

JOHTAMISEN VAIKUTUS YKSILÖN RESILIENSSIIN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy 2021

Assi Lahelma

Tämä opinnäytetyö tutkii johtamisen vaikutusta yksilön resilienssiin. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millainen vaikutus isolla muutoksella ja johtamisella muutoksen aikana on yksilön resilienssiin. Työn tarkoituksena on herättää lukijassa ajatuksia mielen suorituskyvyn tärkeydestä työelämässä.

Resilienssi on kuormittavien tilanteiden ja vaiheiden, epävarmuuden ja epäonnistumisten kestämistä, toimintakykyä tällaisten tilanteiden aikana sekä tällaisista tilanteista toipumista ja palautumista. Resilienssi koostuu asioista, joihin törmäämme työelämässä päivittäin.

Koska tänä päivänä työelämässä vaaditaan entistä parempaa stressinsietokykyä ja taitoja psyykkisestä rasituksesta palautumiseen, on tämän työn aihe hyvin ajankohtainen.

Opinnäytetyö syntyi omista lähtökohdistani, omasta jaksamisen vaikeudesta työssä, joka on mieluisaa, mutta hetkittäin todella raskasta ja henkistä jaksamista koettelevaa jatkuvan kiireen ja alati muuttuvan työympäristön vuoksi.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin olosuhteita yrityksestä, jossa vallitsee jatkuvan muutoksen tila. Muutoksessa työskenteleminen vaatii tavanomaista enemmän joustavuutta ja sopeutumista uusiin toimintamalleihin, työympäristöön ja informaatioon. Mielen kyky vastaanottaa rasittuneena ja paineen alla tietoa sekä toimia tehokkaasti, häiriintyy jos psyykkiselle palautumiselle ei jää tilaa. Työssä esitellään myös psyykkisen palautumisen keinoja.

Tutkimuksella saadut tulokset kertovat, että johtamisella on luotava työntekijöille olosuhteet, jotta he pääsevät palautumaan työn aiheuttamasta psyykkisestä rasituksesta sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla. Näihin olosuhteisiin kuuluu muun muassa työrauhan mahdollistaminen kiireen keskellä, johtajien parempi keskinäinen kommunikointi sekä vapaa-ajan kunnioittaminen. Itse johtamisen ei suoranaisesti koettu vaikuttavan yksilön stressiin.

On selvää, että henkistä suorituskykyä vaaditaan jatkuvasti enemmän, mutta resursseja sille ei työelämässä tarjota. Jää usein yksilön omille harteille löytää keinot parantaa omaa jaksamistaan ja resilienssiään. Tämän työn tavoite on toimia yhtenä sellaisena keinona.

Avainsanat resilienssi, johtaminen muutoksessa, henkinen suorituskyky, tilannetietoisuus

Sivut 53 sivua ja liitteitä 1 sivu

This thesis examines the effect of leadership on individual resilience. The aim of the study is to produce information about the effect of big change and leadership during change on the resilience of the individual. The purpose of this thesis is to arouse the reader's thoughts on the importance of mental performance in working life.

Resilience is the endurance of stressful situations and phases, uncertainty and failure, the ability to function during these burdensome situations, and the recovery from them. Resilience consists of the things we encounter on a daily basis in our job.

As better stress tolerance and skills for recovering from mental strain are required in working life today, the topic of this thesis is very topical. The thesis was born out of my own starting point, my own difficulty in coping with work, which is pleasant, but at times very stressful and mentally challenging due to the constant rush and the everchanging work environment.

The thesis utilizes conditions of a company in a state of constant change. Working in change requires more flexibility and adaptation to new operating models, work environment and information than usual. The ability of the mind to receive information stressed and under pressure, and to act effectively, is impaired if there is no room for mental recovery. The thesis also presents means of mental recovery.

The results of the study show that management must create conditions for employees to recover from mental strain caused by work, both during the day and in their free time. These conditions include enabling working peace in the midst of a rush, better communication between managers and respect for leisure. Leadership itself was not directly felt to affect an individual's stress.

It is clear that mental performance is constantly required more but resources are not provided for it in working life. It is often up to the individual to find ways to improve their own wellbeing and resilience. The goal of this study is to serve as one such means.

Keywords resilience, leadership in change, mental performance, situational awareness
Pages 53 pages and appendices 1 page

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet.....	3
1.2	Aiheen rajaus	4
2	TEORIAA JOHTAMISEN VAIKUTUKSESTA YKSILÖN RESILIESSIIN.....	5
2.1	Resilienssi	5
2.1.1	Resilienssin vahvistaminen.....	8
2.2	Johtaminen.....	9
2.2.1	Vuorovaikutus	10
2.2.2	Viestintä	13
2.2.3	Väärät käsitykset	14
2.2.4	Luottamus ja kunnioitus.....	15
2.2.5	Tilannetietoisuus ja päätöksentekokyky	17
2.3	Johtaminen muutoksessa	19
2.3.1	Jatkuva oppiminen	20
2.4	Stressi.....	22
2.5	Palautuminen	23
2.5.1	DRAMMA-malli.....	27
2.5.2	Vapaa-ajan merkitys.....	31
2.5.3	Palautuminen työpäivän aikana.....	32
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	34
3.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	34
3.2	Teemahaastattelu	34
3.3	Haastateltavien valinta	36
4	TULOKSET	37
4.1	Johtaminen.....	37
4.2	Stressi.....	42
4.3	Palautuminen	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6	POHDINTA.....	49

7	Lähteet.....	54
---	--------------	----

Liitteet

Liite 1	Haastattelukysymykset
---------	-----------------------

1 JOHDANTO

On selvää, että tämän päivän työelämä vaatii tekijältään paljon enemmän henkistä sietokykyä kuin vaikka vuosikymmen takaperin. Stressistä ja uupumisesta on tullut normi, joka aiheena nousee esiin valitettavan usein työelämää koskevissa uutisissa.

Jatkuva liiketoiminnan kehittäminen ja markkinoiden muutokset saavat aikaan kiireisen ja hektisen työympäristön. Mieli ei aina jaksa pysyä tässä hektisyydessä mukana. Ajanpuute on monelle todellinen ongelma. Työpäivässä eivät riitä tunnit vaaditun työn suorittamiseen, jonka vuoksi työtä jatketaan myös kotona. Ajankäytön hallinta on hukassa. (Saari, 2015, s. 196)

Stressin tunteminen on yksilöllistä. Stressi on myös kokemuksena sellainen, jota toiset sietävät enemmän kuin toiset. Sama koskee myös siitä palautumista, toiset palautuvat paremmin kuin toiset. Sekä stressinsietoa että stressistä palautumista kykynä voidaan vahvistaa. (Gustafsberg & Holmavuo, 2018, s. 31)

Olen ollut kiinnostunut työperäisestä uupumisesta ja jaksamisen parantamisesta jo pitkään. Mieltäni on vaivannut etenkin se, että olen itse tehnyt vuosia työtä, mistä pidän, mutta kokenut samalla uupumista, motivaation puutetta ja mielenkiinnon hiipumista sitä kohtaan. Olen saanut työssäni edetä vastuullisiin ja ammattitaitoani hyvin vastaaviin tehtäviin, mutta silti olen tuntenut, etten pysty antamaan työlle niin paljon kuin haluaisin. Olen ollut myös jo pitkään herkkä stressille. Mieleen pyörimään jääneet ajatukset, nukahtamisvaikeudet ja väsymys ovat vain osa oirevalikoimaa, jota olen kokenut. Tästä huolimatta törmään itseni kanssa usein tilanteisiin, jossa haastan itseäni ääri rajoille ammatillisesti, ja pitänyt siitä. Kokemusteni seurauksena olen alkanut kiinnostua psyykkisen jaksamisen ja suorituskyvyn aiheista, henkisestä sietokyvystä ja resilienssistä, siitä miten mieli toimii väsyneenä, kuormittuneena ja paineen alaisena. Olisiko siis osuvampaa kirjoittaa opinnäytetyö aiheesta, jossa käsitellään psyykkisen sietokyvyn vahvistamista, stressistä palautumista ja itsensä kehittämistä?

Näkökulmana aiheeseen on tietenkin nostettu myös johtaminen, ja erityisesti sen vaikutukset yksilön resilienssiin. Ihmiset viestivät toisilleen lukuisissa eri tilanteissa jatkuvasti. Keskinäinen ymmärrys voi asettua joskus haasteeksi yhteisen tavoitteen eteen. Johtamisen tärkein tavoite on saada ryhmä ihmisiä toimimaan tietyn tavoitteen eteen tuloksellisesti. Hyvä johtaja osaa varmistaa, että haluttu tavoite täyttyy niin, että myös jokaisen ryhmän jäsenen omat tarpeet ja tavoitteet täyttyvät. Tarkoitan tällä yksilöiden omia psykologisia tarpeita itsensä kehittämisestä yhteisöllisyyden toteutumiseen. Johtaminen on vaikea ilmiö juuri siitä syystä, että johtajat vaikuttavat voimakkaasti toisiin ihmisiin. Toteuttaakseen johtamista hyvin, on johtajan ymmärrettävä psykologiaa ja kyettävä tekemään se vaikein, jalkauttamaan johtaminen käytännön toimeksi ihmisten välityksellä. Tähän kun lisätään vivahde epävarmuutta ja ennakoimattomia tapahtumia, kuten koronapandemia, nousee johtamisen vaikeusaste lisää.

Tässä työssä perehdytään laajan kirjallisuuskatsauksen kautta yksilön suorituskykyyn, stressin olemukseen ja keinoihin siitä palautumiseen. Johtamisen näkökulma korostaa nimenomaan vuorovaikutusta eri ihmistyyppien kanssa, viestinnän tärkeyttä sekä päätöksenteon taustalla vaikuttavaa tilannetietoisuutta. Tilannetietoisuuteen tutustuessani törmäsin itseäni jo kauan houkuttaneeseen ilmiöön ”kun ei tiedä, mitä ei tiedä”. Kyse on ihmisen jatkuvasta halusta ymmärtää asioita, joita ei osaa havainnoida ja huomioida, koska ei ole koskaan törmännyt niihin. Kyse on siitä, että hyväksyy tällaisten asioiden olevan olemassa ja, että ei itse ymmärrä kaikkea. Tässä työssä nostetaan vahvasti esiin psykologista näkökulmaa, jota mielestäni käsitellään liian vähän työelämässä. Usein törmää sanoihin ”ihmiset ovat tärkein yrityksemme voimavara”. Se on silti aina särähtänyt korvaani, koska en koe, että todellisuudessa ihmisiin panostetaan riittävästi. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, ja sen ymmärtäminen vaatii johtajuudelta perehtymistä myös psykologiaan. Toimii sitten ihmisjohtajana tai asiajohtajana, aina on tehtävä yhteistyötä toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Eikö niin, että yhteistyö on helpompaa, jos ymmärtää vastapuolta paremmin?

1.1 Työn tavoitteet

Tällä opinnäytetyöllä ei ole erillistä toimeksiantajaa, vaan työ on toteutettu omista lähtökohdista ja mielenkiinnosta. Olen itse tunnistanut omassa työssäni tarpeen tämän tutkimuksen aiheelle. Työssä on hyödynnetty olosuhteita yrityksestä, jossa vallitsee jatkuvan muutoksen tila. Yrityksessä työskentelee Suomessa yli tuhat ihmistä. Kyseessä on kansainvälinen yritys, jolla on toimintaa useassa maassa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Suomen ulkopuolella. Vuoden 2020-2021 aikana yrityksessä on käyty läpi laaja organisaatiomuutos, jolla uudelleenorganisoiitiin työtehtäviä ja vastuualueita, muokattiin yrityksen maan sisäisiä yksiköitä Suomessa ja ulkomailla sekä otettiin käyttöön uusia toimintamalleja ja arvoja. Muutokseen sisältyi myös uusien tietojärjestelmien, ohjelmistojen ja digitaalisten työvälineiden käyttöönottoa. Kokonaisuutos on vielä kesken, kun tämä tutkimus on tehty.

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus tuottaa tietoa siitä, millainen vaikutus isolla muutoksella ja johtamisella muutoksen aikana on yksilön resilienssiin, eli kykyyn selvitä ja palautua stressistä. Vastauksia tutkimuksella haetaan myös kysymyksiin voiko johtamisella ylipäätään vaikuttaa yksilön resilienssiin sekä miten esihenkilön toiminta vaikuttaa alaisten stressiin, kuormittumiseen ja niistä palautumiseen? Entä voiko työpaikan johtamisella vaikuttaa ulkoisten tekijöiden, kuten koronapandemian aiheuttamaan stressiin ja turvattomuuteen? Myös niitä keinoja, joilla psyykkisestä stressistä palaudutaan, selvitetään tällä työllä.

Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimuksella saadut tulokset eivät vastaa isompaa yleistä käsitystä aiheesta, vaan kokoaa kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Työtä varten on tehty neljä teemahaastattelua henkilöille, joilla on vahva kokemus esihenkilötyöstä sekä työympäristöstä, jota työssä tutkitaan. Jatkuva muutos herättää erilaisia ajatuksia, ja vaikka työssä on haastateltu vain neljää henkilöä, nousi esiin hyvin erilaisia näkemyksiä aiheesta.

Teoreettisen tiedon kautta kerätyn aineiston tarkoitus on rakentaa kuvaa kokonaisuudesta, tai oikeastaan osasta kokonaisuutta, jolla on vaikutusta yksilön psyykkiseen suoriutuskykyyn. Osasta siksi, että kokonaisuus, jota käsitellään on valtava kun otetaan huomioon kaikki

vaikuttimet eri näkökulmista. Tutkimusnäkökulmia on lukematon määrä, mitä kautta resilienssiä voidaan tarkastella. Resilienssi perustuu ja rakentuu monesta osa-alueesta, joista vain osa on tässä raportissa nostettu esiin.

Muutos organisaatioissa yleisesti on usein stressaava ja kuormittava vaihe, mutta lähtökohtaisesti tavoitteena on, että työskentely-ympäristö kehittyy ja paranee muutosten myötä. Yritys, josta olosuhteita tähän työhön on lainattu, muutokset ovat rakenteellisia ja, joilla tavoitellaan parempaa tuottavuutta.

Tämän työn tavoitteena on ensisijaisesti herättää lukijassa ajatus mielen suorituskyvyn tärkeydestä työelämässä. Siitä, miten yksilön psyykkinen osaaminen ja paineisessa työssä suoriutuminen ovat merkittävässä osassa koko yrityksen toimintaa ja suorituskykyä. Koska aihe on kokonaisuutena iso ja lähestymiskulmia lukuisia, toivon, että työ saa aikaan lisätutkimuksia sekä esihenkilötyössä toimivissa lukijoissa mielenkiintoa perehtyä aiheeseen syvemmin. Työllä on tarkoitus koostaa psyykkisen palautumisen kannalta tärkeitä asioita yhteen siitä kiinnostuneille, mistä on helppo napata omaan elämään keinoja, joilla parantaa omaa suorituskykyään omassa työssään.

1.2 Aiheen rajaus

Työ tutkii yksilön henkistä suorituskykyä paineen alla tieto- ja asiantuntijatyössä, ja mitä johtamisessa tulee ottaa huomioon nimenomaan yksilön suoriutumisen kannalta. Suorituskykyä tarkasteltaessa, pysytellään yksilön mielen toiminnoissa ja palautumisessa. Vahvana vaikuttimena tutkimuksessa toimii yrityksen muutostila ja miten muutoksessa tulee johtaa, jotta yksilön suorituskyky säilyy ja vahvistuu.

On olemassa monia eri tekijöitä, joiden ymmärtämisellä on vaikutus resilienssiin, näitä ovat muun muassa tilannetietoisuus, johtamistaidot, vuorovaikutustaidot, sosiaalinen ympäristö sekä lapsuudessa opitut ja kohdatut toimintamallit. Tässä työssä tarkastellaan resilienssiä johtamisen kautta, joten sosiaalisen ympäristön ja lapsuuden aikaisten mallien käsittely on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan.

2 TEORIAA JOHTAMISEN VAIKUTUKSESTA YKSILÖN RESILIENSSIIN

Tämän opinnäytetyön aihe sisältää teemoja, joista löytyy teoreettista tietoa, aiempia tutkimuksia sekä ammattikirjallisuutta lukuisista eri lähtökohdista. Tutkimuskysymyksiä kautta on valittu tarkemmat teemat, joista työn teoreettinen viitekehys koostuu. Viitekehys on laaja, mistä tutkijana olen halunnut nostaa esiin useita sellaisia osa-alueita, joilla on vahva side tutkittavaan aiheeseen ja, jotka linkittyvät hyvin yksilön resilienssiin. Nämä teoreettiset osa-alueet kootaan yhteen työn lopussa tuloksissa, johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

2.1 Resilienssi

Resilienssi on suomenkielessä melko uusi termi, joka lainataan englanninkielen sanasta *resilience*. Samasta syystä, että terminä resilienssi on verrattain uusi, moninaiset ovat vielä myös tulkinnat sen merkityksestä. Työterveyslaitos määrittelee resilienssin työyhteisön joustavuuden, sopeutumiskyvyn ja valmistautumisen tason kautta. Työyhteisön tulee tunnistaa työn ongelmakohdat, kehittää työprosesseja ja jatkaa eteenpäin uusien käytäntöjen kanssa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Resilienssi rakentuu monista eri henkiseen suorituskykyyn vaikuttavista osa-alueista, joita ovat muun muassa fyysinen suorituskyky, aivojen kunto, kognitiivinen ja emotionaalinen joustavuus, sosiaalinen ympäristö, optimismi, kyky pelkojen kohtaamiseen, moraalinen ja hengellisyys. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 24)

Resilienssille on olemassa määritelmiä usean eri tieteenalan kautta tarkasteltuna. Psykologia määrittää resilienssin yksilön henkiseksi voimavaroiksi traumojen kokemisen kautta.

