

The Diak logo is located in the top right corner of the page. It consists of the word "Diak" in a bold, pink, sans-serif font. The letter "i" has a small white dot, and the letter "k" has a small white crossbar. The background of the page features a large, abstract graphic of overlapping pink and white curved shapes.

**Mari Arola**  
**Satu Lassinaro**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan  
ammattikorkeakoulututkinto  
Sairaanhoitaja (AMK)  
Opinnäytetyö, 2021

# RESILIENSSI TYÖYHTEISÖN MUUTOKSESSA JA VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

---

## TIIVISTELMÄ

Mari Arola  
Satu Lassinaro  
Resilienssi työyhteisön muutoksessa ja vaikutukset työhyvinvointiin  
Sivut 41, liitteet 1 kpl  
Kevät, 2022  
Diakonia-ammattikorkeakoulu, Pieksämäki  
AMK  
Sairaanhoitaja (AMK)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia resilienssin vaikutusta työyhteisön muutoksessa sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimusta varten haastattelimme Vaalijalan työntekijöitä, jotka olivat lähimenneisyydessä mukana suuressa rakennemuutoksessa työyksikössään. Tutkimuksen avulla selvitimme, kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä. Tutkimme myös, millaiset seikat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Opinnäytetyön teimme yhteistyössä Vaalijalan Kuntayhtymän kanssa.

Tutkimuksen toteutimme teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Aineiston keräämistä varten haastattelimme viisi Vaalijalan työntekijää. Haastattelun toteutimme syksyllä 2021 puhelinhaastatteluna. Kysymyksiä haastattelussa oli 12.

Tulosten perusteella yksikössä tapahtunut muutos vahvisti työyhteisöä. Muiden työntekijöiden tukea muutoksessa pidettiin tärkeänä. Vastaukset olivat yhdenmukaisia myös sen suhteen, että esimiehen tuki ja häneltä saatu palaute koettiin tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Työvuorosunnittelulla sekä riittävällä levolla työvuorojen välissä oli selvä yhteys työhyvinvointiin. Resilienssiä vahvistavina tekijöinä koettiin ennen kaikkea hyvä työyhteisö, jossa asioista voi puhua avoimesti. Koska kyseessä on pieni työyksikkö, oli haastateltavien määrä vähäinen. Vastauksissa oli kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä haastateltavien kesken. Tulosten perusteella haastateltavan iällä, tai työkokemuksella, ei ollut merkittävää vaikutusta yksilön resilienssiä sekä työhyvinvointia ajatellen.

Asiasanat: Muutos, resilienssi, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Mari Arola

Satu Lassinaro

Resilience in work a community during a phase of change and the impact on well-being

Pages 41 and appendix 1

Spring 2022

Diakonia University of Applied Sciences

Bachelor's Degree Programme in Health Care

Degree: Bachelor of Health Care

In this thesis was studied resilience in a work community during a phase of change and the impact on well-being at work. In our research we interviewed employees from Vaalijala who took part in a big structural change at their work unit. Our thesis was to study how change impacts work community. We also studied which factors impact the well-being of employees and their managing at work. Our thesis was carried out together with Vaalijala.

The study was carried out as a theme interview. The material was collected by interviewing five employees from Vaalijala. The interviews were carried out by phone in autumn 2021. There were 12 questions in the interview.

According to the results, change at the work unit strengthened the work community. Support of colleagues during the phase of change was important. Answers were also in line with the fact that support and feedback of a superior was important to well-being at work. Rota-planning and enough rest between work shifts are in an evident connection to well-being at work. A good work community where there is an open culture of discussion has strengthened influence on resilience. This was a small work unit and the number of interviewees was small. In the answers, however, were found lots of similarities among the interviewees. Based on the results, age or work experience did not have significant impact on the resilience of an individual or well-being at work.

Keywords: Change, Resilience, Well-being at work

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 RESILIENSSI.....	6
2.1 Kirjallisuuskatsaus.....	6
2.2 Resilienssin teoriaa .....	6
2.3 Resilienssi käsitteenä.....	8
2.4 Tutkimustietoa.....	10
2.5 Työyhteisön resilienssi.....	12
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	15
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	16
4.1 Työn tausta ja toimintaympäristö .....	16
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	16
4.3 Aineiston keruumenetelmä ja keruu .....	18
4.4 Analyysimenetelmä ja analyysi .....	20
5 TULOKSET .....	24
5.1 Yksilön resilienssin haasteet ja voimavarat.....	24
5.2 Työyhteisön resilienssin haasteet ja voimavarat.....	25
5.3 Yksilön työhyvinvoinnin haasteet ja voimavarat .....	26
5.4 Työyhteisön työhyvinvoinnin haasteet ja voimavarat .....	27
5.5 Muutoksen vaikutus .....	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	28
6.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	28
6.2 Tulosten pohdinta .....	29
6.3 Opinnäytetyön prosessin pohdinta ja ammatillinen kasvu.....	30
6.4 Johtopäätökset.....	32
LÄHTEET.....	37
LIITE 1. Teemahaastattelun kysymykset .....	40

## 1 JOHDANTO

Holling (1973) on alun perin esittänyt määritelmän, jonka mukaan resilienssi on systeemin kykyä sulauttaa itseensä muutoksia ja häiriöitä ja silti ylläpitää toiminnallisuuteensa. Resilientillä systeemillä olisi tällöin tietty vakaa tilaa ja häiriön poistuttua se palaisi vakaaseen tilaan. (Työterveyslaitos, i.a.)

Työ vaatii sekä työyhteisön, että yksilön joustavuutta, ennakkointia ja soveltamista eli resilienssiä. Työssä asiat eivät mene aina suunnitelman mukaan. Resilienssiä voi kehittää yhdessä. Yksilönä omien ideoiden esille tuominen sekä kokonaisuuden huomioiminen edistää resilienssiä. Kun työyhteisössä osataan ennakoida sekä joustaa, sekä työhyvinvointi, että -turvallisuus ovat hyvällä tasolla. (Työterveyslaitos, i.a.)

Resilienssi on peräisin latinan kielen sanoista *salire* (hyppääminen) sekä *re-salire* (hypätä takaisin.) Resilienssiä on kuvattu vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kyvyksi englannin arkikielessä. Suomennoksia on useita kuten lannistamattomuus, muutosjoustavuus, joustavuus sekä kriisikestävyys. Terminä resilienssi on lainattu fysiikasta, jossa se tarkoittaa iskunkestävyyttä sekä kimmoisuutta materiaalissa. Yksilöiden kohdalla vaikeissa elämäntapahtumissa resilienssiä koetellaan esimerkiksi voimakkaan stressin hallinnan suhteen. Organisaatiotasolla puolestaan kriiseistä selviytyminen sekä muutokset vaativat resilienssiä. Turvallisuusnäkökulmasta on erityisen tärkeää, että yhteisön resilienssi toimii. (Pojjula, 2018, s. 16–17.)

Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämisryhmän aineiston pohjalta muodostui käsitys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työyhteisön muutostilanteissa. Muutostilanteissa työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisötaidot, vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössä, avoin vuorovaikutus, psykologinen pääoma, oppimiskykyisyys ja positiivinen psykologia. Muutostilanteissa hyvä johtaminen on kannustavaa ja johdonmukaista. Työhyvinvointia tuo myös asiakkaiden osallisuus muutokseen. (Manka ym., 2012, s. 11.)

Työhyvinvointi on etenkin viime aikoina noussut toistuvasti esiin mediassa sekä keskustelupalstoilla. Hakasen mukaan tarvitsemme kokonaan uudenlaisen ajattelumallin työhyvinvoinnista. Jo antiikin ajoista on kiistelty siitä mitä hyvinvointi voi parhaimmillaan olla. Hedonistisen näkökulman mukaan kivun ja mielihahan kokemuksia vältetään ja mielihyvän tavoittaminen on elämässä korkein hyvä. Tätä hedonistista viisautta on työpaikoilla työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen pitkälti noudattanut. Eudaimonisen näkökulman mukaan puolestaan omien inhimillisten mahdollisuuksien toteuttaminen sekä sen tekeminen, minkä kokee arvokkaaksi, johtaa parhaaseen hyvinvointiin. Tällöin ei mielihyvä ole välttämättä välittömästi koettavissa. Työntekijä voi kuvata palkitsevimpana hetkenä sen, kun on päässyt haastavassa tilanteessa vihdoinkin eteenpäin. Töissä ei siis tarvitse aina olla välttämättä ensisijaisesti kivaa. Työn tulosten sekä ongelmatilanteiden ratkaisun kautta syntyy tunne työn mielekkyydestä. Vietämme suuren osan valveilolaoloajastamme töissä. Työhyvinvointi on siis sekä työntekijän, työyhteisön, että työnantajan näkökulmasta katsottuna tärkeä asia sekä ehdoton vahvuus. (Hakaniemi, 2011.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimme resilienssin vaikutusta työyhteisössä työntekijän näkökulmasta. Aihe on etenkin viimeisen kahden vuoden ajan osoittautunut erittäin ajankohtaiseksi työelämän näkökulmasta. Toteutimme Vaalijalan kuntayhtymän yksikköön haastattelun, jonka tarkoituksena oli selvittää kuinka muutokset vaikuttavat työyhteisössä. Opinnäytetyömme tavoitteena on myös yksilötasolla tarkastella, kuinka voimme kehittää omaa resilienssiämme. Tulomme esittämään valmiin opinnäytetyön sekä sen tulokset yhteistyökumppanillemme myöhemmin suunnittelemallamme tavalla.

## 2 RESILIENSSI

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus

Haimme aineistoa eri tietokannoista (CINAHL, Medic, Hotus, PubMed) sekä verkosta. PubMed-tietokannasta etsimme tutkimusaineistoa hakusanalla resilience ja saimme tuloksen (n=26601), hakukriteereiksi lisättiin termi saatavilla oleva vapaa teksti, lajiksi ihmiset, julkaisupäiviksi 5 vuotta ja lopuksi haku tarkennettiin hakusanoilla: resilience and tolerance of health care personnel tuloksena (n=5), joista kaksi tutkimusta vastasivat tutkimuskysymyksiimme ja olivat mukana kirjallisuuskatsauksessamme. Soili Poijulan teos Resilienssi oli käyttämämme manuaalisen haun tuloksena löytynyt kirjallisuus. Verkosta löytyi manuaalisella haulla myös mm. hankkeita, väitöskirja, pro gradu tutkielma, opinnäyte-työ ja kandidaatin työ ja englanninkielisiä tutkimuksia, joita kirjallisuuskatsauksessa hyödynsimme. Hakusanoina käytimme seuraavia: resilienssi, muutoksen vaikutus työhyvinvointiin, työhyvinvointi, muutosjoustavuus, mitä on resilienssi, tutkimukset resilienssi sekä resilienssin vaikutus organisaatiossa.

