa ja viestinnässä. Kahdelta koulutusliiketoiminta-alueelta oli yhteensä kolme vastaajaa. Yhdeltä liiketoiminta-alueelta ei ollut vastaajia mukana. Johdosta ja kehittämistoiminnasta päiväkirjan palautti yksi henkilö.

Vastaajia oli kaikista tehtäväryhmistä mukana, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt ja johto. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan Kiinkon henkilöstön vahvuus oli 35 (-1 tutkija) voimassa olevaa työsuhdetta. Päiväkirjojen täyttäjien määrä oli noin 29 % Kiinkon henkilöstöstä. Merkittävää oli, että lähes jokaiselta toiminta-alueelta ja kaikista tehtäväryhmistä oli osallistujia mukana. Tämä varmisti sen, että erilaisissa tehtävissä toimivien yksilöiden arjessa esiintyvät muutostilanteet saatiin mukaan tutkimukseen. Aineistonkeruun toisessa vaiheessa järjestettiin työpaja. Työpajaan osallistui kaikkien kolmen koulutusliiketoiminta-alueen koulutuskoordinaattorit, liiketoiminta-alueiden johtajat ja rehtori (12 hlöä). Osallistujien määrä Kiinkon henkilöstöstä oli 35 %. Työpajaan osallistuvista kukaan ei ollut mukana päiväkirjan palauttaneissa, joten näihin kahteen ensimmäiseen tutkimusvaiheeseen osallistui yhteensä 64 % Kiinkon henkilöstöstä.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtävän tutkimuksen aineiston koolla ei ole niinkään väliä vaan laadulla. Tutkimusaineiston tulisi toimia apuvälineenä asian tai tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisen tulkinnan muodostamisessa. Yleistettävyyys ei ole laadullisen tutkimuksen tavoite kuten määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston määrää oleellisempaa on pohtia, millaisella aineistolla voidaan kattava kuvaus tutkimusongelmasta saavuttaa. (Vilka 2015, 150.)

Työpajan alussa osallistujille kerrottiin resilienssistä, sen käsitteistä ja mitä yksilön ja organisaation resilienssi tarkoittaa. Tämä edesauttoi valmistautumaan ja virittäytymään yhteisiin ryhmähaastatteluihin. Ojasalon (2009) mukaan ryhmähaastatteluisissa ryhmässä oleva dynamiikka ohjaa keskusteluita ja niissä käytyjä asioita eteenpäin ja uudelle tasolle. Tämä on ryhmähaastatteluiden keskeinen etu yksilöhaastatteluihin verrattuna. Vetäjä voi käyttää ryhmän vetämisessä apuna asialistaa varmistaakseen, että kaikki tarpeelliset aiheet käsitellään ja käydään kattavasti läpi. (Ojasalo ym. 2009, 100 – 101.)

Ryhmähaastatteluisissa vastauksia pyydettiin seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia muutostilanteita sinulla esiintyy työssä/on esiintynyt työelämässä? *Kirjoita muutos/ongelma post it –lapulle ja kiinnitä se seinälle. (5 – 10 min)*
- Miten resilienssi ilmenee muutostilanteissa (esim. tunteet, toiminta)? *Neljän hengen ryhmät / 10 min, post it –lapuille.*

- Miten ja millaisilla toimenpiteillä työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä voidaan tukea ja vahvistaa? Voitte esim. muistella omia haastavia elämänvaiheita ja muutostilanteita niin työssä kuin vapaalla. Millaiset ajatukset, asiat ja teot auttoivat, millaista tukea hait ja sait? *Neljän hengen ryhmät keskustelevat ensin, kirjaavat ylös, nostavat esiin keskeisiä toimenpiteitä, joista keskustellaan yhdessä.*

Jokaisen vaiheen jälkeen keskusteltiin yhdessä ja työpajan vetäjä teki havaintoja keskusteluista esiin nousseista asioista ja kirjasi niitä ylös. Vetäjä kävi myös ryhmähaastattelun aikana havainnoimassa ryhmän keskustelua ja varmistamassa, että kaikki kysymykset käsiteltiin ryhmässä. Keskusteluilla oli merkittävä rooli. Yhteisissä keskusteluissa nousi esiin uusia näkökulmia, jotka taas herättivät alulle uutta laajempaa näkökulmaa ja keskustelua. Kokemusten jakaminen oli avointa ja jokaisella oli mahdollisuus tuoda omat kokemuksensa mukaan yhteiseen keskusteluun. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollisti hyvän vuorovaikutuksen kaikkien mukana olleiden välillä. Työpajasta aineistoa kertyi runsaasti jokaisen kysymyksen osalta useisiin post-it -lappuihin, ryhmien keskustelujen aikana tekemistä ryhmän jäsenten tekemistä muistiinpanoista sekä vetäjän kirjaamista havainnoista. Aineisto käytiin läpi työpajan jälkeisinä seuraavina päivinä, kun tieto vielä oli tuoreena muistissa. Kaikki tiedot koottiin ensin yhteen dokumenttiin, jonka jälkeen vastauksia teemoitettiin ja viimeisessä vaiheessa luotiin dokumentti, jossa oli keskeiset havainnot ja yhtäläisyydet oli poistettu. Ryhmähaastattelussa kokemusten vaihto oli runsasta ja ryhmä yhdessä synnytti uutta tietoa, oppien samalla toistensa kokemuksista.

Kiinkossa toteutettiin toukokuussa 2021 vuosittainen henkilöstötutkimus, jonka toteutti yhteistyökumppani Innolink. Tutkimuksen tavoitteena oli henkilöstön tyytyväisyyden kartoittaminen. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä, jossa oli vastauslinkki kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 78 %. Tutkimuksen kysymyspatteristo päivitetään vuosittain ja tänä vuonna siihen lisättiin kysymys Kiinkon sopeutumisesta korona-ajan haasteisiin. Kysymykseen vastattiin antamalla numeroarvio asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin huonosti – 5 = erittäin hyvin). Vastaaja pystyi myös antamaan perusteluita arvionsa tueksi.

Tähän tutkimukseen aineistoa kerättiin henkilöstötutkimuksen seuraavien kysymysten vastauksista:

- Korona-pandemia on aiheuttanut haasteita ja muutoksia yritysten toiminnassa. Miten Kiinko on mielestäsi pystynyt sopeutumaan koronan aiheuttamiin haasteisiin?
- Mitkä ovat kolme parasta asiaa Kiinkossa?
- Mitä hyviä ominaisuuksia ja piirteitä työkavereissasi on?

Tutkimuskysymysten keskeiset tulokset käsitellään luvussa 5.3.

Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää tuntemattomaksi ja kyselyssä voidaan kysyä arkaluonteisia kysymyksiä kyselylomaketutkimuksessa. Vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa kysymyksiin kirjallisesti. Aineiston kerääminen kyselyn avulla soveltuu hyvin, kun halutaan saada tietoa useammalta henkilöltä. (Vilkkä 2015, 94.) Kysely toteutetaan aina määrämuotoisella kyselylomakkeella ja esitetyt kysymykset ovat ennalta asetettuja. Toteuttamisen lähtökohtana on, että tiedetään mitä halutaan kysyä. Kyselyt soveltuvat hyvin, kun halutaan saada selville mielipiteitä tai asenteita esimerkkinä asiakastytyväistutkimukset. Kyselyn avulla voidaan myös kerätä tietoa ajankäyttöön tai määriin liittyen. (Kananen 2015, 95.)

Aineistonkeruun viimeinen vaihe toteutettiin pienryhmähaastatteluna ylimmän johdon kanssa. Keskustelussa oli mukana Kiinkon toimitusjohtajan lisäksi hallintojohtaja ja rehtori. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse ennen keskustelua koonti tutkimuksen jo kerätyistä aineistoista ja alustava luonnos resilienssin kehittämisen toimintamallin osa-alueista. Keskustelua toimintamalliin liittyen käytiin vapaamuotoisesti. Keskustelussa pohdittiin toimintamalliin valikoituneiden osa-alueiden valintaa, osa-alueiden merkitystä, niiden kytkentää toisiinsa ja miten toimintamallia voidaan jalkauttaa organisaatiossa eteenpäin.