Resilienssi on yksilön toipumista traumaa tai kriisiä edeltävään tilaan. Eri kirjallisuuslähteissä resilienssi jakautuu kolmeen osa-alueeseen, valmiuteen ja valmistautumiseen, vasteeseen ja sopeutumiseen sekä palautumiseen. (Gustafsberg, 2018, s. 45)

Resilienssiä tarvitaan sekä henkilökohtaisessa elämässä että työelämässä. Molemmissa maailmoissa kohtaamme kuormittavia ja stressaavia tilanteita ja vaiheita. Resilienssissä on

kyse siitä, kuinka vastaanotamme näitä, käsittelemme niitä ja palaudumme niistä. Työssä vastaan tulevia stressitilanteita käsiteltäessä resilienssissä on kyse joustavuudesta ja sopeutuvuudesta kohdata kuormittavat tilanteet, vastoinkäymiset ja epäonnistumiset, mutta myös uuden oppimista ja kehittymistä vaativat tilanteet. On kyse taidoista ja kyvyistä pärjätä ristiriitatilanteissa ja konflikteissa pitämällä yllä kognitiivista toimintakykyä ja pysymistä tilanteessa mukana niin, että tunteet ja niiden seurauksena esiin nousevat reaktiot eivät lähde ohjaamaan tilannetta. Resilienssillä tarkoitetaan mielen hallintaa ja kykyä palautua näistä haastavista tilanteista mahdollisimman nopeasti normaalitilaan. (Gustafsberg, 2018, s. 45-47)

Näitä tilanteita hallitakseen ja näistä parhaiten palautuakseen, tulee omaa taidollista, tiedollista ja mentaalista pääomaa harjoittaa. Valmius vastaanottaa hyvin yllättäen vastaan tuleva kuormittava tilanne, paranee nimenomaan kun itseään on etukäteen treenannut. (Gustafsberg & Holmavuo, 2019, s. 32)

Yritykset menestyvät hyvien päätösten, onnistuneiden ongelmanratkaisujen ja sopeutumisen seurauksena. Nämä kolme asiaa tekevät mahdolliseksi työntekijät, jotka ovat paitsi päteviä myös kehittymiskykyisiä ja kestävä paineita. Helena Åhmanin ja Harri Gustafsbergin (2021, s. 12, 17) mukaan resilienssiin sisältyy aivokapasiteetti, jota yksilöillä ja yksilöiden muodostamalla organisaatiolla on. Aivokapasiteetti rakentuu stressinsietokyvystä ja mukautuvuudesta erilaisiin tilanteisiin. Vaativassa työssä resilienssiä kysytään etenkin päätöksentekotilanteissa, jotka voivat olla kriittisiä ja tulla eteen hyvin yllättäen. Näissä tilanteissa nimenomaan resilienssi on yksi selittävä tekijä oikealle ja hyvälle päätökselle. Jos resilienssi ei ole riittävällä tasolla, voivat päätökset olla harkitsemattomia ja perustua vääriin vaikuttimiin.

Åhman ja Gustafsberg (2021, s. 20-21) kertoo, että tilannetietoisuus on merkittävä osa henkistä suorituskkyä. Sekä tilannetietoisuuden että resilienssin tärkeyttä tulisi työyhteisöissä korostaa nykyistä enemmän, sillä näillä on iso yhteys työn tekemisen mielekkyyteen, kykyyn jatkuvaan oppimiseen sekä hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Resilienssi on noussut esiin organisaatioiden turvallisuuden ja riskienhallinnan terminologiasta, joustavuutena vastata muutoksiin ja häiriöihin. Resilienssi kuuluu turvallisuusajattelun käsitteisiin, joihin sisältyvät muun muassa ennakointi ja valmistautuminen yllättävien häiriöiden torjumiseen sekä kyky kestää yleistä epävarmuutta. Määrittäessään riskienhallintastrategioitaan valtiot, järjestöt ja yritykset sisällyttävät resilienssin osaksi toimintaansa, määritelmät toki vaihtelevat tarkoitusten ja asiayhteyden mukaan. (Gustafsberg, 2018, s. 44)

Kuten koronapandemian kanssa on huomattu, yrityksille on tärkeää pysyä joustavana ja toimintakykyisenä toimintaympäristön muuttuessa. Tällaisen muuntautumiskyvyn ylläpitämiseksi oppimisprosessit ja ennakointikyky ovat ratkaisevan tärkeitä vastata kohdattavaan epävarmuuteen ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Osaamisen ja oppimisen prosessit tulee pitää ajantasalla, jotta kyky vastata muuttuvaan toimintaympäristöön säilyy. Resilienssin on hyvä olla osa yritysten strategiaa, jolla vastataan tulevaisuuden tapahtumiin ennakoimalla. Ei luomalla järjestelmää jälkikäsitteilyyn tai -analysointiin. (Gustafsberg, 2018, s. 107)

Koronakriisin aikana yritykset ovat joutuneet sopeutumaan ja muuttamaan toimintaansa useita kertoja. Mikään yritys ei varmasti ole pystynyt varautumaan muutoksiin täydellisesti. Vaikka tällaisessa yhteydessä puhutaankin yrityksen resilienssistä, ihmiset ovat kuitenkin ne, jotka toimenpiteitä tekevät ja seurausten kanssa toimivat. Yrityksen resilienssi rakentuu yksilöresilienssistä ja siitä, kuinka yksilöiden psyykkistä toimintakykyä pidetään yritysten sisällä yllä. Johtamisella on tähän tietenkin suuri vaikutus, on kuitenkin muistettava, että sitäkin toteuttaa ihminen ja hänen henkinen suorituskykynsä.

Resilienssistä on hyvä myös ymmärtää, että niitä psykologisia taitoja, joilla haastaviin tilanteisiin vastataan ja kykyjä, joilla niistä palaudutaan, ei ole tarkoitettu siihen, että näiden rasittavien tilanteiden kohtaamisesta tarvitsisi tulla miellyttävää. Kyse on vain taidoista selviytyä taas normaaliin rauhalliseen tilaan. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 26)

2.1.1 Resilienssin vahvistaminen

On hyvin yksilöllistä, kuinka yksilöt käsittelevät epämiellyttävyyttä, pelkoa, konflikteja, jännittäviä hetkiä ja epävarmuutta. Jokaisella on henkilökohtainen kyky vastaanottaa ja käydä läpi tällaisia asioita. Stressitilan käynnistyminen aiheuttaa kuitenkin jokaisessa samanlaisen mekanismin olosuhteista riippumatta. Tämän vuoksi jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa resilienssiään. Gustafsberg ja Holmavuo (2019, s. 31) kertovat teoksessaan, että merkityksellisintä on ymmärtää oman suorituskyvyn rajat, mikä aiheuttaa itselle stressiä ja mikä kuormittaa. Syyt ja seuraukset tulee tunnistaa, koska oman mielen rakenteet rajoittavat käyttäytymistä, ja siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää. Näistä tekijöistä puhuminen on avainasemassa niiden ymmärtämiseen ja eteenpäin viemiseen. Itsesäätelyllä, eli sillä kuinka paljon kuormitusta vastaanottaa tietoisesti, on keskeinen rooli toimintakyvyn ylläpidossa kun kuormittavat tilanteet kestävät pitkään. Monissa työtehtävissä myös epäonnistuminen on suotavaa sen varjolla, että virheistä haetaan oppia ja vahvistumista epämiellyttävää tilannetta kohtaan. (Gustafsberg & Holmavuo, 2019, s. 32)

Resilienssin vahvistaminen on yksinkertaisimmillaan arjen kiireessä ja hektisyydessä tapahtuvaa hallittua oman mielen paineistamista, ja paineen käsittelemistä, toimintakyvyn ylläpitämistä sekä paineesta palautumista niin sanottuun normaalitilaan. Keskittymisen katkeaminen ja keskittymisen takaisin rakentaminen, usean asian päällekkäinen hoitaminen sekä ihan vaikka metelissä toimiminen esimerkiksi lukeutuvat resilienssin vahvistamiseksi. Tärkeintä on se, että paineiset tilanteet hallitaan, jolloin mielen kuormittumista tapahdu liiaksi. Harri Gustafsbergin väitöskirjassa kerrotaan, että hänen tutkimuksensa mukaan henkilöt, jotka osaavat hallita psyykkistä suorituskyykyään vaativissa tilanteissa, olisivat myös parempia palautumaan tilanteen aiheuttamasta stressistä. Tämän tutkimuksen mukaan resilienssi on vahvassa yhteydessä myös fysiologiaan, tiedostetun aivotyön lisäksi. Resilienssin vahvistamisesta seuraa siis myös fyysisten reaktioiden kehitystä. (Gustafsberg, 2018, s. 99)

2.2 Johtaminen

Johtajan tehtävänkuva jakautuu kahteen osa-alueeseen, johtamiseen ja asiantuntijatyöhön. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa halutut tulokset muiden ihmisten avulla ohjaamalla, tukemalla, antamalla palautetta, motivoimalla, valmentamalla ja kannustamalla. Asiantuntijan tehtävä on ongelmanratkaisut, asiakassuhteista huolehtiminen, johtoryhmätyöskentely ja niin edelleen. Näiden kahden tehtävän jakaminen niin, että työntekijöiden työ ei häiriinny puuttumalla niihin asiantuntijana, on vaikeaa. Vaikeaa siksi, että moni johtaja ottaa usein nimenomaan asiantuntijan roolin sen helppouden vuoksi. Seuraa niin kutsuttua mikromanagerointia, eli puuttumista asioihin, jotka työntekijän ammattitaito riittää hallitsemaan, mutta johtaja kokee jostain syystä roolikseen ratkaista työntekijän puolesta. Se, mitä tällainen viestii työntekijälle, voi jokainen lukija voi päättää itse. Työntekijän suorituskykyä se ei kuitenkaan vahvista. (Erikson, 2019, s. 26)

Johtamiselle pyritään jatkuvasti määrittämään oikeaa tapaa olla ja toimia. Kirjallisuutta aiheesta on paljon, kuten myös tutkimuksia. Sosiaalisessa mediassa vastaan tulee iskulauseita, miten johtajuutta tulisi toteuttaa. Viimeisimpänä tätä kirjoittaessani törmäsin lauseeseen ”johtajien täytyy luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, koska muuten pelko persiissä voi uuvuttaa ihmiset”. Kuinka moni johtaja pystyy kertomaan, miten tämä käytännössä toteutetaan kun alaisena työskentelee lukuisia erilaisia ihmisiä, jotka määrittelevät itselleen psykologisesti turvallisen ilmapiirin jokainen omalla tavallaan? Vaikka kyse ei olekaan siitä, että johtajan tulisi tässä esimerkissä luoda ympäristö, johon kaikki ovat tyytyväisiä. Kyse on siitä, että johtajan tulee osata luovia ja ymmärtää sitä tarvetta, jonka jokainen yksittäinen alainen luo.

Varmasti jokainen johtaja myöntää ääneen, että työntekijät ja heidän henkinen pääomansa ovat tärkein voimavara yritykselle. Miksi nousee kuitenkin esiin ristiriita siitä, että yrityksen isot linjat tähtäävät kasvuun ja kunniaan yhteistoimintaneuvotteluilla, irtisanomisilla ja henkilötyövuosien vähentämisellä. Työntekijän näkökulmasta tällainen voi olla vaikea käsittää. Johtaminen niissä tilanteissa vaatii todellista taitoa ja ymmärrystä. (Rehn, 2018)

Meillä kaikilla on selkeä näkemys siitä, miten haluamme oman johtajamme toimivan. Jokaisella johtajalla on, toivottavasti, selkeä näkemys, miten hän haluaa johtajuutensa vaikuttavan johdettavaan yritykseen ja sen työntekijöihin. Johtajana tässä yhteydessä en tarkoita pelkästään yritysten isoimpia johtajia, vaan ihan jokaista esihenkilöasemassa työskentelevää ihmistä, oli hänellä yksi tai sata alaista. Jokainen näistä vaikuttaa omalla johtamisellaan yritykseen ja ihmisiin, joiden kanssa työskentelee.

Alf Rehnin lähestymistapa rakentaa kuvan johtajuudesta erittäin moniulotteisena tehtäväkenttänä, jonka haltuunotto täysin on sula mahdottomuus. Hänen (Rehn, 2018, s. 9-10) mukaansa johtajuuteen kuuluu päivittäiset onnistumiset ja epäonnistumiset, näkyvät toimet, näkymättömät teot, järkeen perustuvat toimenpiteet, tunteella tehdyt päätökset, mukavien asioiden hoitamista, vaikeiden asioiden hoitamista, isolla telalla maalaamista, pienellä siveltimellä tarkentamista, jatkuvaa vaatimista ja valvomista, luottamista ja mahdollistamista, rajojen luomista ja rajojen rikkomista, yksinäisyyttä, yhteisöllisyyttä, tässä päivässä ja hetkessä elämistä, tulevaisuuden ennakoimista. Ja niin edelleen. Tällainen tehtäväkuva on kaukana yksinkertaisesta tai selkeästä. Rehnin mukaan johtajuutta tehdään ihmisten kanssa, tunteiden ja tulkintojen vaikutuksesta, jossa yksilöiden sen hetkinen olotila saattaa vaikuttaa, miten heidän sanansa ymmärretään.

2.2.1 Vuorovaikutus

Johtamisessa on helpompaa epäonnistua kuin onnistua. Kovin usein johtajan tehtävään palkataan menestynyt työntekijä, ikään kuin palkintona hyvin tehdystä työstä. Tämä tietenkin on osaltaan oikea ratkaisu niissä tapauksissa, joissa työntekijän ammattitaito on kehittynyt kattamaan myös riittävät taidot johtamiseen. Nouseminen esimerkiksi huippumyyjästä myyntitiimin päälliköksi ei pelkästään tarkoita työnkuvan täydellistä muuttumista, vaan myös ennaltakäsitettyjen haasteiden moninkertaistumista. Vaikka olisi hyvä myyjä, uudessa tehtävässä on osattava paljon enemmän, muun muassa kommunikoida ja seurata näiden taitojen kehittymistä tiimin sisällä. Toisin sanoen uusi tehtäväkuva on aivan jotain muuta kuin edellinen. Vuorovaikutus erityyppisten ihmisten kanssa vaatii

runsaasti neuvottelutaitoja, viestintäkykyä ja ymmärrystä siitä, miksi jokin työntekijä ei suoriudu halutulla tavalla tilannetietoisuudesta puhumattakaan.

Johtamiselle merkityksellistä on pysyä vastaanottokykyisenä ympäristöstä tulevalle viestille. Näiden viestien havainnointi ja tulkitseminen oikein vaatii hyvää tilannetajua. Stressi usein vaikeuttaa tilanteiden lukutaitoa, ellei mieltään kehitä ja harjaannuta. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 12)

Thomas Erikson (2019, s. 31-32) toteaa, että jos omat lähtökohdat perustuvat pelkästään oikeaan ja väärään tapaan olla ja toimia, on usein väärässä. Vuorovaikutus, joko oman esimiehen, alaisen tai yhteistyökumppanin kanssa ei ole koskaan näin mustavalkoista. Erikson jakaa ihmiset erilaisiin käyttäytymismalleihin. Neljään ryhmään jakaminen on tietenkin hyvin karrikoitua, mutta perusidea on, että ihmisten käyttäytyminen tietyissä tilanteissa on monen tekijän summa. Kotona ja töissä esiintyy useimmiten eri käyttäytymismallia edustava ihminen. Ihmisten kanssa toimiminen ei koskaan yksiselitteistä, koska lukuisat eri vivahteet värjäävät tilanteita ja seurauksia, joita johtajan on ymmärrettävä. Tänään toimii toinen tapa, huomenna mahdollisesti taas eri.

Erikson jakaa ihmisten toiminnan lähtökohdat asiakaskeisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen. Nämä kaksi käyttäytymismallia luonnollisestikin eroavat toisistaan selkeästi. Asiakeskeinen ihminen keskittyy toiminnassaan suoritettavaan tehtävään ja lähtee määrätietoisesti sitä kohti. Ei tietenkään tarkoita, ettei hän välitä työryhmässään olevista ihmisistä, mutta ensisijainen lähtökohta toiminnalle on suoritettava tehtävä. Ihmiskeskeinen ihminen keskittyy ympärillään olevien mielipiteisiin ja ideoihin. Tehtävä tietenkin tulee suorittaa myös kiitettävästi, mutta hänelle työryhmän tuki ja yhteisymmärrys on merkittävämpää. (Erikson, 2019, s. 33-34)

Lähtökohtaisesti näihin kahteen käyttäytymismalliin voidaan lisätä persoonallisuuspiirteet ekstroverttius ja introverttius. Tästä toki voidaan tänä päivänä olla montaa mieltä, mitä nämä todella tarkoittavat ja vastaavatko ne nyky maailman käsityksiä. Introverttius ja ekstroverttius tässä työssä määritellään avarakatseisemmin, kuin ne yleisesti ottaen ymmärretään. Nämäkään persoonallisuuspiirteet eivät ole yksiselitteisiä sellaisenaan, mutta

maalaavat isompaa kuvaa niistä vaikuttimista, mitkä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät. Itsestäni totean tähän väliin, että tunnistan omassa persoonassani sekä ekstrovertin että introvertin piirteitä, riippuen olosuhteista ja sosiaalisesta ympäristöstä.

Ekstrovertti imee itseensä ulkopuolisia vaikutteita, hän saa energiaa toisista ihmisistä ja ovat usein toiminnallisempia kuin introvertit. Ekstrovertit ihmiset omaavat vahvan egon ja ovat usein nopeita käänteissään, myös päätöksenteossa. Ekstrovertit ovat vahvempia riskinottajia ja tästä syystä vain menevät ja tekevät, ja korjaavat jäljet myöhemmin, jos sille jää aikaa. Ulkoisille tekijöille alttiit ekstrovertit ovat yleisesti myös idearikkaita. Ekstrovertissa toiminnassa haittapuolena voidaan nähdä nopeat ja usein kovaääniset ratkaisut asioihin. Pohjatyöhön panostamattomat ekstrovertit menevät asioidensa kanssa välillä päin seinää. Näin usein myös toisten ihmisten kuuntelemisessa, jota he eivät liiemmin harrasta. (Erikson, 2019, s. 35-40)

Eriksonin (2019, s. 37) mukaan introvertti ihminen viettää aikaansa sisäisen itsensä kanssa. He ovat maltillisempia, harkitsevaisempia ja päätöksenteon tueksi he hakevat enemmän tietoa, joka saattaa johtaa hitaampaan ja harkitumpaan päätöksentekoon. Introvertit lataavat akkujaan oman itsensä seurassa. Esimerkkinä tästä toimii se, että he tarvitsevat rauhallisen työympäristön, jossa pystyvät keskittymään paremmin. Introvertin ideat syntyvät useimmiten tietoon perustuen ja harkinnan jälkeen. Erikson sanoo, että introvertit voivat arvostaa enemmän kirjallista ilmaisua suullisen sijaan, minkä vuoksi he ovat harvemmin äänessä kuin ekstrovertit. Johtajana introvertti on yleisesti tarkka ja tunnollinen. Heillä on hyvät perusteet toiminnalleen ja vaatimuksilleen. Huonoina puolina introvertit eivät välttämättä tuo näkemyksiään esille riittävästi. Tämä saattaa johtua siitä, etteivät he halua tai ole ehtineet muodostaa näkemystään käsiteltävästä aiheesta. Hitaus on introvertin heikkous.