### 2.2 Resilienssin teoriaa

Kirjallisuuskatsauksessa käyttämiemme lähteiden kautta kuvaamme tässä luvussa resilienssin teoriaa. Aluksi resilienssitutkimus kohdistui lähinnä yksilöiden resilienssiin ja se alkoi kehityopsykologisena tutkimuksena. Genetiikka ja fysiologia määritellään tärkeäksi osaksi resilienssiä, mutta on näyttöä siitä, että ominaisuuksiaan kehittämällä voidaan oppia resilienteiksi. Näiden ominaisuuksien avulla esimerkiksi stressistä selviytyminen helpottuu. Kun yksilö tai ryhmä on resilientti, nousee erityispiirteeksi päättäväisyys. Silloin omaa kohtaloaan voi hallita olosuhteissa, joita ryhmä tai yksilö ei voi hallita. Olosuhteisiin ei esimerkiksi työyhteisössä voi aina vaikuttaa, joten ominaisuus on tärkeä ryhmän toiminnan kannalta. Kun ihminen on resilientti kykenee hän näkemään vastoinkäymisten sekä kärsimyksen merkityksen. Tällöin on mahdollista edetä suunnitelmallisemmin parempaa tulevaisuutta kohti. Resilientit ihmiset voivat osallistua elämänsä

tapahtumiin aktiivisesti sen sijaan, että vaipuisivat apatiaan tai vetäytyisivät kokonaan. (Poijula, 2018, s. 17.)

Resilienssin määritelmät vaihtelevat, mutta tästä huolimatta tutkijoilla on varmuus siitä mitä resilienssi ei ole. Se ei ole persoonallisuuden piirre eikä yleinen ominaisuus. Mielenterveyttä sekä sosiaalista pätevyyttä tutkijat eivät myöskään pidä resilienssinä. Vastoinkäymiset voivat vahvistaa selviytymiskykyisyyttä myöhemmissä vaiheissa ja tämän oletuksen mukaan ei resilienssiä kuvata pelkästään haavoittumattomuutena. Kaikilla on murtumispisteensä eikä kukaan kestä vastoinkäymisiä loputtomasti. Näin ollen resilienssi ei ole vain lannistamattomuutta ja sinnikkyyttä. Peräänantamattomuus ja kestävyys voivat joustamattomina johdattaa ongelmiin. Tuolloin voi ihmisen jaksaminen katketa. (Poijula, 2018, s. 18.)

2000-luvulla syntynyt positiivinen psykologia tutki ilmiötä, miksi toiset selvisivät vaikeista vastoinkäymisistä ja toiset lannistuivat pienistäkin vastoinkäymisistä. Resilientillä ihmisellä tai ryhmällä on hyvä ongelmanratkaisu- ja stressinsietokyky, ja he ovat kykeneviä hakemaan apua tai muuttamaan suuntaa kohdatessaan vaikeuksia. Perustana resilienssille on yksilön oma selviytymishalu, voimavarojen tunnistaminen ja niiden käyttöönotto. Yksilö ottaa itse vastuun kehittymisestään, mukautumisestaan ja joustavuudestaan. (Kinnunen, 2017–2018, s. 12-13.)

Positiivinen psykologia on monihaarainen tieteenala, joka tutkii ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöitä erilaisissa yhteyksissä. Positiivisen psykologian ideana on löytää ihmisen vahvuudet ja parantaa niiden avulla yksilön sekä työyhteisön vointia tutkimalla, miten voimme tunnistaa parhaita itsessämme ja toisissamme ja kehittää sitä. Tätä kautta rakennetaan yhteisön henkistä perustaa, joka kestää eteen tulevat vaikeudet ja voi onnistua saavuttamaan optimaalisen tilansa. Positiivisilla tunnetiloilla on yhteys motivaatioon, laajempaan hyvinvointiin, onnistumiseen ja saavuttamiseen sekä fyysiseen terveyteen. Martin Seligman (2011) on kehittänyt PERMA-teorian hyvinvoinnista ja kukoistuksesta. (Uusitalo-Malmivaara, 2014). PERMA-teoriassa otetaan huomioon sosiaaliset suhteet hyvinvoinnin edellytyksenä, kun tarkastellaan yksilön hyvinvointia. Hyvinvointiteoriassa on viisi elementtiä: (positive emotions) myönteiset tunteet, (engagement)

sitoutuminen, (relationship) ihmissuhteet, (meaning) merkityksellisyys ja (accomplishment) saavuttaminen. (Lampela, 2018, s. 12.)

### 2.3 Resilienssi käsitteenä

Yksi resilienssin määritelmä on kyky kohdata muutoksia, sekä palautua niistä. Eri määritelmille on yhteistä toipuminen vastoinkäymisistä ja sopeutuminen muutokseen. Teknologian tutkimuskeskus VTT:n Muutosjoustavuus - Organisaation resilienssin tukeminen -tutkimuksen mukaan sitä kuvataan kykyä selviytyä erilaisista haasteista. Tutkimuksessa resilienssi jaetaan erityiseen ja yleiseen. Erityinen liittyy tiettyyn uhkaan ja yleinen määrittelemättömiin uhkiin. (Teknologian tutkimuskeskus VTT, 2017, s. 16.) Elämän isot muutokset koettelevat stressinsietokykyä ja reilun vuoden ajan esimerkiksi koronapandemia on ollut sellainen. Opin- näytetyötä aloittaessamme olimme tietämättömiä tulevasta määrittelemättömästä uhasta, jolla on ollut suuri vaikutus työyhteisöjen hyvinvointiin ja muutosjoustavuuteen.

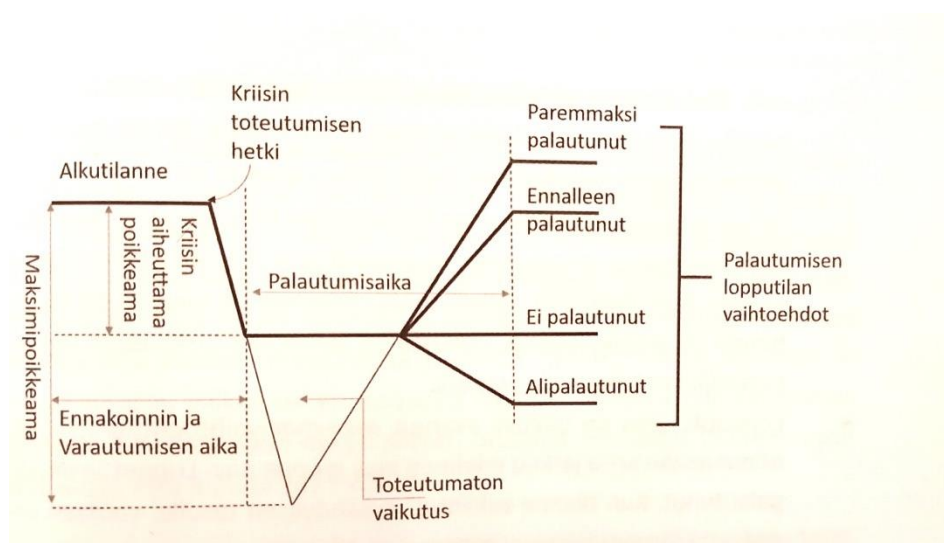
Resilienssiä ei voi kuvata ominaisuutena, joka meillä joko on tai ei ole. Se on toimintaa, ajattelua sekä käyttäytymistä ja kuka tahansa voi omaa resilienssiään kehittää ja oppia. Kehittyminen ei ole välttämättä helppoa ja siihen liittyy usein kärsimystä, joka koetaan voimakkaana. Resilienssi on ympäristön ja yksilön ominaisuus ja sitä on tutkittu näiden välisenä prosessina, vuorovaikutuksena sekä lopputuloksena. (Poijula, 2018, s. 21.)

Resilienssi on työssä vaadittua joustavuutta, ennakkointia ja soveltamista. Henkilön tai organisaation kykyä sopeutua muuttuviin oloihin, ja uusien toimintatapojen kehittämistä menestymiselle. Se on kykyä selviytyä suurista muutoksista, sietää stressiä ja haasteellisia olosuhteita ilman toimintahäiriötä. Resilientti toiminta on muuttuvissa tilanteissa joustavaa ja sujuvaa. (Hämäläinen, 2017, s. 3-4.)

Resilienssin kuvataan olevan kykyä palautua muutostilanteista ja elämän haasteista. Resilientti henkilö tai organisaatio on joustava, palautumis- ja muutuskyykinen. Aikaisemmat kokemukset ovat muovanneet resilienttien ihmisten ja

työyhteisöjen kykyä selviytyä ja heidän uskoaan siihen. Resilienssi on haastavissa tilanteissa ihmisen kykyä säilyttää toimintakykynsä ja vastoinkäymisten ansiosta hänestä tulee toipumiskykyinen. Resilienteillä henkilöillä on käsitys, että he voivat aktiivisesti vaikuttaa omaan elämäänsä. Resilienssiä on kuvattu kumi-nauhaksi, joka venyy katkeamispisteeseen, mutta palautuu takaisin katkeamatta. Elämän vaikeina hetkinä resilienssi ilmenee sinnikkyytenä, toimintakykynä ja toipumisena. Resilienssi on ominaisuus, joka rakentuu läpi elämän, ja sitä voidaan kehittää ja tukea. (Hämäläinen, 2017, s. 3-4.)

Fletcherin ja Sarkarin (2013) mukaan useimmiten resilienssin määritellään pohjautuvan kahteen peruskäsitteeseen: vastoinkäyminen (adversity) ja myönteinen sopeutuminen (positive adaptation). Käsitteet kuuluvat erottamattomasti resilienssin arvioimiseen. Yksilön resilienssin arvioiminen on mahdollista, kun hän on kohdannut merkittävän uhan tai riskin, joka voi tuottaa negatiivisia seurauksia, mutta osoittaa myönteisiä tuloksia tai seurauksia. Rutter (2012) on määritellyt, että resilienssi on alentunut haavoittuvuus ympäristön riskitekijöille, vastoinkäymisistä ja stressistä selviäminen tai riskikokemuksista huolimatta suhteellisen hyvä lopputulos. Resilienssin lähtökohtana on havainto, jossa ihmisten reaktiot ympäristöstä ja olosuhteista aiheutuviin vastoinkäymisiin ovat erilaisia. (Lauriala, 2017, s. 4.)



Kuvio 1. Resilienssin pilkkominen osiin ja kuvaaminen kokonaisuutena (Nevalainen ym., 2021, s. 27)

Resilienssin pilkkominen alakäsitteiksi konkretisoi käsitettä enemmän. Kuviossa 1. alkutilanne on vielä häiriintymätön todellisuus. Kriisin toteutumisen hetki voi usein olla huomaamaton kehitys, joka on kestänyt vuosikausia. Kriisin vaikutus eli poikkeama aiempaan todellisuuteen, jolloin useimmissa tapauksissa ei tule pohjakosketusta, vaan saadaan tehtyä jarrutus ja tilan tasaantuminen. Poikkeaman hillitsemisen ja palautumisen kokonaiskesto on palautumisaika. Viimeisenä vaiheena on lopputila, joka on minimi-maximi vaihtoehtojen välillä jatkuva avaruus. Kriisin eri vaiheita ja vaihtoehtoja on helppo pohtia koronakriisin kautta, kun kaikki mahdolliset skenaariot ja ennusteet huomioidaan. Todellisuus on seurausta lukuisista valinnoista ja toimenpiteistä, ei vain passiivista kehitystä. (Nevalainen ym., 2021, s. 27–28.)

