



Ravintola-alan esihenkilöiden kokemuksia resilienssistä muutosten keskellä

Eetu Koskinen

Opinnäytetyö, AMK
Huhtikuu 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Tradenomi (AMK), liiketalous



jamk

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Koskinen, Eetu

Ravintola-alan esihenkilöiden kokemuksia resilienssistä muutosten keskellä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2024, 35 sivua

Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä kartoitettiin ravintola-alan esihenkilöiden resilienssiä muutosten keskellä. Opinnäytetyössä resilienssiä tutkittiin Covid-19 pandemian kontekstissa, sillä se oli hyvin merkittävää muutosten ja kriisien aikaa etenkin ravintola-alalla Suomessa. Tavoitteena oli selvittää, mitä muutoksia esihenkilöiden työssä tapahtui pandemian aikana ja miten muutokset koettiin, mitä resilienssiin liittyviä taitoja ja kykyjä oli havaittavissa ja miten muutoksesta selviydyttiin. Tarkoituksena on, että myös muiden alojen esihenkilöt voivat hyödyntää tuloksia oman resilienssinsä tarkastelussa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina oli neljä kokenutta ravintola-alan esihenkilöä ja haastattelut toteutettiin keväällä 2023.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui resilienssin määrittelystä, sen roolista työelämässä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä esihenkilötyön muutoksista ja esihenkilön hyvinvoinnista. Tietoperusta muodostui aiemmista tutkimuksista, kirjallisista lähteistä sekä relevanteista sähköisistä lähteistä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että pandemia aiheutti esihenkilötyössä monia yllättäviä muutoksia, jotka olivat luonteeltaan kriisiytyviä. Muutokset aiheuttivat valtavasti epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta, ja tilanteesta selviäminen vaati merkittävästi resilienssiä. Selkeitä resilienssiin liittyviä taitoja ja kykyjä, joiden avulla selviydyttiin kriisistä, olivat avun pyytäminen, joustavuus niin yksilö- kuin työyhteisötasolla, optimistisuus sekä periksiantamattomuus. Selviytymiseen vaikutti myös keskeisesti esihenkilön omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä omien arvojen kirkastuminen. Resilienssi myös kasvoi pandemian läpikäymisen seurauksena, mikä auttaa tulevaisuudessa uusien kriisien keskellä.

Avainsanat (asiasanat)

Resilienssi, esihenkilötyö, kriisistä selviytyminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Koskinen, Eetu

Experiences of resilience among restaurant industry supervisors in the midst of changes

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2024, 35 pages

Bachelor of Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis surveyed the resilience of restaurant industry supervisors in the midst of changes. Resilience was examined in the context of the Covid-19 pandemic, as it was a significant time of change and crisis, especially in the restaurant industry in Finland. The goal was to determine what changes occurred in the work of supervisors during the pandemic, how these changes were experienced, what resilience-related skills and abilities were observed, and how individuals coped with the changes. The purpose is that the results can also be utilized by supervisors in other fields when examining their own resilience.

The research was conducted as a qualitative study, utilizing thematic interviews as the data collection method. Four experienced restaurant industry supervisors were interviewed, and the interviews were conducted in the spring of 2023.

The theoretical framework of the thesis consisted of defining resilience, its role in the workplace, factors influencing it, and changes in supervisor work and well-being. The knowledge base was formed from previous studies, literature, and relevant electronic sources.

The results of the research revealed that the pandemic caused many unexpected and crisis-like changes in supervisor work. The changes brought about a significant amount of uncertainty, fear, and anxiety, and coping required a substantial amount of resilience. Clear skills and abilities related to resilience that helped in overcoming the crisis included seeking help, flexibility at both individual and organizational levels, optimism, and perseverance. Survival was also significantly influenced by the supervisor's own well-being and the clarification of personal values. Resilience also grew as a result of going through the pandemic, which will aid in facing future crises.

Keywords/tags (subjects)

Resilience, supervisory work, coping with the crisis

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	3
2.2	Tutkimusote	4
2.3	Tiedonhankinta	5
2.4	Aineistonkeruumenetelmä	6
2.5	Analysointimenetelmä	8
2.6	Luotettavuus ja eettisyys	8
2.7	Aikaisemmat tutkimukset	9
3	Resilienssi	11
3.1	Resilienssi käsitteenä	11
3.2	Resilienssi työelämässä	12
3.3	Resilienssiin vaikuttavat tekijät	13
4	Esihenkilötyö	15
4.1	Esihenkilötyö muutostilanteissa	15
4.2	Esihenkilön hyvinvointi.....	18
5	Tutkimuksen tulokset	20
5.1	Esihenkilötyö kriisissä ja muutoksessa	20
5.2	Esihenkilöiden resilienssiä tukevat taidot ja kyvyt.....	23
5.3	Palautuminen ja merkityksellisyys	24
6	Johtopäätökset ja pohdinta	25
6.1	Luotettavuuden ja eettisyyden toteutuminen.....	28
	Lähteet	31
	Liitteet	35
	Liite 1. Haastattelurunko.....	35
Kuviot		
	Kuvio 1. Esihenkilö muutoksen johtajana (Pirinen 2014, 62)	16

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ravintola-alan esihenkilöiden resilienssiä koronapandemian aiheuttamien muutosten ja kriisien keskellä. Tavoitteena on selvittää, mitä muutoksia pandemia aiheutti esihenkilötyöhön ja miten ne koettiin, mitä resilienssiin liittyviä taitoja ja kykyjä on havaittavissa sekä miten muutoksista tai kriiseistä selviydyttiin. Tarkoituksena on myös, että tuloksia voisi hyödyntää ravintola-alan lisäksi muidenkin alojen esihenkilöt oman resiliensinsä tarkastelussa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu resilienssistä työelämässä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, esihenkilötyöstä muutoksessa ja esihenkilön hyvinvoinnista sekä näiden vaikutuksesta toisiinsa nähden. Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä jatkuvasti nopealla tahdilla muuttuvat maailman tilanteet vaikuttavat suoraan myös työelämään ja sen vaatimukseen. Aihe on noussut pandemian aikana ja sen jälkeen yhä enemmän näkyviin yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja sitä myötä resilienssi käsitteenä on tullut tutummaksi yhä suuremmalle joukolle. Esimerkiksi rekrytoinnissa painotetaan sitä, kuinka tällä hetkellä haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi (Lappeteläinen 2022). Resilienssi on nyt ja tulevaisuudessa yhä merkittävämpi osa keskeisiä työelämätaitoja, joita työntekijöiltä odotetaan. Resilienssi ei myöskään rajoitu pelkästään liiketalouden kontekstiin, vaan aihe on merkittävä ja ajankohtainen myös muiden alojen näkökulmasta. Esimerkiksi Jussilan (2023) artikkelissa käsitellään resilienssin vahvistamista vastoinkäymisten keskellä olevien lasten näkökulmasta. (Jussila 2023.)

Keväällä 2020 leviämään lähtenyt Covid-19-pandemia vaikutti ihmisiin ja organisaatioihin uudella odottamattomalla tavalla. Suomessa etenkin ravintola-alan vaikeudet olivat vahvasti esillä mediassa. Tästä syystä ravintola-alan esihenkilöt valikoituivat kohderyhmäksi resilienssin kartoittamiseen, sillä he oletettavasti ovat käyneet läpi muutoksia, jotka vaativat resilienssiä. Vaikka pandemian rauhoittumisesta on jo jonkin aikaa, sen vaikutukset eivät todennäköisesti hetkessä unohdu. Tämän vuoksi sen ajan reflektointi on mahdollisesti helpompaa nyt, kun pandemian alusta on aikaa muutama vuosi. Uusia muutoksia ja kriisejä, kuten viime vuosina alkaneet sodat, on jo näköpiirissä, joten resilienssiä vaaditaan ihmisiltä ja organisaatioilta todennäköisesti myös tulevaisuudessa.

2 Tutkimusasetelma

Oikeanlaisen tutkimusasetelman muodostaminen on keskeinen osa tutkimusprosessia, sillä tutkimuksella yleensä pyritään erittelemään ilmiöiden välisiä riippuvuussuhteita. Tutkimusasetelman pääsääntöisenä tehtävänä ajatellaan yleisesti olevan luoda tutkimusaineistolle sopiva konteksti, jossa tuloksia voidaan tulkita mahdollisimman yksikäsitteisesti. Laajemmin ajateltuna tutkimusasetelmaan todetaan yleisesti liittyvän tutkimusongelman muotoilu, muuttujien valinta, muuttujien operationalisointi, otantamenetelmät ja aineiston keruutavat. (Tietoarkisto-tutkimusasetelma n.d.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma sisältää tutkimusongelman ja tutkimusotteen määrittelyn, tiedonhankinnan kuvauksen sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän. Lisäksi tutkimusta tehdessä otetaan huomioon luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset sekä mahdolliset aiemmat tutkimukset.

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ravintola-alan esihenkilöiden resilienssiä muutosten ja kriisien aikana. Tutkimuksessa nojataan vahvasti Covid-19 pandemia-aikaan, sillä se on ollut etenkin resilienssin näkökulmasta viimeisin merkittävä ja selkeä kriisi, jonka kautta on hyvä arvioida resilienssiin liittyviä taitoja ja kykyjä. Tutkimusongelmaksi muodostuu kysymys siitä, millaisilla resilienssiin liittyvillä keinoilla ja ominaisuuksilla pystytään selviytymään muutoksista ja kriiseistä.