Näiden kahden ulottuvuuden, asia-ihmiskeskeisyys ja ekstroverttius-introverttius, jälkeen Erikson (2021, s. 97-98, 112) värittää käyttäytymismallit Max Lüscherin, sveitsiläisen psykoterapeutin luoman väriteorian mukaan. Sininen väri edustaa analyttisyyttä ja vahvasti tietoon perustavaa käyttäytymismallia, vihreä mukautuvuutta ja päättämättömyyttä,

punainen itsevarmuutta ja kontrollointia, ja keltainen innostumista, supliikkiutta sekä optimismia.

Se, että ymmärtää toisen lähtökohtia, persoonallisuutta ja sen piirteitä, ei tee vuorovaikutustilanteista vielä ratkaisevan yksinkertaisia. Vuorovaikutustilanteissa tärkeä seikka, jolla yhteinen sävel löydetään, on toisen kuunteleminen. Kuuntelemalla toista, luodaan yhteys toiseen osapuoleen. Tällaisella vastavuoroisuudella vahvistetaan yhteisymmärryksen syntymistä. Aito kuunteleminen lisää vastapuolen luottamusta ja myös nopeuttaa ymmärryksen syntymistä, myös myöhemmissä vuorovaikutustilanteissa. Tällainen aito kuunteleminen vaatii taitoa ja tahtoa. Kuunteleminen on usein hyvin automaattinen toiminto, mutta sanojen takana olevan näkemyksen ymmärtäminen ei tule ilmaiseksi, koska siinä on osattava astua toisen saappaisiin. (Dunderfelt, 2015, s. 9-10)

Yksi vaikea tilanne, jossa vuorovaikutustaitoja ja tunneviestintää tulee hallita, on hankalan asian esiin nostaminen vastapuolen kanssa. Kritiikin antaminen ei ole koskaan helppo asia, koska se herättää vastapuolella usein ärtymystä ja puolustusreaktion. Kyse on tunneperäisestä reaktiosta, jonka tässä tilanteessa kritiikin antajan on ymmärrettävä rakentavan vuorovaikutustilanteen säilyttämiseksi. Tunneperäiselle reaktiolle tulee antaa tila ja aika, ennen kuin keskustelua voidaan lähteä viemään eteenpäin. Yhteisen tavoitteen esiin saattaminen on tällaisen keskustelun avain. Kun tunnereaktio on käsitelty ja yhteinen päämäärä saatu sovittua, voidaan sanoa keskustelun onnistuneen. Hyvälle vuorovaikutukselle täytyy joskus antaa aikaa kehittyä. (Dunderfelt, 2016, s. 132-133)

2.2.2 Viestintä

Viestintä ymmärretään vuorovaikutukseen vaikuttamisena. Viestinnän kohteena voi olla yksi tai useampi ihminen, joihin vaikutetaan. Yrityksissä viestinnällä pyritään ilmaisemaan yrityksen tavoitteita tai näihin liittyviä muutoksia. Hyvällä viestinnällä johdetaan organisaatiota oikeaan suuntaan. Viestinnällä on tärkeää ymmärtää, mitä ja miksi halutaan saada aikaan sekä miten siihen päästään. (Viitasalo, 2021)

Aristoteleen retoriikan oppien mukaan olemus, *ethos*, tunne, *pathos*, ja järki, *logos*, luovat viestinnän keskiön. Sillä, miten jonkin asian puhuu, on suurempi merkitys kuulijalle kuin sillä, mitä puhuu. Mutta myös kuka puhuu, on merkittävämpää kuin sillä, miten puhuu.

Tunnetumpaa ja suositumpaa henkilöä kuullaan tarkemmin kuin tuntemattomampaa. Tästä syystä esimerkiksi julkisuuden henkilöitä käytetään markkinoinnissa. (Pölonen, 2021, s. 34)

Puhujan olemus koostuu puhujan maineesta ja tunnettuudesta, puhetavasta, siitä kuinka eloisa ja vivahteikas puhuja on, sekä puhujan tavasta olla ja muun muassa pukeutua. Pukuun pukeutunut nuorimies ei välttämättä herätä luottamusta puhumalla ravinto-opeista kivilouhoksella työskentelevien tyky-päivillä. Tunne tavoittaa kuulijat osuvilla tarinoilla, vitseillä ja kielikuvilla. Tunteisiin vetoaminen avaa väylän paremmin järkeen perustuvalla viestille. Järki, logiikka ja argumentointi purevat silloin, kun ne ovat pätevästi perusteltuja ja uskottavia ilman ristiriitoja. Logiikan taito auttaa puhujaa muovaamaan ennakkokäsitykset monimutkaisiin johtopäätöksiin perustellusti ja uskottavasti, jolloin kuulija on helppo vakuuttaa. Neljäntenä viestinnän keskiössä on *kairos*, ajoitus. Viestinnän ajoitus osuu kohdalleen kun puhuja saavuttaa nykytermein flow-tilan puheessaan. Puhe soljuu itsestään, yleisö pysyy mukana ja on vuorovaikutuksessa puhujan kanssa. Puhe etenee oikeassa rytmissä ja sanat ajoittuvat oikeisiin hetkiin. Tällöin viesti saavuttaa kuulijan juuri kuten puhuja sen haluaa. (Järvilehto, 2011)

2.2.3 Väärät käsitykset

Ihmisiä johdetaan ymmärtämällä heitä. Johtajan on ymmärrettävä, mitä he ajattelevat ja mitä he pitävät tärkeinä. Haasteeksi tämän toteuttamiseksi nousevat ennakkokäsitykset ja mielikuvat, jotka luodaan pienistä merkeistä, jotka ihmiset olemuksellaan, ilmeillään ja reaktioillaan antavat. Puhutaan tiedostamattomasta vinoumasta Hougardin, Kalajon ja Oran (Hougard ym., 2018, s. 104) mukaan. Tiedostamattoman vinouman mukaan mieli luo todellisuutta jatkuvasti. Kun käsitystä ihmisestä rakennetaan, se pyritään aina luomaan omista lähtökohdista. Ihmiset on helppo jakaa kuviteltuihin lokeroihin, koska tällä tavoin heidän ymmärtämisensä on helpompaa ja nopeampaa. On selvää, että tämä on hyvin harhaanjohtavaa, ja johtajat kärsivät tällaisesta eniten. Valitettavan usein iso määrä

potentiaalia jää tämän seurauksena huomiotta, ja pahimmassa tapauksessa rahanmenetyks on todellisuutta, jos johtaja jättää kuuntelematta, mitä ihmisillä on oikeasti sanottavaa. Itse luodun käsityksen alle piiloutuu ihmisestä paljon tärkeitä piirteitä, näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita antamatta niille mahdollisuutta tulla kuulluksi ja toteutetuksi. (Hougaard ym., 2018, s. 105-106)

Kun ihminen saa informaatiota, hänelle on luontaista luoda mielikuvia ja päätelmiä saamastaan tiedosta. Jos tieto on vajaata, yksilö pyrkii täydentämään sitä omilla näkemyksillään ja käsityksillään. Jakaessaan informaatiota johtaja voi kuvitella alaistensa ymmärtävän tätä juuri kuten haluaa, mutta todellisuudessa hänet ymmärretään lukuisin eri tavoin, niin monin kuin on alaisia. Myös silloin kun johtaja sanoo asiansa suoraan. Tällainen tulkintojen sekamelska tulee joko hyväksyä seurauksineen tai estää taitavammalla johtamisella. (Rehn, 2018)

2.2.4 Luottamus ja kunnioitus

Huipputeknologia tekoälyineen ja automatisaatioineen huolehtii monista johtajienkin tehtävistä nykypäivänä. Tehtävien jakaminen ja seuranta, työvuorojen suunnittelu ja toteutumisen valvonta, kannattavuuslaskelmat ja monet muut johtajille aiemmin kuuluneet asiat voidaan poistaa heidän tehtävälialtaan teknologian avulla. Kuten jo pitkään, mutta erityisesti tämän päivän johtajan tehtävä on mahdollistaa alaistensa huippusuoritukset. Johtajan tulee olla se ”joka ei niinkään pyri rakentamaan polkuja alaistensa kuljettavaksi kuin raivaamaan näiden tieltä esteitä – vaelsivat he sitten polkuja pitkin tai erämaassa”. Kyse on luottamuksesta, jonka nimeen moni johtaja liputtaa. Luottamus on kuitenkin äärimmäisen vaikeaa. Luottamuksen aikaansaaminen vie aikaa, mutta sen murskautuminen voi tapahtua hetkessä. Luottamuksen olemus on mielenkiintoinen, sillä silloin kun sitä ei nosteta esiin, se on aidointa. Kun sanotaan ”voit luottaa minuun” tai ”luotan täysin siihen, ettet tee mitään väärää” herättää pohdintaa, että eikö luottamus ollutkaan itsestään selvää kun siitä pitää erikseen mainita. Luottamus alaisiaan kohtaan tulee aidosti näyttää. Myös silloin kun asiat eivät mene odotetulla tavalla. On hyvin yleistä, että yhden epäonnistuneen suorituksen jälkeen luottamus täytyy ansaita uudestaan. Onko tällöin aitoa luottamusta ollutkaan? Mitä

johtaja on valmis laittamaan likoon luottamuksen puolesta? Vastaus on helppo, oman itsensä. (Rehn, 2018)

Lähetät sähköpostia yrityksen johtajalle. Saat vastauksen kahden kuukauden päästä, koska hänellä on ollut kiire. Palaveri alkaa myöhässä, koska johtaja on edellisessä palaverissa, joka päättyy aikataulusta jäljessä. Nämä esimerkit mielletään melko vähäpätöisiksi, koska ne eivät käsittele suuria strategisia asioita. Onko huippumyyjä huippumyyjä siksi, että myy parhaiten viikosta toiseen, mutta myöhästyy joka maanantai töistä? Erinomaisuus rakentuu lukuisista pienistä asioista, jotka hoitaa oikein. Kuten Rehn toteaa, ei johtajalla ole varaa pitää mitään asiaa liian pienenä tai toimea arvottomana. (Rehn, 2018)

Mitä suurempi johtaja, sen suuremmat tehtävät. Näin se usein ajatellaan. Moni iso johtaja myös haluaa keskittyä isoihin tehtäviin. Isot tehtävät ovat harvoin kuitenkin merkityksellisimpiä. Strategisesta näkökulmasta tietenkä näin on, mutta tämä työ käsittelee ihmisten johtamista, missä asian suuruus tai pienuus ei määritä sen merkitystä, vaikutusta ja tulosta. Pienillä asioilla saa kuitenkin usein aikaan suurimmat ja tärkeimmät tulokset. (Rehn, 2018)

Luottamuksella on valtava merkitys työntekijän suoritukseen. Työntekijät ja johtajat tuntevat kuuluvansa samaan porukkaan luottamuksen ansiosta. Merkityksellisyys, sitoutuminen ja tuloksellisuus rakentuvat toimivan luottamussuhteen seurauksena. Kyse on myös turvallisuuden tunteesta, joka järkkyy jos luottamus säröilee. Johtajien ja työntekijöiden välinen luottamussuhde saa aikaan Hougardin, Kalajon ja Oran teoksessa esiin nostetun tutkimuksen mukaan muun muassa 74 prosenttia vähemmän stressiä, 40 prosenttia vähemmän työuupumusta, 50 prosenttia paremman tuottavuuden ja 50 prosenttia suuremman työtyytyväisyyden. Luottamus on myös asia, joka pyörii eniten työntekijöiden mielessä. Kun yrityksessä vallitsee luottamus, omaa työtään ei tarvitse perustella, omaa toimintaa ei täydy vakuutella sekä moni tiedostamaton ja kulttuurinen toimenpide ja prosessi saa jäädä tekemättä. Tämä nopeuttaa huomattavasti työn suorittamista, muun muassa kun epäröintiä ja arvailua ei tarvitse tehdä. (Hougaard ym., 2018, s. 128)

Kuten arvata voi, luottamuksen puute hidastaa toimintaa. Kun luottamusta ei ole, rakennetaan valvontatoimenpiteitä ja lisäämme byrokratiaa toimintaamme. Hougaardin, Kalajon ja Oran mukaan Googlella tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että läsnäolo, luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne ovat työssä suoriutumisen kannalta tärkeimpiä taustavaikuttimia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tiimit, joissa vallitsee suuri keskinäinen luottamus, tuottavat enemmän liikevaihtoa, ovat tehokkaita ja pysyvät työssään pidempään. (Hougaard ym., 2018, s. 129-130)

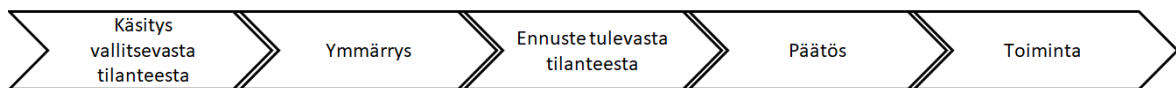
2.2.5 Tilannetietoisuus ja päätöksentekokyky

Kun tarkastellaan resilienssiä, joissain yhteyksissä puhutaan henkisestä suorituskyvystä. Åhman ja Gustafsberg (2021, s. 28) yhdistävät suorituskyvyn erityisesti yritysmaailmassa tapahtuvaan aikaansaannosten laatuun, ei pelkästään selviytymiseen. Hyvä henkinen suorituskky merkitsee kaiken mahdollisen aivokapasiteetin käyttämistä erityisesti haastavissa tilanteissa. Henkinen suorituskky koostuu neljästä osa-alueesta, tilannetietoisuudesta, sosiaalisesta kyvykkyydestä, oman mielen johtamisesta ja toimintaympäristön muutosten ymmärtämisestä. Nämä yhdessä rakentavat henkisen suorituskvyn perustan. Jos jokin näistä jää vajaaksi, myös henkinen suorituskky on puutteellista. Tilannetietoisuus koetaan vahvana osana erityisesti johtamista ja päätöksentekokykyä. Vaikka näen erittäin mielenkiintoisina aiheina myös sosiaaliset taidot, oman mielen johtamisen ja toimintaympäristön muutosten ymmärtämisen, keskitytään tässä työssä seuraavaksi tilannetietoisuuteen. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 29-30)

Jokainen valinta on päätös. Mitä ruokaa syön tänään on päätös. Ruoanvalinnalla ei suoranaisesti pitäisi olla vaikutusta kollegoihin tai alaisiin, mutta todella monella muulla päätöksellä on. Päätökset syntyvät monen tekijän summasta, vaikuttimista, joita emme aina osaa ottaa huomioon. Monessa organisaatiossa päätösten jalkauttaminen voi osoittautua hankalaksi. Joko prosessi lässähtää tai myöhemmin huomataan selkeitä käytännön ongelmia toteuttaa tehtyjä päätöksiä. Näissä tilanteissa on usein kyse puutteellisesta tilannetietoisuudesta. Kyvystä ottaa huomioon seikkoja, joilla on yksittäisen päätöksen kannalta merkittäviä vaikutuksia. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 17)

Kuormittavien tilanteiden aiheuttamilla stressireaktioilla on vaikutusta tilannetietoisuuteen, eli ymmärtämiseen, mitä ympärillä tapahtuu. Tilannetietoisuuden heikkeneminen johtaa havaintovirheisiin ja sitä kautta nimenomaan päätöksentekokyvyn huononemiseen. Gustafsbergin tutkimuksessa (2018, s. 102) havaittiin, että ihmisellä, jolla on kyky tunnistaa uhka, ei silti välttämättä riitä kyky ymmärtämään kokonaistilannetta ja operatiivista vaikutusta. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu tilannetietoisuutta dynaamisessa päätöksenteossa.

Kuva 1. Endsleyn tilannetietoisuus päätöksenteossa (Endsley, 1995)



Mica Endsley on Yhdysvaltain ilmavoimien päätutkija, joka on luonut yllä kuvatun mallin tilannetietoisuudesta. Hänen mukaansa (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 36) tilannetietoisuus muodostuu kolmesta tekijästä: itsestä tehtävistä havainnoista, toisista tehtävistä havainnoista ja ympäristöstä. Kyse on näihin kolmeen tekijään suunnattavasta huomiosta. Päätökset syntyvät näistä tehtävistä havainnoista.

Päätöksentekoon vaikuttavat kuitenkin olennaisesti myös muistijäljet ja niiden muodostamat mentaalimallit, jotka syntyvät yksilöllisesti aistien ja kokemusten seurauksena. Yksilön päätöksentekoprosessi on hyvin psykologinen. Päätökset syntyvät osittain tietoisten ja osittain tiedostamattomien vaikuttimien välityksellä. Tiedostamattomat vaikuttimet ovat asioita, joita hyvään päätöksentekoon pyrkivien on tutustuttava itsessään. Näitä voivat olla omat arvot, mieltymykset ja eduntavoittelutarve, sekä kuinka nämä ohjaavat yksilön toimintaa. Resilienssin vaikutus päätöksentekoon nähdään erityisesti paineisissa ja kiireisissä päätöksentekotilanteissa. Hyvän resilienssin omaava pystyy havainnoimaan ja ottamaan huomioon tällaisissa painetilanteissa myös näkymättömiä vaikuttimia, asioita, jotka eivät sillä hetkellä ole ilmiselviä, mutta ovat merkittäviä tehtävän päätöksen kannalta ja vaikuttavat taustalta. Asioita, jotka nousevat esiin mahdollisesti vasta myöhemmin. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 14)

Åhmanin ja Gustafsbergin (2021, s. 15) mukaan hyvän johtajan erottaa sillä, että hänellä on taitoa hoitaa myös päätöksenteon jälkityöt, se miten päätökset viedään käytäntöön ja ennen kaikkea, miten virheelliset päätökset hoidetaan. Hyvällä tilannetietoisuudella tehdään hyviä päätöksiä, mutta myös korjataan huonoja.

2.3 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtaminen ja muutoksessa johtaminen ovat kaksi eri asiaa. Etsimällä tietoa muutoksessa johtamisesta yhdistetään se todella usein muutosjohtamiseen, jolloin näiden kahden sekoittaminen samaksi toimeksi on kovin helppoa. Muutosjohtaminen on itse muutosprosessin johtamista, jolla huolehditaan prosessin vaiheista ja toteutumisesta. Muutoksessa johtaminen keskittyy päivittäiseen johtamiseen tällaisten muutosprosessien aikana.