Juntunen ja Hyvönen arvioivat koronapandemian hoitoa käyttäen apunaan käsitteitä resilienssikirjallisuudesta. Usein resilienssi ymmärretään arkisesti kriisisietokykynä. Tieteellisissä määritelmässä resilienssi yhdistetään laajemmin kriisien muutosprosessien tutkimukseen. Edeltävään tasapainotilaan paluu ei välttämättä ole mielekäs tavoite. Resilienssi voidaan jäsentää ymmärtämisen prosessiksi, joka voidaan jakaa kolmeen osittain päällekkäiseen vaiheeseen: 1) kriisin kohtaamisen vastustus- ja imukyky; 2) resurssit toimintakyvyn ylläpitämiseen kriisin jatkuessa; ja 3) mukautuminen uuteen tilanteeseen oppimisen ja uusiutumisen kautta. (Juntunen & Hyvönen, 2020, s. 72, 77, 78.)

## 2.4 Tutkimustietoa

Eriksson tutki väitöskirjassaan 45–65-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia, ja viittaa väitöskirjassaan Keltinkangas-Järviseen (1988), jonka mukaan itsetunto on ihmisen voimavara. Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa. Voimaantuminen on todennäköisempää jossakin tietyssä ympäristössä kuin jossakin toisessa. Työyhteisössä itsetunnon heikentyessä, ihminen etsii ja kiinnittyy työn ulkopuoliseen harrastukseen. Voimaa ei voi antaa toiselle, vaan voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Voimaantumiseen vaikuttavat toimintaympäristön olosuhteet; turvallinen ilmapiiri ja valinnanvapaus. (Eriksson, 2017.)

Itsetunnon ja voimaantumisen yhteys ilmenee kohentuneena itsetuntona, ihmisen kykynä asettaa itselleen päämääriä ja saavuttaa ne sekä tunteena hallita omaa elämää ja muutosprosesseja ja toiveikkuutena tulevaisuuden kohtaamiseen. Henkilöstön turvallisuuden tunnetta organisaation muutostilanteissa lisäsivät hyvä peruskoulutus, esimiehen läsnäolo ja saavutettavuus sekä työn realiteetit. Henkilöstön myönteiset asenteet organisaatiomuutoksia kohtaan lisääntyivät, kun arvoina olivat hyväntahtoisuus, uralla etenemishalu ja universalismi. Vuosikymmeniä samassa työyhteisössä työskennelleet kokivat asenteidensa ja arvo maailmansa muuttuneen ja tämän muutoksen helpottaneen työtään. Loevinger on kehittänyt kolmevaiheisen minähierarkkinen kehitys, jossa ihminen oppii sietämään ristiriitoja matkallaan kohti itsensä toteuttamista. (Eriksson, 2017.)

Hakasen väitöskirjan mukaan työelämässä menestyminen voidaan yksioikoisesti nähdä seurauksena ihmisen myönteisyydestä. Hänen mukaansa jokaisella on mahdollisuus tuoda hyvää omalle työpaikallensa. Työyhteisön voimavaroja vahvistamalla on mahdollista kohdata epäkohdatkin ratkaisulähtöisesti. Itseään arvostavassa ja itseensä luottavassa työyhteisössä monet ongelmat jäävät syntymättä. (Hakanen, 2018.)

Koillis-Skotlannissa tehdyssä laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin, mikä oli tyypillistä haastavissa ympäristöissä työskentelevien terveydenhoitoalan ammattilaisten resilienssille, ja mikä edisti sitä tai haastoi resilienssin. Resilienssiin vaikuttavia tekijöitä olivat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten optimistisuus, joustavuus, henkilön mukautumiskyky, huumori ja itsensä arvostus. Työntekijöiden suuri työtaakka ja tiedon määrä, aikataulupaineet, huono kommunikaatio, haastavat potilaat ja työpaikan syrjäinen sijainti haastoivat henkilöstön resilienssin. Työyhteisön ammatillista resilienssiä vahvisti johdon vahva tuki, tiimityö, sosiaaliset suhteet ja vapaa-aika. (Matheson ym., 2016.)

New Yorkissa toteutetussa gallupkyselyssä tutkittiin lääketieteen parissa työskentelevien ammattilaisten resilienssiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselytutkimuksen perusteella tutkimukseen osallistuneiden ammatinharjoittajien mielestä suurin resilienssiin vaikuttava tekijä oli epävarmuuden ja riskien sietäminen, työ määrä, työtyytyväisyys ja yksikön kollegoiden määrä. (Waddimba ym., 2016.)

## 2.5 Työyhteisön resilienssi

Työssä täytyy ennakoida, joustaa sekä soveltaa ja se vaatii sekä yksilön, että työyhteisön paneutumista. Edellä kuvatut ominaisuudet ovat yhtä kuin resilienssi. Käytännössä asiat eivät aina suju kuten on etukäteen suunniteltu. Työssä joudutaan usein jopa päivittäin ratkomaan erilaisia, yllättäviä, ongelmatilanteita. Työyhteisön resilienssi on parhaimmillaan joustavaa sekä sujuvaa toimintaa myös yllättävissä tilanteissa. Se on myös yhdessä oppimista sekä ennakoitua. Resilienssiä voi kehittää sekä opetella yhdessä työyhteisössä. Esimerkiksi uusien ideoiden yhteiskäyttöön tuominen sekä kokonaisuuden ymmärtäminen voi kehittää työyhteisön resilienssiä. On tärkeää arvioida menetelmiä säännöllisesti. Toimivassa työyhteisössä virheistä opitaan eikä niitä toisteta useaan kertaan. (Työterveyslaitos, 2020.)

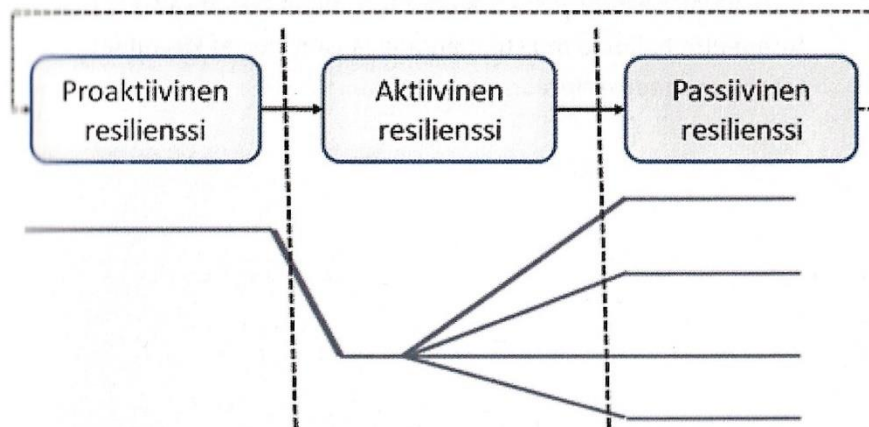
Kun työyhteisössä tulee vastaan ongelmatilanteita, niissä saattaa syntyä kiusaus saada tehtävä valmiiksi mahdollisimman nopeasti. Tuolloin voi pahimmillaan työturvallisuus vaarantua eikä turvallisuudesta koskaan tulisi joustaa. Kun joustetaan toistuvasti turvallisuudesta voi seurauksena olla tapaturma tai vähintäänkin laite, joka rikkoutuu välittömästi uudelleen. (Työterveyslaitos, 2020.)

Työyhteisön ollessa resilienssillä se näkee ongelmatilanteissa mahdollisuuden kehittyä sekä toimia jatkossa toisin. On luonnollista, että työn häiriintyessä, tai keskeytyessä, se aiheuttaa ainakin harmistumista, mutta työyhteisössä voidaan kokea myös hermostumista. Tuolloin olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa tilanne uuden oppimisen mahdollisuutena sekä työyhteisöä kehittäväksi prosessiksi. Kun ratkaisu kohdistuu oikeaan asiaan se saattaa poistaa muitakin työyhteisön resilienssiä kuormittavia ongelmia. (Työterveyslaitos, 2020.)

Resilienssillä organisaatiolla on selkeä suunta ja päämäärät, ja laadukas päätöksentekomenetelmä. Henkilöstö on mukana saavuttamassa organisaatiolle asetettuja tavoitteita ja osallistuu toiminnan kehittämiseen. Ihmistä johdetaan arvostavasti ja kollegioihin ja heidän ammattitaitoonsa suhtaudutaan kunnioittavasti. Jokainen organisaatiossa on tärkeä. Resilienssiä vahvistava johtaja on tietoinen omista toiveistaan ja tunteistaan ja huomioi toimintansa vaikutukset organisaation muihin

ihmisiin. Hän on empaattinen ja epäitsekkäs. Toimintakulttuuri ja johtamistapa, joka on ihmistä arvostava, vahvistaa halua kuulua organisaatioon. (Työterveyslaitos, 2020.)

Manka ja Manka (2016) mukaan työyhteisön psykologista pääomaa voi kehittää eri tavoin. Työyhteisön kollektiivinen pääoma on jäsenten yhteinen vuorovaikutus ja dynamiikka. Ryhmän voimavaran kehittäminen on mahdollista esimiestyöllä. Ryhmän luottamus ja työyhteisötaidot kasvavat hyvällä johtajuudella ja sitä kautta parantavat ryhmän suorituskykyä. (Kinnunen, 2017–2018, s. 22-25.)



Kuvio 2. Proaktiivinen, aktiivinen ja passiivinen resilienssi (Nevalainen ym., 2021, s. 37)

Resilienssi voidaan jakaa kolmeen periaatteelliseen toimenpiteiden ryhmään: proaktiivinen resilienssin hallinta, aktiivinen resilienssin hallinta ja passiivinen resilienssin hallinta. Proaktiivisessa hallinnassa tulevaisuuden tutkijat laativat skenaarioita ja tunnistavat hiljaisia signaaleja mahdollisesta uhkasta. Aktiivisessa resilienssin hallinnassa kriisi on akuutissa vaiheessa ja kriisiä yritetään kaikin keinoin hallita ja hillitä. Passiivisessa hallinnassa kriisi ei ole tulossa. Tässä vaiheessa aiemmin saadut opit auttavat kohtamaan uusia kriisejä. Passiivinen hallinta voi tarkoittaa sitä, että yksilöllä tai organisaatiolla on kyky ennakoida ja varautua tuleviin kriiseihin. (Nevalainen ym., 2021, s. 36-37.)

Toimenpiteillä on suuri vaikutus	"ylireagointia"	"yli-innokkuutta"	<b>Proaktiivinen resilienssi</b>
Toimenpiteillä on kohtalainen vaikutus	"hätäilyn makua"	<b>Aktiivinen resilienssi</b>	"taas myöhässä"
Toimenpiteillä on pieni vaikutus	<b>Passiivinen resilienssi</b>	"aiemmasta ei opittu tarpeeksi"	"alireagointia, ei herätty"
Vaikutus ↑ Tarve →	Vähäinen tarve toimenpiteille	Iso tarve toimenpiteille	Iso tarve ennakoiville toimenpiteille

Kuvio 3. Resilienssin periaatteelliset toimenpiteiden ryhmät (Nevalainen ym., 2021, s. 184)

Luottamus, molemminpuolinen tuki ja vastavuoroisuus ovat työyhteisössä parhaita voimavaroja sosiaalisen resilienssin luomiseen ja ylläpitämiseen. Työyhteisön kyky vastata kriiseihin on seurausta hyvästä valmistautumisesta ja vahvasta sosiaalisesta verkostosta, jossa havainnoidaan asioita tietoisesti, mukaudutaan ja opitaan niistä. Organisaation tulisi ylläpitää tätä pohjatyötä jatkuvasti. (Lipponen, 2020, s. 283.)