Tämän tutkimuksen kysymykset ovat:

- 1. Millaisia muutoksia tai kriisejä Covid-19 pandemia aiheutti esihenkilötyöhön liittyen ja miten muutokset tai kriisit koettiin?*
- 2. Minkälaisia esihenkilöiden resilienssiä tukevia taitoja ja kykyjä on havaittavissa?*
- 3. Miten muutoksista tai kriiseistä selviydyttiin ja palauduttiin?*

2.2 Tutkimusote

Kanasen (2015, 63) mukaan tutkimusote kertoo tutkimuksen suunnan ja yksinkertaisimmillaan se voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusotteeseen. Yksi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero on Puusan ja Juutin (2020) mukaan se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkittavan oletetaan olevan riippumaton sekä tutkimuksen toteuttajaan, että teoriaan nähden. Laadullisessa tutkimuksessa taas yksittäisten tapaus-ten tarkastelu sekä kerätyn tiedon subjektiivisuus ovat keskiössä (Puusa & Juuti 2020, 75–76.)

Laadullinen tutkimus

Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä ja muita määrällisiä keinoja. Tarkoituksena on siis ilmiön syvällinen ymmärtäminen, kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on saada yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti (Kananen 2008, 24–25.)

Vilka (2021) puolestaan kuvailee laadullista tutkimusta siten, että siinä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Merkitykset ilmenevät eri asioiden suhteina ja niiden muodostamina kokonaisuuksina. Nämä merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmisiin päätyvinä tapahtumina, kuten esimerkiksi ajatuksina, toimina ja päämäärien asettamisina. Pyrkimyksenä on siis tavoittaa ihmisten omia kuvauksia ja kokemuksia, siitä näkökulmasta, mitä he itse pitävät merkityksellisinä ja tärkeinä (Vilka 2021.)

Joustavuus on kvalitatiivisen tutkimuksen yksi eduista, sillä se mahdollistaa tutkijalle erilaisia mahdollisuuksia ja polkuja edetä. Kuitenkin liian epätarkka tutkimusasetelma ja monet mahdollisuudet voivat johtaa siihen, että tutkimus epäonnistuu, eli joustavuus voi joissain tapauksissa johtaa myös umpikujaan. Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan edetä ja toimia tilanteen mukaan ja tutkimushypoteeseja voi tulla ja mennä. Laadullisen tutkimuksessa aikaa vie niin sanottu kenttätyö eli havainnointit ja haastattelut sekä kerätyn aineiston kokoaminen ja litterointi. Erityisesti aineistonkeruuvaiheen ajallista pituutta ei yleensä voi tietää etukäteen. Myös aineiston analysointi on haasteellista ja hidasta aineiston määrän ja eri muotojen takia. Lisäksi analyysin kirjoittaminen

vaatii väitteiden ja valintojen perusteluja, joka usein tuottaa monille omat haasteensa. Tiivistetynä voidaan todeta laadullisen tutkimuksen olevan haastava verrattuna määrälliseen tutkimukseen erityisesti siksi, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja tulkintaohjeita kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2015, 71–73.)

Tähän tutkimukseen valikoitui tutkimusotteeksi kvalitatiivinen ote juuri siksi, että pyrkimyksenä on resilienssin syvä ymmärtäminen ilmiönä. Tämän lisäksi halutaan saada ihmisten kokemuksia ja näkökulmia heidän merkityksellisinä pitämiinsä asioihin.

Määrällinen tutkimus

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla kuvaillen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, *kuinka usein, kuinka paljon ja kuinka moni*. Tutkija joko saa tutkimustiedon numeroina tai hän ryhmittelee laadullisen aineiston muodoltaan numeeriseksi. Tulokset esitetään numeroina ja olennaiset asiat selitetään ja tulkitaan sanallisesti. (Vilka 2007, 14.)

Kananen (2015, 73) korostaa, että määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista, toisin sanoen taustalla on oltava ilmiötä selittävä teoria ja vahva esiymmärrys ilmiöstä, joiden pohjalta tuotetaan tutkimuskysymykset tutkimusongelman mukaisesti. Määrällisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumuoto on kysely. Kyselyn kysymykset ovat yleensä strukturoituja eli valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan myös tehdä kerätyistä tilastoista, tietokannoista tai rekistereistä mutta ongelmaksi tulee yleensä se, että aineisto harvoin sopii sellaisenaan opinnäytetyön pohjaksi ja tietyn tutkimusongelman ratkaisuun. Valmiita aineistoja saatetaan joutua usein muokkaamaan ja yhdistelemään ennen käyttöä tutkimuksessa. Niitä käytetään usein myös itse kerättyjen aineistojen vertailutietoina. Kerätyt tutkimustulokset esitetään pääsääntöisesti frekvensseinä eli jakaumina tai erilaisina tilastollisina tunnuslukuina taulukkomuodossa. (Kananen 2015, 73–75.)

2.3 Tiedonhankinta

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, kun tutkimusaihe on valittu, alkaa tutustuminen jo olemassa oleviin tutkimuksiin, kirjallisuuteen ja teorioihin. Laaja ja huolellisesti luotu tietoperusta luo

koko pohjan tutkimukselle ja mahdollistaa käsiteltävän ilmiön ymmärtämisen monista eri näkökulmista. Onnistuneesti luotu tietoperusta auttaa yhdistämään eri mallit ja teorat käytäntöön sekä avaa taustoja tutkittavasta aiheesta ohjaten opinnäytetyötä kohti määriteltyä tarkoitusta. (Liukko & Perttula n.d.)

Tämän tutkimuksen tietoperustaan on valittu tutkimusongelmaa tukevia lähteitä huomioimalla lähdekriittisyys, relevanttius sekä ajankohtaisuus. Lähteet koostuvat pitkälti kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta ja tutkimuksista sekä tutkimusaiheeseen liittyvien alan asiantuntijoiden artikkeleista ja podcasteista. Laadukkaiden lähteiden etsinnässä on käytetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä Jyväskylän yliopiston tarjoamia tietokantoja, kuten esimerkiksi Ebook Central Academic -kirjahyllyä, Janet Finnaa, Alma Talentia ja JYKDOK-tietokantaa. Keskeisiä tutkimuksen aiheeseen liittyviä hakusanoja olivat resilienssi (resilience), esihenkilötyö (supervisory work), kriisistä selviytyminen (coping with the crisis) ja esihenkilön resilienssi (resilient supervisor).

2.4 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruuvaiheessa on tärkeää määritellä mitä tietoa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan. Pääsääntöisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset havainnoinnit, haastattelut, dokumentit sekä toiminta- ja tapaustutkimukset. (Kananen 2008, 56-57.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruussa tullaan käyttämään teemahaastattelua.

Haastattelussa esitetään kysymyksiä haastateltavalle ja pyritään selvittämään hänen ajatuksiaan, faktoja tai mielipiteitä liittyen tutkimusongelmaan. Haastattelun kysymyksillä pyritään valaisemaan ja saamaan tietoa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, sillä suora tutkimuskysymysten esittäminen haastateltavalle ei tuota ratkaisua. Haastattelut voidaan jakaa neljään luokkaan, joita ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. (Kananen 2008, 73.)

Teemahaastattelu ei etene yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta niin kuin strukturoidut haastattelut, vaan kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta haastattelussa ei ole tiukkaa etenemisreittiä. Vapaalle puheelle annetaan tilaa, mutta ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Lisäksi tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti ketä tahansa, vaan olisi

hyvä valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan saavan parhaiten aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pääsääntöisesti kyetä etukäteen määritellä haastateltavien määrää. Jos ilmiö pitää sisällään lukuisia havaintoyksiköitä, haastateltavia otetaan tutkimukseen mukaan niin paljon, kunnes vastaukset alkavat toistamaan itseään eli saturoitumaan. Saturatioon pääseminen edellyttää aineistonkeruu- ja analyysivaiheen toistuvaa vuorovaikutusta. Tutkimuksessa kerättyä materiaalia analysoidaan koko keräyksen ajan, koska muuten on mahdotonta huomata, milloin aineistoa on riittävästi. (Kananen 2015, 146.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelut toteutettiin 29.3.2023-11.4.2023 välisenä aikana. Liitteestä 1 löytyvät teemahaastattelurungon ja teemat. Haastateltavina toimivat 4 ravintola-alan kokenutta esihenkilöä. Kriteerinä valintaan oli, että esihenkilöillä olisi esihenkilötyökokemusta ravintola-alalta ennen koronaa ja sen ajalta. Yksi haastateltavista oli ravintola-alan yrittäjä, ja kolme heistä olivat esihenkilöinä ketjuravintolassa. Haastateltavat kontaktoitiin sosiaalisen median välityksellä ja kontaktien kautta. Haastateltavien löytäminen osoittautui haastavaksi, vaikka heitä lähdettiin kartoittamaan hyvissä ajoin. LinkedIn- sosiaalisen median kanavasta ei yllättäen saatu kymmenistä yhteydenotoista huolimatta yhtään haastateltavaa, joten lopulta oli turvaututtava ravintoloihin suoraan lähetettyihin sähköpostiviesteihin sekä omiin kontakteihin.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien avulla Teams-sovelluksen kautta. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta tilanteen mukaan haastattelurunko antoi myöten, jos haastattelijalle tuli mieleen tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä ja tietoperustasta. Tutkimuksen jälkeen kuitenkin tietoperustaan lisättiin haastattelusta esille nousseita asioita, niin kuin laadulliselle tutkimukselle on ominaista. Haastattelun aluksi haastateltavilta varmistettiin vielä suostumus haastatteluun ja sen nauhoitukseen. Haastatteluaineisto litteroitiin puhtaaksi tarkempaa tutkimustulosten analysointia varten.