Kun yrityksessä lähdetään läpiviemään muutosta, oli kyse isosta tai pienestä, aikaavievästä tai hyvinkin nopeasta projektista, on aina huolehdittava ihmisten mukana pysyminen. Ilman että henkilöstö ymmärtäisi, hyväksyisi ja innostuisi muutoksesta, on muutoksen aikaansaaminen mahdotonta. Muutoksella puututaan aina ihmisten vanhaan tapaan toimia ja tehdä työtä. Syyt muutokselle on tästä syystä perusteltava hyvin, jotta ihmiset suostuvat lähtemään muuttamaan omia rutiineitaan. Prosessi, joka lähtee muuttamaan toimintamalleja, organisaatorakennetta, henkilöstöä, järjestelmiä tai muuta todella suurta työympäristöön vaikuttavaa on aina ihmisille stressaavaa ja jopa pelottavaakin. Lopputuloksen sekä seurausten näkeminen ja ymmärtäminen on vaikeaa. Johtajilla tällaisissa prosesseissa on valtava vastuu saada viestittyä muutostarve riittävän yksinkertaisesti ja selkeästi. Isoissa muutoksissa on ihmisille kyse paljon henkilökohtaisemmasta asiasta kuin vain esimerkiksi organisaation kannattavuuden parantamisesta. Tällaisissa muutoksissa puututaan ihmisten turvallisuuden tunteeseen. Muutos on aina hyvästä, toteaa moni, sillä se vie asioita eteenpäin, siinä opitaan paljon uutta, tullaan tehokkaammiksi ja tuottavuus paranee. Muutos aiheuttaa silti lähes aina muutosvastarintaa. (Alahuhta, 2015, s. 46-47)

Entä kun muutosprojekteja on yhtä aikaa useita päällekkäin? Usean muutosprojektin läpivienti samaan aikaan, mutta eri tahtiin on haastavaa sekä muutoksessa johtavalle että muutoksia elävälle ihmisille. Eri-ikäisten projektien seuranta on haastavaa, keskeneräisyys vaikeuttaa tulosten näkemistä ja yksinkertaisesti iso määrä muutoksia aiheuttaa kuormittumista. Erityisesti tällaisissa tilanteissa tunnejohtaminen nousee merkittävään rooliin. (Vilhunen, 2019)

Kun yrityksessä lähdetään viemään läpi muutosta, on selvää, että muutoksen onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstö. Johtajien on osattava vastata kysymyksiin miksi ja miten. Muutoksesta on viestittävä selkeästi, yksinkertaisesti ja paljon. Viestinnän on oltava sellaista, joka ymmärretään ja, joka sisältää vain tärkeimmän tiedon. Tällöin ollaan oikeilla jäljillä ihmisten innostumiseen ja sitoutumiseen. Valitettavan usein muutokset käynnistyvät vauhdilla ja kaikki ovat innostuneina mukana, mutta jonkin ajan kuluttua kun puurtamista on täytynyt tehdä eikä tuloksia välttämättä ole näkynyt, alkaa innostus laskea ja ihmiset väsyä. Johtajan on tällöin noustava esiin. Yleisesti muutos käynnistyy johtajien toimesta, ja siinä vaiheessa, kun muutos on jalkauttamisvaiheessa, on johtajien suunnitelmat ja valmistelut tehty, ja ajatukset suunnattu helposti jo seuraaviin projekteihin. Johtajan on kuitenkin palattava takaisin alkuun ja saatava henkilöstö takaisin innostuneeseen vaiheeseen, jotta muutos saadaan vietyä loppuun. Muutoin muutos lässähtää eikä haluttua lopputulosta saada aikaan. Syntyy vain taustalle jäänyt uusi järjestelmä tai toimintamalli, jota kukaan ei osaa käyttää, koska vanha on tutumpi ja merkityksellisempi. (Alahuhta, 2015, s. 48-49)

2.3.1 Jatkuva oppiminen

Yrityksen jatkuva muutos kulkee käsi kädessä henkilöstön jatkuvan oppimiskyvyn kanssa. Jotta muutokset osataan ottaa haltuun ja kehittyä itse niiden mukana, kysytään henkilöstöltä kykyjä ja taitoja jatkuvaan, ketterään oppimiseen. (Ojala 2018, s. 16)

Teoriaosaaminen tai uusimpien ohjelmistojen hallitseminen eivät nykytyöelämässä enää riitä. Näiden teknisten taitojen lisäksi on osattava myös älyllisiä ja oppimisen taitoja, kuten oman työn johtamista, uusien mahdollisuuksien hahmottamista, ennakoimista ja tehokasta

oppimista. Myyjän työssä erilaisten vaikuttamiskeinojen lisäksi on osattava lukea asiakkaasta uusia ostotarpeita ja luoda näille tilaisuus ennen kuin asiakas itse niitä ymmärtää.

Taloudellisuus ja tuottavuus ovat nousseet myös työn osaamisvaatimuksiin. Monen työntekijän ammattinimike voisi olla asiantuntija näiden osaamisvaatimusten vuoksi. Vastuu omasta työstä on siirtynyt tekijälle itselleen. (Ojala, 2018, s. 17-18)

Ketterä ja jatkuva oppimisen taito vaatii ympäristöltään toimivaa vuorovaikutusta. Uusien asioiden merkitys muovautuu paremmin yhdessä muiden kanssa. Ketterä oppiminen vaatii ihmisiltä avoimuutta ja uteliaisuutta uuden tiedon ja taidon oppimiseen. Työympäristöltä saatava tuki ja työvälineet tukevat ihmisten oppimista, uuden tiedon hankkimista ja osaamisen jakamista. (Ojala, 2018, s. 30)

Ojala (2018, ss. 66, 129) sanoo, että ”ihminen oppii sitä, mihin suuntaa huomionsa”.

Organisaatioissa huomion suuntaaminen oikeisiin asioihin tapahtuu selkeän päämäärän ja tavoitteen avulla. Kun näitä asioita käsitellään työympäristössä niin, että henkilöstö pääsee ottamaan keskusteluun osaa, syntyy ymmärrystä ja valmiutta muutoksiin, uusiin toimintatapoihin sekä niiden seurauksena syntyviin haasteisiin ja kehittymistarpeisiin.

Tällaisen ajattelun johtaminen kuuluu jatkuvasti oppivan organisaation johtamiseen.

Jatkuvassa muutoksessa ja oppimisessa merkittävään rooliin nousee osaaminen, jota tulee uusia jatkuvasti. Kyse on osaamisstrategiasta, joka rakentuu osaamistarpeiden tunnistamisesta, osaamisen hankintasuunnitelmasta sekä oppimisen valmiuksien varmistamisesta. Oppimisen valmiuksien ja nykyosaamisen kartoitus vaatii organisaatiolta itsetutkimista muun muassa siitä, mitä osaamista henkilöstöltä jo löytyy ja millä toimintatavoilla tätä osaamista voidaan jakaa organisaation sisällä. (Ojala, 2018, s. 130-131)

Koska työntekijän on hallittava älyllisiä taitoja työssään, on näitä osattava myös johtaa.

Jatkuvasti oppivassa organisaatiossa johtamisen on kohdistuttava ihmisten ajatteluun ja oppimiseen. Ihmisten ajattelun johtaminen tarkoittaa jokaisen oman ajattelun hyödyntämistä yhteisen päämäärän eteen sen sijaan, että tavoitteena olisi saada aikaan yksi ajattelumalli. Näistä on käytävä keskusteluja. Jatkuvasti oppivassa organisaatiossa tulevaisuus ja sinne pääseminen ovat isossa roolissa. Johtajan tehtävä on koota käydyistä

keskusteluista johtopäätökset ja kiteyttää niistä yhteinen näkemys, miten tulevaisuuteen päästään. (Ojala, 2018, s. 295-296)

Myös Ojala (2018, s. 297-298) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä tämän päivän tietotyössä. Hänen mukaansa se on kaiken oppimisen perusta. Vuorovaikutuksessa kyse on kuuntelemisesta, kuten aiemminkin on noussut esiin. Vuorovaikutuksella johtajalla on mahdollisuus oppia omalta henkilöstöltään niin sanottujen heikkojen signaalien kautta tärkeimmät viestit ja erottaa joukosta myös väärät viestit.

2.4 Stressi

Stressi syntyy epämukavuusalueella, käy ilmi Gustafbergin ja Holmavuon (2018, s. 30) teoksesta. Stressi on moniulotteinen ilmiö ihmisen kehossa ja mielessä. Kehollisessa stressissä syntyy taistele tai pakene -reaktio. Kun ihminen kokee uhkaavan tilanteen, esimerkiksi haastavan neuvottelun tai esiintymisen, syntyy stressiä, jonka tarkoitus on valmistaa keho joko kohtaamaan stressin aiheuttaja tai välttämään se. Jos kumpikaan näistä toimenpiteistä ei ole mahdollinen, syntyy kolmas tapa toimia, jäätyminen, jolloin ihminen ei kykene toimimaan ollenkaan. Stressin vallatessa kehon, syntyy useita fyysisiä reaktioita, muun muassa sydämensykkeen tihentyminen ja lihasten jännittyminen. Ylivoimaisessa stressitilassa keho usein kykenee kuitenkin ennalta käsittämättömiin fyysisiin suorituksiin. Tällaiset tilanteet syntyvät harvinaisissa hyvin kaoottisissa tilanteissa. (Virtanen, 2021, s. 24-25)

Arkielämässä kohtaamme useimmiten matalamman stressin tilanteita, esimerkiksi kiire, kerääntyvät tekemättömät työt, uralla etenemisen paine, ristiriitatilanteet kollegan tai esihenkilön kanssa ja vaikka ulkonäköpaineet. Näihin kehomme reagoi samalla taistele tai pakene -reaktiolla. Ongelma syntyy silloin kun emme pääse purkamaan tätä reaktiota kehostamme taistelemalla tai pakenemalla. Kasaantuneella stressillä on lukuisia vaikutuksia kehoomme ja mieleemme. Yleisimmät stressin oireet ovat jatkuva väsymys, päänsärky, lihaskivut ja jumiutuneet lihakset, ruoansulatusvaivat, tihentynyt sydämensyke ja vähenevä sykevälivaihtelu, kohonnut verenpaine, sairastelukierre, hapensaannin ongelmat,

muistivaikeudet, keskittymisongelmat, nukahtamisen vaikeus, ärtyneisyys ja hermostuneisuus. Listaa pystyisi jatkamaan loputtomiin. Mitä vaikeammasta stressistä on kyse, sen vakavammat ovat myös oireet. Olemme varmasti kuulleet tapauksista, joissa henkilö on kadottanut muistinsa, unohtanut kotiosoitteen ja nimensä. Tällainen kielii todella pitkittyneestä stressitilasta, jossa keho lopulta pettää ja seurauksena tulevat oireet aiheuttavat vaaratilanteita jokapäiväiseen elämään. Joissain tilanteissa saattaa tehdä siitä jopa mahdotonta ja vaatia sairaalahoitoa. (Virtanen, 2021, s. 25-26)

Vuonna 2011 valmistuneen väitöstutkimuksen (Puustinen, 2011) mukaan psyykkisellä kuormituksella on vahva side vakaviin sairauksiin, kuten aineenvaihdunnan häiriöihin (mm. aikuisiän diabetes) ja sydän- ja verisuonitauteihin. Myös ennenaikaisen kuolemanriski kasvaa merkittävästi. Tässä väitöstutkimuksessa löydettiin myös liiallisen kuormituksen yhteys masennukseen ja ahdistuneisuuteen jo ennen näiden sairauksien omien oireiden ilmestymistä. Naisilla liiallisen kuormittuneisuuden ja vakavan sairastumisen yhteyttä ei tutkimuksen mukaan ole todettu niin merkittävästi kuin miehillä.

Stressi on vakavasti otettava tila, etenkin silloin kun fyysiset ja psyykkiset oireet haittaavat päivittäistä tekemistä. Stressi ei kuitenkaan ole ainoastaan negatiivinen asia eikä siitä tule kantaa huolta liiaksi. Kyky palautua ja palauttaa itseään kuormituksesta on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta merkittävin asia. Stressireaktio on varoitusmerkki liiallisesta kuormittumisesta. (Virtanen, 2021, s. 25)

2.5 Palautuminen

Marjo Pennosen väitöskirja (2011, s. 19) esittelee näkökulman Sabine Sonnentagin ja Charlotte Fritzin vuonna 2007 julkaistusta tutkimuksesta psyykkisestä palautumisesta työperäisestä stressistä ja uupumuksesta, johon myös Anniina Virtanen (2021, s. 72) pohjaa. Näkökulma perustuu neljään tekijään, työstä irrottautumiseen (*detachment from work*), rentoutumiseen (*relaxation*), tilanteen hallintaan (*mastery*) ja omaehtoisuuteen (*control*). Väitöskirjan tutkimuksen mukaan palautumiskokemukseen ovat olleet yhteydessä myös koettu ilo, huumori ja siihen liittyvä nauru sekä onnellisuuden tunne.

Psyykkisen palautumisen yhteys työhyvinvointiin on merkittävä. Palautumista tukevien tekijöiden lisäksi työn ominaisuuksilla ja työajan ulkopuolisilla toiminnoilla, kuten harrastukset, sosiaaliset suhteet, kotityöt ja liikunta (Pennonen, 2011, s. 16-18) on merkittävä rooli työkunnan ylläpitämisessä pitkällä aikavälillä. Pennosen tutkimuksessa on noussut esiin, että yksilöiden tulisi vaalia tilanteita, joissa he kokevat edellä mainittua palautumista. Tällöin he mahdollistavat itselleen parhaan mahdollisen toipumisen. (Gustafsberg, 2018, s. 105)

Palautuminen fyysisestä rasituksesta on meille selkeää ja helppoa toteuttaa. Fyysisen suorituksen jälkeen lepo ja lihashuolto ovat tärkeitä. Psykkisestä rasituksesta palautuminen voi olla yhtä yksinkertaista. Palautumistarpeen tunnistaminen ja keinot täytyy opetella ja niille järjestää aikaa. Hyvä palautuminen auttaa toipumaan stressaavista tilanteista ja vaiheista, mutta se parantaa vointiamme myös silloin kun kaikki on hyvin. Voidaankin ajatella, että psyykkisen palautumisen keinot auttavat kehoamme ja mieltämme vahvistumaan ja luomaan toleranssia parhaiten silloin, kun vointimme on hyvä, niihin hetkiin kun kohtaamme stressiä ja kuormitusta. Voimme siis niin sanotusti ladata resilienssiä etukäteen tulevia haastavia tilanteita varten. (Virtanen, 2021, s. 13)

Resilienssin vahvistamiseen kuuluu, kuten myös fyysisen vahvuuden harjoittamiseen, että viemme harjoittelun hetkittäin ylikuormituksen puolelle. Vahvuus paranee kun työnnämme kestokykymme rajoja kauemmas, mutta myös palaudumme harjoittelemaan takaisin mukavuusalueelle, jolla olemme vahvimmillamme.

Virtasen (2021, s. 25) mukaan kuormitus on myös positiivinen kokemus, varsinkin silloin kun se liittyy motivoivaan ja innostavaan toimintaan, kuten uuden oppimiseen (uusi työpaikka, opinnot ym.) ja vastuun saaminen. Itsensä haastaminen on inspiroivaa ja aiheuttaa stressiä positiivisessa mielessä. Oireet positiivisessa stressissä ovat samat kuin negatiivisessa stressissä, seuraukset sen sijaan ilmentävät pitkällä aikavälillä enemmän innostusta, iloa, motivaatiota ja hyvinvointia. Positiivinen stressi voi silti kääntyä negatiiviseksi, jos se ylittää tasapainon rajan ja vie enemmän energiaa kuin antaa. Kyse on siis tasapainosta. Kokonaisvaltaisen hyvinvointimme vaa'an on oltava tasapainossa, jotta jaksamme toipua, harjoittaa ja iloita elämämme kaikista osa-alueista.

Aki Hintsan (Saari, 2015) rakensi tähän järjestelmän oman menestyksekkään elämänsä ja uransa aikana, jonka oppien mukaan lukuisat urheilijat harjoittelivat tiensä maailman huipulle ja sadat ellei tuhannet yritysjohtajat paransivat oman vointinsa kautta yritystensä menestystä. Hintsan opit perustuvat nimenomaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jossa työelämä, perhe ja läheiset sekä oma hyvinvointi pysyvät tasapainossa. Tämän seurauksen ihmisen terveys paranee, mieli jaksaa ja resilienssi vahvistuu.

Monen ongelma on ajanpuute. Työpäivän pituus ei riitä työn suorittamiseen ja usein siihen otetaan lisää aikaa perheeltä ja omasta vapaa-ajasta. Ellei pelkästään pidennetä työpäivää, myös pyritetään ajatuksia työasioissa kotona, suunnitellaan seuraavan päivän palaveria tai vastataan kotisohvalta sähköposteihin tv:n katselun lomassa. On kuitenkin todettu, että päinvastainen toiminta eli työpäivän pituuden lyhentäminen sekä itseensä ja perheeseensä käytetyn ajan kasvattaminen lisää tehokkuutta työssä. Vähäisemmät työhön käytetyt tunnit ovat tuotteliaampia ja sairauslomapäivät vähenevät. Energisempänä ja tyytyväisempänä elämäänsä kokonaisuutena, ihminen pystyy antamaan itsestään kerralla enemmän, oli kyse sitten työstä tai lasten kanssa vietetystä ajasta. (Saari, 2015)

Tulevilla sivuilla on yksinkertaistettu piirros Hintsan luomasta energiapyramidista (Saari, 2015, s. 200), joka kuvaa energian määrää suhteutettuna, mikä hänen teoriansa mukaan tulee käyttää eri osa-alueisiin. Energiapyramidin huipulla on ihminen itse eli minä. Kyse on itselle tärkeiden asioiden kulutetusta energiasta, omista harrastuksista ja omasta ajasta. Omasta itsestä huolehtiminen on merkittävässä roolissa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Itselle tärkeiden asioiden äärellä vietetystä ajasta kumuloituu energiaa ja terveyttä sekä fyysiselle että henkiselle terveydelle. Tämä saatu energia on käytettävissä muille osa-alueille.