Haastattelujen kohteina on henkilöt, joita muutos koskee. Haastateltavilla on myös tietoa asiasta ja erilaisia näkökantoja siihen liittyen. Luottamuksellinen suhde haastattelujen aikana ja osallistuminen muutosprosessiin lisää sitoutumista myös toiminnan kehittämiseen. Haastattelut käydään kasvotusten, mutta ne voidaan järjestää myös puhelimitse tai etäotetuksena. Haastattelua voidaan helpottaa teemoittamalla, joka rajaa keskustelua ja auttaa tutkijaa samaan kattavampaa tietoa ja näkemystä aiheesta. (Kananen 2015, 81 – 82.)

## 5 Tulokset

### 5.1 Muutospäiväkirjat

Tulokset koottiin yhteen palautettujen päiväkirjojen tiedoista. Muutoksissa oli paljon samankaltaisuuksia ja koosteeseen niitä vedettiin yhteen. Esimerkkinä ICT-järjestelmien ongelmat, ne oli mainittu useampien päiväkirjoissa. Koonnissa se mainitaan vain kerran. Koontiin ei kirjoitettu kaikkia vastauksia sellaisenaan niiden arkaluonteisuudesta johtuen.

Huomioitavaa oli, että tunteet arjen muutostilanteissa olivat lähes poikkeuksetta negatiivisia eli koettiin ärtymystä, suuttumista ja hermostumista. Näillä tunteilla oli vaikutusta työn tekemiseen ja työskentelyn jatkamiseen. Koetut tunnereaktiot hidastivat tekemistä tai keskeytivät sen hetkeksi kokonaan. Ärtymyksen myös koettiin vievän voimavaroja. Epäselvyydet omaan työtehtävään liittyen aiheuttivat epätietoisuutta ja epävarmuutta. Työn paljous ja yllättäen eteen tulevat työt vaativat uudelleen priorisointia. Aikataulujen pettämiset ja muiden tekemät virheet vaikuttivat oman työn tekemisen motivaatioon. Toisaalta oli myös kokemusta uuden oppimisesta.

Taulukkoon 1 on koottu muutospäiväkirjoista saatuja vastauksia.



#### MUUTOSPÄIVÄKIRJA KESKEISET TULOKSET

Kuvaa lyhyesti muutos/ongelma <i>Vastaukset sarakkeissa ovat sekaisin eli esim. muutos-vaikutus -toistuvuus -vastaukset eivät ole vastauspari.</i>	Miten vaikutti minuun? Miten toimin?	Toistuvuus (usein/harvoin)
Yleiset työympäristöön liittyvät häiriötekijät työpäivän aikana: Äänet, ylimääräinen hälinä. Toimitilojen kuumuus. Uuden huoneen ergonomiahaasteet. Kollegan keskeyttävät "vuodatukset". Muut keskeytykset.	Ärtymys, suuttumus. Hermostuminen. Tehdään ärtymyksestä huolimatta. Harmittelu ja asioista päivittely hidastaa toiminnan jatkumista	Hälinä ja keskeytykset usein.
ICT-ongelmat (monenlaisia liittyen ohjelmistojen toimivuuteen, intran toimivuuteen, verkon toimivuus) Tietoa ei löydy tai sitä ei ole saatavilla.	Ärtisyys lisääntyy, hermostuminen, turhautuminen. Harmittelu ja asioista päivittely hidastaa toiminnan jatkumista	Joillakin usein, toisilla harvoin.
Erilaiset itsestä riippumattomat ongelmat liittyen tietyn työtehtävän tekemiseen, jotka vaikeuttavat asian hoitamista myös asiakkaihin päin. Aikatauluja ei noudateta. Ohjeiden puutteellisuus. Toisten huolimattomuus ja virheet. Useat päällekkäiset tehtävät. Yhtäkkiä eteen tulevat työt. Suunnitelmat eivät toteudu. Oman työn organisointiin liittyvät ongelmat. Kasaantuneet työt.	Epätietoisuus lisääntyy. Vaikuttaa motivaatioon. Turhautuminen vie energiaa. Kritisointia, yhdessä harmittelua. Oppinut uutta, ensi kerralla osaa. Hidastaa töiden tekemistä. Työnteko pysähtyy. Uudelleen priorisointi. Ärtymys kuormittaa ja vähentää jaksamista. Epävarmuus tulevasta	Usein.

Taulukko 1. Muutospäiväkirjoista kootut muutostilanteet

Muutosten toistuvuudessa oli eroja. Joidenkin osalla tutkimusajankohdalle sattui paljon samantyyppisiä ongelmia. Päiväkirjojen täyttämisen aikaan oli kuuma kausi, joten toimitiloihin

liittyvät haasteet näkyivät joidenkin vastauksissa. Tarkasteltaessa tuloksia onkin huomioitava päiväkirjan täyttämisen ajankohta, jolla on yhteyttä tietynkaltaisen ongelmien esiintyvyyteen ja sen toistumiseen ajanjakson aikana.

Muutospäiväkirjoista saatu tieto antoi yleiskuvan siitä, millaisia arjen muutostilanteita yksilöt kohtaavat. Positiivinen havainto oli, että päiväkirjan täyttäjät oppivat tunnistamaan prosessin aikana omia tunnereaktioitaan ja, miten erilaiset tunteet ja tilanteet vaikuttivat omaan toimintaan. Tämä on hyvä lähtökohta resilienssin kehittymiselle.

## 5.2 Työpajan ryhmähaastattelut

Ryhmähaastatteluissa muutostilanteista kysyttiin laajemmin verrattuna muutospäiväkirjaan, jossa tilanteita kirjattiin vain tietyn ajanjakson aikana. Yksilöt toivat ensin esille omassa arjessa esiintyviä muutoksia, ja sen jälkeen ryhmä keskusteli työelämässä kohdanneistaan haasteista ja muutoksista. (Taulukko 2).



### RYHMÄKESKUSTELUIDEN KESKEISET TULOKSET

<b>Millaisia muutostilanteista sinulla esiintyy/on esiintynyt työssä?</b> <i>Vastaukset vasemmassa ja oikeassa sarakkeessa ovat sekaisin eli esim. Tiimin muutos – Innostus eivät ole vastauspari.</i>	<b>Miten resilienssi ilmenee muutostilanteissa (esim. tunteet, toiminta)?</b>
Tiimin muutos. Toimitusjohtajan vaihtuminen. Uusia ihmisiä työyhteisössä. Esimiehen vaihtuminen. Uutta sukupolvea opiskelijoissa. Jaksamisen väliaikainen heikentyminen. Uusia koulutusalueita, joissa ei vahvaa osaamista. Tutkielmien arkistointi sähköiseksi. Tentit kirjallisesta sähköiseksi. Opiskelijoiden ohjaus. Toisten ideat (näennäisesti) ristiriidassa omien kanssa. Yhteiskunnallisia muutoksia/vaatimuksia esim. OPH:n määräykset. Uusia ohjeita/tulkintoja OPH/OKM rintamalta. Uuden tuotteen/koulutuksen aloittaminen. Uudet projektit. Ohjelmamuutokset koulutuksissa. Tietosuoja ja sen haasteet. Tiimi – uusia toimintatapoja. Uudet toimintatavat. Uudet johtamisfoorumit. YT-neuvottelut ja niiden tulos. Pieniä muutostilanteita päivittäin; puhelin soi tms. Luentopäivänä esim. luennoitsijan sairastuminen. Koulutustuotteiden siirtymistä muille joko omassa tiimissä tai toiseen tiimiin. ICT-järjestelmien muutokset ja käyttöönnotot. Työympäristön/työhuoneen muuttuminen. Työmäärien tasapaino tiimissä. Akuutit asiat vievät kaiken ajan ja päivän suunnitelluille toimenpiteille/töille ei riitä aikaa.	Innostus. Välitön toiminta. Toisen osapuolen rauhoittaminen ja yhdessä ratkaisun pohdinta. Etäännyttäminen. Ennakointi. Ahdistus. Stressi. Uudelleen priorisointi. Jakaa levottomuutta toisten kanssa. Tajuaa ettei ole yksin. Yhteistyö. Yön yli nukkuminen. Epäusko ja epätietoisuus. Pelko. Ensireaktio – ”uhat”, lyö tyhjää, tyhjä tila ajatuksille. Syyllisyyden tunne. Vaikea hyväksyä asioita – todetaan ja mennään eteenpäin. Luovia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Uteliaisuus. Asia mittasuhteisiin ja skaalaaminen. Uupumus – voimaantuminen.