2.5 Analysointimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan Alasuutarin (2011) mukaan jakaa kahteen osa-alueeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Pelkistämällä tarkoitetaan erilaisten havaintojen yhdistämistä suuremmiksi joukoiksi yhdistävien piirteiden mukaisesti. Arvoituksen ratkaisemisessa tarkoitus on löytää aineistosta tulkintoja, joilla pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Alasuutari 2011.) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä analysointimenetelmiä on esimerkiksi koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely (Kallinen & Kinnunen 2021).

Koodaamisessa aineiston pidempiä ja lyhyempiä katkelmia litteroiduista haastatteluista tai media-tekstistä yhdistellään ja erotellaan jonkin ominaisuuden tietyn ominaisuuden mukaan. Koodaamisessa erityistä on se, että aineistoa pelkistäessä se voi alkaa elää uusilla tavoilla ja jopa monimutkaistua, jolloin koodaaja voi saada esiin yllättäviäkin näkökulmia. Tyypittelyssä analysoidaan aineistossa esiintyviä eri ilmiöitä ja luokitellaan niitä yhteisien ominaisuuksien ja piirteiden perusteilla tietyksi tyypeiksi. Se on toisin sanoen tiettyjen informaatioiden pohjasta rakennettu kokonaisuus, joka havainnollistaa ja tiivistää aineistossa esiintyviä ilmiöitä. Teemoittelussa taas etsitään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä aiheita eli teemoja. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, sillä haastatteluvaiheessa haastateltavien vastausten perusteella alkoi muodostua mieleen jo visiota erilaisista syntyneistä teemoista. Teemoittelu oli täten selkeä valinta ja litteroitua aineistoa tutkiessa valinta vahvistui oikeaksi.

2.6 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä johdonmukainen ja järjestelmällinen työskentely läpi koko prosessin. Käytännössä tutkija arvioi koko ajan valintojen joukkoa, tarkoituksenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta suhteessa kohteeseen ja tavoitteeseen sekä sitä, miten perustelee omat valintansa. Luotettavuuteen vaikuttaa myös valitseman aineiston ja lähteiden laatu. Aineiston valinnassa korostuu huolellinen suunnittelu ja toteutus, ja lähteiden valinnassa lähdekritiikin taso. Oman toiminnan vaikutusta tuloksiin ja niiden hyödyntämiseen sekä päätelmiin on tärkeä osata arvioida, eikä etenään peitellä mahdollisia luotettavuutta heikentäviä asioita. (Vilka 2021.)

Puusa ja Juuti (2020) puhuvat uskottavuudesta, millä tarkoitetaan sitä, näkevätkö tutkimuksen henkilöt ja muut tutkimusta lukevat henkilöt tutkimustulokset uskottavina. On myös hyvä ottaa huomioon uskottavuutta arvioidessa, että objektiivisuus ei ole laadullisessa tutkimuksessa täysin mahdollista. Tutkimuksen lukija on myös pystyttävä vakuuttamaan tutkijan omasta ammattitaidosta. Onnistuakseen tutkijan on esimerkiksi kyettävä valitsemaan ja perustelevaan käyttämänsä tutkimusote ja pyrittävä selkeästi ratkaisemaan tutkimusongelmansa. (Puusa & Juuti 2020.)

Aineiston eettisyydessä otetaan huomioon koko aineiston elinkaari, johon liittyy aineiston säilytys, kokoaminen, hävittäminen ja käsittely. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimus- tai kehittämiskohteen henkilöitä on aina informoitava aineiston kokoamisesta ja sen tarkoituksesta. Kaksi keskeistä tutkimuseettistä normia ovat yksityisyyden suojaaminen ja tietoon perustuva suostumus. Tutkimuksesta on annettava riittävästi tietoa, jotta osallistuja voi reilusti päättää osallistumisestaan. (Vilkkä 2021.) Keskeisiä eettisiä periaatteita ovat myös, että toisten tekstejä ei plagioida, tuloksista ei tehdä yleistyksiä ilman kriittistä suhtautumista, tulosten raportoinnin tulee olla tasapuolista, mitään olennaista ei saa jättää kertomatta tai tuloksilla ei saa johtaa lukijaa harhaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26-27).

2.7 Aikaisemmat tutkimukset

Resilienssiin liittyviä tutkimuksia on tehty viime vuosina eri näkökulmista paljon. Taustalla varmasti on juuri pandemia-aika sekä jatkuvat muutokset alalla kuin alalla. Kansainvälisesti resilienssistä on saatavilla erittäin paljon tutkimuksia niin liiketalouden kontekstissa kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveydenalan ja kasvatustieteen kontekstissa. Suomessa aihe on ollut viime vuosina enemmän esillä erityisesti valtamediassa.

Suomessa on myös tehty viime vuosina tutkimuksia resilienssistä, ja sen merkitystä on vähitellen alettu ymmärtämään organisaatioissa. Luukkonen (2020) tutki ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään kohdeyrityksen myyntitiimin kokemuksia resilienssiin vaikuttavien tekijöiden osalta. Tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijöiden resilienssiin vaikuttavat olosuhteet sekä yksilön oma toiminta. Työntekijän resilienssiä tukee toimiva työyhteisö, joka vaikuttaa suoraan yksilön kuormituksen kokemiseen, tuen saamiseen, jaksamiseen sekä viihtymiseen töissä. (Luukkonen 2020.)

Kiukkonen (2022) puolestaan tutki ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään organisaation resilienssiä esihenkilöiden näkökulmasta. Hänen tavoitteenaan oli selvittää kohdeyrityksen palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation korona-ajan resilienssistä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Tutkimustulosten perusteella Kiukkonen (2022) painottaa, että organisaation resilienssi on keskeisessä roolissa siinä, ettei epäsuotuisat tapahtumat aiheuta lamaantumista organisaatiossa. Myös esihenkilön rooli sekä esihenkilötyön laatu ovat merkittävän suuressa roolissa organisaation resilienssin kannalta. (Kiukkonen 2022.)

Resilienssistä on myös tehty muutama pro gradu lähivuosina. Palomäki (2021) tutki myös koronapandemian kontekstissa organisaation resilienssiä. Hänen tavoitteenaan oli selvittää, millaiseksi kohdeyrityksen haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin, ja mitä näkemyksiä ja kokemuksia heillä on organisaation resilienssin osatekijöistä pandemia-aikana. Tutkimuksen tuloksena Palomäki (2021) kertoo muun muassa, että muutos- ja kriisitilanteessa organisaation resilienssin osatekijöiksi tunnistettiin kulttuuri, ylätasolla johtaminen, yksilön resilienssi, tiedostaminen ja viestintä, tietopohja, innovatiivisuus, sopeutuminen ja joustaminen sekä reagointi, päätöksenteko ja tehokkuus. Myös Tanninen (2023) tutki pro gradussaan työntekijän resilienssin vahvistamista kriisiaikana. Hänen tavoitteenaan oli syventää ymmärrystä kriisin vaikutuksista työntekijän resilienssiin, ja tarkastella keinoja työntekijän resilienssin vahvistamiseksi kriisin aikana positiivisen johtamisen näkökulmasta. Tuloksista nousi esimerkiksi työntekijän resilienssiä ja selviytymistä kriisin aikana tukevia keskeisiä tekijöitä, joita olivat työyhteisön voima, itsensä johtamisen taito, turvallinen ja kannustava ilmapiiri sekä keskustelu ja reflektointi. (Palomäki 2021; Tanninen 2023.)

Tämän tutkimuksen innoittajina toimi myös useat kansainväliset tutkimukset ja artikkelit. Shelton, Hein ja Phipps (2022) tutkivat myös erityisesti resilienssin ja esihenkilötyön suhdetta. Päällimmäisenä erona muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin he huomasivat, että positiiviseen johtamistyyliin liittyvät sellaisia resilienttejä ominaisuuksia, kuten ajanhallinta, yhteistyö ja vastaanottavuus enemmän kuin optimismi ja itsetunto. Myös Eliot (2020) tutki resilienssin kehittämistä organisaatiossa ja erityisesti palvelujohtajien resilienssin vaikutusta johdon ja työvoiman resilienssiin. Hän selvitti, että ne palvelujohtajat, joilla on korkea resilienssitaso, pystyvät reagoimaan myönteisesti organisaationsa kohtaamiin kriiseihin ja näyttämällä sinnikkyyttä ja näitä myönteisiä reaktioita, he voivat lisätä ympärillään olevien sinnikkyiden tasoa. (Shelton, Hein ja Phipps 2022; Eliot 2020.)

3 Resilienssi

3.1 Resilienssi käsitteenä

Resilienssille ei ole yhtä selkeää suomennosta ja sitä kuvataan usein esimerkiksi joustavuudeksi, kimmoisuudeksi, lannistumattomuudeksi, pärjäävyydeksi, sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, palautumis- ja toipumiskykyisyydeksi. Mikään näistä ei kuitenkaan yksinomaan ole vakiintunut käyttöön. Resilienssi-käsitettä voidaan hyödyntää yksilöitä, perheitä, organisaatioita ja yhteisöä kuvattaessa. Se voidaankin määritellä laajemmin dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, kehitystä tai elinkykyisyyttä (Poijula 2018, 16-17; Immick 2018).

Resilienttien ihmisten ja ryhmien erityispiirre on pystyä hallitsemaan omaa kohtaloaan myös niissä olosuhteissa, jotka ovat hallitsemattomissa (Grant & Kinman 2014, 17). Tämä onnistuu siten, että on kyky nähdä tai luoda merkitys haasteille ja näin mahdollistuu vastoinkäymisten näkeminen ymmärrettävällä tavalla ilman, että vaipuu vain epätoivoon ja apatiaan. Resilienssi ei ole vain vastustuskykyisyyttä, vaan sellaisten selviytymisvoimavarojen saatavilla oloa, jotka ovat ikään kuin tasapainossa kohdatun haasteen kanssa. Resilientti selviytyminen eroaa normatiivisesta selviytymisestä siten, että se esiintyy vasta vastoinkäymisen tai kriisin kohdatessa ihmistä tai systeemiä. Resilienssi kehittyy vastoinkäymisten läpikäymisestä ja niistä oppimisesta. Se ei ole synnäinen ominaisuus: on olemassa eri näkemyksiä siitä, onko se prosessi, yksilöllinen piirre vai dynaaminen kehittämisprosessi vai kaikkia näitä. (Poijula 2018, 18-21.)