Oxfordin yliopiston professori Maitlis on tutkinut, kuinka hoivatyötä kutsumustyönä tekevät selviävät kohtaamistaan vastoinkäymisistä. Perinteinen ajattelumalli on ollut, että he ovat arvojen ja etiikan kautta niin sitoutuneita työhönsä, että selviävät työssä kokemistaan vaikeuksista sitkeän sitoutumisensa avulla. Ihminen kokee kutsumustyön osaksi minäänsä ja vaikeudet työssä ovat uhka henkilökohtaisille arvoille ja identiteetille. Heidän kokemansa vaikeudet työssä aiheuttavat helposti erittäin voimakkaita kielteisiä tunnekokemuksia. Maitlis on löytänyt kolme polkua vaikeuksien kohtaamiseen hoivatyössä. Resilienssi näillä poluilla on hyvin erilainen. Ensimmäinen resilienssipolku on identiteettipolku, toinen on rakentava polku ja kolmas toiminnallinen polku. Kaksi poluista johtaa työpaikan vaihtoon ja uupumukseen, kolmas polku työn ja organisaation kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Lipponen, 2020, s. 292-295.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tässä opinnäytetyössä tutkimme resilienssin vaikutusta työyhteisössä työntekijän näkökulmasta. Tutkimme myös, onko työssä jaksaminen ikäsidonnaista sekä muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkastelemme asiaa eri näkökulmista ja teemme haastattelun Vaalijalan yksikköön. Vaalijala voi haastattelun tulosten perusteella tehdä muutoksia toimintatapoihin, jotka ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin muutoksen keskellä.

Opinnäytetyön tavoitteena on soveltaa tutkimaamme tietoa käytäntöön. Laadimme kehittämisideoita tulosten pohjalta. Tavoitteena on käydä myöhemmin soveltuna ajankohtana yksikössä, johon tutkimushaastattelun teimme. Tapaamisen tarkoituksena on selvittää, kuinka kehittämisideamme on otettu käytäntöön. Resilienssi käsitteenä on kokemuksemme mukaan suhteellisen vieras. Sitä se oli meillekin ennen tämän opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamista. Tarkoituksemme on tutkia, onko resilienssi yhteydessä työhyvinvointiin ja ihmisen työssä jaksamiseen.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

- 1) Miten resilienssi vaikuttaa työhön?
- 2) Kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä työhyvinvointiin yksilön sekä yhteisön näkökulmasta?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Työn tausta ja toimintaympäristö

Vaalijalan toiminnan perustaja oli rovasti Otto Aarnisalo, joka perusti Vaalijalan Sortavalaan vuonna 1907. Vaalija tarkoitti suomeksi diakonia, ja siitä Aarnisalo sai nimen Vaalijala. Vaalijala oli Suomen ensimmäinen toimija, joka keskittyi vaikeasti kehitysvammaisten lasten hoitoon. Lasten varttuessa aikuiseksi, heillä ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia selvitä muualla yhteiskunnassa, joten Vaalijala kehitti palveluja myös aikuisille kehitysvammaisille. (Vaalijalan kuntayhtymä, i.a.)

Vaalijalan palvelutoiminta muodostuu kolmesta päälohkosta: kuntoutustoiminta ja asiantuntijapalvelut, asumis-, päivä- ja osallisuustoiminnat sekä ammatillinen kuntoutus (avopalvelut) ja perusopetus. Vaalijala on kuntayhtymä, jonka omistavat 33 savolaista kuntaa. Suurin osa yksiköistä sijaitsee Pieksämäellä Nenonpellossa. Vuosien myötä rakennukset ovat kokeneet muutoksia remontoinnin myötä. (Vaalijalan kuntayhtymä, i.a.)

Opinnäytetyömme aiheen valintaan vaikutti ensisijaisesti meidän molempien mielenkiintomme työhyvinvointiin. Yhteistyökumppanimme esitti toiveen, että tutkimmme työhyvinvoinnin lisäksi resilienssin vaikutusta työyhteisön muutoksessa. Kuntoutuksen johtaja ehdotti, että tekisimme haastattelun erääseen Vaalijalan yksikköön, jossa on tapahtunut lähimenneisyydessä suuri muutos. Työntekijät perustivat uuden yksikön uusiin tiloihin.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Käytämme opinnäytetyömme menetelminä kirjallisuuskatsausta sekä teema-haastattelua (Liite 1). Kirjallisuuskatsauksen kautta etsimme vastauksia pääkysymyksiin "Mitä on työelämän resilienssi" sekä "Kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä suhteessa työhyvinvointiin". Teemahaastattelua varten muokkasimme alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä (Liite 1). Kolmas tutkimusaihe

opinnäytetyössämme on muutosjoustavuus. Keväällä 2021 olemme saaneet tutkimusluvan haastattelua varten. Tutkimuksen tavoitteena on, että Vaalijala voi tarkastella työntekijöiden muutosjoustavuutta ja kestävyyttä (resilienssiä) stressitilanteessa.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkastelee ihmisten välistä ja sosiaalista maailmaa ja sen merkitystä. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niistä muodostuvat merkityskokonaisuudet. Merkityskokonaisuudet ilmenevät olevan lähtöisin ihmisistä, ja tapahtumina, jotka päätyvät ihmiseen. Tapahtumia ovat toiminta, päämäärien asettaminen, ajatukset ja esimerkkejä tapahtumista ovat hallintavalta ja yhteiskunnan rakenteet. (Vilkka, 2015.) Tämä on laadullinen työ, jonka tutkimushaastattelun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen ja hänen ajatuksiinsa tutkimuskohteena olevista teemoista.

Opinnäytetyömme tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tavoittaa todellisuus, ja ihmisen oma kuvaus kokemastaan todellisuudesta. Tutkimukseen tulisi aina sisältyä kysymys: mitä merkityksiä tutkitaan? Tutkimuksen innovatiivista työskentelyä voi edistää lähestymällä tutkittavaa ilmiötä monesta eri suunnasta ja hyödyntää toisen alan metodeja tai lähestymistapoja. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tulkintojen avulla näyttää esimerkki ihmisen toiminnasta, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkka, 2015.) Teemahaastattelun avulla on tarkoitus selvittää, kuinka suuri vaikutus muutoksilla on ollut työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Teemahaastattelun avulla saamme opinnäytetyöhön työntekijöiden näkökulman asiaan. Tarkastelemme myös omaa muutosjoustavuuttamme työyhteisön kriisitilanteissa. Pohdimme, voiko omaa resilienssiä kehittää sekä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tässä hyödynnämme tutkittua tietoa sekä haastattelusta saamiamme tuloksia. Omissa yksiköissämme tuomme esille opinnäytetyöstä saamamme tulokset.

Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen ja tiedonintressin vuoksi korostuvat tutkimuskohteen kolme näkökulmaa; konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Konteksti tarkoittaa, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa, millaisiin ammatillisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö liittyy. Intentiossa tutkija tarkkailee motiiveja ja tarkoituksia,

jotka liittyvät tutkittavan ilmaisuun tai tekemiseen. Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytyksiä, ja niiden suhdetta tutkijan tutkittavan asian ymmärtämiseen. (Vilkkä, 2015.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastatteluja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tavanomaisesti tutkimushaastattelut ovat yksilöhaastatteluja, mutta tutkimushaastattelutapoja voidaan soveltaa pari- tai ryhmähaastatteluun. Lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu haastattelu, jossa tutkija päättää ennalta kysymykset, kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen. Haastateltavan toivotaan vastaavan kysymyksiin tutkijan laatimassa järjestyksessä, oletuksena on, että vastattu kysymys vaikuttaa seuraavaan kysymykseen. (Vilkkä, 2015.) Me toteutimme haastattelut yksilöhaastatteluina. Oman näkemyksemme mukaan ryhmähaastatteluissa tuloksia ei voida luotettavuudeltaan pitää yksilöhaastattelun tasoisina. Etenkään jos haastateltavat ovat tuttuja toisilleen ja heidän määränsä on vähäinen, kuten tässä tutkimuksessa oli.

#### 4.3 Aineiston keruumenetelmä ja keruu

Tutkimushaastattelun yleisimmin käytetty muoto on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset tutkimusongelman aiheet tai teemat. Teemahaastatteluun voi yhdistää tehtäviä, esimerkiksi lukujärjestyksen kaltaisen lomakkeen täyttäminen työn kuormittavuutta käsittelevässä haastattelussa, miellekartan rakentaminen tai mieluisten asioiden piirtäminen. (Vilkkä, 2015). Aineiston kautta saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme ja kysymykset haastatteluun muotoutuivat tätä kautta.

Teemahaastatteluun kerätään tutkimusongelman keskeiset aiheet ja teemat, jotka ovat välttämättömiä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tutkimushaastattelun aikana teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä. Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että vastaaja voi antaa kaikista haastatteluteemoista oman kuvauksensa ja teemat on käsitelty luontevassa järjestyksessä vastaajan kannalta. Laadullisen tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen.

Haastatteluun osallistujat eivät ole vain tiedon välineitä, vaan tutkittavien tulisi tulla kuunnelluiksi, heidän ymmärryksensä asiasta tulisi lisääntyä ja vaikuttaa myönteisesti heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa myös tutkimustilanteen jälkeen. Tutkimushaastatteluaineistoja kerätessään tutkija on tekemisissä sanojen ja niiden merkitysten kanssa. (Vilkkä, 2015.) Teemahaastattelussamme on 12 kysymystä, jotka ovat järjestelty teemoittain. Haastattelun pääteemat ovat resilienssi ja työhyvinvointi. Haastattelussa teemoihin liittyviä käsitteitä on avattu helpottamaan vastaamista.

Kohderyhmän tuntemus auttaa teemahaastattelun kysymysten muotoilussa. Ongelmana voi olla kysymysten peilaaminen tutkijan käsitykseen tutkimuskohteesta, jolloin vastaaja ei vastaa omien käsitystensä tai kokemustensa mukaan, vaan tutkijan toivomalla tavalla. (Vilkkä, 2015.)

Saimme tutkimusluvan Vaalijalan kuntayhtymältä haastattelun tekemiseen keväällä 2021. Laadimme kysymykset, joilla pyrimme selvittämään muutoksen vaikutusta kyseisen yksikön henkilöstön työhyvinvointiin sekä resilienssin vaikutusta työyhteisön muutoksessa. Kaikki haastateltavat ovat olleet mukana muutosvaiheessa sekä ovat edelleen työntekijöinä perustamassaan uudessa yksikössä.

Haastateltavat olivat iältään 18–59-vuotiaita. Työkokemusta kolmella heistä oli yli 16 vuotta ja kahdella 0–10 vuotta. Yhdeltä haastateltavista puuttui terveydenhuoltoalan koulutus. Yksi haastateltavista siirtyi uutena työntekijänä yksikköön, jonka työntekijät perustivat. Muut neljä olivat työskennelleet yhdessä jo vanhassa yksikössä.