Taulukko 2. Ryhmäkeskusteluista kootut muutostilanteet

Päivittäiseen työskentelyyn liittyviä muutoksia oli esimerkiksi puheluiden aiheuttamat keskeytykset tai luennoitsijan sairastuminen luentopäivänä. Vastauksissa mainittiin tilanteita, joissa piti opetella uutta tai sopeutua uuteen tiimiin tai esimiehen vaihdokseen. Työhön oli tullut uusia vaatimuksia viranomaisten taholta ja omassa työssä oli paljon uutta kehittämistä. Koetut YT-neuvottelut oli monelle ollut merkittävä työelämässä koettu vaikeus, joka

oli vaatinut monenlaista sopeutumista ja aiheuttanut isoja tunteita kuten syyllisyyttä ja epäuskoa. Akuuttien asioiden hoitaminen vei aikaa ja suunnitellut tehtävät jäivät tekemättä. Uudet asiat ja omaan työhön kiinteästi liittyvät muutokset aiheuttivat epävarmuuden tunteita ja stressasivat.

Myönteisiä tunteita ja toiminnallista reagoitua tuli ryhmäkeskusteluiden vastauksissa esille. Osalla uudet asiat herättivät innostusta ja uteliaisuutta. Muutostilanteissa helpotti hyvin käytännönläheiset toiminnot kuten asioiden mittasuhteisiin skaalaaminen, yön yli nukkuminen, levottomuuden jakaminen toisten kanssa ja uusien ratkaisujen pohtiminen yhdessä. Yhteisöllisyyden tunne, että ei ole yksin asian kanssa – koettiin myös merkittäväksi selviytymistekijäksi. Keskusteluissa mainittiin myös ennakointi ja luova toiminta. Muutoksista tai niiden tarpeellisuudesta ei aina oltu samaa mieltä, mutta eteenpäin mentiin kaikesta huolimatta.

Kolmantena ryhmähaastattelun kysymyksenä oli, miten ja millaisilla toimenpiteillä työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä voitaisiin tukea ja vahvistaa. Tekijöitä löytyi runsaasti (Kuvio 12). Monet kertoivat omista kokemuksistaan ja mitkä tekijät olivat muutostilanteissa auttaneet selviämään. Resilienssin kehittymistä voidaan vastaaajien mielestä työyhteisössä tukea avoimella vuorovaikutuksella ja hyvällä johtamisella. Resilienssin koettiin vaikuttavan sopiva työmäärä ja, että osaaminen on linjassa työtehtävien kanssa. Toiset kokivat rutiinien edistävän resilienssiä.



Kuvio 12. Resilienssin vahvistamiseen vaikuttavia tekijöitä

Resilienssin vahvistumiseen vaikuttavissa tekijöissä nostettiin esille arvoihin ja kulttuuriin liittyviä ominaisuuksia. Useissa vastauksissa mainittiin avoin ja hyvä ilmapiiri, toisten tunteiden huomioiminen ja luottamus. Mainittuja tekijöitä oli myös aitous, rehellisyys, kuuntelu ja tunne hyväksytyksi tulemisesta. Työkaverien tuen koettiin edistävän resilienssiä. Tärkeää olisi myös huomioida kaikkien kuulluksi tuleminen sekä negatiivisten tunteiden salliminen. Oma resilienssiään voi vastaajien mielestä vahvistaa itsetutkiskelulla. Ymmärtämällä omaa toimintaansa ja tunnistamalla oman resilienssin ilmeneminen muutostilanteissa, voi omaa resilienssiä kehittää.

### 5.3 Kiinkon sopeutuminen korona-aikaan

Kiinkossa toteutettiin toukokuussa 2021 koko henkilökunnalle suunnattu henkilöstötutkimus. Tutkimukseen poimittiin henkilöstötutkimuksesta korona-aikaan liittyvä kysymys ja arvio työilmapiiristä sekä keskeiset vastaukset kysymykseen Kiinkon kolmesta parhaasta asiasta. Kysymykset ja vastaukset on esitelty tässä luvussa. Henkilöstötutkimuksen muita tuloksia ei ole otettu mukaan tähän tutkimukseen, niitä hyödynnetään Kiinkon toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa pitkin vuotta.

Henkilöstötutkimuksen arvosteluasteikko oli 1 – 5 (1 = erittäin huonosti – 5 = erittäin hyvin).

Kiinko on mielestäsi pystynyt sopeutumaan koronan aiheuttamiin haasteisiin? Vastausten keskiarvo oli 4,5. Perusteluita oman arvion tueksi annettiin seuraavasti:

*Ennakoiva ja nopea reagointi, hyvä tiedottaminen.*

*Koulutukset vietiin nopeasti verkkoon ja on kehitetty myös hybridimallin toteutusta.*

*Päätöksiä on tehty ennakoivasti.*

*Henkilöstöä kannustettiin etätööhön ja kotiin on saanut myös hyvät työvälineet.*

*Johto on luottanut vaikeina hetkinä kaikkien kykyyn hoitaa tehtävänsä ja opetella uusia asioita.*

*Henkilöstön jaksamisesta on huolehdittu ja etätöiden tekemistä on tuettu monella tavoin.*

*Arvostan kovasti sitä, miten henkilöstöä ja heidän työhyvinvointiaan on monin tavoin tuettu.*

*Uusia toimintatapoja otettu käyttöön nopealla aikataululla.*

*Pystytty turvaamaan yrityksen perustehtävä koko pandemian ajan, koulutukset pyörivät ja toteutustapoja sekä henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti.*

*Liiketoiminta on saatu jatkumaan.*

Kokonaisarvio Kiinkon sopeutumisesta korona-aikaan oli hyvä ja vastauksista käy ilmi, että Kiinkon toiminnassa koronan aikana oli tapahtunut paljon myönteistä kehitystä. Nopeaa reagointia ja ketteryyttä pidettiin hyvänä. Henkilöstön tukemista poikkeusaikana ja

luottamista henkilöstön osaamiseen toimintatapojen nopeasti muuttuessa arvostettiin. Myös hyvinvoinnista huolehtimista pidettiin tärkeänä.

*Viestintä on parantunut korona-aikana.*

*Selkeät ja jämäkät ohjeistukset, joissa on pysytty*

*Korona-aikaan tuotu kivoja yhteisöllisyyttä ylläpitäviä asioita.*

*Pandemian alkuvaiheessa reagoitiin nopeasti ja oltiin joustavia.*

*Pandemian jatkuessa tyydyttiin pitkälti olemassa olevaan tilanteeseen eikä lähdetty ennakoidaan tulevaisuutta ja kehittämään toimintaa.*

*Osin on havaittavissa vain tyytymistä nykyiseen tilanteeseen.*

*Siirtyminen etätyöskentelyyn kävi sujuvasti.*

*Etätyöskentely sopivassa määrin on toimiva ratkaisu jatkossakin.*

*Yhteiset Teams-sessiot ovat olleet mukavia.*

*Kaipaen yhdessäoloa arjessa.*

*Teams-tapaamisissa jää keskinäinen vuorovaikutus vähän laihaksi.*

Yhteisöllisyyden tukeminen mainittiin vastauksissa ja viestinnän parantuminen. Koronaa koskevien ohjeistuksen koettiin olleen selkeitä. Kritiikkiä annettiin ”paikalleen jämähtämisestä” alun nopean reagoinnin jälkeen ja kehittämistä sekä ennakkointia toivottiin enemmän. Team-tapaamisen lisäksi kaivattiin myös yhdessäoloa arjessa.

Kiinkon työilmapiiriä piti 83 % vastaajista hyvänä tai erittäin hyvänä (2020: 84 %). Koronavuosi oli poikkeuksellinen monella tavoin. Tulos kertoo, että työyhteisön ilmapiiri koettiin silti hyvänä. Yhteisöllisyyttä edistävät toimenpiteet ja yhteen hiileen puhaltaminen vaikeinakin aikoina saattaa vaikuttaa hyvään tulokseen.

Kiinkon henkilöstötutkimuksessa on kysytty vuosittain mitkä ovat kolme parasta asiaa Kiinkossa. Jo useana vuonna aikaisemmin vastaukseksi on useimmiten mainittu työkaverit. (Kuvio 13).



Useimmin mainittiin auttavaisuus: saa apua ja tukea aina tarvittaessa. Työkaverit nähtiin usein mukavina ja huumorintajuisina. Myös mm. asiantuntijuus, aikaansaavuus, ystävällisyys ja ahkeruus mainittiin.