3.2 Resilienssi työelämässä

Tarve resilienteille työntekijöille ei ole kenties koskaan ollut merkittävämpi organisaatioissa kuin nykyään. Kriisit ja nopeasti muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä muun muassa kykyä sopeutua, joustaa, soveltaa ja oppia uutta.

Työntekijän resilienssiin liittyy vahvasti organisaation resilienssi. Kun organisaatio on resilienssi, se kykenee yllättävän muutoksen tai kriisin keskellä ylläpitämään keskeiset toimintansa, toipumaan ja sopeutumaan kohtuullisen nopeasti ja jatkamaan toimintaympäristön seurantaan sekä kehittämään toimintatapojaan. (Resilienssi organisaatio N.d.)

Organisaation resilienssistä puhuttaessa johtamisella on erittäin suuri merkitys. Organisaatio, jolla on poikkeuksellisen hyvää johtamista voi päästä lähes minkä vaan kriisin läpi pienellä varautumisella. Resilienssiä kehittävä johtaminen koostuu viidestä keskeisestä tekijästä, joita on olla uskollinen omille arvoille, vision maalaaminen siitä mikä kaikki on mahdollista, läsnä ja saatavilla oleminen, hyvä inspiroiva johtaminen, joka välittyy kaikilta koko johtoportaalta ja tärkeimpänä varmistaa, että johdetaan oikein jatkuvasti. (Seville 2017, 31-32.)

Cooper, Flint-Taylor & Pearn (2013) esittävät raamit työelämän resilienssille. Heidän mukaansa resilienssi on dynaaminen prosessi, johon vaikuttaa sekä yksilön persoonallisuus että vallitseva tilanne. Yksilön persoonallisuutta voidaan tarkastella monilla eri malleilla, joista käytetyin on Five-Factor Model. Vallitsevaan tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi työpaikan paineet ja saatavilla oleva tuki sekä muut elämän eri osa-alueiden tilanteet, kuten perhe-elämä ja ystävyys-suhteet. Työntekijän toiminnassa näyttäytyvä resilienssi on siis yksilötekijöiden ja tilannekohtaisten tekijöiden vuorovaikutusprosessin tulosta. (Cooper, Flint & Taylor 2013.)

Organisaatioille resilienssillä on kasvava merkitys myös säilymisen ja tehokkuuden kannalta. Resilienssiä vahvistaakseen organisaation tulisi ottaa vastoinkäymisestä mahdollisimman paljon oppia. Tämä onnistuu esimerkiksi luomalla kulttuuria organisaatioon, jossa työntekijöitä rohkaistaisiin myöntämään virheitään ja epäonnistumisiaan. Usein sorrutaankin liialliseen ylpeyteen tai virheiden pelkäämiseen, ja joko vaietaan tai puolustaudutaan. Kun onnistutaan luomaan kulttuuri, missä virheistä on turvallista puhua, niin niistä raportoidaan avoimemmin ja niitä tehdään myös vähemmän. (Sandberg 2017, 144–145, 147.)

Resilienssijattelu työelämässä voidaan liittää Räikkösen (2013, 36-37) mukaan kahteen eri osaluokkaan, ekologiseen ja sosiaaliseen selviytymiskykyyn. Ekologisella selviytymiskyvyllä ymmärretään yleensä muutoksiin sopeutuneiden järjestelmien kykyä palata takaisin tasapainoon. Sosiaalisella selviytymiskyvyllä tarkoitetaan vastaavasti mahdollisuutta muuttaa toimintatapoja ja rakenteita sekä poisoppimista vanhoista käytännöistä. Ihmisten reflektointikyky ja kyky arvioida kriittisesti vakiintuneita tapoja mahdollistaa tekemään niihin tarpeen vaatiessa muutoksia. Ihmisillä on lisäksi kyky tarkastella toimintaansa, joka mahdollistaa ennakoivan asenteen selviytymiskyvyn vahvistamiseen. (Räikkönen 2013, 36– 37.)

3.3 Resilienssiin vaikuttavat tekijät

Resilienssiin vaikuttavien tekijöiden osalta on olemassa monia mielipiteitä ja painotuksia. Dillon & Thomson (2022) mainitsevat tutkijoiden kiistelevän siitä, onko resilienssi vain luonteenpiirre minäkäläinen ihminen on ja tulee olemaan, onko se kyky, jonka voi oppia vai onko se asenne, jonka voi valita.

Ihmisten resilienssiin vaikuttaa monet eri asiat. Ensinnäkin keskeisimpiä resilienssitaitoja on avunpyytäminen ja tarjoaminen. Usein oli kyseessä sitten iso tai pienempikin kriisi, ihmisen käytössä olevat voimavarat kapenevat ja tällöin muiden apu on tärkeää selviytymisen optimoimiseksi. Lisäksi on olennaista luottamus yksilöiden ja yhteisöjen selviytymiskykyyn ja joustavuuteen. Resilientti ihminen osaa kriisitilanteissa huolehtia arjen toimivuudesta esimerkiksi miettimällä, milaista on riittävän hyvä arki, mistä asioista voi luopua tai missä asioissa voi säästellä omia voimavarojaan selvitäkseen. Fysiologisten asioiden merkitystä ei voi resilienssinkään näkökulmasta väheksyä. Tärkeää on huolehtia omasta riittävästä palautumisesta, unesta ja ravinnosta, ihmissuhteista ja tunne-elämästä sekä vapaa-ajasta, luovuudesta ja liikkumisesta. Kriisin hetkellä resilientti ihminen kykenee myös muistamaan aiemmat selviämisen paikat. Ihminen tai yhteisö on todennäköisesti ennenkin kohdannut muutoksia tai haasteita, joista on selvitty, joten niihin palaaminen ja niistä ammentaminen usein auttaa myös uuden kriisin äärellä. (Resilienssi auttaa selviytymään 2022.)

Laura Valli (2022) painottaa omien rajojen tuntemista resilienssin lisäämisen ja kehittämisen kannalta. Tärkeää on oppia tuntemaan omat rajansa ja pitää niistä kiinni, eikä ottaa vastaan muiden oletuksia tai vaatimuksia siitä tasosta, mitä pitää jaksaa tai kestää. Resilienssiin vaikuttaa myös keskeisesti epämukavuusalueelle meneminen nimenomaan omasta tahdosta. Kun menee kokeilemaan niitä rajojansa epämukavuusalueelle, oppii myös samalla omista negatiivisista tunteistaan ja niiden tunteiden käsittelystä. Lipponen (2020) toteaa, että resilienssiin liittyy vahvasti ihmisen fyysinen ja psyykinen aktiivisuus. Sitä voisi kuvata sanonnalla ”ei jäädä tuleen makaamaan” eli pysytään aktiivisina ja jatketaan eteenpäin kriisejä ja haasteita kohdatessa sekä uskalletaan pyytää apua.

Resilienssiin liittyy vahvasti se, että tuntee omat osaamisensa ja vahvuutensa. Psykologiassa tästä puhutaan niin sanottuna pystyvyyssuskona, eli ihmiselle on kertynyt sellaista kokemusta ja oppia, jonka avulla osaa ja voi selvitä arkisista asioista kuin myös hankalimmistakin kriiseistä. Lisäksi resilienssi perustuu myös siihen, että on jonkilaista myönteistä näkyä tulevasta. Ymmärretään, että vaikka nyt saattaa olla vaikeaa, niin tämän jälkeen on tulossa jotain muutakin. Yksi keskeinen resilienssitaito on ajattelun tai toiminnan joustavuus, eli kuinka luovasti pystyy löytämään erilaisia tapoja haasteista selviytymiseen. (Valto 2020.)

Poijulan (2018) mukaan tahdonalainen huomio ja tarkkaavaisuus on yksi tärkeimpiä resilienssiin vaikuttavia tekijöitä. Tietoisuus, tunteiden säätely ja impulssien hallinta sekä niiden kehittäminen ovat keskiössä resilienssin vahvistamisessa. Niillä ihmisillä, joilla on hyvä tarkkaavaisuuden tai tahdonalaisen huomion hallinta, on vähän kielteisiä tunteita, mikä voi liittyä vahvasti hyvään resilienssikykyyn. Myös temperamentti- ja persoonallisuustekijät sekä naisilla että miehillä resilienssiin liittyvät periksiantamattomuus, itseohjautuvuus ja yhteistyökykyisyys. Lisäksi vuorovaikutuksen merkitys resilienssiseurauksissa on erityisen tärkeä. Esimerkiksi yksilö voi kriisistä toipuessaan keskittyä optimismiin, mutta työyhteisön tai perheen kasassa pitämiseksi tärkeimpiä tekijöitä ovat resurssien säilyttäminen, tunnejohtajuus, kommunikaatio ja hyväksyvä ilmapiiri.