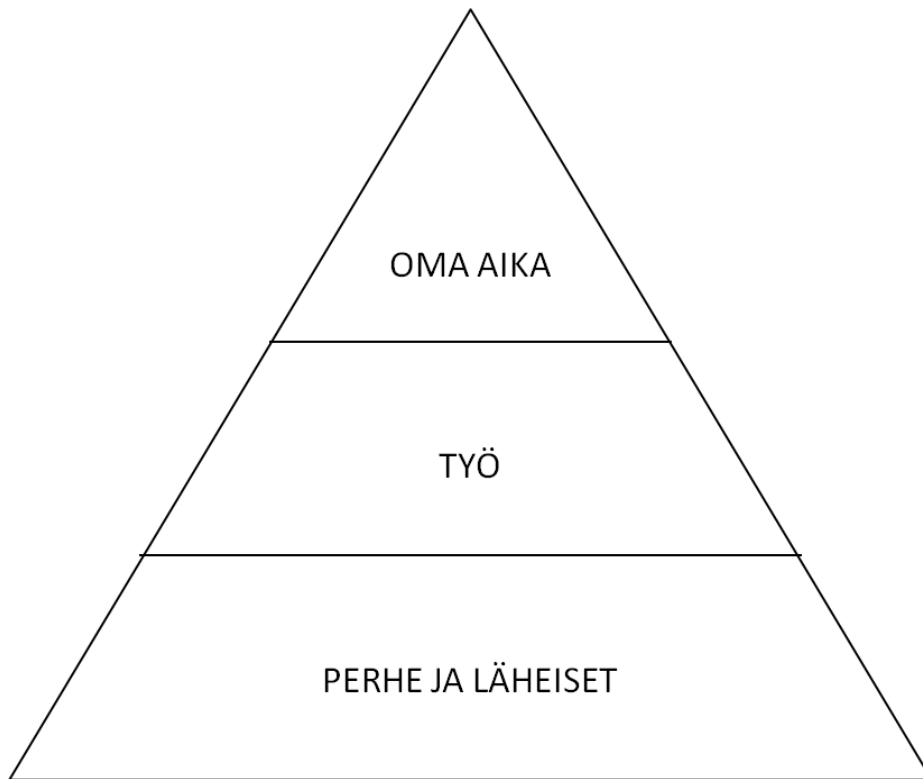
Keskellä pyramidia on työ, jolle usein annetaan suurempi arvo kuin se todellisuudessa on. Työstä on muodostunut monelle mittari, jolla tavoitellaan merkityksellisyyttä ja arvostusta. Moni johtoasemassa työskentelevä kärsii silti riittämättömyyden tunteesta, joka nimenomaan seuraa ajan jatkuvasta puutteesta. Riittämättömyyden tunne saa ihmisen panostamaan työhönsä entistä enemmän, huonoin seurauksin. Hintsan tekemän kyselyn mukaan johtajat saavuttavat potentiaalinsa vain 50-prosenttisesti. Tällaisen heikkouden

paljastaminen on hankalaa. Ylikuormitustilassa moni piiloutuu työroolin taakse, millä pyritään ylläpitämään tehokasta vaikutelmaa, vaikka todellisuudessa jaksaminen on äärirajoilla. Työssä suoriutumisen ei pitäisi olla kenenkään arvoa määrittävä asia. Tästä syystä Hintsä on luonut neljä ohjetta:

1. tiedosta, ketkä ovat tärkeimmät ihmiset ympärilläsi ja käytä aikaasi heihin,
2. huolehdi, että työsi antaa sinulle energiaa,
3. järjestä aikaa itsellesi ja
4. määritä itsellesi tärkeimmät perusarvot ja elä niiden mukaisesti. (Saari, 2015, s. 199)

Pyramidin alimpana oleva kerros on tärkein kerros. Se on perheelle, ystäville ja läheisille varattu energia. Saaren kirjassa (2015, s. 200) Hintsä puhuu sosiaalisesta ympäristöstä. Itselle tärkeiden ihmisten kanssa vietetty aika saa tehokkaimmin stressaavat ja epämieluisat ajatukset siirtymään syrjään. Hintsä kuitenkin muistuttaa Saaren kirjassa, että liiallinen tarkkuus esimerkiksi tämän teorian noudattamisessa voi kääntyä itseään vastaan. Kyse on tasapainosta, joka näiden kolmen osa-alueen välille on hyvä luoda.

Kuva 2. Hintsan energiapyramidi (Saari, 2015)



2.5.1 DRAMMA-malli

Anniina Virtanen (2021, s. 69) esittelee kirjassaan Psykologinen palautuminen DRAMMA-mallin, jonka psykologinen palautumisen teoria perustuu kuuteen osa-alueeseen: työstä irrottautumiseen (*detachment*), rentoutumiseen (*relaxation*), omaehtoisuuteen (*autonomy*), taidonhallintaan (*mastery*), merkityksellisyyteen (*meaning*) ja yhteenkuuluvuuteen (*affiliation*). Seuraavassa avaan näitä tarkemmin.

1. Työstä irrottautuminen

Työstä irrottautuminen ei tarkoita pelkästään työpäivän päättämistä vaan myös ajatusten siirtämistä työasioista pois. Tietotyötä tekevien irrottautuminen saattaa olla hankalampaa,

koska aivojen sulkeminen ei ole mahdollista samalla lailla kuin tietokoneen ja puhelimen. Ajatusten irrottamista työstä voi harjoitella tai sille voi luoda rutiinin työpäivän päätteeksi. Tällainen rutiini voi olla vaikka ystävän kanssa sovittu tapaaminen tai kävelylenkki tiettyyn aikaan, jolloin töiden lopettamisen on tapahduttava ja ystävän kanssa keskustelu irrottaa myös ajatukset nopeammin työasioista. Erityistä huomiota on kiinnitettävä myös ihmissuhdetyötä tekevillä. Näissä töissä (esimerkiksi asiakaspalvelutyö, sosiaali- ja terveysalan työ ja työ kouluissa) syntyy usein tunneperäisiä tilanteita muun muassa vaikeissa kohtaamisissa ihmisten kanssa. Tällaiset kohtaamiset voivat olla todella hankalia, terveyttä uhkaavia ja ylikuormittavia, jolloin niistä irti pääseminen on vaikeampaa. Tällaisissa tapauksissa mielen harjoittaminen esimerkiksi tiedostavan läsnäolon harjoituksilla, voi nopeuttaa. Etätyö on myös oma lukunsa, jo ihan siksi, että työpiste todennäköisesti pyörii silmissä koko ajan kotona ollessa. (Virtanen, 2021, s. 75-81)

On kyse mistä tahansa työstä, lähi- tai etätyöskentelystä, on työstä irrottautumiselle luotava toimenpiteet. Työaikojen noudattaminen, työhön liittyvien viestintävälineiden sulkeminen sekä työpaikalta poistuminen tai työpisteen siivoaminen pois näkyvistä, ovat tällaisia toimenpiteitä. (Virtanen, 2021, s. 78)

2. Rentoutuminen

Rentoutumisena koetaan ensisijaisesti lepo. Lepo ja erityisesti uni on elintärkeä rentoutumisen ja palautumisen kannalta. Esimerkiksi aivojen fysiologia palautuu riittävän unen aikana normaaliksi, mistä seuraa valppauden, muistin ja mielialan palautuminen normaaliin. Unenpuutteella ja katkonaisella unella on monia haittavaikutuksia terveyteen, kuten esimerkiksi hengitys- ja hormonitasapainon huononeminen. Luonnollisesti myös jännittyneisyys, stressi, vihan tunteet, mielialavaihtelut ja huonontunut keskittymiskyky ovat seurausta huonosta unesta. (Pennonen, 2011, s. 18-19)

Rentoutuminen tarkoittaa kehon parasympaattisen hermoston aktivoitumista. Parasympaattinen hermoston tehtävänä on rauhoittaa elimistöä ja palauttaa kehon tasapainoa. Rentoutuminen tarkoittaa toimintaa, jolloin keho ei joudu ponnistelemaan fyysisesti tai psyykkisesti. Virtasen (2021, s. 89) mukaan rentoutumisen keinot eivät ole

helposti tunnistettavissa. Sosiaalinen kanssakäyminen tuttujen ihmisten, perheenjäsenten ja ystävien kanssa on rentouttavaa silloin kun se ei vaadi mieleltämme tai keholtamme mitään. Uusien ihmisten tapaaminen voi olla todella mieluisaa, mutta sen sijaan se on uuden oppimista ja omasta itsestä ensivaikutelman antamista, mikä on vireyttä kuluttavaa toimintaa. Fyysinen harjoitus voidaan kokea myös rentouttavana, mutta on sanomattakin selvää, että keho on kovassa rasituksessa. Rentoutuminen on stressin vastavoima, kuten Virtanen toteaa, ja rentoutumista haettaessa on muistettava, että myös fyysinen rasitus stressaa ja kuormittaa kehoa, joskin hyvällä tavalla. Tietotyötä tekevät rasittavat työssään mieltä kehon sijaan, joten lihasjännittyneisyys on yleistä. Tällöin fyysinen rasitus työn jälkeen toimii rentouttavana toimintana, mutta ei auta psyykkisessä palautumisessa riittävästi. (Virtanen, 2021, s. 90)

Hengityksen tasaamisella on iso merkitys fyysiseen rentoutumiseen. Ylivirittyneessä tilassa hengitys muuttuu lyhyeksi ja pinnalliseksi, syvällä ja rauhallisella hengityksellä rauhoitetaan liiallista vireystilaa melko helposti. Oikeanlaista hengitystä tulee kuitenkin harjoitella, jotta keho oppii rauhoittumaan hengityksen tahdista ja syvyydestä. (Virtanen, 2021, s. 91)

Hengityksen aikana happi kulkeutuu vereen ja sitä kautta soluihin. Aivojen toiminnan kannalta lisääntynyt happi aivoissa vahvistaa aivojen kapasiteettia, toimintakykyä ja palautumista. Stressi saa aikaan pinnallista ja tehotonta hengitystä. Tämän vuoksi hyvän hapettavan hengityksen harjoittelu on tärkeää. Syvään hengitykseen, jossa uloshengitys on vähintään yhtä pitkä kuin sisäänhengitys, keskittyminen auttaa hermostoamme rauhoittumaan ja toimimaan paremmin. (Åhman & Gustafsberg, 2021, s. 85-86)

Kehon rauhoittamisen lisäksi on osattava rauhoittaa mieli. Kyse on siitä, että saa ajatukset suunnattua johonkin sellaiseen, mitä normaalisti ei mieti. Elokuvat, kirjat, musiikki tai muu omia ajatuksia arjesta pois vievä toiminta on mielen rentouttamista. Jokaisella on oma tapansa tähän. Kyse on oman ajan vietosta, joko yksin tai perheen kanssa. Itselle on annettava hetki, jolloin ajatukset saa ”nostettua narikkaan”, toteaa Virtanen (2021, s. 98). Myös edempänä esitellyssä Hintsan energiapyramidissa on varattu omalle ajalle tilaa.

3. Omaehtoisuus

Tässä palautumisen mallissa on kyse omaan työhön ja elämään liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista sekä itsenäisyyden kokemuksesta. Ihmisen kokemus oman elämän hallinnasta vaikuttaa merkittävästi siihen, että myös muut psyykkisen palautumisen tekijät toimivat. Omaehtoisuus toimii perusedellytyksenä monelle toiminnolle, jolla palautuminen pääsee tapahtumaan. Jos emme koe hallitsevamme omaa aikaamme ja tekemistämme, on vaikeaa kokea rentoutumista tai irtautua työstä riittävästi. DRAMMA-malli käsittää omaehtoisuuden tätä laiveammin. Hallinnan tunteen lisäksi tarvitaan tunne siitä, että voimme valita oman itsemme näköisen ja arvojemme mukaisen tavan elää elämäämme. Kyse on sisältä tulevasta energiasta, ulkopuolisten odotusten sijaan. (Virtanen, 2021, s. 100)

4. Taidonhallinta

Rentoutumisessa on kyse fyysisen ja psyykkisen kuorman välttämiseksi, taidonhallinnassa on kyse noiden tavoittelussa. Mielekäs työ sisältää yleisesti mahdollisuuksia oppia uutta ja itsensä kehittämistä. Tässä on kuitenkin kyse uuden oppimisesta ja itsensä haastamisesta vapaa-ajalla, toiminnoissa, jotka eivät liity työhön. Kyse voi olla uudesta harrastuksesta tai vaikka kielten opiskelusta. Jostain sellaisesta, joka harjoittaa täysin uutta taitoa ja, jonka tuntee oppivansa ja myöhemmin hallitsevansa. Flow-tila usein seuraa tällaista kokemusta. Tekeminen, joka on sopivasti haasteellista, miellyttää ja saa aikaan onnistumisen tunteita, vie ajatukset mennessään ja ajantaju muuttuu. Tällainen flow-tila on ”ihanteellinen toimintakyvyn tila”, mainitsee Virtanen kirjassaan (2021, s. 110).

5. Merkityksellisyys

Merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että tunnemme olevamme tärkeitä. Tutkimusten mukaan tuttujen rutiinien noudattaminen ja tavallisen arjen sujuminen saavat aikaan enemmän merkityksellisyyden tunnetta, kuin ehkä ensimmäisenä mieleen juolahtavat suuremmat elämän tarkoitukset, kuten nälänhädän poistaminen, eläinten vanhainkodin pitäminen tai vaikka yrittäjänä liiketoimien kasvattaminen niin, että syntyy paljon uusia työpaikkoja.

Merkityksellisyyden tunne rakentuu loogisuudesta. Loogisuus kokemusten, havaintojen ja tunteiden välillä. Merkityksellisyys tulee siitä, että omaa elämää käsittää. Vaikeiden elämän tapahtumien jälkeen voi syntyä tarve selittää tapahtunut, tunnistaa itsessään sen seuraukset ja luoda merkitys sille. Yhtenä merkityksellisyyden osana tunnistetaan myös päämäärätietoisuus. Tämä taas liittyy motivaatioon. Kun elämällä tai sen vaiheella on päämäärä, syntyy motivaatio kulkea sitä kohti pienempien tavoitteiden kautta. Merkityksellisyyden tunne syntyy kun tietää, mitä kohti on matkalla. Yhtenä tekijänä vielä on se, että kokee tärkeäksi oman elämänsä ja arvostaa sitä.

6. Yhteenkuuluvuus

Läheisillä ihmissuhteilla on todella suuri merkitys siihen, kuinka kokee itsensä ja elämän yleisesti. Stressistä palautuminen on vahvasti sidottuna siihen, kuinka tyytyväiseksi tunnetasolla kokee itsensä läheisten ihmisten kanssa. Läheisyyden ja yhteyden tunteminen toisiin ihmisiin on peruselementti ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille. Lapsuuden kokemukset vaikuttavat siihen, kuinka hyvin kiintyy tai ei kiinny toisiin ihmisiin, tunnistaa omat tunteensa ja näyttää ne toisille. Jos tunneperäisestä kiintymisestä on lapsuudessaan jäänyt paitsi tai kokenut jonkinasteista turvattomuutta luottamussuhteessa esimerkiksi vanhempiin, voi käytös heijastua omassa aikuisuudessa tunnesiteiden välttämisenä ja sitoutumisen vaikeutena. Tällaisen käytöksen seurauksena voi tulla ihmissuhteiden laiminlyöntiä, jolloin, kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, oma psyykinen palautuminen kärsii. Hyvien ihmissuhteiden on tutkimuksissa huomattu olevan merkittävin tekijä hyvinvointiimme. (Virtanen, 2021, s. 135-137)

2.5.2 Vapaa-ajan merkitys

Vapaa-ajan lisääntyminen ei merkitse samassa suhteessa palautumiseen käytössä olevaa aikaa. Vapaa-aika ei myöskään tarkoita suoranaisesti vastapainoa työlle. Vapaa-aikaa ei tule määrittää aikana, jolloin palaudutaan työstä. Vapaa-ajan merkitys on omiin asioihin käytetyssä ajassa, mitkä nekin voivat olla kuormittavia. Psyykinen palautuminen ottaa toki oman aikansa vapaa-ajasta. Palautuminen on parhainta kun ihminen pääsee irti työn

vaatimuksista ja paineesta oppia jatkuvasti uutta, myös ajatusten tasolla. Kielteisten asioiden pyörittäminen mielessä aiheuttaa kielteisiä tunteita, jolloin asioiden ratkeaminen on mahdotonta. Syntyy negatiivinen kierre, mikä luonnollisesti ei edistä mitään vaan pitää yllä stressitilaa. Tämä altistaa vakaville terveysongelmille. (Virtanen, 2021, s. 183)

Jos annamme itsellemme hetken rauhoittumisaikaa, hidastamme tahtia ja alamme kuunnella kehoamme, saatamme huomata olevamme pahemmassa väsymystilassa kuin uskoimme. Ylivirittyneisyys ja jännitys kehossa on ottanut isomman otteen, ja tämän huomattessamme alamme miettiä, miten tästä palaututaan. Mitä pidempiaikainen jännitystilasta tai stressi meitä on rasittanut, sen pidempään vie palautuminen siitä. (Virtanen, 2021, s. 11-12)

DRAMMA-mallin kuuden osa-alueen toteutuessa hyvinvointi kasvaa ja palautumiselle luodaan erinomaiset olosuhteet. Kuten myös Hintsan mallissa pohjalla on oltava kohtuudellinen käsitys siitä, miten näitä teorioita tulee toteuttaa. Liiallinen pyrkimys voi aiheuttaa stressiä eikä palautumista pääse tapahtumaan. Omat voimavarat tulee tunnustaa, kun lähdetään toteuttamaan tämän kaltaisia toimintamalleja. Liian tarkka ohjeiden noudattaminen voi väsyttää jo väsynyttä, joten kohtuus on ohjenuora myös palautumisen kanssa. Itselle mielekäs tekeminen palauttaa parhaiten. Uuden teorian ja toimintatapojen käyttöönotto vie energiaa, jolloin sitä on hyvä olla varastossa valmiina. (Virtanen, 2021, s. 17)

2.5.3 Palautuminen työpäivän aikana

Työpäivän aikaisilla tauoilla on merkittävä vaikutus työn aiheuttamasta rasituksesta toipumiseen. Virtanen (2021, s. 158-160) nostaa esiin kahvi- ja lounastaukojen merkityksen psyykkisen palautumisen näkökulmasta. Hänen mukaan tutkimuksissa on todettu, että päivän aikana pidetyillä tietoisilla rentoutumishetkillä, joko nimenmukaisesti rentoutumalla erillisessä rauhallisessa tilassa, tai pienellä kävelyhetkellä ulkoilmassa, on päivän aikaisen palautumisen kannalta hyvä vaikutus. Tietoinen rentoutuminen tauolla vaikutti tutkimuksissa työstä irrottautumisen ja keskittymiskyvyn paranemiseen lopputyöpäivän aikana. Kävelyllä ulkoilmassa todettiin olevan sekä keskittymisen että virkeyden kannalta

positiivista vaikutusta lopputyöpäivään. Erään Virtasen nostaman tutkimuksen mukaan rentoutumisharjoituksella oli vähentävä vaikutus myös kortisolin eli stressihormonin erittymiseen erityisesti harjoituksen jälkeen että seuraavana aamuna.