#### 5.4 Toimintamalli resilienssin kehittämiseen

Pienryhmäkeskustelu toteutettiin Team-toteutuksena. Keskustelun pääteema oli resilienssin kehittämiseen liittyvän toimintamallin suunnittelu. Keskustelun alussa aiemmin lähetetty taustamateriaali käytiin lyhyesti läpi. Materiaalissa esitettiin lyhyesti kehittämishankkeessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksista saadut tulokset. Keskustelu oli vapaamuotoista ja keskustelun aikana tehtiin muistiinpanoja.

Keskustelussa pohdittiin teorian ja tutkimustuloksista saadun tiedon perusteella organisaation resilienssin vahvistamiseen liittyviä tekijöitä. Tekijät pitkälti ovat samoja, jotka ovat normaalia organisaation toimintaa. Kehittämistoimintoja kutsutaan toimintamallissa osa-alueiksi. Osa-alueiden näkyviksi tuominen on resilienssin kehittämisen kannalta tärkeää, jotta tunnistamme ja ymmärrämme näiden jokaisen osa-alueen merkityksen organisaation resilienssin vahvistamisessa. Osa-alueista ei voida nostaa esille yhtä tai kahta kaikkein tärkeintä, koska kaikilla on merkitys resilienssin vahvistumisessa johtuen niiden kytköksestä toisiinsa. Esim. toimiva työyhteisö lisää sosiaalista pääomaa ja työkykyä. Tiedon jakamisen ansiosta luodaan käsityksiä yhteisistä tavoitteista ja päätöksenteko perustuu tietoon, ja luovuuteen kannustavat mallit tukevat yksilöiden oppimista.

Yksilön resilienssi kehittyy yhdessä organisaation resilienssin kanssa. Organisaation rakenteet, toimintatavat ja kulttuuri vaikuttavat päivittäin työyhteisön jäsenten työhön. Rakenteiden ja kulttuurin tukiessa yksilön resilienssin kasvua vahvistetaan samalla organisaation resilienssiä.

Keskustelussa todettiin, että avoin vuoropuhelu aiheesta oli hyödyllinen. Erilaisten näkökulmien ”pallottelu” lisäsi käsitystä osa-alueiden kehittämisen tarpeellisuudesta. Vahvistamalla organisaation rakenteita ja toimintamalleja saadaan parhaiten yksilöiden resilienssi hyödynnettyä organisaation toiminnassa. Ajatuksia herätti organisaation eri tasojen resilienssi eli joustavuutta on jo joissain toiminnoissa ja osassa vastaavasti on enemmän kehitystarpeita. Esille nousi myös tiimien resilienssi ja, miten tiimien resilienssiä voidaan tarkastella ja kehittää. Pohdintojen jälkeen päätettiin toteuttaa toimintamalli resilienssin kehittämiseen ja ottaa malli käyttöön Kiinkossa vuoden 2021 aikana. Toimintamalli (Liite 2) toteutetaan yksisuvisena ilman ohjeistuksia. Malli ei toimi ohjeistavana, vaan siinä kuvataan yhdessä dokumentissa ne osa-alueet, joiden tarkastelun ja kehittämisen kautta resilienssiä vahvistetaan. Mallin avulla halutaan myös tuoda osa-alueita näkyviksi.

Resilienssin kehittämisen toimintamalliin valikoituivat seuraavat osa-alueet (Kuvio 15).



Kuvio 15. Resilienssin kehittämiseen kytkeytyvät osa-alueet

Osa-alueiden kehittyminen vahvistaa vahvistuessaan myös muita osa-alueita, jotka taas vaikuttavat vahvistuessaan toisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi tiedon hallinnan kehittyessä tiedon jakaminen parantuu, tiedon jakamisen kehittyessä osaaminen ja oppiminen mahdollistuu ja sitä kautta paranee. Taustalla kehittyä ja kasvaa samanaikaisesti resilienssin vahvistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten myönteisyys, luottamus, kokemusten jakaminen ja toisia arvostava kulttuuri. Toimintamallin tueksi tehtiin toimenpidetaulukko (Liite 3), jonka avulla kehittämistavoitteita ja konkreettisten toimenpiteiden toteuttamista seurataan. Toimenpidetaulukon avulla kehittämisprosessia viedään suunnitellusti eteenpäin tavoitteita kohti. Jokaiselle toimenpiteelle määritellään aikataulu ja vastuuhenkilöt. Vastuutahona voi olla tietyt henkilöt tai ryhmä. Tavoitteena on, että kehittämiseen osallistuu eri vaiheissa koko Kiinkon henkilöstö. Toimintamalli resilienssin kehittämiseen esitellään henkilöstölle vuoden 2021 aikana ja samalla viestitään tarkemmista jatkosuunnitelmista.

Työyhteisön toiminnan ja työympäristön kehittämisen onnistumisen avainhenkilöinä on jokainen työyhteisön työntekijä. Työntekijä itse on oman työn ja työn sisällön paras asiantuntija. Yhteiset keskustelut ongelmista ja ratkaisuehdotukset lisäävät tietoa siitä, mitkä asiat arjessa toimivat ja mitä kannattaisi muuttaa. Kehittäminen alkaa lähtötason arvioinnista, jonka jälkeen asetetaan yhteinen tavoite ja pohditaan keinoja, jolla tavoitteeseen päästään. Uusia toimintatapoja kehitetään yhdessä ja yhteisiin tavoitteisiin tulisi kaikkien sitoutua.

Muutos toteutuu, kun uudet toimintatavat otetaan työyhteisössä käyttöön. Muutoksen vaikutuksia ja syntyneitä tuloksia arvioidaan lopuksi. (Työterveyslaitos 2021d.)

Henkilöstön osallistaminen ja johdon sitoutuminen kehittämistyöhön on edellytys resilienssin vahvistamisen onnistumiseksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen näkökulma, ideat, ehdotukset, ajatukset ja sitoutuminen yhteistyöhön on keskeisin asia tavoitteiden ja muutosten saavuttamiseksi. Oman työn kehittäminen voi olla pieniä tekoja arjessa, joilla on vaikutusta koko organisaation toimintaan.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Keskeiset tulokset ja pohdintaa

Tutkimuskysymyksien avulla selvitettiin arjen muutostilanteita ja resilienssin ilmenemistä muutostilanteissa sekä keinoja ja kehittämisideoita resilienssin vahvistamiseen.

*Millaisia muutostilanteita arjessa esiintyy?* Kiinkon henkilöstön työssä tehtävästä riippumatta esiintyi lähes päivittäin erilaisia muutostilanteita. Useat muutokset olivat suhteellisen pieniä yleisiä työn keskeyttäviä häiriötekijöitä tai jonkin asian toimimattomuudesta johtuvia ongelmia. Toimimattomuuteen liittyvät ongelmat olivat esimerkiksi järjestelmän tai laitteen käyttökatkokset tai häiriötekijät kuten ympäriltä kuuluva puheensorina tai työn keskeyttävä puhelimen soiminen. Pienempien ongelmien lisäksi työhön liittyi satunnaisia muutostilanteita ja haasteita, jotka vaikuttivat merkittävästi työpäivän sisältöön. Tällaisena esimerkkinä mainittiin luennoitsijan sairastuminen koulutuspäivänä.

*Miten yksilöiden resilienssi ilmenee muutostilanteissa?* Oli kyse pienestä tai suuremmasta muutoksesta, herättivät muutokset tulosten mukaan aina tunteita. Vastauksissa usein mainittiin ärsyyntyminen, hermostuminen ja epävarmuuden tunne. Haastavimmat tilanteet kuten edellä mainittu luennoitsijan äkillinen puuttuminen, edellyttivät yksilöltä nopeaa toiminnan muutosta ja kykyä ratkaista ongelma mahdollisimman nopeasti. Äkillinen muutos vaikutti oleellisesti yksilön tunteisiin ja toimintaan, siitä huolimatta tilanne piti ratkaista nopeasti ja se vaatii yksilöltä resilienssiä. Se jääkö yksilö kiinni tunnetilaan vai jatkaako hän nopeasti toimintaansa, kertoo yksilön resilienssistä. Työelämässä kohdatuista muutoksista jotkut olivat olleet yksilöille hyvin stressaavia ja uuvuttavia. Ne vähensivät voimavaroja ja vaikuttivat työtehoa heikentävästi. Muutostilanteissa koetut tunteet eivät aina olleet negatiivisia. Osa koki muutokset innostavina ja muutos lisäsi motivaatiota työn tekemiseen. Joillekin muutos oli tuonut arkeen kaivattua uuden oppimista.