Luukkonen (2020) selvitti opinnäytetyössään työntekijän resilienssiä tukevia taitoja ja kykyjä. Näitä oli hänen mukaansa työtehtävien hallinnan tunne, sopeutumiskyky, halu uuden oppimiseen, itse-tuntemus sekä palvelualan soveltuvuus (Luukkonen 2020). Förster ja Duchek (2017) keskittyvät ar-

tikkelissaan erityisesti johtajien resilienssiin. He mainitsevat eri tutkimusten osoittavan, että johtajien resilienssiin vaikuttaa paitsi yksilötekijät eli esimerkiksi persoonallisuuden piirteet ja tilannekohtaiset tekijät eli esimerkiksi työelämän paineet ja tuki, mutta myös käyttäytymiseen liittyvät tekijät tai toimet. Käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi reflektiivinen toiminta, tiedonkeruu, analyttinen harkinta, avoin ja vilpitön viestintä sekä luottamuksellisen vuorovaikutus. Förster ja Duchek (2017) kuitenkin painottavat, että vaikuttaa siltä, ettei johtajien resilienssistä ole yhtenäistä ja kokonaisvaltaista käsitystä. Sen sijaan se on enemmän hajanainen kokoelma mahdollisia tekijöitä. Erityisesti relevanttien tilannekohtaisten ja käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden osalta saatavilla oleva tieto on rajallista. (Förster & Duchek 2017.)

4 Esihenkilötyö

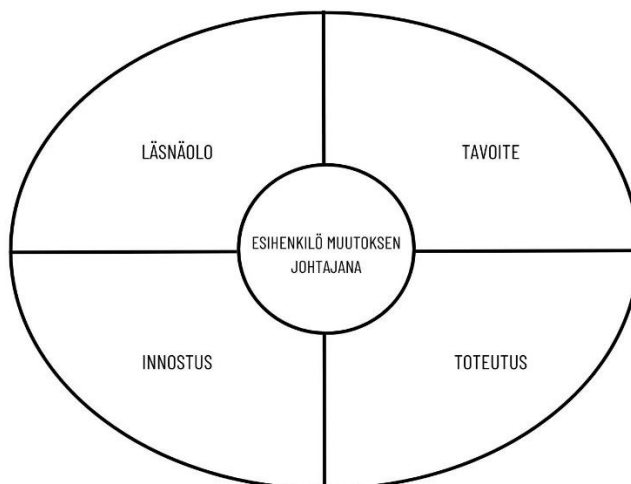
4.1 Esihenkilötyö muutostilanteissa

Pirisen (2014) mukaan muutosten johtaminen kuuluu esihenkilön perustehtäviin ja osaan jokapäiväistä toimintaa. Esihenkilöt ovat pääsääntöisesti muutosten etulinjassa ja merkittävässä roolissa siinä, miten muutokset onnistuvat. Heidän tulee yhdessä organisaation johdon kanssa valmistautua muutokseen sekä hankkia hyvät muutosjohtamisen kyvyt ja taidot, jotta muutokset kyetään viemään läpi ammattimaisesti. Tulevaisuuden ennustaminen on hyvin hankalaa ja siitä syystä muutokset tulevat usein yllätyksenä. Yritysten olisi tärkeää ennakoida huolella mahdollisia muutoksia sekä valmistella ihmisiä hyvin ja varhaisessa vaiheessa muutoksia varten. (Pirinen 2014, 1-2.) Järvinen (2014) puolestaan korostaa, että erityisesti jatkuva muutos aiheuttaa paljon rakenteellisia ongelmia työpaikoille. Esihenkilöillä ei ole aikaa riittävästi muutosten läpivientiin tai muutoksen vaatimaa pitkäjänteisyyttä. Pahimmillaan vanhaa muutosta ei ehditä viedä käytäntöön, kun jo uutta muutosta ollaan tuomassa. (Järvinen 2014, 110.)

Työyhteisön muutos tapahtuu yleensä kahdella tapaa, joko suunnitellusti ja hallitusti tai se voi kiihtyä. Kriisillä tarkoitetaan tässä kontekstissa sellaista sopeutumista vaativaa tilannetta tai uudis-

tumista, johon organisaatiolla tai työyhteisöllä ei ole entuudestaan kokeiltuja vanhoja toimintamalleja. Kriisitilanne on tällöin niin yksilöiden kuin yritysten kannalta täysin uusi ja odottamaton ja on usein epäselvää, miten tilanteesta selvitään ja mikä tulee olemaan lopputulos. Globaalissa maailmassa muutosvauhti kasvaa, jolloin kriisiytyminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Parhaimmillaan kuitenkin kyse on luovasta tuhosta, jossa vanhat työtehtävät, toimintatavat, ideat tai tuotteet häviävät parempien, tuottavimpien ja tehokkaampien tieltä (Järvinen 2014, 108.) Sorainen (2018, 343) korostaa myös, että kriisin seurauksena esihenkilöstä voi tulla parempi johtaja joutuessaan tarkastelemaan omaa ajatteluaan ja toimintatapojaan.

Esihenkilöiden ja koko organisaation optimitilanne muutosten suhteen olisi siis hyvä varautuminen, suunnittelu ja ennakointi tehtäviin muutoksiin sekä systemaattinen läpivienti käytäntöön asti. Näin esihenkilönkin voimavaroja varmasti säästyisi, kun hän saisi selkeät informaatiot sekä tuen johdolta, miten viedä muutos maaliin. Kuitenkin kuten viime aikoina olemme hyvin nähneet, erilaiset kriisit tulevat välillä hyvinkin yllättäen ja sellaisella voimakkuudella ihmisten arkeen, jota on lähes mahdotonta etukäteen ennustaa tai varautua niihin. Tällöin väkisinkin saatetaan joutua tilanteisiin, jolloin vanhat muutokset jäävät kesken uusien jo tullessa pakon edessä eteen.



Kuvio 1. Esihenkilö muutoksen johtajana (Pirinen 2014, 62).

Kuviossa 1. kuvataan hyvin esihenkilön perustehtäviä ja painopisteitä muutosjohtamisessa. Pirisen (2014) mukaan esihenkilöllä on muutosprosessin toteuttamisessa vastuu yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Onnistuakseen muutoksen läpiviemisessä, esihenkilöltä vaaditaan jämäkkää ja johdonmukaista johtamista sekä läsnäoloa työntekijöiden arjessa. Esihenkilöllä on paljon erilaisia tehtäviä muutoksessa niin asioiden kuin ihmisten johtamiseen liittyen. Hänen keskeinen roolinsa on viedä omalta osaltaan muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin käytännön toteutukseen asti. Tämä edellyttää tietoa ja ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta, kilpailutilanteesta, toimintaympäristöstä ja tavoitteista, jotta esihenkilö voi käydä luottamusta herättäviä ja uskottavia keskusteluja työntekijöiden kanssa. (Pirinen 2014, 61-62.)

Ihmisten johtamiseen liittyen Rush (2012, 30) painottaa esihenkilöiden ihmistuntemusta ja tunnetaitoja. Esihenkilöiden tulisi oppia ymmärtämään työntekijöidensä tapoja käsitellä muutosta ja luoda sen pohjalta erilaiset strategiat muutoksen läpivientiin erityyppisille suhtautuville työntekijöille. Sorainen (2018, 324) puolestaan toteaa tunnetaitojen merkityksestä sen, että tunteiltaan älykäs johtaja ylipäätään kokee vähemmän ahdistusta, stressiä ja pelkoa kriisitilanteessa, mikä puolestaan hillitsee samoja tunteita muissa.

Pelkistäminen ja yksinkertaisuus auttavat muutoksen viestimässä työntekijöille. Keskeistä on, että strategiset tavoitteet tulkitaan yhteistyössä konkreettiseksi tekemiseksi ja pienempiin yksinkertaisempiin osiin, jolloin työntekijät pystyvät ymmärtämään miten muutos toteutetaan heidän työssään (Pirinen 2014, 63-64). Järvinen (2012, 58) puolestaan korostaa muutoksen viestinnässä tapauskohtaista harkintaa, mutta toteaa hyväksi työkaluiksi perustelujen tueksi taloudellisia laskelmia ja mittaristoja, vertailuja kilpailijoihin, tulevaisuuden uhkakuvia, asiakaspalautteita ja erilaisia tuottavuutta, laatua ja asiakaspalveluja haittaavia ongelmia.

Pirinen (2014) myös painottaa, että yksi esihenkilön perustehtävistä on innostaa ja kannustaa työntekijöitä jatkuvasti muutosprosessin aikana. Keskeistä on, että esihenkilö on läsnä näyttämässä esimerkkiä sekä saatavilla henkilökohtaiseen keskusteluun. Esihenkilön on hyvä henkilökohtaisesti käydä keskusteluja työntekijöidensä kanssa, siitä mitä muutos tarkoittaa henkilökohtaisesti juuri hänelle, miten muutos tulee vaikuttamaan työhön, mikä muuttuu ja mikä ei ja mitä hänen tulee tehdä seuraavaksi. Samalla esihenkilö voi saada palautetta omasta johtamisestaan. Kaikkea

ei kuitenkaan esihenkilön tarvitse tietää tai kaikkea ei tarvitse osata ratkaista heti, vaan keskeistä on saada keskustelua aikaan koko muutosprosessin ajan. (Pirinen 2014, 63–64)

Vastuullinen muutosjohtaminen lähtee siitä, että esihenkilö ottaa päävastuun muutoksen suunnan näyttämisestä työntekijöille. Sekä Pirinen (2014) että Karten (2009) painottavat, että esihenkilön tulee olla tarkka käyttäytymisestään, kielenkäytöstään ja ei-kielellisestä viestinnästään puhuessaan muutoksesta työntekijöilleen. Syynä on se, että jotkut työntekijät keskittyvät enemmän siihen, mitä faktoja esihenkilö kertoo, toiset taas miten esihenkilö asioita kertoo. Siksi ristiriitoja ei saisi tulla eri viestinnän muodoissa, jotta uskottavuus säilyy. (Pirinen 2014, 65; Karten 2009, 145.)