Aikatauluihin liittyvistä haasteista johtuen haastattelut toteutuivat vasta syksyllä 2021. Päädyimme toteuttamaan haastattelut välimatkasta sekä vallitsevasta koronatilanteesta johtuen puhelimitse. Tämä helpotti myös haastatteluajkojen sopimista, sillä ko. yksikön työntekijät tekevät työtä pääsääntöisesti yksin. Lähetimme haastattelun kysymykset sekä saatekirjeen etukäteen luettaviksi haastateltavien sähköpostiin. Tämän jälkeen sovimme ajat haastatteluihin työntekijöiden työvuoroja mukaillen. Haastattelut toteutuivat viikoilla 42–45. Olimme saaneet yksikön esimieheltä etukäteen tiedon, ketkä työntekijöistä olivat mukana koko

muutosprosessin ajan. Haastateltavia oli viisi. Jätimme pois haastateltavien joukosta yksikön kaksi vakituista yötyöntekijää, sillä he eivät olleet mukana muutosprosessissa.

Haastattelut tallennettiin puhelimen ACR-sovelluksella ja haastateltaville kerrottiin heti alkuun, että haastattelu tallentuu. Kerroimme, että tallenteet poistetaan heti, kun tulokset on saatu analysoitua. Kerroimme myös, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut tehtyämme kirjoitimme ne tallenteita kuunnellen sanatarkasti ylös Word-tiedostoon. Laadimme Excel-taulukon vastausten analysointia varten, mikä helpotti meitä tulosten kirjoittamisessa. Olimme etukäteen numeroineet kysymykset, joka auttoi vastausten kirjoittamisessa oikean havaintoyksikön alle.

#### 4.4 Analyysimenetelmä ja analyysi

Kuuntelimme ACR-tallenteet haastatteluista läpi, jonka jälkeen kirjoitimme jokaisen haastattelun ylös sanatarkasti. Haastatteluiden pituus vaihteli hiukan ja kaikki viisi tallennetta olivat yhteensä kestoaltaan 166,53 minuuttia. Kun kirjoitimme haastattelut ylös, oli tekstiä yhteensä 23 tulostettua sivua. Tähän sivumäärään sisältyivät kaikki haastattelut kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aloimme käydä aineistoa läpi lukemalla sen useaan kertaan. Havainnoimme jo tässä vaiheessa esimerkiksi sen, että vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä haastateltavien kesken. Tässä vaiheessa keskityimme vastauksissa omien tutkimuskysymyksiemme kannalta olennaisiin ilmiöihin ja käsitteisiin.

Litterointi on puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon, ja se on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen aineiston haltuunottoa ja analysointia. Litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe, jossa tutkija tutustuu läheisesti aineistonsa ja tekee havaintoja ja tulkintoja aineistosta. Litteraatiossa kuvataan mitä tilanteessa tapahtuu. Haastatteluaineistoilla kerätään tietoa haastateltavien mielipiteistä, näkökulmista ja tietyn ilmiön ymmärryksestä, myös haastattelijan kysymykset litteroidaan. Koko tutkimusaineistoa ei litteroida samalla tarkkuudella, vaan valitaan, mikä on oleellista. Litteroinnissa keskitytään kohtiin, jotka ovat

tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä. Litteraatio on apuna aineiston järjestyksessä ja luokittelussa. Laadullisessa tutkimuksessa litterointeja käytetään johtopäätösten tukena tulosten raportoinnissa. (Kallinen & Kinnunen, i.a.)

Haastatteluissa oli paljon epäolennaista tietoa tutkimukseemme liittyen ja tässä vaiheessa aloimme ryhmitellä vastauksista saamaamme tietoa. Karsimme pois kaiken epäolennaisen tiedon ja kirjoitimme jälleen tässä vaiheessa aineiston ylös. Sivumäärä oli tämän aineiston pelkistämisen jälkeen seitsemän sivua. Yksi sivu koostui haastattelun kysymyksistä, jotka pidimme mukana koko ajan vastauksia läpi käydessämme. Tässä vaiheessa yliviivasimme kysymyksistä olennaisimmat sanat kuten resilienssi, työhyvinvointi ja muutoksen vaikutus. Tämän jälkeen kävimme läpi jäljellä olevaa aineistoa yliviivaten vastauksista ne kohdat, jotka koimme vastaavan tutkittavaan asiaan.

Ennen aineiston analyysiä aineisto järjestetään ja luokitellaan eli koodataan. Koodaamisessa litteroiduista haastatteluista aineiston osia yhdistellään ja erotellaan tietyn ominaisuuden tai teeman mukaan. (Kallinen & Kinnunen, i.a.)

Tutkimusaineiston aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää toiminnan logiikka tai jonkinlainen tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. Ennen analyysiä, tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tutkija päättää, mistä lähdetään etsimään tyypillistä kertomusta tai toiminnan logiikkaa. Tutkimusaineiston pelkistäminen aloitetaan ja karsitaan epäolennainen informaatio. Tutkimusaineisto pilkotaan osiin tai tiivistetään tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien ohjaimina. Seuraavaksi tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta etsitään. Ryhmittely tehdään analyysin kohteena olevan analyysiyksikön ominaisuuden tai käsitysten mukaan. Jokainen ryhmä nimetään yläkäsitteellä, joka parhaiten kuvaa ryhmän sisältöä. Ryhmitteilyistä muodostuu käsitteitä, teoreettinen malli tai luokitteluja. Tutkimuksen tuloksen avulla pyritään ymmärtämään merkityskokonaisuutta. (Vilka, 2015.)

Kun olimme käyneet haastatteluiden jäljellä olevan aineiston huolellisesti läpi, aloimme analysoida sisältöä.

Taulukko 1. Kategoriat

	resilienssi					työhyvinvointi				
haastateltava	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>yksilö</b>										
ikä										
koulutus										
työkokemus										
<b>haasteet</b>										
<b>voimavarat</b>										
<b>työyhteisö</b>										
<b>haasteet</b>										
<b>voimavarat</b>										
muutoksen vaikutus										

Excel-tilukon tekeminen aloitettiin lisäämällä haastateltavat, jotka numeroitiin 1-5. Taulukkoon lisättiin myös haastateltavan ikä, koulutus ja työkokemus. Aineisto ryhmiteltiin alakategorioihin. Näihin alakategorioihin tulivat sekä yksilön, että yhteisön haasteet, voimavarat sekä muutoksen vaikutus. Tämän jälkeen muodostui kaksi yläkategoriaa, jotka olivat resilienssi sekä työhyvinvointi. Näin saimme molempia tutkimuskysymyksiämme vastaavat kategoriat. Teimme luokittelusta yllä kuvatun Excel-tilukon (Taulukko 1.)

Taulukko 2. Yksilön resilienssin haasteet sekä voimavarat

<b>Yksilön resilienssin haasteet ja voimavarat</b>							
Pitkät työputket						<b>Työvuorosuunnittelusta johtuvat haasteet</b>	
Oma hermostuminen						<b>Oman reaktion tuomat haasteet</b>	
Oma tunnetila							
Työkavereiden reaktiot						<b>Työkavereiden tunnetilan tuomat haasteet</b>	
Avoimuus						<b>Työyhteisön tuomat voimavarat</b>	
Joustavuus							
Huumori							
Hyvä ja toimiva työyhteisö							
Yksikön sijainti						<b>Fyysisten tilojen voimavarat</b>	

Yllä olevaa taulukkoa (Taulukko 2.) laatiessamme hyödynsimme aiemmin tekemääme kategoriointia. Vastausten perusteella teimme vielä luokittelun, jossa erittelimme esimerkiksi yksilön resilienssin haasteet sekä voimavarat omiin

luokkiinsa (Taulukko 2). Tämän jälkeen tehtiin vastausten teemoittelu ja tästä muodostui Excel-tilukko (Taulukko 2.). Taulukoinnit näkyvät tuloksissa lyhyenä yhteenvetona jokaisen luvun alussa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi paljastaa tiedon puheessa olevan sanan, lauseen tai lausejoukon avulla, joista muodostuu merkityskokonaisuus. Sisällönanalyysi on Anttilan mukaan alkujaan kvantitatiivinen menetelmä. Tuomi ja Sarajärvi toteavat sisällönanalyysin tarkoittavan tutkimusaineiston sanallista kuvaamista eikä kvantifioiminen silloin ole mahdollista. Tutkimusaineiston sisältöä eriteltäessä tutkimuskohde esim. puhe, teksti tai niiden osat, jaetaan havaintoyksiköihin, jotka yksilöidään numerojärjestykseen. Havaintomatriisin pystysuoraan sarakkeeseen asetetaan havaintoyksiköt. Sisältöluokat lisätään pystyriiviin ja jokainen havaintoyksikköä koskeva ja sisältöluokkaan liittyvä havainto lisätään numeerisina arvoina. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityskokonaisuuksia ja merkityssuhteita. (Vilkkä, 2015.)

## 5 TULOKSET

### 5.1 Yksilön resilienssin haasteet ja voimavarat

Taulukko 3. Yksilön resilienssi

<b>RESILIENSSI</b>
<b>Yksilön resilienssin haasteet</b>
Työvuorosuunnittelusta johtuvat haasteet
Oman reaktion tuomat haasteet
Työkavereiden tunnetilan tuomat haasteet

Haastateltavat kokivat oman reaktion tuomat haasteet suurimpana resilienssiin vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi hermostuminen äkillisissä muutoksissa mainittiin. Työkavereiden tunnetilasta-, sekä työvuorosuunnittelusta johtuvat haasteet olivat yhtä suuret keskenään. Näiden koettiin kuitenkin vaikuttavan vähemmän kuin oman tunnetilan.

*Mulla varmaan ekana tulee sellainen paniikki, tulee semmonen epätoivo, että ei hitto tästä nyt kyllä selvitä mitenkään. Mutta sitten kun sitä tunnustelee ja keskustele työyhteisössä, niin sitten alkaa ehkä tulla semmonen olo, että eiköhän tästä vielä selvitä. Toivo sieltä löytyy, työyhteisö on aina semmonen kantava voima mikä sitten niin kuin tsemppaa täällä toisiaan.*

Taulukko 4. Yksilön resilienssi

<b>RESILIENSSI</b>
<b>Yksilön resilienssin voimavarat</b>
Työkokemuksen myötä tulleet voimavarat
Henkilökohtaiset voimavarat

Suurimmaksi voimavaraksi nousi yksilön henkilökohtaiset voimavarat. Tässä haastateltavat toivat esiin esimerkiksi joustavuuden sekä kyvyn sopeutua nopeasti muutoksiin. Työkokemuksen mukana tuomat voimavarat, kuten varmuus työhön, koettiin hieman vähäisempinä. Tähän saattoi tosin vaikuttaa haastateltavien suuret ikäerot eikä kaikilla ollut yhtä paljon työkokemusta toisiinsa nähden.