Sosiaalisella kanssakäymisellä tauon aikana on positiivinen vaikutus virkeyteen silloin kun kohtaaminen ja juttutuokio on miellyttävä. Yhteys tauon hyvään vaikutukseen on myös sillä, että tauon pitämiseen pystyy itse vaikuttamaan, toisin sanoen kun sekä seuran, tavan ja ajankohdan pystyy valitsemaan itselleen mieluisaksi, vaikutukset pidetyllä tauolla ovat hyvät. Taukoseuralla on tutkittu olevan merkitystä palautumisen kokemukseen. Esihenkilön seurassa vietetyn tauolla huomattiin olevan työntöä nostattava vaikutus, joskin sen kesto hiipui ennen työpäivän päättymistä. Palautumista ei esihenkilön kanssa vietetyllä tauolla tapahtunut. Sen sijaan kollegoiden kanssa vietetyt tauot tuottivat tutkimuksen mukaan työstä irrottautumisen kokemuksia ja lisäsi työntöä päivän loppua kohden. (Virtanen, 2021, s. 159)

Aivotoiminnan kannalta hyödyllisintä on pitää taukoja parin tunnin välein. Aivojen lepotauoilla on tehokkuutta lisäävä vaikutus, hyvinvoinnista puhumattakaan. Virtasen (2021, s. 158) mukaan parhaimmillan tauot palauttavat silloin, kun ne voi pitää väsähdysten ja keskittymiskyvyn heikennyttä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä työ on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa halutaan ymmärtää tutkittavaa aihetta syvällisesti ja yksilöiden kautta. Laadullisella tutkimuksella ei voida tuottaa tarkkoja johtopäätöksiä vaan enemmänkin kokemuserusteista tietoa muun muassa siitä, mitä ihmiset ajattelevat aiheesta. Laadullisella tutkimuksella voidaan luoda oletusarvo tutkimusongelmalle, mutta ei tarkkaa yleispätevää vastausta. (Survey Monkey, n.d.)

Laadullisella tutkimuksella saatavat tutkimustulokset eivät selitä kaikkien toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa mukana olevat tutkittavat antavat vastauksia omien lähtökohtiensa, kokemusten ja päämääriensä mukaan. Tällaista kautta saatavat vastaukset perustuvat muun muassa yksilön uskomuksiin, käsityksiin ja arvoihin. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan yksilön ymmärrystä siitä, millaisessa ympäristössä hän toimii. (Vilka, 2021)

Vilkan (2021, 118) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyillä tutkimuksilla selitetään merkityksiä, sitä miten asiat yksilöiden toimesta käsitetään tai koetaan. Tässä tutkimuksessa kyse on siitä, kuinka tutkittavat kokevat toimintaympäristönsä kyseisessä organisaatiossa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tulkintoja ja näkökulmia. Tämän vuoksi tarkkojen tutkimustulosten aikaansaaminen on mahdotonta. Laadullisella tutkimuksella myös etsitään esimerkkejä kuvaamaan tutkimusongelmaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 27-28)

3.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, s. 34) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä antaa haastattelijalle tilaisuuden vastausten tarkentamiseen ja vastaajan motiivien selvittämiseen

itse haastattelutilanteessa. Haastattelussa vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa näkemyksiään ja mielipiteitään vapaasti. Haastattelun yksi tärkeimmistä merkityksistä on, että vastaajan puhe asetetaan suurempaan kontekstiin, joka koostuu useamman haastateltavan näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä. Haastatteluissa ei voida ennustaa ennalta, mihin suuntaan vastaukset kääntyvät. Itse haastattelutilanne voi olla eri vastaajien kesken täysin erilainen. Tutkija ei voi etukäteen määritellä haastattelutilanteita tai vastausten suuntaa.

Haastattelutilanteet antavat tutkijalle mahdollisuuden selvittää saamiaan vastauksia. Tutkija pystyy saamaan tarkempia perusteluja ja motiiveja, joskin vastausten luotettavuutta on arvioitava henkilökohtaisesti tehtävissä haastatteluissa, sillä anonymiteettiä ei ole. Haastattelussa haastateltavalle ja tutkijalle on löydettävä hyvä yhteys, jotta vastauksista saadaan totuudenmukaisia. Joko tutkijalla on oltava taitoa ja kokemusta haastatteluista, tai haastattelun osapuolilla aiempi yhteys, jotta luottamussuhde on hyvä ja vastausten laatu luotettava. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 68)

Haastattelun suorittaminen sinänsä on helppoa ja nopeakin, mutta haastattelun purku voi olla aikaavievää. Haastattelu tulee tallentaa kirjaamalla vastaukset ylös, äänittämällä tai videokuvaamalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 92).

Tässä tutkimuksessa haastatteluja on suoritettu neljä kappaletta. Kaksi haastattelua on suoritettu sähköpostitse, jossa kysymykset lähetettiin haastateltaville. Vastaukset palautuivat noin viikossa. Kaksi haastattelua on tehty puhelimitse. Näissä vastaukset kirjattiin tutkijan toimesta haastattelutilanteessa ylös ja vastausten oikeellisuus varmistettiin samantien vastaajan kanssa tai lähettämällä kirjatut vastaukset haastateltavalle, jonka tarkastuksen jälkeen vastaukset otettiin käyttöön tähän työhön. Kaikki haastattelut on tehty luottamuksellisesti, jotta vastausten rehellisyys olisi parhain mahdollinen.

Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluna. Teemahaastattelu nimensä mukaisesti käsittelee tiettyä teemaa. Teemahaastattelun toisena nimenä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, joka tarkoittaa, että kysymyksenasettelu on valmis ja sama kaikille haastateltaville, mutta kysymysten järjestys saattaa muuttua ja saatavat vastaukset ovat

avoimia. Teemahaastattelussa edetään tietyn teeman mukaisesti, jonka oletetaan koskevan jokaista haastateltavaa. Teemahaastattelussa saadaan haastateltavien kokemukset, tunteet ja uskomukset nostettua esiin. Teemahaastattelussa haastateltavien asioille antamat merkitykset saattavat erota toisistaan hyvin paljon, mutta se on teemahaastattelun ydin. Toiselle haastateltavalle toinen kysymys voi olla merkityksellisempi ja tärkeämpi kuin toiselle. Myös tämä antaa tutkijalle aineistoa pelkän sanallisen vastauksen lisäksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 47-48).

3.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavia valittaessa yhtenä määräävänä tekijänä on ollut, että haastateltavalla on aiheesta näkemys ja, että hänen persoonansa on sellainen, että haastattelussa on mahdollista nousta esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut ottaa huomioon. Haastateltavia yhdistää se, että he ovat sekä esihenkilöasemassa sekä alaisena samassa organisaatiossa, jota tässä työssä käytetään jonkinasteisena pohjana toimintaympäristölle, johon työn aihetta peilataan. Haastateltavien taustat ovat hyvin erilaisia keskenään, mikä on puoltanut sitä, että esiin nousevat kokemukset ja ajatukset ovat hyvin monipuolisia.

4 TULOKSET

Tässä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset perustuvat tutkittavien kokemuksiin. Kuten Vilkan teoksessa (2021, s. 118) todetaan, että kokemus perustuu aina omakohtaisiin asioihin, myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että yksilöt voivat kokea samat asiat eri tavalla. Koska aineistonkeräysmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, kysymystenasettelulla pyrittiin löytämään ratkaisu, jolla saataisiin mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelut on toteutettu, kuten aiemmin todettiin, kahdella eri menetelmällä. Kaksi haastattelua toteutettiin sähköpostitse, jolloin haastateltavalla oli aikaa valmistella, miettiä ja muotoilla vastauksiaan. Kahdelle muulle haastattelu toteutettiin puhelimitse, jolloin vastauksia ei ollut mahdollista muotoilla niin tarkasti. Se, mikä kaikista haastatteluista jäi puuttumaan, oli haastattelijan havainnointi elekielestä, olemuksesta ja reaktioista, koska haastatteluja ei tehty kasvotusten.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen teemaan: johtamiseen, stressiin ja palautumiseen. Myös kysymyksenasettelussa on noudatettu tätä lähtökohtaa, joskin haastattelussa kysymykset jaoteltiin eri tavalla vastausten antamisen helpottamiseksi. Haastatteluissa kysymykset on jaettu yleisesti stressitasoa koskeviin kysymyksiin, kysymyksiin, jotka koskevat haastateltavaa tämän toimiessa alaisena sekä kysymyksiin tämän toimiessa esihenkilönä. Kaikki haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.1 Johtaminen

Haastattelukysymyksillä selvitettiin johtamisen vaikutuksia haastateltavien stressin esiintymiseen. Johtamisella ja johtajilla käsitetään näissä haastatteluissa sekä lähimmät esihenkilöt että kaikki haastateltavaan organisaatiohierarkiassa johtavassa asemassa olevat henkilöt.

Haastatteluissa nousi esiin, että stressi ja kuormittuminen ovat vahvasti läsnä työssä, jota haastateltavat tekevät. Haastateltavien vastauksissa nousi esiin, että stressaantuminen ja jaksamisen vaikeudet huomataan esihenkilöiden puolelta, mutta yhteneväinen mielipide on

se, että niihin ei kuitenkaan puututa tarvittavalla tasolla. Eräs haastateltava sanoi kuitenkin, että asiasta esihenkilölle puhumalla hän on saanut toivomaansa aikaa ja joustavuutta työtehtäviensä hoitamiseen. On myös henkilöstä itsestään kiinni, kuinka stressaantumisenä näyttää ulospäin. Joltain osin oman stressin ja kuormittumisen näyttäminen ulospäin koetaan asiana, jota ei välttämättä haluaisi tehdä, vaikka samalla ymmärretään, että siitä kertominen ja keskusteleminen voisi tilannetta helpottaa.

Lähin esihenkilöni antaa aikaa ja armoa kun sitä pyydän.

Toisaalta en usko, että ajattelee minun edes olevan stressaantunut. Itsekään en ole asiaa nostanut esille.

Työminäni on ulospäin melko stressitön. -- puhun myös työkuormituksesta, mutta en usko, että esihenkilöni näkee minun kokevan stressiä. Varmaan fiksu olisi kertoa -- sitä ajattelee joskus jonkinlaisena heikkoutena, ja asian nostaminen esille voi olla vaikeaa.

Haastateltavat tunnistavat yrityksen tarjoamien työvälineiden vähyyden puuttua stressiin. Kun stressi on pitkittynyt, saatetaan työntekijää kehottaa kääntymään työterveyden puoleen. Useimmiten välineet ovat levon mahdollistaminen tarjoamalla enemmän vapaa-aikaa sellaisille henkilöille, joiden työnkuva tämän mahdollistaa, kaikki eivät pysty omaa vapaa-aikaansa lisäämään. Levolla ja nukkumisella koetaan olevan on iso vaikutus stressistä palautumiseen, mutta myös stressiä ylläpitävien olosuhteiden muuttamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Välineiden puuttuminen ja oma stressi vaikuttavat kiinnostukseen alaisten stressistä. Yhdellä haastateltavalla nousi ärsytys siitä, että hän ei jaksaa kiinnostua alaistensa stressistä niin paljon kuin haluaisi. Erään haastateltavan kanssa nousi esiin kaipuu sitä esihenkilötyötä kohtaan, jota joskus on ollut, eli aikaa ja resursseja alaisille on ollut tarjota. Nyt heidän koetaan jäävän paljon yksin.

Stressistä palautuminen joudutaan usein jättämään työntekijän omille harteille tai esihenkilön oman ammattitaidon varaan. Alaisten stressi nähdään työpaikalla kiireenä ja pitkittyneinä työpäivinä. Organisaation sisäisen eli oman henkilöstön henkisen suorituskyvyn vahvistamiseen ei ole kiinnitetty huomiota, esimerkiksi tyky-toiminnassa, vaikka työympäristö asettaa työntekijät jatkuvaan henkiseen paineeseen.

Heidän stressitasonsa käy ilmi työn laadusta. Kiireessä ja stressilevelin noustessa tehdään helpommin virheitä ja jätetään tehtäviä tekemättä.

Ilman muuta olisi hienoa pystyä huolehtimaan ja puuttumaan asiaan paremmin --. Kylmä fakta on kuitenkin se, että työkaluja tämän tekemiseen ei ole -- kehityskeskustelulomakkeen lisäksi minkäänlaisia.

En ehdi kiinnostua (alaisten) stressistä.

Kysymys, jossa kysyttiin, paljonko haastateltavat odottavat alaistensa sietävän stressiä, herätti hyvin erilaista suhtautumista toisen ihmisen stressinsietokykyyn ja siihen puuttumiseen, etenkin sen kautta, voiko esihenkilönä tällaista vaatia tai odottaa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tämä on henkilökohtainen asia ja siihen tulee myös suhtautua yksilöllisesti. Yleisesti esihenkilöt kuitenkin odottavat alaistensa sietävän stressiä hyvin ja nimenomaan omien rajojensa mukaan. Omalla esimerkillä käsitellä paineisia tilanteita ja asiasta avoimesti puhumalla pyritään vaikuttamaan myös alaisten stressinsietoon ja ymmärrykseen, että stressiä on hetkittäin enemmän ja toisinaan vähemmän.

Pitää pystyä kestäämään aika ajoin normaalista kiireestä aiheutuva työstressi. On kuitenkin henkilökohtaista, kuinka paljon kukakin kestää. En ole henkilö, joka määrittää kenenkään stressinsieton kykyä --.

Haastateltavat kokevat yleisellä tasolla, että esihenkilöt kunnioittavat työntekijöiden vapaa-aikaa. Toisinaan kuitenkin törmätään tilanteisiin, jolloin esihenkilö kontaktoi vapaa-ajalla. Syynä tähän on se, että joissain työtehtävissä työaikaansa pystyy säätelemään tekeekö

aamuisin vai iltaisin, jolloin esihenkilö ei tiedä, milloin työntekijä on vapaalla ja milloin töissä. Toisinaan esihenkilö saattaa ottaa yhteyttä silti, vaikka tietäisi työntekijän olevan vapaalla.

Hän sanoo kunnioittavansa, mutta en välttämättä koe asiaa niin. Kyseessä saattaa olla toki myös oman kommunikoinnin puutokset. Olen välillä ehkä liian huono -- valittamaan asiasta.

Alati muuttuvassa toimintaympäristössä vallitsee loppumaton kiire ja onnistumisen paineet. Virheiden tekemisen negatiivinen sävy korostuu, koska aikaa ei ole käytettävissä varsinaiselle työlle, joten vielä vähemmän aikaa on käytettävissä virheiden korjaamiselle. Virheet joudutaan korjaamaan usein ajassa, jota ei ole. Esihenkilöt tekevät työssään myös virheitä, ja näiden myöntäminen on tärkeää yhteisen avoimen toiminnan kannalta. Esihenkilöiden tunnustetaan myöntävänsä virheensä. Joskus kyse ei kuitenkaan ole virheestä vaan vahvasta näkemuserosta, jolloin oikeaa tapaa tehdä täytyy hakea keskustelemalla.

Pääsääntöisesti myöntää virheensä. Vahvat mielipiteet ja näkemykset, mutta keskustelu hänen kanssaan auttaa ja muuttaa näkemystä (joustaa sääntökirjasta kun perustelee oman näkemyksen hänelle).

Omalla tavallaan varmasti kyllä. -- tilanteissa, joissa -- muistaa väärin, sanoo hän hyvin reilusti olleensa väärässä. Koen, että esihenkilöni harvemmin tekee virheitä, koska hänen on -- vaikea hyväksyä virheiden tekemistä ylipäätään keneltäkään, saati omalta itseltä.

Kun puhutaan esihenkilöiden toiminnan vaikutuksesta työntekijän kuormittumiseen, nousee esiin asioita, joiden koetaan yleisesti aiheuttavan stressiä ja kuormitusta työyhteisössä. Näitä ovat muun muassa ajanpuute tehtävälisillä oleville työtehtäville, ylimmän johtoportaan jakamat päällekkäiset tehtävät ja liian virallinen suhtautuminen.

Työrauha kärsii muun muassa siitä, kun johtajat jakavat kukin omia tehtäviään ja priorisoivat ne tärkeimmiksi ja kiireellisimmiksi kommunikoimatta keskenään. -- ymmärryksen puute todellisuudesta yksikössämme.

-- en myöskään itse osaa suhtautua esihenkilöni mitenkään muuten kuin virallisesti. Toisinaan tuntuu, että olisi helpompaa, kun pystyisin puhumaan -- asioista niiden oikeilla nimillä.

Oman rehellisen itsensä näyttäminen työpaikalla koetaan ongelmallisena. Hyvän ja tehokkaan vaikutelman ylläpitäminen on merkityksellisempää. Toisaalta myös korona-aika ja muutoksen tuomat paineet ovat saaneet kaikki työskentelemään osittain tai kokonaan epämukavuusalueellaan. Tästä syystä osa haastateltavista ei esimerkiksi koe olleensa täysin oma itsensä viime aikoina. Haastateltavien kanssa nousi esiin pidättyväisyys oman persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kohdalla, joiden ei koeta vaikuttavan työhön millään lailla. Kyse on tietoisesta valinnasta olla näyttämättä koko henkilökohtaista minäänsä.

Pikkuhiljaa osaa (tunnistaa), koska olen alkanut näyttää omaa itseäni, en ole pystynyt olemaan oma itseni viimeiseen vuoteen.

Esihenkilöni ei tunne minua täysin. Enkä halukaan.

Alaisten uskotaan tuntevan esihenkilönsä paremmin ja henkilökohtaisemmin kuin toisin päin. Yrityshierarkiassa alaspäin koetaan helpompana näyttää oma henkilökohtainen itsensä. Yrityksessä, jossa haastateltavat työskentelevät, tunnetaan hyvästä, iloisesta ja kannustavasta työilmapiiristä sekä avoimesta kommunikoinnista, mikä korostuu esihenkilöiden toiminnassa. Mitä suorittavampaan työtehtävään mennään, sen henkilökohtaisempaa ja avoimempaa vuorovaikutus ja yhteistyö on.