Välillä kriittinen suhtautuminen muutokseen voi olla esihenkilölle itselleenkin tiedostamatonta. Kun esihenkilö toimii esimerkillisesti ja toistaa johdonmukaisesti samoja viestejä ja tavoitteita muutoksesta, alkavat ne näkyä vähitellen myös työntekijöiden käyttäytymisessä ja toiminnassa. (Pirinen 2014, 65–69.)

4.2 Esihenkilön hyvinvointi

Hyvinvointi ja resilienssi ovat erittäin tiukasti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi usein organisaatiossa esihenkilön odotetaan kestävän paineen, johon roolinsa vuoksi joutuu. Jos painetta on joskus liikaa, odotetaan esihenkilön myös toipuvan siitä nopeasti. Tämä voi johtaa usein siihen, että sitkeät ja resilienssit henkilöt sivuuttavat kovan paineen ja jatkavat eteenpäin, usein oman mielenterveyden ja fyysisen terveyden kustannuksella. (Dillon & Thomson 2022).

Kuten edellisessä luvussa käytiin läpi, esihenkilöllä on etenkin muutostilanteissa normaalia suurempia odotuksia, vaatimuksia ja toiveita. Usein nämä saattavat olla ylisuuria tai jopa mahdottomia. Erityisen haasteelliseksi muutoksen johtamisen tekee esihenkilön vaateet toimia kolmesta eri näkökulmasta, oman henkilökohtaisen muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja auttajana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana. Järvinen (2014) myös painottaa,

että koska esihenkilö on näissä vaativissa tehtävissä usein valitettavan yksin, tulisi työelämässä ja organisaatiossa pohtia, miten esihenkilöä kyetään tukemaan ja miten hänen henkistä kuormaansa voitaisiin jakaa ja keventää sekä miten huolehtia hänen jaksamisestaan. Tässä kappaleessa keskitytään siihen, millä keinoin esihenkilö itse voi vaikuttaa hyvinvointiinsa.

Esihenkilön on tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan, jotta hän voi tukea johdettaviaan, liian väsyneenä ja stressaantuneena se on melkein mahdotonta. Yksi keskeinen selviytymiskeino miten esihenkilö sekä organisaatio voivat yhdessä tukea esihenkilön jaksamista ja ennaltaehkäistä stressiä ja väsymystä, on monialainen ja jatkuva johtamiskoulutus. Säännöllisen koulutuksen lisäksi merkittävää on esihenkiköiden saama henkilökohtainen sparraus ja ohjaus omilta esimiehiltä tai kollegoilta. (Järvinen 2020, 198–200.)

Sekä Järvinen (2020) että Havunen & Lavikkala (2010) nostavat esille itsetuntemuksen merkityksen. Esihenkilön on hyvä tuntee vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja kehittymistarpeita sekä analysoida omaa työskentelyään ja käyttäytymistään, jotta esimerkiksi ymmärtää vältteleekö joitain tilanteita tai asioita tai käyttääkö liikaa aikaa johonkin epäolennaiseen. Lisäksi itsetuntemuksen avulla esihenkilö pystyy tarkkailemaan ja tunnistamaan kehonsa signaaleja väsymyksestä tai pahoinvoinnista ja näin ollen reagoimaan niihin ajoissa. (Järvinen 2020, 204–205; Havunen & Lavikkala 2010, 75.)

Harju & Kallasvuori (2007) painottavat, että kokonaisvaltainen hyvinvointi on mahdollista, kun henkilö on neljällä tavalla kunnossa. Ensinnäkin ihmisen keho pystyy ponnistuksiin mutta kykenee myös lepäämään suhteellisen vaivattomasti. Tämä niin sanottu fyysinen älykkyys on kaiken hyvinvoinnin kantava voima, joka tarvitsee riittävästi juomaa, ruokaa, liikuntaa ja lepoa pysyäkseen optimaalisessa toiminnassa. Toiseksi ihmisen tunne-elämä on rikasta, eli ihminen voi kokea päivän aikana niin iloa, kiukkua ja pettymystä ilman, että etenkin ikävät tunteet jäävät pitkäksi aikaa vaivamaan ja hankaloittamaan elämää. Keskiössä on tunneälykkyys, eli ihminen kokee myötätuntoa, yleistä tyytyväisyyttä, puhdasta iloa, on kyvykäs vastaamaan itsensä sekä muiden hyvinvoinnista sekä osaa käsitellä myös vaikeita asioita taitavasti. Kolmas hyvinvointia mahdollistava tekijä on se, että älylliset haasteet tuntuvat kiinnostavilta ja niihin kykenee suhteellisen helposti keskittymään. Neljäntenä kokonaisyhyvinvointia mahdollistavana tekijänä on luovuuden, intuition ja elämän ihmettelyn luontainen osuus omassa ajattelussa ja toiminnassa. (Harju & Kallasvuori 2007, 20.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ravintola-alan esihenkilöiden resilienssiä kriisien ja muutosten aikana teemahaastattelun avulla. Haastattelussa nojataan korona-pandemia aikaan, joka on ollut viimeisin selkeä kriisi- ja muutostilanne, jossa resilienssitaidot ovat olleet merkittävässä asemassa. Tavoitteena on myös tulosten ja teorian avulla antaa tietoa resilienssistä, jonka avulla jokainen voi reflektoida ja kehittää omaa resilienssiään.

Tuloksia analysoitiin teemoittelun avulla. Haastatteluista nousi esiin selkeitä teemoja, jotka mukailivat osittain teemahaastattelun teemoja, mutta myös uusia painopisteitä tuli esiin. Haastattelut litteroitiin ensin puhtaaksi, jonka jälkeen värikoodattiin eri teemoista kertovat kohdat omalla värillään. Tämän jälkeen avattiin teemoitellut tulokset seuraaviin alalukuihin.

5.1 Esihenkilötyö kriisissä ja muutoksessa

Pandemian aiheuttamat muutokset esihenkilön käytännön työssä

Haastattelun alussa lähdettiin kartoittamaan, millä tavoin koronapandemian puhkeaminen vaikutti haastateltavien käytännön työhön ja kuinka isoja muutoksia se sai aikaan. Jokainen haastateltava korosti sitä, kuinka nopealla aikataululla muutoksia alkoi tapahtua. Tämän vuoksi haastateltavat kokivat, että muutoksiin oli haastavaa reagoida vaadittavalla nopeudella. Haastateltava 1 ja haastateltava 3 nostivat etenkin työntekijöiden lomautukset ikävänä ja stressaavana tehtävänä. Haastateltava 2 ja haastateltava 4 kertoivat erityisen haastavana sen, että lakiin tuli heidän työhönsä olennaisesti vaikuttavia muutoksia. Kyse ei ollut vain joidenkin yrityksen sisäisten toimintatapojen muutoksista, vaan heidän piti koko ajan etsiä tietoa, miten toimia oikein, myös lainkin näkökulmasta. Lisäksi muutosneuvotteluja sekä lomautuksia jouduttiin tekemään myös nopealla aikataululla.

- Ajettiin tavallaan seinään täysillä varastoilla ja varaukset alkoi perumaan ja se kaikki miten mentiin sulkuun niin siinä ei paljon annettu reagointiaikaa--(Haastateltava 3).

Alaisten johtamisessa hankalien lomautusten lisäksi oli myös muita havaintoja. Haastateltava 2 korosti, ettei johtaminen pandemia-aikana ollut niin stressaavaa, sillä työporukassa kaikki tulivat vastaan vähän joka suuntaan. Asenne oli se, että yhdessä selvitään mitä ikinä tapahtuu ja joustetaan tarpeen mukaan. Myös haastateltava 1 kiitteli työntekijöidensä joustavuutta, että pystyi nopeallakin aikataululla saamaan työntekijöitä takaisin töihin tilanteen salliessa. Haastateltava 3 nosti esiin, että kun työporukka on tuttu, niin etuna on, että pystyy käymään vaikeatkin lomautuskeskustelut käymään osoittamalla tukensa vaikean asian käsittelyssä. Haastateltava 4 korosti myös sitä, että moni työntekijä tarvitsi enemmän henkistä tukea. Lisäksi hän mainitsi, että joutui olemaan jatkuvasti tavoitettavissa työasioiden puitteissa, mikä vaikeutti työstä palautumista.

-Mun työssä on oikeastaan etuna ollutkin se, että tosi tuttua on oma porukka, että sä tiedät niinku suurin piirtein että millä tavalla kellekin niinku sitä asiaa esitetään, mutta että se ei ole ollut kenellekään missään nimessä helppoa--(Haastateltava 3).

- Ainahan mä oon koko ajan tavoitettavissa, mutta tota sitä nytten totta kai oli enemmän ja me oltiin koko ajan siis ihan koko ajan varpaillaan--(Haastateltava 4).

Muutosten herättämät tunteet ja jaksaminen

Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaisia tunteita pandemian aiheuttamat muutokset synnyttivät. Haastateltavien mukaan ilmassa oli erityisesti jännitystä, pelkoa, stressiä ja ahdistusta, alkuun jopa täyttä paniikkia. Erityisesti painotettiin jatkuvan epävarmuuden olevan kaikista kuluttavinta, kun ei ollut tietoa kauan pandemia kestää, mitä muutoksia se voi vielä tuoda ja kuinka nykyiset muutokset oikeasti toimivat käytännön tasolla. Haastateltava 1 ja haastateltava 3 korostivat myös, kuinka kohtuuttomalta kaikki muutokset tuntuivat, ja kuinka he kokivat suoraa luottamuspulaa päättäjiä kohtaan. Haastateltava 4 nosti esille myös alaistensa vahvat pelon ja ahdistuksen tunteet. Hän myös koki vaikeana karanteenista seuranneen yksinäisyyden tunteen.