*Riippuu asiasta, osaan rajata työni. Olen nopea työssä sekä teen nopeita päätöksiä. Voin räjähtää mutta perustelen sen. Olen joustava. Koen, että olen varma työssäni.*

## 5.2 Työyhteisön resilienssin haasteet ja voimavarat

Taulukko 5. Työyhteisön resilienssi

<b>RESILIENSSI</b>
<b>Työyhteisön resilienssin haasteet</b>
Työhön liittyvät haasteet
Arjen toimintaan liittyvät haasteet
Fyysisten tilojen tuomat haasteet

Tässä arjen toimintaan liittyvät haasteet koettiin yksiselitteisesti suurimpana vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi työntekijöiden yhteinen puuttuva aika, huono tiedonkulku sekä yksikköpalavereiden puute tuli esiin kaikissa vastauksissa. Työhön liittyvinä haasteina mainittiin epävarmuus tulevasta sekä toistuva työssä, kuten työvuoromuutoksissa, joustaminen. Fyysisten tilojen haasteena koettiin esimerkiksi taukotilan puuttuminen.

*Kahvitaukoja ei ole tarpeeksi, koko ajan pitää olla saatavilla. Ei ole henkilökunnan omaa tilaa eikä työrauhaa. Liian vähän henkilökuntaa, yksin ollaan paljon.*

Taulukko 6. Työyhteisön resilienssi

<b>RESILIENSSI</b>
<b>Työyhteisön resilienssin voimavarat</b>
Työyhteisön yhteiset voimavarat
Fyysisten tilojen voimavarat

Työyhteisön yhteiset voimavarat koettiin yksiselitteisesti suurimpana työyhteisön resilienssiä ajatellen. Hyvä ja toimiva työyhteisö sekä avoimuus henkilökunnan kesken tulivat tässä esiin jokaisessa haastattelussa. Fyysisten tilojen voimavaraksi koettiin yksikön sijainti.

*Todella hyvä työporukka. Asioista voi puhua. Huumori ja positiivinen asenne vie eteenpäin. Kaikki yhdessä koettu on vahvistanut työyhteisöä.*

### 5.3 Yksilön työhyvinvoinnin haasteet ja voimavarat

Taulukko 7. Yksilön työhyvinvointi

<b>TYÖHYVINVOINTI</b>
<b>Yksilön työhyvinvoinnin haasteet</b>
Arjen toimintaan liittyvät haasteet
Työyhteisön tuoma haaste

Yksilön näkökulmasta arjen toimintaan liittyvät haasteet vaikuttivat eniten työhyvinvointiin. Koettiin, että esimerkiksi työvuorosuunnittelu toi mukanaan haasteita. Vapaa-aika, riittävä lepo työvuorojen välissä sekä työasioiden unohtaminen vapaalla oli merkityksellinen tekijä työhyvinvoinnissa. Myös epävarmuus tulevasta tuli vastauksissa esiin.

*Epävarmuus ja tiedottomuus asioista. Muun työyhteisön negatiivinen suhtautuminen tiettyihin asioihin.*

Taulukko 8. Yksilön työhyvinvointi

<b>TYÖHYVINVOINTI</b>
<b>Yksilön työhyvinvoinnin voimavarat</b>
Työyhteisön tuomat voimavarat
Vapaa-ajan tuomat voimavarat
Työvuorosuunnittelun tuomat voimavarat

Työyhteisön-, sekä työkavereiden tuomat voimavarat olivat yhtä suuressa asemassa. Hyvä työporukka sekä vastapainona työlle tasapainoinen perhe-elämä koettiin tärkeiksi.

*Kun itsellä on asiat muuten hyvin kotona, kotona pyyhkii hyvin ja semmonen muukin elämä on tasapainossa. Jos jotain on mielen päällä kotiasioissa niin sitten on hyvä sekin, että pystyy täällä töissä työkavereille ihan kertomaan ja keskustelemaan siitä asiasta.*

#### 5.4 Työyhteisön työhyvinvoinnin haasteet ja voimavarat

Taulukko 9. Työyhteisön työhyvinvointi

<b>TYÖHYVINVOINTI</b>
<b>Työyhteisön työhyvinvoinnin haasteet</b>
Johtamisen tuomat haasteet
Työhyvinvoinnin tuomat haasteet

Tässä kaikki haastateltavat mainitsivat suurimmaksi haasteeksi johtamisen. Työyhteisössä oli koettu, että esimieheltä saatu tuki oli jäänyt vähäiseksi. Esimieheltä saatua palautetta sekä hänen säännöllistä läsnäoloaan yksikössä toivottiin. Myös tyhy-päivien pois jääminen mainittiin kaikissa vastauksissa.

Taulukko 10. Työyhteisön työhyvinvointi

<b>TYÖHYVINVOINTI</b>
<b>Työyhteisön työhyvinvoinnin voimavarat</b>
Työyhteisön tuomat voimavarat
Asukkaiden tuomat voimavarat

Työyhteisön mukanaan tuomat voimavarat koettiin tässä suurimpana vaikuttavana tekijänä. Kaikissa vastauksissa tuli esiin esimerkiksi hyvä työilmapiiri sekä työkavereilta saatu tuki. Yksi haastateltavista mainitsi myös asukkaiden tuomat voimavarat, kuten asukkailta saatu positiivinen palaute.

*Työkaverit, hyvä työyhteisö, vaihtuvuus vähäistä eli ei työntekijät vaihtuneet, valikoidut työntekijät, jotka tunsivat toisensa ennestään.*

#### 5.5 Muutoksen vaikutus

Taulukko 11. Muutos

<b>Muutoksen vaikutus</b>
Muutoksen tuoma vaikutus
Johtamisen tuoma vaikutus

Muutosvaiheessa suurimpana vaikuttavana tekijänä koettiin muutos kokonaisuudessaan. Se koettiin stressaavana ajanjaksona ja muutoksen aikaan työntekijät

joustivat paljon, joka johti väsymiseen. Muutoksen pitkäaikaisina vaikutuksina kaikki haastateltavat mainitsivat työyhteisön vahvistumisen. Jokaisessa vastauksessa tuli ilmi myös se, kuinka avoimesti työyhteisössä nykyään voidaan asioista keskustella. Johtamisen tuoma vaikutus oli esihenkilön tuen vähäisyys muutoksen jälkeen. Yhteistä aikaa sekä esihenkilön fyysistä läsnäoloa yksikössä kaivattiin.

*No mun mielestä niin kun meillä ainakin tämä työyhteisö on semmonen tiivis ja hyvä ja täällä on hyvä olla tässä porukassa. Ikinä ei tarvitse katsoa, kenen kanssa on samassa vuorossa, kaikkien kanssa on ihan yhtä hyvä. Tämä kaikki on vahvistanut meidän työyhteisöä, ehdottomasti.*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tutkijan tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimustulosten esittämisessä. Tutkijan tulee kunnioittaa toisten tutkijoiden työtä ja ottaa huomioon toisten tutkijoiden saavutukset samasta asiasta. Tarkat lähdeviitteet tekstissä ja omien ja toisten tutkijoiden tulosten esittäminen oikeassa valossa osoittaa toisten tutkijoiden saavutusten huomioon ottamisen. (Vilkkä 2015.)

Lähteitä käyttäessämme huomioimme eettiset periaatteet. Aina toisen osapuolen tekstiä käyttäessämme olemme merkanneet lähdeviitteet selvästi tekstiin, jolloin alkuperäisen tekstin kirjoittaja tulee esille. Emme ole missään vaiheessa käyttäneet muiden tekstejä ominamme.

Tutkimuksen luotettavuus (reliaabelius) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja mittauksen täsmällisiä tuloksia saman henkilön kohdalla tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen aikana monet asiat voivat vaikuttaa heikentäen tutkimuksen luotet-

tavuutta. Vastaja voi vastatessaan muistaa jonkin asian väärin, haastattelija merkitsee vastauksen väärin tai tutkija tekee virheen tallentaessaan vastauksia. (Vilkkä 2015.)

Haastattelu kohdistui sellaiseen yksikköön, josta kummallakaan meistä ei ollut ennakkoon mitään kokemusta. Tiesimme ainoastaan sen, että työntekijät perustivat uusiin tiloihin kokonaan uuden yksikön. Koimme, että haastattelun toteuttamista helpotti se, että emme tienneet yksiköstä juuri mitään etukäteen. Näin ollen ennakkokäsityksiä ei ollut. Haastattelut tallennettiin, joten saimme kirjoitettua tulokset juuri niin, kuin haastateltavat olivat kysymyksiin vastanneet. Haastattelujen edetessä koimme, että haastateltaville oli tärkeää tulla kuulluksi. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen oli tärkeää, sillä haastateltavat toivat rohkeasti esiin myös työhön liittyviä epäkohtia. Haastateltavien henkilöllisyys ei ollut missään vaiheessa tunnistettavissa. Kun olimme kirjoittaneet haastattelut ylös, poistimme talenteet. Koska tutkimme opinnäytetyössämme muutoksen vaikutusta, oli tärkeää, että henkilöt olivat osallistuneet koko prosessiin ja olivat edelleen yksikössä töissä. Näin koimme saavamme luotettavamman tuloksen tutkimukselle.

## 6.2 Tulosten pohdinta

Luukkalan mukaan osaaminen ja halu ottaa se käyttöön ovat työhyvinvoinnin ytimessä (Luukkala, 2011, s. 271). Osaamisen lisäksi työhyvinvointi rakentuu vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta. Vaatimusten ja osaamisen välillä tulee olla tasapaino. Jos vaatimukset ylittävät osaamisen, erityisesti avainhenkilöltä eli omalta esimieheltä saatu voimakas sosiaalinen tuki auttaa hetkellisesti kestämään vaatimukset. (Luukkala, 2011, s. 45.) Haastattelun tulosten perusteella esimiehen tuki koettiin tärkeäksi. Sen puuttumisen koettiin vaikuttavan suoraan työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikutti myös vahvasti työkavereiden, eli sosiaalinen, tuki. Haastateltavat kokivat, että muutosvaiheen vaativuus oli heikentänyt yhteisön työhyvinvointia ja esimerkiksi toistuva asioissa joustaminen sitä heikentää edelleen.

Kirjoitimme opinnäytetyömme luvussa 2.3 Tutkimustietoa, kuinka Oxfordin yliopiston professori Mailis oli tutkinut hoivatyötä tekevien selviämistä kohtaamistaan vastoinkäymisistä. Tutkimuksessa oli kolme polkua, joissa resilienssi oli hyvin erilainen. Kolmas polku johti työntekijöiden työn ja organisoimisen kehittämiseen sekä ammatilliseen kasvuun. Kaksi muuta johti uupumiseen sekä työpaikan vaihtoon. (Lipponen, 2020.) Haastattelun perusteella kaikki haastateltavat olivat valinneet, tiedostamattaan, kolmannen polun. Muutosvaiheesta on aikaa nyt kaksi ja puoli vuotta ja kaikki työntekijät ovat edelleen töissä perustamassaan yksikössä. Jokaisen vastauksissa tuli esiin, kuinka työyhteisö keskenään organisoii työtä. Tämä puolestaan sai aikaan toimivan yksikön sekä vahvasti työyhteisöä. Osaava työntekijä, jolla on työssään hallinnan tunne, kokee työperäisen stressin myönteisenä ja hänen voimavaransa aktivoituvat. (Luukkala, 2011, s. 31).