Yksikössämme on avoin ilmapiiri ja hyvä keskusteluyhteys.

Jatkuvan muutoksen tila ja koko ajan muuttuva toimintaympäristö herättää väsymystä ja alisuoriutumista. Haastateltavien mukaan väsymys on nostanut päätään ja motivaatio muutokseen on kärsinyt. Muutos itsessään nähdään pelkästään hyvänä asiana, mutta itse prosessit aiheuttavat turhautumista ja väsymistä. Lukuisia muutoksia on viety läpi lähivuosien aikana yleisen kokemuksen perusteella vaihtelevin tuloksin. Osan koetaan

jääneen kesken sen vuoksi, että johtajat ovat siirtäneet huomionsa jo seuraaviin asioihin, eikä ymmärrys riitä käytettävissä oleviin resursseihin. Esimerkkinä nousi esiin erään tietojärjestelmän toimimattomuus, jonka kanssa täytyi oppia työskentelemään, sillä järjestelmän korjaus tai riittävälle tasolle saattaminen vie valtavasti aikaa, eikä siksi toimi vieläkään. Johtoportaan välinpitämättömyys saattaa muutokset huolellisesti loppuun saakka, vähentää työntekijöiden sitoutumista ja uskoa myös tuleviin muutosprosesseihin.

Suhtautuminen (omaan työhön) on nykyään välinpitämättömämpää ja negatiivisempaa. -- olen tiettyjen ajankäytöstä johtuvien asioiden takia joutunut viime vuosina joidenkin työtehtävien kohdalla tuomaan omaa tasoa alaspäin siitä mihin haluaisin pyrkiä.

Esihenkilöiden työnkuva on muuttunut todella paljon. Työnteko on mekaanista suorittamista tehtävästä toiseen. Luovuudelle ei ole sijaa, eikä kokemusta ja tietotaitoa enää arvosteta. Esihenkilötyölle ei ole aikaa. Työtä vaan suoritetaan ja siihen reagoidaan, suunnitelmallisuutta tai pitkäjänteisyyttä ei ole.

-- pick you battles -tyyppinen ajattelu on ikävä kyllä hiipinyt omaan työntekoon mukaan.

Monesti idea muutoksen taustalla on nerokas, mutta käytännön toteutus sakkaa pahemman kerran. On inhottavaa joutua jalkauttamaan puoliksi pureskeltua materiaa eteenpäin. Vaihtoehtoisesti joudut itse ratkomaan asian toteutuksen käytännössä --.

4.2 Stressi

Stressiä koskevilla kysymyksillä selvitettiin haastateltavien omaa stressitasoa.

Haastateltavilta kysyttiin heidän omasta stressitasostaan kuluneen kolmen vuoden ajalta.

Haastatteluhetkellä stressitasojen arvioitiin asettuvan asteikolla 1-10, lukuihin 7 ja 8.

Pahimman stressin haastateltavat ovat kokeneet syksyltä 2020 kesän 2021 välille.

Stressitasojen on kuvailtu nousseen jopa 12 asti samalla asteikolla. Tuolle ajanjaksolle

ajoittuvat koronapandemia ja sen vaikutukset sekä yrityksen uudelleenorganisoinnin jalkauttaminen ja uusien työtehtävien haltuunotto. Muutostyö valtavien rakenteellisten uudistusten kanssa jatkuu edelleen. Suurimman stressin koettiin aiheutuneen puutteellisesta perehdytyksestä uusiin tehtäviin, isosta resurssipulasta, henkilöstön vaihtuvuudesta ja vajeesta sekä koronapandemiasta.

-- aloitin yrityksessä täysin uudessa roolissa ilman juurikaan minkäänlaista perehdytystä, eikä organisaation puolelta ollut myöskään tukea asian suhteen uudelleenorganisoinnin takia.

Paljon päällekkäisiä työtehtäviä, joita ylin johto jakoi tiedostamatta jo olemassa olevaa taakkaa.

Lisäksi todella moni muutos on osunut tilanteeseen, jossa jo ulkoinen maailma aiheuttaa paljon stressiä.

Nyt on vähän helpottanut. Työhyvinvointikyselyn tulokset avasivat ylimmän johdon silmät.

Haastateltavat kokevat tunnistavansa itsessään stressaantumisen ja sen vaikutukset. Oireina on ollut muun muassa unettomuus, huono ja katkonainen uni, rauhaton mieli ja pyörimään jäävät ajatukset, ahdistus, epäusko paremmasta, keskittymishäiriöt, huono muisti, sanojen hakeminen sekä ärtyneisyys.

Koen normaalisti kestäväni hyvin painetta ja stressinsietokykyäni olevan suhteellisen korkea, mutta ylikuormituksen puolelle hiipiessä edellä mainitut tunnetilat ovat hyvin läsnä.

Olo, että pitää päästä pois.

Työympäristönä jatkuva muutos koetaan hetkittäin liian raskaana, muun muassa uusien asioiden sisäistämisen vaikeutena. Mieli ei vastaanota informaatiota kuin tietyn määrän

kerrallaan. Tiedonkulun katkeaminen koetaan ongelmana, josta seuraa väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja uudelleen organisoitu yritys tarjoaa myös paljon uusia mahdollisuuksia.

Uskon, että tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset ovat hyväksi. Muutosaikana on kuitenkin ollut paljon katkoja tiedonkulussa ja esimerkiksi (tuotteiden) myöhästymisiä.

Kova tahti ja muutokset antavat paljon mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja ammatilliseen kasvuun, kuten omalla kohdalla on tapahtunut.

Juostaan etenkin nykyään maratonia sprintterin vauhdilla.

Johdon merkitys kuormituksesta selviytymiseen on mielestäni olematon ja ihan ymmärrettävistäkin syistä: johto on itsekin jatkuvassa ylikuormitustilassa.

4.3 Palautuminen

Palautumista käsittelevät kysymykset pyrkivät nostamaan esiin toimenpiteitä, jotka ovat haastateltavilla jo käytössä, sekä sitä, kuinka he ymmärtävät stressistä palautumista ja sen merkitystä. Yhtenä isona keinona vähentää stressiä nähdään tarve työmäärän vähentämiselle, jotta käytettävissä oleva aika saadaan riittämään työtehtäviin. Haastateltavien keinot vähentää ja poistaa stressiä työpäivän aikana ovat liiallisten työtehtävien ja sovittujen asioiden siirtäminen myöhemmäksi, puhuminen omalle esihenkilölle, taukojen pitäminen, kävelylenkki ulkona, vertaistuen hakeminen kollegoilta sekä hyvästä työilmapiiristä nauttiminen. Myös esihenkilöstatuksesta luopuminen nousi esiin yhtenä mahdollisuutena vähentää stressiä. Työpäivän jälkeen stressiä pyritään pääsääntöisesti vähentämään liikunnan avulla, silloin kun energiaa siihen riittää. Omien tärkeiden harrastusten parissa ajan viettäminen koetaan myös palauttavana. Matka työpäivän jälkeen kotiin kuljetaan joskus täydestä hiljaisuudesta nauttien ja sitä kautta mieltä rentouttaen. Perheen ja puolison tuki nousee myös vahvasti esiin.

Puolison tuki tässä asiassa erittäin suurella roolilla etenkin työpäivän jälkeen.

Työpäivän aikana auttaa työkaverit. Vaikkei stressiä aiheuttavista asioista puhuta, niin pelkkä hyvä ilmapiiri työpaikalla auttaa jaksamaan.

Mökillä vietetyt hetket laskevat stressitasoa.

Haastateltavat eivät koe, että työn ja vapaa-ajan erottaminen onnistuu kokonaan, vaikka tahtoa tähän olisi. Työ seuraa välillä väkisin kotiin. Usein ajatuksissa, mutta myös konkreettisesti kun vastaan tulee tilanne, johon vaaditaan välitöntä reagoitua, kuten sairaspoissaolo. Vaikka puolison tuella koetaan olevan merkittävä rooli omassa palautumisessa, oman stressinsä aikaansaa myös eri työrytmi puolison kanssa, jonka vuoksi yhteinen aika jää vähemmälle. Jossain määrin työpäivän jälkeistä aikaa ei koeta palauttavana, koska seuraavaa päivää ja arkea on suunniteltava sekä unelle varatusta ajasta on pidettävä kiinni. Pidemmät vapaat, viikonloput ja lomat mielletään auttavan paremmin, koska silloin on aikaa vaihtaa maisemaa ja sitä kautta siirtää ajatukset helpommin arjesta pois. Yhtenä palautumista haittaavana tekijänä nousi esiin se, että työnantajan koetaan sivuuttavan osaamista ja taitoa, jota kokeneilla työntekijöillä on, muun muassa teettämällä esihenkilöillä paljon työtehtäviä esihenkilötyön ohi. Tämän koetaan murentavan luovuutta ja tekevän esihenkilötyöstä rauhatonta ja sellaista, johon esihenkilö ei itse koe voivansa vaikuttaa.

Kotona stressi ei pääse laskemaan, koska työpäivän jälkeen on valmistauduttava seuraavaan päivään tai nukkumaanmenoon.

Työvuororytmi vaihtuu koko ajan. Se on raskasta.

Yritys ei hyödynnä kokemusta ja osaamista, jota vanhoilla, kokeneilla työntekijöillä on.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Merkittävin tutkimuskysymys, johon tällä tutkimuksella lähdettiin hakemaan vastausta on, että millainen vaikutus muutoksella ja johtamisella muutoksessa on yksilön resilienssiin. Alahuhta (Alahuhta, 2015, s. 47) kertoo, että muutoksen aikainen johtaminen vaikuttaa ihmisten turvallisuuden tunteeseen, koska etenkin isoilla muutoksilla puututaan henkilöstön työn rakenteeseen, rutiineihin sekä työyhteisöön. Muutosprosessissa johtajan tilannetietoisuus ja havainnointivirheet esimerkiksi työntekijöiden henkisestä kyvystä viedä muutosprosesseja eteenpäin, muutoksien sisäistämisestä ja motivaatiosta vastaanottaa uutta tietoa, voi olla ratkaisevia koko yritykselle, ja etenkin muutoksille, joita toteutetaan. Aktiivisen johtamisen merkitys myös muutoksen loppuun saattamisessa on hyvin tärkeää. Tällä estetään isoimmat riskit muutoksen ”lässähtämiseen”.

Kun yrityksessä käydään läpi isoa rakenteita uusivaa muutosta, suurin osa työntekijöistä suhtautuu tulevaan uteliaasti ja innolla. Vaikka ilmapiiri on motivoitunut, prosessin aikana syntyy tilanteita, joiden epävarmuus ja epäselkeys aiheuttaa isoakin kuormitusta. Resilienssin kannalta tällainen uteliaisuuden aikaansaama positiivinen stressi on hyvästä, ja ehkä parhain mahdollinen ympäristö resilienssille kasvaa ja vahvistuu. Tavoitteet ja visiot on helpompi pitää selkeänä mielessä jokapäiväisessä työssä kun oma motivaatio on vahva vastaantulevia haasteita kohtaan. Innostuneisuus pitää yllä hyvää mielen toimintakykyä ja palautumista. Tällainen tietenkin kärsii niillä työntekijöillä, joiden usko muutoksiin ei ole positiivinen tai horjuu. Muutokselle ja muutoksen jälkeiselle ajalle on tärkeää, että myös muutoksen aikana johtamisessa keskitytään erityisesti työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen. Tällöin myös yritys saa sen, minkä se haluaa, tuottavan, taitavan ja sitoutuneen työntekijän.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät kokevat voivansa palautua paremmin psyykkisestä rasituksesta, jos johtamisella luodaan selkeät edellytykset sille. Selkeämpi tehtävien priorisointi sekä kiireen hallitseminen niin, ettei se herätä liiallista turhautumista, mahdollistavat työrauhan. Haastateltavat kokevat, että heidät hukutetaan työmäärän alle muun muassa siksi, että johtajien keskinäinen kommunikointi siitä, mitkä tehtävät

priorisoidaan tärkeimmiksi ja mitkä voivat odottaa, on heikkoa. Parantamalla johtajatasen kommunikointia helpotetaan myös muiden työntekijöiden taakkaa. Vaikka johtoporras on ylikuormittunut myös, on äärimmäisen tärkeää olla siirtämättä heidän kuormaansa suoraan sellaisenaan eteenpäin.

Vapaa-ajan merkitys yksilön hyvinvoinnille on suuri. Osalla haastateltavilla työajat ovat melko vapaat, mikä asettaa haasteita tiedonkululle siitä, miten omat työajat työyhteisössä viestitään. Vapaa-ajan kunnioittaminen lähtökohtaisesti kuuluu kaikkien johtajien ajatusmaailmaan, mutta pakosti syntyy tilanteita, jolloin epähuomiossa kontaktoidaan työntekijää vapaalla. Tällaisessa ympäristössä on kuitenkin pidettävä erityistä huolta siitä, että kun työntekijän työn ja vapaan rajat ovat tiedossa, yhteydenottoja vältetään viimeiseen saakka.

Yhtenä havaintona tutkimuksessa on noussut esiin tilannetajun käyttäminen. Joko on tietoisesti tai tiedostamatta sivuutettu isoja viestejä henkilöstöltä tyytymättömyydestä ja väsymisestä, jotka nousivat aiempaa voimakkaammin esille uusimassa työhyvinvointikyselyssä. Henkilöstön vaihtuvuus ja siirtyminen tehtävästä toiseen saa aikaan sen, että pitkäjänteisyyttä sekä seurantaä tämänkaltaisissa asioissa on haastavaa toteuttaa. Henkisellä kuormituksella ja stressillä on vaikutusta siihen, miten johtajat tulkitsevat ympäristöään, mutta etenkin sillä, mihin he keskittymisensä ohjaa. Tilannetietoisuutta parantamalla edellä mainitun kaltaiset virrehavainnot on poissuljettavissa.

Muutostila tarjoaa hyviä mahdollisuuksia vahvistaa ja harjoittaa omaa resilienssiä ja johtamisella voi välillisesti vaikuttaa yksilön resilienssiin. Johtamisella varmistetaan tasapainossa ja hallinnassa olevat työskentelyolosuhteet. Liiallinen kiire on merkittävä tekijä hallinnan tunteen menettämiseen ja tästä siis myös resilienssi kärsii. Johtamisella tähän voidaan vaikuttaa suuresti. Johtajien mahdollisuudet rakentaa toimivat työskentelyolosuhteet ovat yhtä suuret kuin tahtotila sille. Kuten aiemmin on jo mainittu, ylimmän johdon keskinäisen kommunikoinnin puute vaikuttaa alempien henkilöiden työkuormitukseen merkittävästi. Tilannetietoisuus nousee tässäkin esiin. Kommunikoinnilla rakennetaan kokonaiskuva, jonka perusteella tehdään toimenpiteitä ja päätöksiä. Jos kaikkea tietoa ei ole käytössä ja vaikuttimia huomioitu kommunikoimalla, syntyy huonoja valintoja.

Koronapandemian aiheuttama turvattomuutta ja stressiä voidaan helpottaa työpaikoilla. Korona koskee kaikkia ja sillä on vaikutusta jokaiseen yritykseen etenkin henkilöstön kautta. Korona voi aiheuttaa yhdessä työstä aiheutuvan stressin kanssa liiallisen kuormitustilan, jolloin yksilön toimintakyky, tilanteiden lukeminen ja ymmärtäminen voi heikentyä. Tällöin myös keskittyminen kärsii, ja seurauksena työstä suoriutuminen voi hankaloitua.

Tutkimuksessa nousi esille työperäisestä stressistä palautumisen kannalta tärkeä seikka eli yksilön oman toiminnan merkitys ja tilanteen tietoinen hallinta töissä ja vapaa-ajalla. Haastatteluissa tullut näkemys, että esihenkilöllä suoranaisesti ei ole stressiä lisäävää vaikutusta, vaan kyse on työn ominaisuuksista, työolosuhteista ja hallinnan tunteesta omaan työhön, vaikuttaa siihen, millä tavalla omaa tekemistä ja mieltä tulee hallita. Tämä onnistuu harjoittelemalla ja tietoisesti itseään kuormittamalla hallituissa stressiä synnyttävissä tilanteissa. Omat rajat on tiedostettava sekä ymmärrettävä psyykkisen palautumisen tarve. Psyykinen palautuminen pääsee tapahtumaan tehokkaimmin silloin, kun vointi on vielä hyvä. Tällöin liiallista kuormaa ei pääse kertymään.

Työssä esitelty DRAMMA-malli eli kuusi palautumisen kokemusta yhdessä rakentavat luonnollisesti omaa psyykkistä kykyä palautua stressin ja rasituksen aiheuttamasta yli- tai alivirittyneisyydestä. Kyse on henkilökohtaisista asioista, siitä, miten kuormittavat asiat kokee ja näkee. Tällaiseen yhdenkään ulkopuolisen on hankala vaikuttaa. Tärkeimpänä tekijänä nousee esiin se, että jokaisella ihmisellä on tilaa mahdollistaa nämä tekijät elämässään. Tällaisten uusien asioiden haltuunotto vie aikaa, jonka vuoksi niitä tulee harjoitella rauhassa ja omaan tahtiin.

Oman psyykkisen palautumisen tarpeen tunnistaminen voi olla hankalaa. Useimmiten oireiden täytyy olla voimakkaita ja selkeitä ennen kuin niihin reagoidaan. Mielen täytyy levätä rasituksesta, kuten lihastenkin. Levolle on suotava mahdollisuus ja alkuun tätä täytyy myös harjoitella. Miten oma mieli oikeasti lepää.