- Ihan jatkuva epävarmuus oli ehkä kaikkein pahinta--(haastateltava 1).

- Miten ne uudet toimintatavat sitten niin miten ne oikeasti toimii. Kun niitä ei ole tavallaan pystytty aikaisemmin kokeilemaan, että kuinka monta asiaa siinä pitää ottaa huomioon, että jos joku asia vaikka paperilla näyttää hyvältä ja se on virallinen suunnitelma, niin sitten yhtäkkiä voi ollakin jotakin pieniä juttuja mihin pitää sitten äkkiä reagoida niin se on ollut ajoittain vähän ahdistavaakin-- (Haastateltava 2).

- Ja meilläkin on aika paljon semmoisia niin kun nuoria töissä 18-23v niin monet koki sen myös tosi ahdistavaksi ja pelottavaksi--(Haastateltava 4).

Haastateltavilta tiedusteltiin myös jaksamiseen liittyviä asioita. Tuloksista ilmenee, että haastateltavat kokivat oman jaksamisensa eri tavoin. Kaikkia kuitenkin yhdisti huoli omien alaistensa jaksamisesta. Haastateltava 1 kertoi kokeneensa pandemia-ajan tehneen tiukkaa mielenterveyden säilymisen kannalta. Hän kertoo epätoivon välillä vallanneen mielentilan jopa niin, että öitä on itketty muutosten keskellä. Haastateltava 4 kertoi sairastumisten ja karanteenien myötä joutuneensa olemaan melkein koko ajan töissä, joka johti fyysisiin oireisiin. Haastateltava 2 ja haastateltava 3 kokivat, ettei jaksaminen ollut sillä tavalla vaakalaudalla, että se olisi vaikuttanut mitenkään työkykyyn.

Kaikki haastateltavat kuitenkin nostavat tuen ja avunsaannin sekä omat resilienssitaitonsa jaksamista helpottaviksi tekijöiksi. Haastateltava 2 ja haastateltava 4 kiittelivät erityisesti ketjunsä tarjoamaa tukea. He saivat ketjulta hyvin tukea ja apuja henkiseen jaksamiseen sekä ohjeistuksia lain-säädännön muutoksiin, jolloin kaikkea ei tarvinnut etsiä ja selvittää itse. Haastateltava 3 kertoi, että hän on luonnostaan nopea sopeutumaan muutoksiin ja koki pikemmin sisuuntuneensa kaikista vaikeuksista. Haastateltava 1:llä ei ollut ketjua ympärillään, sillä hän on yrittäjä, mutta kertookin keskustelujen muiden yrittäjien ja esihenkilöiden kanssa olleen äärettömän tärkeitä vertais-tuen ja jaksamisen kannalta.

-- On kuitenkin merkittävän korkea stressi- ja paineensietokyky mutta siis että kyllä teki ihan tosi tosi tiukkaa ja tosi monta kertaa. Ja kyllä on öitä itketty itse ja yhdessä yrittäjäkavereiden kanssa että ihan tosi just mielenterveys rakoilee pikkuhiljaa et sen

tuntee että ei tää vaan tästä. Ja sitten taas seuraavana päivänä kun herää, että no niin sitten taas ilon kautta että jotenkin just silloin kun niitä asioita on kelaillu itseksseen niin sit se on ollu ehkä pahinta aikaa--(Haastateltava 1).

5.2 Esihenkilöiden resilienssiä tukevat taidot ja kyvyt

Seuraavaksi haastatteluissa käännettiin katseet haastateltavien resilienssiä tukeviin taitoihin ja kykyihin. Haastateltavilta tiedusteltiin valmiutta ja tahtoa avun pyytämiseen. Kaikki totesivat, että pystyvät tarvittaessa pyytämään apua, mutta kynnys siihen vaihteli haastateltavien välillä. Haastateltava 1 myönsi suoraan avun pyytämiseen olevan yleisesti korkea kynnys, mutta pandemiata-pauksessa sitä helpotti se, kun muutosten aiheuttamat haasteet eivät olleet millään tavalla oma vika. Myös haastateltava 4 tarvitsi aika paljon avun pyytämiseen, sillä hän kertoi olevansa sen luontoinen ihminen, että hoitaa asiat mieluiten itse. Haastateltava 2 ja haastateltava 3 mainitsevat avun pyytämisen olevan heille helppoa johtuen erityisesti läheisestä työyhteisöstä ja hyvästä yhteydenpidosta ketjun muihin esihenkilöihin.

Haastateltavilta pyrittiin myös selvittämään, minkälaisia resilienssiin liittyviä ominaisuuksia heillä on. Tuloksista ilmeni, että joustavuus oli yksi keskeinen piirre, mitä pandemia-aikana vaadittiin niin esihenkilöltä itseltään, kuin myös työntekijöiltä ja asiakkailta. Haastateltava 3 korosti, että esihenkilön työ ravintola-alalla vaatii muutenkin paljon joustavuutta ja tietynlaista ongelmanratkaisukykyä, joten se oli ikään kuin ”kasvanut kovalevylle”. Ongelmanratkaisukyky näkyi erityisesti siinä, kuinka esimerkiksi haastateltava 1 keksi keinoja luoda uusia toimintamalleja rajoituksista huolimatta. Myös stressin- ja paineensietokykyä vaadittiin jatkuvassa epävarmuuden tilassa sekä sisukkuutta, ettei luovuta. Kaikilta haastatelluilta nousi keskiöön optimistinen ajattelutapa, vaikka se ei ollutkaan aina helppoa. Haastateltavat ajattelivat esimerkiksi, ettei pandemia voi loputtomiin kestää, eikä asiat voi mennä enää huonommaksi. Haastateltavat uskoivat myös siihen että pandemian ajasta jää myös hyviä muutoksia tulevaisuuden varalle.

- Aika nopeasti tässä pitää toimia ja sitten taas siinä mielessä pitää jaksaa olla optimistinen, että sä jaksat tavallaan uskoa siihen tekemiseen ja siihen sun omaan porukkaan ja valaa sitä uskoa siihen, että kyllä tää tästä vielä--(Haastateltava 3).

Resilienssikykyihin liittyy myös keskeisesti oppiminen, joten haastateltavilta tiedusteltiin, mitä kaikkea pandemian aiheuttamat muutokset ja kriisit opettivat heille. Vastauksissa nostettiin esille esimerkiksi hetkessä elämisen merkitys ja henkinen valmius nopeaan reagointiin kriisien keskellä. Lisäksi haastateltavat ymmärsivät, ettei tarvitsisi välttämättä mitään kriisiä siihen, että toimintaa voisi muuttaa ja kehittää rajustikin. Haastateltava 3 korosti myös sitä, että ennakointi kriiseihin on hyvin vaikeaa, mutta keskeistä on pitää omasta henkisestä hyvinvoinnistaan huolta jatkuvasti. Myös usko siihen, että kun pandemiasta selvisi niin selviää mistä vaan, tuli esiin vastauksista. Haastateltava 4 erityisesti painotti oppineensa työporukan ilmapiirin ja luotettavuuden tärkeyden, ja aikookin panostaa siihen erityisesti tulevaisuudessa lisää.

5.3 Palautuminen ja merkityksellisyys

Haastateltavilta kartoitettiin viimeiseksi kriisistä selviytymisen kannalta keskeisiä resilienssin osatekijöitä, jotka liittyvät palautumiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä merkityksellisten asioiden löytämiseen vaikeinakin hetkinä. Heiltä kysyttiin kysymyksiä liittyen muun muassa henkiseen palautumiseen, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen, nukkumiseen ja syömiseen. Vastauksista nousi keskeisenä esiin, että haastateltavat kokivat menneensä ikään kuin selviytymisolotilaan, jolloin tuntui vain, että jaksaa painaa eteenpäin pienemmällä palautumisen tarpeella kuin normaalisti arjessa.

Haastateltava 1 kertoi, että keskeistä palautumisessa on ollut asennoituminen ja keskittyminen tietoisesti kaikkien mukavien asioiden tekemiseen, mitä oman ajan lisääntymisen seurauksena on tullut. Hän keksi uusia tapoja viettää vapaa-aikaa, ja kävi muun muassa opiskelemassa purkaakseen stressiä ja epätoivoa. Haastateltavat 2 ja haastateltava 4 mainitsivat haastavaksi omalle hyvinvoinnilleen sen, kuinka läheisiä ihmisiä ei välttämättä päässyt näkemään ja matkustelua rajoitettiin, mikä on ollut tärkein tapa päästä rentoutumaan. Vastauksista nousi lisäksi taloudellinen epävarmuus hyvinvointia heikentävänä tekijänä, mutta myös oman sosiaalisen verkon tärkeys huolien lievittämiseksi. Lisäksi jatkuva epävarmuus vaikeutti työstä irrottautumista vapaa-ajalla, sillä koska vain voi tulla viestiä jonkun sairastumisesta tai muita yllättäviä muutoksia, jotka vaativat nopeaa reagointia.

- Siis se oli ihan tosi rankkaa ja ei lähelläkään semmoista normaalia ja hyvää oloa, mutta mun mielestä kun nukkuu, syö ja lepää ja urheilee niin se on se mitä ihminen tarvitsee ja sillä selviää melkein mistä vaan ja on hyvä olla--(Haastateltava 4).

-Ehkä vähän semmoinen ylikerroksilla käyminen ja just tavallaan, kun koko ajan oli ehkä vähän valppaana, että mitä nyt tapahtuu. Jostain joku soittaa kohta ja jotain tapahtuu, että vähän semmoista niinku just että ei osaa niin levätä ehkä--(Haastateltava 2).