Manka ja Manka (2016) mukaan omaa sitkeyttä voi kehittää voimavarojen esim. persoonallisuudenpiirteiden, osaamisen, henkilökohtaisten yhteyksien ja verkostojen avulla. Kun tiedostaa omat voimavaransa, on helpompi ylittää vaikeudet ja vastoinkäymiset. (Kinnunen, 2017–2018, s. 25.) Haastateltavat kuvasivat, kuinka suuresti oma persoona vaikuttaa suhtautumiseen vastoinkäymisissä. Toisaalta myös työkavereiden reaktioilla koettiin olevan merkitystä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön resilienssiin vaikuttavat yksilön oma toiminta ja ympäröivät olosuhteet ja ne ovat aikaan ja paikkaan sidonnaisia. Tutkimuksen tarkoituksena oli halu ymmärtää haastateltavien kokemuksia. Resilienssi on yksilön ja työyhteisön jatkuva muutostila ja jos tutkimus toistettaisiin myöhemmin, tulokset olisivat luultavasti erilaisia.

### 6.3 Opinnäytetyön prosessin pohdinta ja ammatillinen kasvu

Aloitimme työn suunnittelun keväällä 2020. Aiheena meillä oli ensin työhyvinvointi, mutta yhdessä työnantajatahon edustajan kanssa syvensimme sitä hieman. Resilienssi käsitteenä oli meille vielä tuolloin vieras. Melko pian teorian tietoon sekä aiempiin tutkimuksiin perehtyessämme huomasimme, että nämä kaksi valitsemaamme aihetta täydentävät hyvin toisiaan.

Prosessi oli lopulta kestoaltaan hieman pidempi kuin mitä olimme alun perin suunnitelleet. Yhteistyön koimme olevan koko ajan sujuvaa eikä tähän liittyen ollut ongelmaa. Haastavin tekijä oli varmasti välimatka välillämme ja yhteydenpito tapahtui lähes kokonaan puhelimitse. Uskomme työn kehittäneen myös omaa resilienssiämme, sillä työ ei koko ajan edennyt suunnitelman mukaisesti. Suurilta vastoinkäymisiltä kuitenkin onneksi vältyimme.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, kuinka voimme kehittää omaa resilienssiä. Ammatillisessa mielessä opimme eniten, kun perehdyimme lähteinä käyttämäämme aineistoon. Opimme myös etsimään relevanttia ja tutkittua tietoa. Ymmärryksemme työyhteisöjen haasteista ja voimavaroista muutostilanteessa lisääntyi tutkimuksemme edetessä ja se mahdollisti myös omien työyhteisötaitojemme kehittymisen. Oma positiivinen asenne ja motivaatio ovat voimavaroja koko työyhteisölle. Itsensä johtaminen ja vastuu omasta tekemisestä ja hyvinvoinnista lisää työyhteisön jäsenten resilienssiä. Oman ja toisen työn arvostaminen vaikuttavat merkittävästi työyhteisön resilienssiin ja työhyvinvointiin. Koimme tutkimuksemme kannalta ensiarvoisen tärkeiksi haastatteluista saamamme tulokset. Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, saamamme tulokset olivat tämän opinnäytetyön kannalta olennainen asia. Työelämän muutokset sekä haasteet voivat parhaimmillaan kehittää niin yhteisön, kuin yksilönkin stressintietokykyä. Omien kokemuksiemme mukaan on helpompaa, jos on tiedossa, että muutosvaihe ja haasteet ovat väliaikaisia.

Kun mietimme tutkimuksen vaikuttavuutta pidemmälle, on sitä toki tässä vaiheessa mahdotonta sanoa. Mahdollisuus siihen, että vaikuttavuutta ei tarkastella, on olemassa. Oman työkokemuksemme perusteella voimme todeta, että muutoksesta johtuvien vaikutusten säännöllinen arvioiminen on äärimmäisen tärkeää. Vaikuttavuus jää usein mittaamatta, vaikka siihen on käytössä useita eri mittareita. Käytännön työssä ongelmat syntyvät usein, kun siirrytään vaikutuksesta vaikuttavuuteen (Aistrich, 2014).

Toivomme, että Vaalijala voisi hyödyntää opinnäytetyötämme sekä sen tuloksia tarkastellessaan työntekijöiden muutosjoustavuutta, kestävyyttä sekä

työhyvinvointia. Varmasti jokaisesta työyhteisöstä löytyy epäkohtia, joihin voisi jo pienilläkin muutoksilla vaikuttaa. Tämä tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö hyötyisi varmasti, jos yhteisiä palaverieja olisi säännöllisesti. Nykyisellään työ koetaan melko yksinäisenä. Tulosten perusteella myös työhyvinvointiin olisi tärkeää kiinnittää enemmän huomiota.

Mielestämme tasapainon löytyminen työssä on ennen pitkää tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Tuskin kukaan haluaa työskennellä jatkuvan muutospaineen sekä epävarmuuden vallitessa. Teimme myös huomion, että työyhteisössä, jossa on avoin ilmapiiri, voivat työntekijät paremmin.

#### 6.4 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksemme olivat: Miten resilienssi vaikuttaa työhön? ja Kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä työhyvinvointiin yksilön sekä yhteisön näkökulmasta? Tutkimuksemme mukaan yksilön resilienssi lisääntyy työyhteisön resilienssin kautta. Yksilön työn imu on resilienssiä vahvistava tekijä ja se voi vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Muutosvaiheessa uuden oppiminen ja koko työyhteisön sopeutuminen nopeasti muuttuviin tilanteisiin lisäsi kaikkien työyhteisön jäsenten resilienssiä. Tutkimuksemme mukaan muutosvaiheessa esimiehen läsnäolo, tuki ja rakentava palaute ovat työyhteisön resilienssin voimavara. Suomalaisia pidetään sisukkaana kansana, joka löytää omat voimavaransa. Resilienssi ei tarkoita yksinselviämistä, mutta aina avun pyytäminen ja vastaanottaminen ei ole helppoa. Resilienssi on omien ja ympäristön voimavarojen tuntemista ja hyödyntämistä. (Lipponen ym., 2016, s. 244.)

Työhyvinvointia kuvaava käsite on työn imu (work engagement), jonka tutkimus alkoi positiivisen psykologian nousun myötä. Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan työn imu on työuupumuksen vastakohta. Määritelmässä työn imu koostuu työntekijän sitoutuneisuuden (involvement), energisyyden (energy) ja pystyvyyden (efficacy) kokemuksista. Määritelmässä työn imu on työuupumusoireiden puuttuminen. (Mäkikangas, ym., 2017, s. 111–112.)

Haastavassa tilanteessa ihminen löytää käyttöönsä omia vahvuuksiaan ja mahdollisesti saa liikkeelle myös ympäristön resursseja, ja se vahvistaa tunnetta, että tästä selvitään yhdessä. Nämä kokemukset rakentavat uskoa selviämiseen tulevaisuudessa. (Lipponen ym., 2016, s. 244.) Toiveikkuudesta, yhteistyöstä ja ideoista rakentuu myönteinen ajattelu (Luukkala, 2011, s. 140).

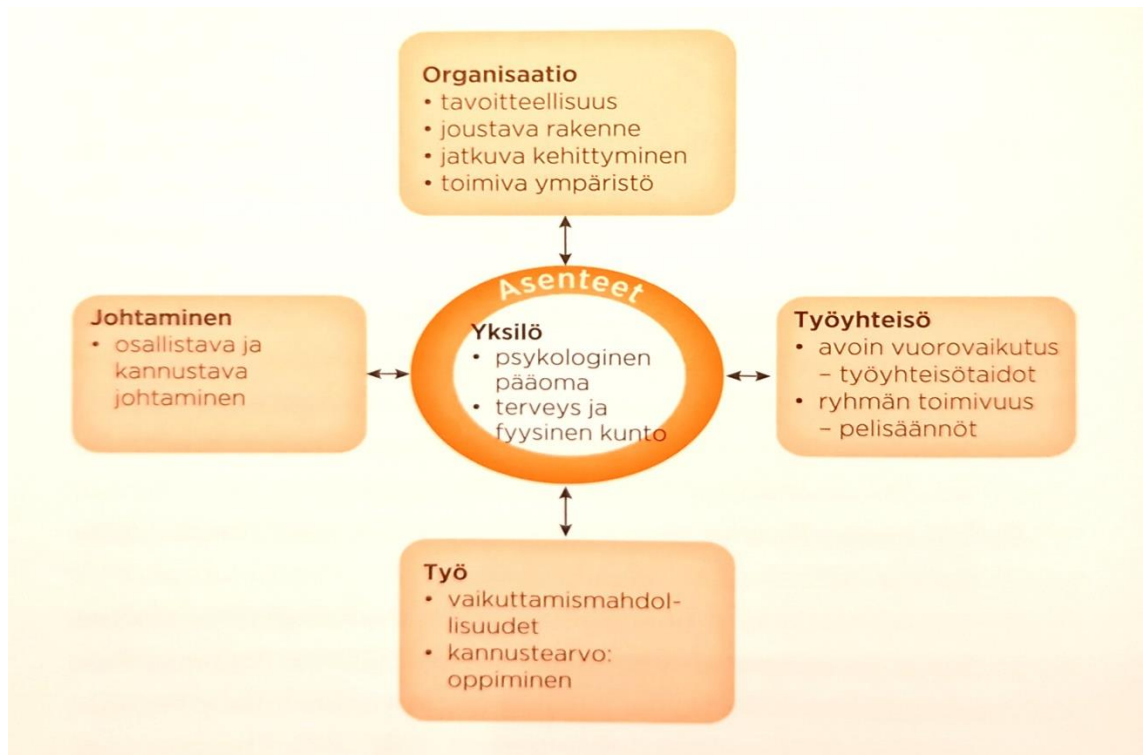
Muutoksesta ajoissa tiedottaminen on tärkeää ja työyhteisössä on hyvä järjestää keskustelutilaisuuksia, joissa puhutaan avoimesti muutoksen eduista ja haitoista (Luukkala, 2011, s. 267). Johtaminen muutoksen viimeisessä vaiheessa alkaa yhdessä tekemisestä. Keskustelun kautta eri osapuolien näkemykset lähentyvät toisiaan. Tämä sitouttaa työntekijät, jotka työskentelevät eri asemissa ja työyhteisö yhdessä toimii muutoksen puolesta. Hyvä johtaja on yhteistyöjohtaja, joka yhdessä työyhteisönsä kanssa vie asioita eteenpäin. Johtajan toimenkuvan tulisi olla läsnä oleva ja näkyvä. (Luukkala, 2011, s. 268–269.)

Muutosvaiheessa työyhteisön epätietoisuus tulevasta vaikutti negatiivisesti työhyvinvointiin. Samoin henkilökunnan joustaminen, joka johti työyhteisön väsymiseen ja työilmapiirin huonontumiseen. Myös työvuorosunnittelu, liian pitkät työputket ja vähäinen henkilökunta vähensivät tutkimuksen mukaan työyhteisön työhyvinvointia.

Hyvä työporukka, työkaverit ja toisen työn arvostaminen lisäsivät yksilön työhyvinvointia. Samoin asukkailta ja työkavereilta saatu positiivinen palaute. Henkilökunnan pysyvyys lisäsi työyhteisön työhyvinvointia ja mahdollisti avoimen keskustelun. Työyhteisön yhteinen huumori ja hyvä työilmapiiri ovat auttaneet jaksamaan arjessa. Luukkalan mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työrauha ja työstä saatu suora ja rakentava palaute. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat myös työn selkeä päämäärä ja itsensä kehittäminen työn kautta. (Luukkala, 2011, s. 32.)