*Millaisten tekijöiden koetaan auttavan muutostilanteista selviämiseen?* Tulosten mukaan muutostilanteissa työkaverin ja työyhteisön tuella oli ollut suuri merkitys. Yhdessä jaetut murheet tuntuivat pienemmiltä. Myös käytännönläheiset toiminnot kuten asioiden mittasuhteisiin skaalaaminen ja yön yli nukkuminen koettiin auttavan. Yhteisöllisyyden tunne ja yhdessä asioiden pohtiminen ja uusien ratkaisujen kehittäminen vaikutti merkittävästi selviämiseen. Vastauksissa mainittiin myös ennakointi ja toiminnan välitön jatkaminen sekä luovat toimintatavat. Muutoksista tai niiden tarpeellisuudesta ei aina oltu samaa mieltä, mutta eteenpäin oltiin menty kaikesta huolimatta.

*Miten ja millaisilla toimenpiteillä työntekijöiden ja työyhteisön resilienssiä voidaan kehittää ja vahvistaa?* Asioista puhuminen, toisen kuunteleminen ja avoin ilmapiiri, missä jokainen

kokee olevansa hyväksytty, vahvasti vastaajien kokemusten mukaan resilienssiä. Luottamuksellisuutta lisäämällä ja hyvällä johtamisella voidaan kehittää niin yksilön kuin koko työyhteisön resilienssiä. Osaamisen ja sen kehittymisen todettiin antavan varmuutta vaikeisakin tilanteissa toimimiseen. Onnistuneiden kokemusten ansiosta resilienssi vahvistui. Puuttuvan luennoitsijan aiheuttama yllättävä käänne ei tuntunutkaan enää niin isolta vastoinkäymiseltä, kun siitä oli selvitty ennenkin.

Työelämän muutokset ovat lähes väistämättömiä. Erilaiset tunteet, epävarmuus ja varautuneisuus aiheuttavat stressiä. Oman toiminnan tai työn muuttuminen voi olla haastava kokemus myös henkisesti kuin ammatillisesti. Yksilöiden omat ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten nopeasti hän sopeutuu ja jopa tottuu arkisiin muutoksiin. (Järvinen 2013, 114 – 115.) Yhteisöllisyys ja toisista välittäminen työyhteisössä edistää hyvää ilmapiiriä ja työn sujuvuutta. Jaetut huolet ja murheet ovat vähemmän kuormittavia. Hyvät ihmissuhteet lisäävät kokemusta siitä, että muut auttavat vaikeuksissa. (Lundell 2013.)

Kiinkon toukokuussa 2021 toteutetussa henkilöstötutkimuksessa selvitettiin Kiinkon sopeutumista korona-aikaan ja millaisena henkilöstö koki vastaamisajankohtana työyhteisön työilmapiirin. Lisäksi selvitettiin, mitkä olivat vastaajien mielestä kolme parasta asiaa Kiinkossa. Vastauksista voitiin todeta, että korona-ajan muutoksissa ennakoivaa ja reagoivaa tapaa toimia pidettiin hyvänä. Tiedottamisen selkeys ja ajankohtaisuus oli epävarmana aikana tulleiden muutoksessa ja uudenaikaisessa tilanteessa. Yhteisölliset tavat etätöyöskentelyaikana koettiin tärkeiksi, vaikkakin myös yhdessäoloa kaivattiin. Panostus henkilöstön hyvinvointiin mainittiin useita kertoja.

Henkilöstötutkimuksesta saadut keskeiset asiat on syytä ottaa resilienssin kehittämisessä huomioon. Yhteisöllisyys ja työkaverit ovat merkittävä voimavara ja vaikka tutkimusten mukaan Kiinkossa tätä pääomaa vaikuttaisi olevan, on siitäkin huolimatta yhteisöllisyyden vahvistamisesta pidettävä tiukasti kiinni. Muuttuneita toimintamalleja on syytä tarkastella ja miettiä, mitä asioita pidetään toiminnassa edelleen mukana ja mistä asioista voisi luopua. Tärkeää olisi myös tunnistaa, mitä poikkeusajasta on opittu ja pohtia miten opittua saadaan parhaiten hyödynnettyä. Toiminnan ketterään uudistumiseen pyrkiessä, olisi muistettava samalla huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, jotta voimavarat riittäisivät uuden oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Työyhteisön ilmapiiriin voi vaikuttaa jokainen yksilö omalla toiminnallaan ja asenteellaan. Kollegoita arvostava ja kunnioittava asenne heijastuu väistämättä koko työyhteisön ilmapiiriin ja ihmistä arvostavan kulttuurin rakentumiseen.

## 6.2 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyöhön liittyy eettisyys ja työskentelyn jokaisessa vaiheessa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Aineiston luottamuksellisuus ja vastaajien nimettömyys vastausten käsittelyssä ja säilyttämisessä on tutkijan vastuulla. Tutkimuksesta saatujen tulosten tulee olla totuudenmukaisia. (Ojansalo ym. 2009, 48 – 50.) Tutkimuksen aikana kertynyt aineisto säilytetään lukitussa kaapissa. Päiväkirjoja ei ole kukaan muu tutkijan lisäksi käsitellyt. Päiväkirjojen tulosten koonnissa huomioitiin, että vastauksia ei voida yhdistää kehenkään henkilöön erikseen. Kiinkon henkilöstötutkimus perustuu luottamuksellisuuteen ja vastaukset annettiin anonyymisti. Tutkimuksen keskeiset tulokset koottiin niin, että vastaajien anonymiteetti säilyi. Tämä huomioitiin myös tässä opinnäytetyössä ja tulokset esitellään koontina ja niin, etteivät yksilöidyt vastaukset sellaisenaan tule esille.

Tutkimuksessa kertynyttä varsinaista aineistoa ei julkaista ja aineistojen säilyttäminen on tutkijan vastuulla. Eettiset periaatteet sitovat myös tiedottamista ja yksityisten ihmisten ja ryhmien tiedot ovat luottamuksellisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 237.) Tutkimuksessa saatuja aineistoja ei ole tarkoitus julkaista kokonaisuudessaan ja aineistot säilytetään niin, ettei niitä ole mahdollista muiden tarkastella. Aineistot on tallennettu ja niistä on tehty erilliset yhteenvedot.

### **Reliabiliteetti** (luotettavuus)

Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät perustu sattumanvaraisuuteen. Jos kahden eri tutkijan tulokset ovat samanlaiset tai vastaavasti jos samalta henkilöltä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla samat tulokset, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Kehittämishankkeen tutkimuksissa samojen ihmisten vastaamista kahteen kertaan samoihin kysymyksiin ei ollut eli vastausten luotettavuuden arvioinnissa ei voi käyttää tätä luotettavuuden arviointitapaa. Muutospäiväkirjojen täyttäjistä ei kukaan ollut mukana ryhmähaastatteluissa. Eri ryhmien vastaukset sen sijaan olivat hyvin samankaltaisia.

Toinen tutkimusmenetelmä oli muutospäiväkirjat, joissa kartoitettiin arjessa esiintyviä muutostilanteita sekä muutoksissa koettuja tunteita ja toimintaa. Kysymykset esiintyvistä muutostilanteista ja niihin kytkeytynyt tunne ja toiminta kysyttiin muutospäiväkirjoissa sekä ryhmähaastatteluissa. Näin haluttiin varmistaa, että aineistoa näihin tutkimuskysymykseen saatiin kahden erilaisen menetelmän avulla.

Vastuu laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa on tutkijalla. Tutkijan täytyy arvioida luotettavuutta tutkimuksen joka vaiheessa eli käytännössä koko tutkimuksen ajan. Arviointia tehdään suhteessa käytettyyn teoriaan, analysointitapoihin,

tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilkkä 2005, 158 – 159.)

Haastatteluiden luotettavuuteen voi vaikuttaa haastateltavan tapa vastata kysymyksiin. Haasteltava voi vastata sosiaalisesti suotuisasti, jolloin vastaukset eivät välttämättä ole luotettavia. Ryhmähaastatteluissa henkilö voi kokea, että hänen täytyisi vastata tietyllä tavalla miellyttääkseen ryhmää tai jostain muusta syystä vastata toisin, kun hän aidosti olisi asiasta mieltä. Aidot ja rehelliset vastaukset saadaan, jos ryhmä on tuttu ja turvallinen. (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Arvioni mukaan työpajan ryhmähaastatteluissa luottamuksellinen ilmapiiri takasi vastausten luotettavuuden ja vastaukset annettiin rehellisesti.