6 POHDINTA

Valitessani työn aihetta, mielessäni pyöri ajatuksia henkisestä jaksamisesta, koska olen itsekin kamppailut jaksamiseni kanssa. Loppuunpalaminen on voinut olla lähellä minullakin, mutta tuttu lause ”enhän tämän takia voi sairaslomalle jäädä, kuka työni sitten hoitaa” nousi aina mieleen. Jostain syystä olen jo useamman kerran onnistunut luovimaan itseni niin sanotusti paksun sammaleen läpi kevyemmille vesille. Tätä työtä kirjoittaessani olen perhevapaalla, jonka ajoittuminen osui taas kohtaan, johon henkistä hengähdystaukoa tarvitsin. Perhevapaan ansiosta sain hyvän ympäristön keskittyä työn aiheeseen ja välimatkan työelämään. Valitettavan haasteen loi kuitenkin kiire, joka opintoaikani vähenemisestä johtui. Olen siis joutunut tekemään tätä työtä pienessä kiireessä, olosuhteissa, joita en olisi halunnut. Aihe on henkilökohtaisesti hyvin kiinnostava, ja sen penkominen vielä paremmin osoitti, että olisin voinut käyttää työn tekemiseen aikaa vaikka kuinka paljon. Nyt sen tekeminen vei aikaa noin kolme kuukautta. Lähdemateriaalia olen toki tutkinut pitkin opiskeluaikaani, mutta järjestelmällisyyden puuttuessa, olen joutunut palaamaan aika paljonkin joihinkin materiaaleihin uudestaan. Teoriaan tutustuessani olisin voinut olla systemaattisempi ja saada käytetyksi vähemmän aikaa, mm. kirjoittamalla ajatuksia lukemisen yhteydessä, kun nyt luin monen kirjan kannesta kanteen, jonka jälkeen vasta aloin koostaa tietoa ylös. Toisin sanoen, sain käydä kirjat läpi toistamiseen, jotta sain kaiken haluamani talteen. Käytettävissä olevan ajan puitteissa, työtapana ei ollut kaikista tehokkain, mutta oppimisen ja ymmärtämisen kannalta kyllä.

Työtä tehdessäni olen alkanut ymmärtää stressiä paljon paremmin. Tai pikemminkin alkanut ottaa sen vakavammin. Päästessäni tutkimaan teorian kautta psyykkisen palautumisen keinoja, on avannut silmiäni, miten paljon pienillä asioilla on palautumisen kannalta suuri merkitys. Palautumisen keinoja olen päässyt työstämään itsessäni työtä tehdessä kuuden kuukauden ikäisen lapsen kanssa. Keskittymiskykyyni on harjaantunut todella paljon lukuisten keskeytysten seurauksena. Resilienssini on vahvistunut myös metelin ja häiriöiden keskellä työskennellessä. Olen pohtinut äitiyslomani aikana, haluanko palata takaisin vanhaan työtehtävääni. Tämän työn tekeminen on herättänyt uutta mielenkiintoa omaa työympäristöä kohtaan ja näenkin sen eri tavalla nyt tämän tutkimuksen tehtyäni. Mieleeni

herää kysymyksiä, voinko palattuani takaisin työhöni hallita omaa stressiäni paremmin ja pystynkö noudattamaan paremmin itsekuria psyykkisen palautumisen suhteen? Entä mitä oppia pystyisin viemään myös kollegoilleni?

Työtä aloittaessani, en ollut suunnitellut tutkimusmenetelmiä vielä kovin tarkkaan. Teoriaan perehtyessäni, aloin luoda ajatusta haastattelujen tekemisestä. Haastateltavat valikoituivat melko helposti laajan kontaktiverkostoni avulla henkilöistä, joiden uskoin ja tiesin olevan halukkaita aiheesta puhumaan ja, joilla on myös vahva kokemus työn aiheesta esihenkilöinä ja alaisina. Kaikilla haastateltavilla on pitkä esihenkilötausta, joten tiesin, että heitä haastatellessani, saisin hyvää oppia itsekin. Tehdessäni haastatteluja, tutustuin samanaikaisesti, kuinka haastatteluja tulee tehdä, arvioida ja purkaa. Jo ensimmäistä haastattelua tehdessä kohtasin tilanteen, jossa omat odotukseni osoittautuivat virheellisiksi. Omat käsitykseni aiheesta haastettiin, ja sain heti uutta näkökulmaa asioihin, joihin olin itse luonut vahvan mielipiteen.

Haastateltavia työssä on neljä. Lukumäärällisesti vähän, mutta täysin normaali määrä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut tuottaa absoluuttisia totuuksia, vaan nostaa esiin näkemyksiä, kokemuksia ja esimerkkejä. Haastatteluja tehdessäni havaitsin, että resilienssi käsitteenä on jokseenkin tuntematon haastateltavilleni. Kuten myös se, miten stressi ja kuormitus koetaan. Haastatteluja purkaessani jouduin pyörittelemään vastauksia paljon, jotta sain aiheet kohtaamaan tutkimuskysymyksiini. Seurauksena joltain osin oli se, että saamani vastaus ei vastannutkaan alkuperäiseen kysymykseen. Mutta kuten teemahaastatteluissa aina, painotus on keskustelussa ja aiheessa, ei yksittäisessä tarkassa kysymyksessä. Haastattelut tehtiin sähköpostilla ja puhelimitse. Jos käytössäni olisi ollut aikaa enemmän, olisin ehdottomasti haastatellut kaikki kasvatusten. Tällöin olisin saanut kaipaamani reaktiot, ilmeet, eleet ja elekielen käyttöni.

Valitessani työn aihetta, yksi merkittävä vaikutin oli, että pääsen etsimään tietoa aiheesta, joka ei vielä ole erityisen puhki koluttu, ja siksi saisin työlläni luotua paljon uutta tietoa. Resilienssi on käsitteenä noussut omaan sanastooni vasta vuosi sitten, osallistuttuani Harri Gustafsbergin ja kumppanien vetämälle kurssille stressinsietokyvystä. Gustafsberg on ehkä julkisin hahmo, joka resilienssin sanomaa on viime aikoina nostanut esiin. Hyvä niin, sillä se

luo uudenlaista ajattelua ihmisten jaksamisesta ja työssä suoriutumisesta. Toivottavasti myös uutta sisältöä organisaatioiden sisäisiin koulutuksiin. Henkinen suorituskyky on tärkeä asia töissä ja kotona. Resilienssi on osa oman työn johtamista, jota monet työnantajat nykypäivänä Kalajoen (Kalajoki, 2021) mukaan arvostavat. Oman työn johtamisen taitoa korostetaan muun muassa rekrytoinneissa koko ajan enemmän. Työnantajat haluavat, että työntekijä ei kuormita itseään liikaa, jotta hän on innostunut ja motivoitunut myös seuraavana päivänä.

Työni tavoitteena oli luoda toimintamalleja, joilla esimiehet pystyisivät omassa päivittäisessä työssään vahvistamaan alaistensa resilienssiä. Mielenkiintoisen näkökulman tähän tavoitteeseen toi haastatteluissa nousseet seikat siitä, kiinnostaako esimiestä alaisensa stressi tai sen sietokyky. Työn suorittaminen on kohonnut niin korkealle tasolle, että esimiehillä ei ole aikaa ja jaksamista aina kiinnostua tällaisesta, vaikka sitä haluaisivat. Koska onko sillä merkitystä työn suorittamisen kannalta? Työ etenee rivakkaa tahtia nykyisessä muodossaan, resilienssi ei mahdu vielä sekaan. Esimiehet eivät ehdi olla kiinnostuneita siitä, saati että tietäisivät, mitä se tarkoittaa. Tästä nousi huoli. Toki tässä on yksi tutkimusraportti lisää sen merkityksestä kertomassa. Nykypäivänä luen jatkuvasti eri ryhmien loppuunpalamisesta ja niistä mahdottomiksi muodostuneista ympäristöistä, joissa joidenkin ammattiryhmien (esimerkkinä opettajat ja lastenhoitajat) on työtänsä tehtävä. Voiko ajatus ”en ehdi olla kiinnostunut alaisteni stressistä” vallita laajemmin ja olla syynä siihen, että muutosta työympäristöissä ei tapahtu? Koetaanko tällä hetkellä tämän asian olevan silti niin vähäpätöinen kaikesta julkisesta puheesta ja työhyvinvointikyselytutkimusten tuloksista huolimatta?

Työympäristö ja yritys, jossa itse työskentelen, on haastava, mutta samaan aikaan hyvin kehittävä. Erityisesti ihmiselle, joka haluaa jatkuvasti oppia uutta, ei pelkästään omasta työstään vaan nimenomaan työympäristöstä ja olosuhteista. Yritys on jatkuvan oppimisen organisaatio. Jatkuvan oppimisen sen vuoksi, että jatkuva muutos toimintaympäristössä vaatii ihmisiltä myös jatkuvaa kykyä oppia uutta, nopeasti ja tehokkaasti. (Vilhunen, 2019)

Jatkuva muutos voi tehdä työympäristöstä rauhattoman. Eletään niin sanotusti odotustilassa, kun odotetaan, että tilanne normalisoituisi. Epäjärjestyksestä tulee helposti

normaalia, eikä huomata esimerkiksi, että työnkuvat muuttavat muotoaan vaivihkaa, eikä alkuperäisestä työnkuvasta ole enää tietoa. Rauhattomuudesta ja hallitsemattomuudesta tulee normaalia. Resilienssin vahvistamiselle tällainen ympäristö sopii, joskin pitkittyneenä se on suureksi haitaksi.

Kuten haastatteluissa nousi esiin, esihenkilöiden työnkuvaan ei enää kuulu esihenkilötyö lainkaan. Se, mitä itse ymmärrän esihenkilötyöllä, on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Ihmisten johtaminen perustuu motivaation, osaamisen sekä jaksamisen johtamiseen. Yksi tärkeimmistä, ja samalla vaikeimmista työtehtävistä on ihmisistä välittäminen. Toteutuakseen nämä asiat tarvitsevat esihenkilön paikalle, olemaan läsnä. Tähän ei ole enää aikaa, ja koska ei ole aikaa, en koe olevan kiinnostustakaan. Oman kokemukseni mukaan, esihenkilön läsnä oleminen merkitsee työntekijöille tukea ja kiinnostusta. Nämä ovat positiivisia asioita, joilla on työn mielekkyyden kannalta merkitystä. Kiireellä valitettavan usein selitetään läsnä olemisen puuttumista. Kyse on priorisoinnista, ja kiireessä priorisoinnin tärkeys on suuri. Jos esihenkilötyötä ei priorisoida tarpeeksi, mistä se kertoo?

Mielestäni se kertoo muun muassa siitä, että johtamisen annetaan muuttua liikaa metatyöksi, näkymättömiksi tehtäviksi, joilla vain organisoidaan ja suunnitellaan varsinaista työtä. Tarkistetaan aikatauluja, valmistellaan kokouksia, seurataan tunnuslukuja, suunnitellaan rekrytointeja, raportoidaan tuloksista ja monen monta muuta tärkeää asiaa. Nämä vievät energiaa ja aikaa todella paljon. (Mäkelä, 2021)

Tällaisten tehtävien takia ajan jakaminen toiselle ihmiselle kärsii. Aika budjetoidaan välttämättömille päivittäisille hallinnollisille ja taloudellisille asioille. Aikaa ei budjetoida ihmisille. Tästä on tullut itsestään selvää, kaikki tämän tietävät. Kukaan ei kuitenkaan tee mitään asialle, vaikka ihmisten arvo tunnustetaan.

Työtä tehdessäni mielenkiintoni herätti erityisesti tilannetietoisuuden merkitys ja ympäristön ymmärtäminen osana päätösten ja valintojen syntymistä, sekä niiden vaikutus stressin syntymiseen. Olisi mielenkiintoista päästä itse jatkamaan sekä resilienssin että tilannetietoisuuden parissa myös työelämässä. Jatkotutkimuksille aiheita löysin tämän työn

kautta runsaasti, ja nostan esiin yhden idean, miten tilannetietoisuutta voidaan parantaa yhteisötasolla yksilötason sijaan.

”Sinulla on aina vapaus valita, mitä teet ja jätät tekemättä, ja nykyinen elämäsi on hyvien ja huonojen valintojen summa. Jos haluat tulevaisuudestasi paremman, sinun on tehtävä parempia valintoja.” (Tracy, 2010, s. 32-33)

7 Lähteet

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docendo.

Endsley, M. (1995). Toward a Theory of Situational Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*.

https://www.researchgate.net/publication/210198492_Endsley_MR_Toward_a_Theory_of_Situation_Awareness_in_Dynamic_Systems_Human_Factors_Journal_371_32-64

Dunderfelt, T. (2015). *Kuuntele ja tule kuulluksi*. Printon.

Dunderfelt, T. (2016). *Läsnäoleva kohtaaminen*. PS-Kustannus.

Erikson, T. (2021). *Idiootit ympärilläni. Kuinka ymmärtää muita ja itseään*. (R. Heikkilä, käänt.) Atena.

Erikson, T. (2019). *Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa*. (T. Ohinmaa, käänt.) Atena.

Gustafsberg, H. (2018). *”Do people get shot because some cops panic?” Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program* [Väitöskirja, Tampereen Yliopisto].

Gustafsberg, H. & Holmavuo, H. (2019). *Karhuryhmä*. Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018). *Ajatteleva johtaja*. Alma Talent.

Järvilehto, J. (2011). *Ethos, pathos ja logos – mestaripuheen kolme muskettisoturia*. Ajattelun ammattilainen. Haettu 19.9.2021 osoitteesta

<https://ajattelunammattilainen.fi/2011/02/09/ethos-pathos-ja-logos-mestari-puheen-kolme-muskettisoturia>

Mäkelä, A. (2021) *Uuvuttaako arjen loputon metatyö? Tämä helppo tehtävä mullistaa perheenne arjen*. Duunitori. Haettu 11.11.2021 osoitteesta

<https://duunitori.fi/tyoelama/arjen-metatyo>

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen*. Meedia Zone.

Pennonen, M. (2011). *Recovery from Work Stress – Antecedents, Processes and Outcomes*.

[Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66816/978-951-44-8602-](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66816/978-951-44-8602-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66816/978-951-44-8602-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Puustinen, P. (2011). *Psyykinen kuormittuneisuus sairastuttaa ja lisää keski-ikäisten kuolleisuutta*. Itä-Suomen yliopiston väitöstiedotteet.

<https://archive.uef.fi/vaitostiedotteet/uef->

[fi/2011/11.6._Psyykinen_kuormittuneisuus_sairastuttaa_ja_lis___keski_ik_isten_kuolleisuutta.html](https://archive.uef.fi/vaitostiedotteet/uef-fi/2011/11.6._Psyykinen_kuormittuneisuus_sairastuttaa_ja_lis___keski_ik_isten_kuolleisuutta.html)

Pölonen, P. (2020). *Tulevaisuuden identiteetit*. (L. Halme, lukija) [äänikirja]. Otava.

Rehn, A. (2018). *Johtajuuden ristiriidat*. (J. Mikkola, lukija) [äänikirja]. Docendo.

Saari, O. (2015). *Aki Hintsa. Voittamisen anatomia*. WSOY.

Survey Monkey. (n.d.) *Laadullisen tutkimuksen tekeminen*. Haettu 29.9.2021 osoitteesta

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research>

Tracy, B. (2010). *Menestys ja onnellinen elämä*. (M. Tillman, käänt.; 3. p.) Moreeni.

(Alkuperäinen teos julkaistu 1993)

Työterveyslaitos. (n.d.) *Mitä on resilienssi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Urasummit. (11.11.2021). *Nina Kalajoki, Mikä rekrytoijaa kiinnostaa?* [video] Liveto.

https://virtual.liveto.io/urasummit-2021/aula?access_key=avain

Viitasalo, M. (2021). *8 taitoa, mitä viestinnän ammattilainen tarvitsee tulevaisuudessa*. Meltwater. <https://www.meltwater.com/fi/blog/10-taitoa-mita-viestinnan-ammattilainen-tarvitsee>

Vilhunen, K. (2019). *Muutoksessa johtaminen – Esimiesten kokemukset muutosjohtamisen keinoista päivittäisessä työssään* [opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu]. <https://www.theseus.fi/handle/10024/166934>

Vilkkä, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.

Virtanen, A. (2021). *Psykologinen palautuminen*. Tuuma.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2021). *Tilannetaju. Päätä paremmin*. (4. p.) Alma Talent. (Alkuperäinen teos julkaistu 2017)

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Kuinka stressaantunut olet juuri nyt, asteikolla 1-10?
2. Milloin olet kokenut voimakkainta stressiä viimeisen 3 vuoden aikana? Mihin kohtaan asteikkoa tämän vaiheen arvioisit (asteikko 1-10)? Mistä stressi aiheutui?
3. Kun kohtaat stressiä (töissä, kotona, vapaa-ajalla), miten se ilmenee kehossasi tai mielessäsi? Mistä huomaat olevasi stressaantunut tai ylikuormittunut?

Kun olet itse alainen:

4. Millaisin keinoin pystyt vähentämään tai poistamaan stressiä/kuormitusta työpäivän aikana? Entä työpäivän jälkeen?
5. Miten oma esihenkilösi huomioi stressaantumisesi? Vai huomioiko?
6. Kunnioittaako esihenkilösi omaa vapaa-aikaasi riittävästi?
7. Osaako esihenkilösi myöntää virheensä edessäsi? Pystytkö antamaan esimerkin tilanteesta, jolloin ei?
8. Millaisella toiminnalla esihenkilösi kuormittaa sinua eniten?
9. Tunnistaako esihenkilösi, milloin olet täysin oma itsesi, ilman stressiä tai painetta? Osaako esihenkilösi kuvailla sinua sellaisena kuin pohjimmiltasi olet? Jos ei, mistä se voi johtua?
10. Organisaatiossamme on vallinnut jo vuosia muutostila. Uusia tietojärjestelmiä, toimintamalleja, arvoja, iso organisaatiomuutos, työtehtävien uudelleenjako, uusia nimityksiä vastuullisiin tehtäviin jne. Millaisena koet tällaisen ympäristön tehdä työtä? Mikä tällaisessa muutostilassa aiheuttaa sinulle eniten stressiä tai kuormitusta? Kuinka johtamisella organisaatiossamme on ollut vaikutusta siihen, miten selviät tällaisten isojen muutosten aiheuttamasta kuormituksesta?
11. Miten suhtautumisesi omaan työhösi/työnkuvaasi on muuttunut näiden muutosten aikana? Miten koet johtamisen (näiden muutosten aikana) vaikuttaneen siihen?

Kun olet itse esihenkilö:

12. Kuinka pysyt selvillä alaitesi työkyvystä ja stressinhallinnasta? Mistä tiedät kun alaisesi on kuormittunut liikaa jos hän ei sitä ääneen sano? Miten pyrit purkamaan tällaista kuormaa alaiseltasi? Kuinka paljon sinua kiinnostaa alaisesi on stressaantunut?
13. Kuinka paljon odotat alaitesi sietävän stressiä?
14. Tunnistaako alaisesi millainen olet täysin omana itsenäsi, ilman stressiä tai painetta? Osaako alaisesi kuvailla sinua sellaisena kuin pohjimmiltasi olet? Jos ei, miksi?
15. Heräsikö jokin ajatus tästä aiheesta, josta en osannut sinulta kysyä, mutta haluaisit sen minulle antaa?