Manka on kehittänyt työhyvinvoinnin mallin, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat eri osa-alueet on otettu huomioon (Kuvio 13). Mallissa tutkitaan, mitkä yksilön, johtamisen, työn, työyhteisön ja organisaation piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin. Mallissa lähtökohtana on voimavarakeskeisyys ja siinä etsitään vastauksia

siihen, kuinka tuloksena olisi mahdollisimman menestyksellisesti ja hyvin toimiva työpaikka, ja kuinka työntekijän olisi mahdollista kokea työn imua ja työniloa. (Manka, 2015, s. 105–106.)



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, 2015, s. 106)

Työhyvinvoinnin eniten tutkittu kuvaaja on työtyytyväisyys. Varhaisin tieteellinen tutkimus määritteli työtyytyväisyyden miellyttävänä myönteisenä tunnetilana yksilön arvioidessa työtään (Locke, 1969). Vaihtoehtoisia näkökulmia on esitetty myöhemmin. Työtyytyväisyys on työntekijän kognitio eli arvio työolosuhteista tai työhön liittyvä asenne. Nykyisin työtyytyväisyys määritellään moniulotteiseksi myönteiseksi asenteeksi työtä kohtaan tunneperäisten elementtien korostuessa. (Mäkikangas ym., 2017, s. 113.)

Työyhteisön tavoitellessa hyvää tulokuntoa työhyvinvoinnin kautta ovat esimies ja johtaja avainasemassa. Työntekijä, joka on oma-aloitteinen, yhteistyökykyinen ja hyvin työnsä tekevä on esimiehelle suureksi avuksi. Jos esimieheltä puuttuu työntekijöiden tuki, heikentää se esimiehen mahdollisuutta edistää työhyvinvointia. (Luukkala, 2011, s. 278–279.) Työyhteisöstä johtuvia syitä esimiehen tuen

puuttumiselle voivat olla organisaation sosiaalinen hierarkia ja kiire (Luukkala, 2011, s. 272).

Toimintaympäristömme muuttuu vallitsevan käsityksen mukaan monella tavalla ja niin nopeasti, että osaamisen ja oppimisen on muututtava, jos mahdollista vielä joustavammin ja nopeammin. Osaamisvaatimusten muutokset ulkoistetaan yksittäisten työntekijöiden riskiksi ja joustavuusajattelussa kaikki vastuu voi jäädä yksilölle. Tulevaisuudessa siirrytään osaamisen maailmaan ja silloin tarvitaan kykyä oman osaamisidentiteetin tunnistamiseen ja kehittämiseen. Osaamisidentiteetti kannustaa uuden oppimiseen ja kasvuun. (Jokinen ym., 2018.)

Tutkimuksemme mukaan työyhteisön resilienssiä vahvistavia tekijöitä muutoksen aikana ovat työyhteisön osallisuus ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Lisäksi aikataulutus ja ajantasainen tiedottaminen muutoksen aikana ovat työyhteisön resilienssiä vahvistavia tekijöitä. Palautteen saaminen johdolta ja johdon ymmärrys työyhteisön tilanteeseen vahvistavat työyhteisön resilienssiä ja työhyvinvointia, ja esimiehen läsnäolo ja tuki vahvistavat työyhteisöä.

Työyhteisön osallistaminen ja tukeminen auttavat selviytymään muutosvaiheen haasteista. Työyhteisön muutosjoustavuus ja selviytymiskyky lähtevät yksilöstä ja yksilön resilienssin tukeminen ja kehittäminen vaikuttavat koko työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena ollut työyhteisö on vahvistunut muutoksen myötä, mutta yksilöiden joustaminen on johtanut työyhteisön väsymiseen. Työyhteisöltä saatu tuki ei ole riittävä työhyvinvointia lisäävä tekijä. Työvuorosunnittelu ja riittävä lepo ovat tämän tutkimuksen mukaan tärkeitä työyhteisön resilienssiä ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Ehdotamme työyhteisön resilienssin vahvistamiseksi ja kehittämiseksi seuraavia toimia. Yksikköpalaveri otetaan käyttöön ja työyhteisöä osallistetaan. Esimies ja työyhteisö yhdessä kehittävät työyhteisöä. Työterveyden kautta tehdään kysely työyhteisön työssäjaksamisesta ja tehdään suunnitelma työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työyhteisön osallistuminen yhteiseen tyhy-päivään mahdollistetaan sijaisten avulla. Työyhteisölle järjestetään ulkopuolinen työnohjaaja tukemaan ja kehittämään työyhteisön resilienssiä ja työhyvinvointia. Uuden yksikön

perustamisesta tehdään Vaalijalan kuntayhtymän yhteinen ohjeistus tai aikajana tulevien yksikkömuutosten tueksi.

## LÄHTEET

- Aistrich, M. (2014). *Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata*. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittää-mitata/>.
- Eriksson, T. (2017). *Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia*. Jyväskylän yliopisto. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3\\_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf).
- Hakanen, J. (2018). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. [Väitöskirja, Työterveyslaitos]. (Julkari STM:n hallinnonalan julkaisuja. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27). STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136585>.
- Hämäläinen, K. (2017). *Resilienssi- muutoskyky Kainuun TE-toimistossa*. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134267/Hamalainen\\_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134267/Hamalainen_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Jokinen, L., Ollila, J., Miettinen, S., & Ahvenainen, M. (2018). *Koulutus päätöksillä on pitkät jäljet*. SITRA. <https://www.sitra.fi/blogit/koulutuspaatoksilla-pitkat-jaljet/>.
- Juntunen, T., & Hyvönen, A.-E. (2020). *Koronakriisi, informaatio ja resilienssipoliikka*. Kosmopolis. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71784/kosmopolis\\_2\\_2020\\_juntunen\\_hyvonen\\_72-92-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71784/kosmopolis_2_2020_juntunen_hyvonen_72-92-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Kallinen, T., & Kinnunen, T. (i.a.) *Etnografia*. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 03.04.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>.

- Kinnunen, J. (2017–2018). *Resilienssi ja sen edistäminen*.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154174/Kinnunen\\_Juha.pdf;jsessionid=9F7FD3CA0A23321636DDC1899392DDBC?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154174/Kinnunen_Juha.pdf;jsessionid=9F7FD3CA0A23321636DDC1899392DDBC?sequence=1).
- Laitanen, M. (2012). *Stressi ja sen kehkeytyminen ja yhteydet hyvinvointiin keski-iäkkäisyydessä*. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/41635>.
- Lampela, M. (2018). *PERMA-hyvinvointiteorian heijastuminen Varhaiskasvatus suunnitelman perusteiden arvoista*. Kandidaatin tutkielma. Oulun yliopisto. <nbnfioulu-201803291402.pdf>.
- Lauriala, P. (2017). *Näkökulmia resilienssistä ja sen tukeminen*. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>.
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Duodecim.
- Lipponen, K., Litovaara, A., & Katajainen, A. (2016). *Voimaa - hyvän elämän polku*. Duodecim.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... työhyvinvointitaitojen kirja*. PROTammi.
- Manka, M-L. (2015). *Stressikirja. Mistä virtaa?* Talentum.
- Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.
- Matheson, C., Robertson, HD., Elliott, AM., Iversen, L., & Murchie, P. (2016). *Resilience of primary healthcare professionals working in challenging environments*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/27162205>.
- Mitä on resilienssi. (i.a.). Työterveyslaitos. Saatavilla 27.4.2020  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>.
- Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2017. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>.
- Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.

- Nevalainen, R., Tukiainen, M., & Myllymäki, R. (2021). *Resilienssi. Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi*. Ketterät Kirjat Oy.
- Poijula, S. (2018). *Resilienssi Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.
- Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. Työterveyslaitos.  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/kykytoimia/>.
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). *Positiivisen psykologian voima*. PS-Kustannus.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516501>.
- Vaalijalan kuntayhtymä. (i.a.). Saatavilla 8.12.2020 <https://vaalijala.fi/vaalijala>
- Waddimba, AC., Scribani, M., Hasbrouck, MA., Krupa, N., Jenkins, P., & May, JJ. (2016). *Resilience among Employed Physicians and Mid-Level Practitioners in Upstate New York*.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27620116>.
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. ellibslibrary.com.

## LIITE 1. Teemahaastattelun kysymykset

Ikä	18–29	30–39
	40–49	50–59
Koulutus	peruskoulu	
	lukio	
	ammattillinen perustutkinto, mikä	
	AMK/yliopisto	
Työkokemus	0–5 v.	6–10 v.
	11–15 v.	16-

1 Meistä jokaisella on oma stressinsietokykymme, sekä tapa kohdata vastoinkäymisiä ja työelämän haasteita. Tästä käytetään myös termiä resilienssi (=stressinsietokyky, kestävyys, joustavuus). Kuvaile muutamalla sanalla omaa resilienssiäsi. Kuvaile myös, kuinka yleensä reagoit yllättäviin vastoinkäymisiin. Esimerkiksi onko ensireaktiosi hermostuminen, epätoivo vai toivon säilyttäminen? (Voit käyttää myös muita tunnetiloja kuin edellä mainitut.)

2 Kun nyt mietit edellisen pohjalta omaa resilienssiäsi (stressinsietokykyä), mitkä koet vahvuuksinasi työyhteisössä toimiessasi?

3 Millaisten tekijöiden koet puolestaan heikentävän omaa resilienssiäsi?

4 Työhyvinvointi liitetään usein osana henkilön resilienssiin vaikka ne eivät olekaan täysin sama asia. Mitkä seikat koet itsellesi tärkeiksi työhyvinvointia ajatellen?

5 Yksikössänne on tapahtunut suuria muutoksia lähimenneisyyden aikana. Minkä koit olevan haastavin tekijä työyhteisön näkökulmasta uuden yksikön perustamisessa?

6 Minkä koit olevan haastavin tekijä omasta näkökulmastasi uuden yksikön perustamisessa?

7 Kuvaile kuinka muutos vaikutti työyhteisöönne konkreettisesti

8 Kuinka työntekijöiden jaksaminen sekä työhyvinvointi huomioitiin esimiesten taholta muutosvaiheessa? Kerro ainakin yksi konkreettinen esimerkki. Jos koet, että ette saaneet tukea riittävästi, kerro myös se.

9 Koetko saaneesi riittävästi palautetta sekä kannustusta esimieheltä? Kerro kuinka tämä näkyi omassa työskentelyssäsi prosessin edetessä. Voit myös lisäksi kuvailla tämän työyhteisöä kokonaisuutena ajatellen.

10 Kuvaile työyhteisöönne työskentelyn sujuvuutta muutosvaiheen aikana. Kerro myös, millaisia keinoja käytitte ongelmatilanteiden ratkaisuun ja mitä niistä opitte.

11 Koetko muutoksen vahvistaneen vai heikentäneen työyhteisöönne resilienssiä? (Yhteisössä resilienssi kuvataan mm. joustavuutena, sekä haastavien tilanteiden ennakoitina jatkossa).

12 Kerro vielä lopuksi millaisilla keinoilla koet voivasi vaikuttaa työyhteisön resilienssiin sekä ilmapiiriin?