Luotettavuutta voi parantaa tutkimuksen eri vaiheista kertominen. Kertomisessa tutkijan tulee olla tarkka ja totuudenmukainen. Haastattelutilanteista voi kertoa olosuhteet, joissa aineistoa kerättiin ja haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset virhetulkinnat ja häiriöt. Tutkijan oma arvio tilanteesta on myös tarpeellinen. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) Tutkimuksessa pyrittiin kertomaan mahdollisimman totuudenmukaisesti tutkimuksen eri vaiheet ja tutkimustilanteisiin vaikuttavat häiriötekijät ja käytetty aika.

Ryhmähaastatteluista vastauksia tuli määrällisesti enemmän. Määrään vaikutti ryhmädynamiikka, joka edesauttoi kokemusten vaihtoa ja laajensi vastauskenttää. Ryhmähaastattelulle varattu aika oli hiukan liian lyhyt, pidempi aika olisi saattanut lisätä vastausten määrää. Toisaalta vastauksissa oli jo kattavasti paljon tietoa eri muutostilanteista, koetuista tunteista ja kehittämisideoita. Arvioisin, että pidempi aika ei olisi tuonut vastauksiin merkittävää lisäarvoa.

Muutospäiväkirjoissa muutosten tarkastelujakso oli 2 – 3 viikkoa ja muutokset tapahtuivat tuon ajan sisällä. Ryhmähaastatteluissa kerrottiin muutostilanteista, joita oli työelämässä kohdannut ja vastauksia saatiin huomattavasti enemmän tämän vuoksi. Päiväkirjoista saadun tiedon määrällä oli yhteys tutkimusajankohtaan. Päiväkirjaa täytettiin päivittäin ja työympäristön silloiset olosuhteet ja esimerkiksi koulutusliiketoiminnassa käynnissä olevilla koulutuksilla oli merkitystä siihen, millaisia muutostilanteita tuona ajanjaksona esiintyi. Kuten äkillisissä muutoksissa yleensäkin, ajanjaksosta huolimatta, on osa muutoksista aina ennalta arvaamattomia ja osa voi olla ennustettavissa.

### **Validiteetti (pätevyys)**

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan, onko valitulla mittarilla tai tutkimusmenetelmällä kykyä mitata niitä asioita, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Pätevä tutkimus tarkoittaa, millä tavalla tutkimukseen vastaajat ovat esimerkiksi ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Tulokset vääristyvät, jos kysymykseen vastaavat ajattelevat eri

tavoin kuin tutkija on oletanut. Tutkimuksen validiutta tulisi tarkastella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tulisi olla jo alkuvaiheessa tarkoin määritelty ja aineisto ja mittarit suunniteltu huolella. Tutkijan tulisi varmistaa, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilka 2015, 193.) Tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa arjessa esiintyviä muutostilanteita, joten päiväkirjamainen tietojen kirjaaminen toi tietoa päivittäisistä muutoksista ja muutoksissa koetusta reaktioista. Päiväkirjassa oli tarkat ohjeet täyttämiseen ja esimerkkutilanne mallina. Ryhmähaastatteluiden etuna oli, että haastattelujen aikana oli mahdollista tarkkailla kysymysten ymmärrettävyyttä ja tarvittaessa ohjata keskustelua siihen suuntaan, että kaikkiin kysymyksiin tuli kattavasti vastauksia. Ennen ryhmähaastatteluja kerrottiin resilienssin käsitteestä ja miten resilienssi muutostilanteissa ilmenee ja miten yksilön resilienssi sekä organisaation resilienssi määritellään.

### 6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita

Työ kuuluu osana hyvään elämään. Se ei ole erillinen osa, joka vaikuttaisi arkeen vain silloin tällöin. Ei ole siis ihme, että työllä on merkittävä vaikutus jokaiseen yksilöön. Työn kautta yksilöt voivat toteuttaa itseään ja kokea merkityksellisyyden tunnetta. Elämään kuuluu kehittyminen ja muuttuminen, niin myös työssä. Kukaan ei ole aikuisena täysin samanlainen, kuin mitä oli nuorena. Kehittymistä ja muuttumista tapahtuu jatkuvasti vuosien myötä, muuttumiseen vaikuttaa elinympäristö ja millaisia asioita yksilö elämässään kohtaa. Sopeutumista erilaisiin tilanteisiin tapahtuu päivittäin. Sopeutumista auttaa, jos asia on tuttu ja siitä on jo aiempaa kokemusta. Uutta kohdatessa koetaan usein jännitystä, epävarmuutta, mutta myös innostusta. Muutoksia kohdataan eri tavoin yksilöstä ja persoonasta riippuen. Joillekin pienikin muutos voi olla päivän pilaaja, toinen kompuroi vaikeudesta toiseen kaatumatta kertaakaan. Olemalla itse osa muutosta ja tietämällä siitä etukäteen, voidaan muutokseen varautua ja muutos myös koetaan tällöin vähemmän stressaavana. Äkillisessä muutoksessa tuskin kukaan on täysin tunteeton. Riippuen muutoksen vaikuttavuudesta reaktio voi olla joskus jopa pelkoa tai epäuskoa. Ihminen sopeutuu muutokseen, selviytymisen kokemus kasvattaa resilienssiä. Resilienssi on kyky selviytyä vaikeuksista, sopeutua ja ymmärtää vastoinkäymisten ja muutosten kuuluvan osana elämään. Resilienssi ilmenee päivittäin arkisissa toiminnoissa ja elämänasenteessa, nähdäänkö ympärillä enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Luovaa ratkaisunkykyä käytetään päivittäin erilaisten pienten pulmien selvittämisessä. Lipponen (2020) kuvaakin resilienssiä jokapäiväiseksi ilmiöksi. Resilienssin taitoa ja asennoitumista voimme itse harjoitella päivittäin. Resilienssille olennaista on toivo ja katseen ja toiminnan suuntaaminen kohti tulevaa. (Lipponen 2020, 9, 22.)

Maailma ympärillä muuttuu ja muutosten vaikutukset ulottuvat jokaiseen organisaatioon. Koronapandemian myötä organisaatiot, jotka eivät kyenneet uudistumaan olivat pulassa.

Toimintaympäristön muuttuessa oli elinehto tehdä asiat toisin. Organisaatiot, joilla oli kyky uudistua, selvisivät muutoksista. Jatkuvilla muutoksilla ja nopealla muutostahdilla voi olla kuormittavia vaikutuksia. Stressi ja uupuminen ovat nykytyöelämässä harmillisen tuttuja. Hyväkin stressi saattaa uuvuttaa. Työn imu voi viedä mennessään ja palautumista ei ehdi tapahtua. Resilienssillä on vaikutusta ihmisen terveyteen. Sen on koettu vähentävän stressin vaikutuksia ja edistävän tervehtymistä.

Sisunkaltaisten piirteiden kuten resilienssin vaikutusta on tutkittu terveyskäyttäytymiseen, fyysiseen terveyteen ja hyvinvointiin liittyen. Resilienssin on todettu olevan yhteydessä hyvinvointiin ja sillä on suora yhteys hyvään mielenterveyteen. Diabetekseen liittyvässä tutkimuksessa resilienssi ennusti parempaa fyysistä terveyttä. Tutkimus toteutettiin vuoden seurantajakson jälkeen. Samassa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vähäisen resilienssin vaikutukset terveyskäyttäytymiseen ei olleet niin suotuisia, kun huoli omasta sairaudesta oli merkittävä. (Määttänen ym. 2021.)

Tulokset osoittavat, että resilienssin kehittämiseksi on tarvetta. Toimintamallin avulla resilienssiä vahvistavia tekijöitä tuodaan näkyvimmin esille. Osa tekijöistä on vaikeasti mitattavia. Tällaisia asioita ovat esim. arvojen noudattaminen ja luottamus ja organisaatiossa vallitseva vuorovaikutuskulttuuri. Niemisen ym. (2017) mukaan organisaation vuorovaikutuksen kehittyminen on resilienssin edellytys. Asiantuntijatyö perustuu suureksi osaksi erilaisten näkökulmien, ajatusten ja tarpeiden jatkuvaan vuorovaikutukseen. Näistä muodostuu toimintaa ohjaavat ajatukset ja valinnat. Resilienssin syntyminen kytkeytyy organisaation tapaan keskustella muutoksistaan ja tulevaisuudestaan eli tulkintoihin. Nämä tulkinnat voivat edistää tai estää resilienssin kehittymisen. (Nieminen ym. 2012, 37.) Yhteisen resilienssiä tukevan kulttuurin luominen on tärkeää, kun halutaan saada yksilöiden resilienssitaidot työyhteisön käyttöön ja yhteisen päämäärän hyödyksi. Tällaisessa kulttuurissa arjen keskusteluihin tuodaan kokemuksia onnistumisista ja jaetaan niitä sekä huomioidaan miten muut ovat selvinneet vaikeassa paikassa ja tuodaan toisten osaamisia esille. (Lipponen 2020, 288 – 289.)

Tavoitteeni oli, että kehittämishankkeesta ja tutkimuksen tuloksista on hyötyä Kiinkolle ja Kiinkon henkilöstölle. Tämän tavoitteen onnistumista on vielä vaikea arvioida kokonaisuudessaan, koska varsinainen työ resilienssin kehittämisessä on vasta alussa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimintamalli resilienssin kehittämiseen. Toimintamalli on konkreettinen tapa päästä kehittämistyössä eteenpäin ja sen avulla resilienssiin vahvistamiseen liittyviä toimintoja tuodaan näkyviksi. Kehittämishankkeessa keskityttiin tarkastelemaan muutostilanteita yksilön resilienssin näkökulmasta. Jatkotutkimusta voidaan tehdä tarkastelemalla ja tekemällä havaintoja muutos- ja ongelmatilanteista. Tutkimuksessa tulisi selvittää,

mistä ongelmat johtuvat, kuinka usein ne toistuvat ja, onko ongelmille löydettävissä selkeitä syy-yhteyksiä tiettyihin tehtäviin tai toimintaan liittyen. Lisäksi tulisi tarkastella, mitkä esiintyvistä ongelmista ovat mahdollista poistaa kokonaan muuttamalla toimintamalleja ja, mitkä ovat arvaamattomia ja vaikeammin ennakoitavissa olevia. Lisätutkimukseen aineistoa tarvitaan pitkältä tarkastelujaksolta ja ongelmien ja havaintojen kirjaamista tulisi tehdä jokaisen tehtävän osalta. Työ vaatii selkeän prosessin siitä, miten havainnoista edetään lopulliseen tulokseen.

Kehittämishankkeen teoriassa resilienssin moninaiset hyödyt yksilölle ja organisaatiolle tuli esille useaan otteeseen. Vähemmän tutkimuksia on tehty tiimien resilienssistä. Tiimien resilienssin tarkastelu ja kehittäminen olisi luonnollinen osa resilienssin kehittämisen jatkoa. Tutkittavaa olisi myös hybridityössä, jossa työtä tehdään lähityönä sekä etänä. Resilienssin kehittämiseen vaikuttaa sosiaalisten kohtaamisten muuttuminen ja sen ylläpitäminen tulisi taata myös hybridityössä.

Se, miten johtajuus näkyy arjessa, vaikuttaa organisaation resilienssiin ja johtajien tulisi kehittää erilaisia tapoja läsnäoloon ja tavoitettavuuteen (Seville 2017, 33 - 45). Itse arvioisin, että vanhanaikainen ajattelumalli johtajasta istumassa toimistolla ei enää toimi. Läsnäolo osoitetaan muulla tavoin. Kohtaamiset voivat tapahtua virtuaalisesti, mutta läsnäoloaan voi osoittaa näissä tilanteissa keskittymällä kuuntelemaan toista ja avoimella vuorovaikutuksella puolin ja toisin.

## Lähteet

Bell, G. The organizational resilience handbook: A practical guide to achieving greater resilience. London, United Kingdom: Kogan Page.

Brewer, P. & Brewer, K. 2010. Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*, 85: 330-335, 2010. Viitattu 25.5.2019. Saatavissa

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08832321003604938>

Davidson, R. 2015. Bounce. By Oaklander, M. Time. *Frontiers of medicine*. June 1.

Elomaa-Krapu, M. 2020. Poikkeusolot muovaavat yhteiskuntaa. Katse menneeseen ja tulevaan. Elomaa-Krapu, Vuorijärvi, A. & Wallin, R. (toim.) Teoksessa Hyvinvointi ja terveys poikkeusoloissa. *Metropolia julkaisut*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Giudice Del, M. & Maggioni, V. 2014. Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view. *Journal of Knowledge Management*. Vol 18 Issue: 5, pp.841-846. Viitattu 27.5.2020. Saatavissa

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2014-0264/full/html>

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Turku: Oy Enostone.

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

Hollnagel, E. 2018. Safety-II in practice. Developing the resilience potentials. London and New York: Routledge.

Huttula, T. & Yli-Suomu, R-M. 2021. Työllisyysrahasto työn murroksessa. Näkökulmana jatkuva oppiminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:20. Helsinki.

Hämäläinen, T. & Vataja, K. 2021. Sitra. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa

<https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>

Ilmarinen. 2021. Työelämä ei ole vain kurjistumassa. Viitattu 26.9.2021. Saatavissa

[https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-](https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/anssi-smedlund/tyoelama-ei-ole-vain-kurjistumassa)

[artikkelit/blogikirjoitukset/anssi-smedlund/tyoelama-ei-ole-vain-kurjistumassa](https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/anssi-smedlund/tyoelama-ei-ole-vain-kurjistumassa)

- Janhonen, M. 2018. Uudistumiskyky on taito, joka auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/uudistumiskyky-ontaito-joka-auttaa-parjaamaan-muuttuvassa-maailmassa/>
- Janhonen, M. & Pahkin, K. 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon. Blogikirjoitus. Viitattu 25.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon/>
- Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. 2015. Suomen lääkärilehti 39/2015.
- Jäntti, S. & Seppälä, M. 2021. Työntekijät resilientin organisaation rakentajina. Teoksessa Ekström, M. & Montonen, N. (toim.) Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Laurea-julkaisut 165. <https://www.theseus.fi/handle/10024/499707>
- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kahra, P. & Salonen, N. 2021. Resilienssi työkaluna kestävän tulevaisuuden rakentamisessa. Teoksessa Ekström, M. & Montonen, N. (toim.) Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Laurea-julkaisut 165. <https://www.theseus.fi/handle/10024/499707>
- Kananen, J. 2015. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiinko. 2021. Kiinkon internet-sivusto. Viitattu 1.9.2021. Saatavissa [www.kiinko.fi](http://www.kiinko.fi)
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Korkeila, J. 2017. Terve mieli terveissä aivoissa. Duodecim. s. 212. Duodecim 2017;133:209–14 Viitattu 19.9.2021. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo13528>
- Laihonen, H. ym. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Pallosalama Oy.
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa. Hyvän elämän polku. Helsinki: Duodecim.
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.

- Lundell, S. 2013. Työpaikan ihmissuhteilla on väliä. Viitattu 13.9.2021. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo11235>
- Luthans, F., J.B. Avey, B.J. Avolio, S. Norman, & G. Combs. 2006. Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27, 387–393  
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=managementfacpub>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Millar, C., Lockett, M. & Mahon, J.F. 2016. Guest editorial: Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. Vol 20 Issue: 5, pp.845-857. Viitattu 27.5.2019. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-07-2016-0296/full/html>
- Montonen, N. 2021. Resilientti tiimi pärjää avaruusmatkallakin. Teoksessa Ekström, M. & Montonen, N. (toim.) Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Laurea-julkaisut 165. Viitattu 30.9.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/499707>
- Määttänen, I. & Henttonen, P. 2021. Onko sisu terveellistä? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim nro 15. Viitattu 9.10.2021. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo16354>
- Nevalainen, R., Tukiainen, M. & Myllymäki, R. 2021. Resilienssi. Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT.
- Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 13.6.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pietikäinen, A. 2017. Joustava mieli tukena elämänsä kriiseissä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Reif, J.A.M., SpieS, E. & Pfaffinger, K.F. 2021. Dealing with Stress in a Modern Work Environment. Resources matters. Switzerland: Springer.
- Riivari, E. 2016. Virtues for Innovativeness: A mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Viitattu 13.5.2020. Saatavissa [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0\\_vaitos20052016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0_vaitos20052016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.
- Seligman, M. 2002. Aito onnellisuus. Helsinki: Art House Oy.
- Seville, E. 2017. Resilient organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London: Kogan Page.
- Southwick, S. 2015. Bounce. Time. Frontiers of medicine. June 1.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos. 2021a. Miten Suomi voi tutkimushanke. Viitattu 25.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/Työterveyslaitos>
- Työterveyslaitos. 2021b. Resilienssi. Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta. Viitattu 11.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/1-askel/>
- Työterveyslaitos. 2021c. Resilienssi ja jatkuvuuden hallinta. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news#40adc067](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news#40adc067)
- Työterveyslaitos 2021d. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Luottamus työyhteisössä. Viitattu 23.9.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news#40adc067](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news#40adc067)
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat

Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. 2009. Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti. VTT-R-09394-09

Valli, L. 2020. Kuolema kuittaa univelat. Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

# Liite 1. Muutospäiväkirja

## PÄIVÄKIRJA MUUTOS- JA ONGELMATILANTEIDEN KIRJAAMISEEN

Janita Järvinen

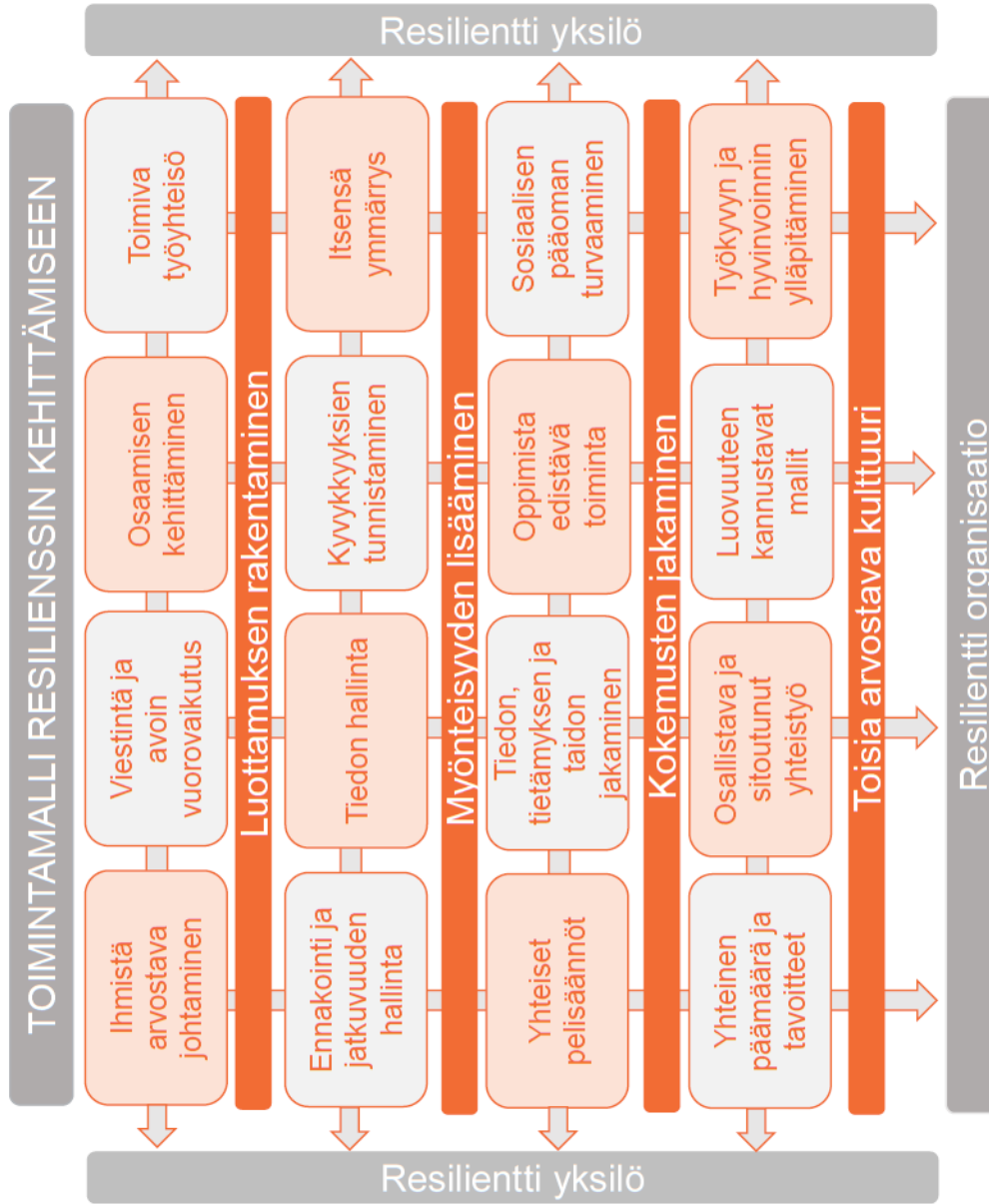
Kuvaile päiväkirjaan lyhyesti työpäivän aikana ilmennyt tai muutoin työhön liittyvä muutos tai ongelma, joka on vaikuttanut työn kulkuun. Muutos tai ongelma voi olla pieni tai suuri. Tärkeää on, että kuvailet muutoksen tai ongelman lyhyesti. Miten muutos vaikutti toimintaasi ja työn tekemiseen. Merkitse myös muutoksen tai ongelman toistuvuus. Päiväkirjaa voit pitää 2 - 3 viikon ajan. Vastaukset voi kirjoittaa suoraan pdf-dokumenttiin.

*Esimerkki muutoksen/ongelman kirjaamisesta päiväkirjaan.*

<b>Kuvaa lyhyesti muutos/ongelma</b>	<b>Miten toimin? Miten vaikutti minuun?</b>	<b>Miten usein kyseinen muutos/ongelma toistuu? (usein, silloin tällöin, harvoin)</b>
<i>Luennoitsijan materiaali ei saapunut ajoissa.</i>	<i>Hermostuin, en pystynyt keskittymään muuhun tekemiseen.</i>	<i>Silloin tällöin.</i>

**Päiväkirjan täyttäjän nimi:**

<b>Viikko</b>	<b>Kuvaa lyhyesti muutos/ongelma</b>	<b>Miten toimin? Miten vaikutti minuun?</b>	<b>Miten usein vastaava muutos/ongelma toistuu?</b>
<b>1</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



### Liite 3. Luonnos toimenpidetaulukosta



#### TOIMENPIDETAULUKKO V. 2021 - 2022 (ALUSTAVA LUONNOS)

Osa-alueet	Nykytilan arviointi Taso 1-5	Mittaristo	Tavoite	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu
Johtaminen Esimiestyö	tehdään erikseen	Henkilöstötutkimus	Ihmistä arvostava johtaminen, ennakointi, yhteiset pelisäännöt, yhteinen päämäärä ja tavoitteet	Toimintasuunnitelmat Strategia Täydennetään	Johtoryhmä, HR	2021-2022
Tiedon hallinta	tehdään erikseen	Erillinen kysely	Tiedon avoimuus ja jakaminen	Käynnistetään tiedonhallintaprojekti. Ohjeistukset päivitetään ja vanhaa tietoa pyritään poistamaan. Tiedon säilyttämiseen ja tallentamiseen laaditaan selkeät ohjeet ja pelisäännöt.	Johtoryhmä, HR, ICT, Talous	2022
Viestintä ja vuorovaikutus	tehdään erikseen	Henkilöstötutkimus	Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen, tiedot, taidon ja tietämyksen jakaminen	Uuden intran kehittäminen Täydennetään	Johtoryhmä, viestintä, HR, ICT	2022
Osaamisen kehittäminen	tehdään erikseen	Henkilöstötutkimus Tavoite- ja kehityskeskustelut Osaamiskartoitus	Kyvykkyyksien tunnistaminen, oppimista edistävä toiminta, luovuuteen kannustavat mallit	Tehtäväkierto, vahvuuksien määrittäminen, tehtävien vastuut, toimintamallit ja prosessit	Johtoryhmä, HR	2022
Toimiva työyhteisö Työilmapiiri	tehdään erikseen	Henkilöstötutkimus Fiilis-mittari Kyselyt (Terveystalo)	Hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen, sosiaalisen pääoman turvaaminen, itsensä ymmärrys (yksilö), arvojen mukainen toiminta	Yhteisöllisyyttä lisäävien toimintamallien toteuttaminen Työkykyriskien kartoitus	Johtoryhmä, HR, tyhy-tiimi	2022