Kysyttäessä merkityksellisyyden löytämisestä työhön, haastateltavien vastauksista nousi päällimmäisenä esiin arvostus omia työntekijöitä kohtaan. Esimerkiksi haastateltava 1 korosti, että yritti kaikki keinoin etsiä keinoja pystyäkseen työllistämään mahdollisimman monta, ja kiittelikin työntekijöiden joustavuutta sekä erityisesti sitä, etteivät he hylänneet häntä. Myös uusien innovaatioiden ja toimintatapojen onnistuminen tuotti paljon merkityksellisyyden tunnetta. Haastateltavat 2 ja 4 pystyivät tarjoamaan kotiinkuljetusta sekä haastateltava 1 teki myös yhteistyötä paikallisen taksiyrittäjän kanssa ruuan jakelusta vähävaraisille perheille. Myös omien arvojen tutkiminen ja ajattelemaan pysähtyminen oli antanut uutta näkökulmaa elämään.

- Takkiin tuli huolella ja että vieläkin sitä maksetaan , mutta no ehkä taas siitä päästään positiiviseen, että no se on vaan rahaa, että tässä on myös niinku raha menettänyt silleen merkityksensä. Että maailmassa on tai elämässä on paljon tärkeämpiä asioita, että se on ihan sama onko plus vai miinus kymppitonni tilillä, että jos on terve ja jotenkin pää vielä toimii ja ihmissuhteet kunnossa niin ihan sama. Tavallaan sitten muistaa paremmin elämän tärkeät asiat-- (Haastateltava 1).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulosten perusteella vedetyt johtopäätökset ja pohdinta. Tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin saamaan tutkimustulosten avulla vastaus, olivat seuraavat: *Millaisia muutoksia tai kriisejä Covid-19 pandemia aiheutti esihenkilötyöhön liittyen ja miten ne koettiin? Minkälaisia esihenkilöiden resilienssiä tukevia ominaisuuksia, taitoja ja kykyjä on havaittavissa?, Miten kriiseistä selviydettiin?*

Tulokset osoittavat, että koronapandemia aiheutti monia muutoksia ravintola-alan esihenkilöiden arjessa. Pandemian aiheuttamat muutokset olivat luonteeltaan kriisiytyviä, eli niihin ei esimerkiksi voinut valmistautua etukäteen. Kaikkia pandemian aikaisia muutoksia yhdisti myös niiden nopea aikataulu, jonka myötä esihenkilöillä ei ollut usein tarpeeksi aikaa reagoida muutoksiin. Koronapandemian aiheuttamat muutokset aiheuttivat tulosten mukaan paljon huolta muun muassa omasta jaksamisesta ja terveydestä, taloudesta, tulevaisuuden näkymistä sekä alaisten hyvinvoinnista. Vahvasti keskiössä esihenkilöillä oli pelon, ahdistuksen, stressin ja epävarmuuden tunteet, joiden käsittelyn lisäksi heidän tuli myös tukea samoja tunteita kohtaavia alaisiaan. Merkittävään rooliin näissä tilanteissa nousi Rushinkin (2012, 30) painottamat tunnetaidot ja ihmistuntemus.

Haastateltavat tunnistivat erityisen paljon pandemian aikana ilmenneitä muutoksia työelämään liittyen johtuen tutkimuksen kontekstista, mutta haastateltavien kertomuksista nousi myös vapaa-aikaan liittyviä muutoksia. Esimerkiksi matkustelun rajoittaminen koettiin haastavana, mutta myös se, ettei vapaa-ajalla päässyt näkemään toisia ihmisiä yhtä paljon kuin aikana ennen pandemiaa. Myös taloushuolet sekä työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeudet korostuivat vapaa-aikaan liittyvissä muutoksissa. Nämä vapaa-ajan muutokset koettiin myös olevan vahvasti kytköksissä haastateltavien resilienssiin, jonka vaikutukset näkyivät suoraan työssä jaksamiseen ja palautumiseen. Nämä huomiot tukevat Cooperin, Flintin & Taylorin (2013) havaintoja siitä, miten yleisesti elämässä vallitsevat tilanteet vaikuttavat suoraan resilienssiin.

Haastateltavat tunnistivat useita resilienssiä tukevia taitoja, joita he hyödynsivät koronapandemian aiheuttamien muutosten kohtaamisessa ja niistä selviämässä. Tulokset osoittavat myös, että resilienssillä on selkeä kytkös työssä jaksamiseen muuttuvissa tilanteissa. Erityisesti avun hakeminen koettiin tärkeäksi koronapandemian aikana. Eroja avunsaannista ja sen pyytämisestä ilmeni selkeästi sen perusteella, oliko esihenkilöllä takanaan isomman ketjun tuki vai oliko hän itse yrittäjänä. Myös joustavuus, ongelmanratkaisukyky, stressin- ja paineensietokyky, periksiantamaton asenne ja optimistinen ajattelutapa koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi muutoksista selviämisen kannalta. Näitä resilienssikykyjä nostavat esiin myös esimerkiksi Poijula (2018) ja Valto (2020). Näiden lisäksi erilaiset hyvinvoinnin ylläpitoon ja töistä palautumisen edistämiseen liittyvät asiat vaikuttivat positiivisesti koronapandemian aikaisista muutoksista selviytymiseen.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena olikin kartoittaa esihenkilöiden resilienssiä koronapandemian aikana, aineistosta kävi ilmi, että pelkkä esihenkilön resilienssi ei aina takaa parasta mahdollista lopputulosta kriisin keskellä. Haastateltavat nostivat usein esiin sen, kuinka merkittävää myös alaisten ja koko työyhteisön resilienssi on vaikeiden aikojen äärellä. Haastateltavat kokivat, että muiden työyhteisön jäsenten resilienssi, joka ilmeni esimerkiksi joustavuutena nopeasti muuttuvissa tilanteissa, auttoi huomattavasti esihenkilöiden arkea ja loi uskoa tulevaisuuteen. Sevillen (2017, 31–32) mukaan johtajalla on kuitenkin suuri rooli siinä, kuinka koko organisaatio pystyy vastaamaan muutoksiin lyhyelläkin varoitusajalla. Täten voidaankin todeta, että todennäköisesti myös esihenkilöt ovat omalla hyvällä työllään olleet avainasemassa siinä, kuinka koko organisaatio on selvinnyt kriisistä yhdessä.

Resilienssiin kuuluu vahvasti myös se, kuinka muutoksista ja kriiseistä selviydytään ja mitä niistä voi oppia. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kriisin läpikäymisen seurauksena he ovat todennäköisesti valmiimpia ja vahvempia kohtaamaan uusia haasteita ja selviytymään niistä, vaikka se tuntuisi ajoittain mahdottomalta. Myös Poijula (2018) korostaa, että resilienssi kehittyy vastoinkäymisten läpikäymisestä. Pandemian seurauksena jäi myös joitain pysyviä käytäntöjä esihenkilöiden työhön liittyen. Lisäksi se sai heidät miettimään uudella tavalla omia arvojaan ja löytämään uusia merkityksiä sekä työhön liittyen, että elämään yleisesti. Myös Sorainen (2018) muistuttaa sitä, miten usein kriisin seurauksena esihenkilöstä voi tulla parempi johtaja hänen tarkastellessaan omia ajatusmalleja ja toimintatapoja.

Yhteenvedona voidaan todeta haastateltavien tunnistaneen, että pandemian aikainen resilienssi oli luonteeltaan samankaltaista, kuin ennen pandemiaa esihenkilöiltä vaadittu resilienssi. Pandemian aikana resilienssin merkitys kuitenkin korostui, sillä pandemian aikana erilaisia vastoinkäymisiä ilmeni huomattavasti enemmän ja yllättävämmiin kuin ennen pandemiaa. Muutoksiin reagointiin ei myöskään ollut usein yhtä paljoa aikaa käytettävissä verrattuna pandemiaa edeltäneeseen aikaan, vaan niihin täytyi reagoida haastateltavien mukaan huomattavasti nopeammalla aikataululla. Myös avun ja tuen saamisen merkitys korostui selkeästi. Ne esihenkilöt, joilla oli ketjun tuki takanaan, selvisivät henkisesti paremmin jatkuvien muutosten keskellä. Heillä oli pienempi kynnys kysyä apua ja sitä tarjottiin kysymättäkin esimerkiksi lainsäädännön muutosten suhteen, kun taas ilman ketjun tukea esihenkilöt olivat enemmän yksin muutosten keskellä.

Aineistosta ilmeni, että haastateltavat kokivat resilienssinsä kehittyneen pandemian aiheuttamien muutosten myötä. Haastateltavat huomasivat, että he omaksuivat uusia resilienssiä tukevia taitoja pandemian aikana, joita he myöhemmin hyödynsivät myös pandemian jälkeen. Pandemia opetti haastateltaville muun muassa oman työyhteisön arvostusta, hetkessä elämisen merkitystä, omasta hyvinvoinnista huolehtimista sekä itsevarmuutta muutoksia ja vastoinkäymisiä kohdatessa. Haastateltavat kokivat myös, että päätyivät tarkastelemaan omia arvojaan kriittisesti pandemian myötä.

Edellä mainitut johtopäätökset mukailevat vahvasti aikaisempia resilienssistä tehtyjä tutkimuksia, eikä tuloksista noussut erityisiä eroavaisuuksia aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi erityisesti se, että resilienssin merkitys korostui pandemian aikana valtavasti, jonka myötä tämä tutkimus antaa merkittävää lisätietoa resilienssistä maailmanlaajuisen kriisin keskellä, joka vaikutti Suomessa erityisesti ravintola-alaan merkittävän paljon. Tämän tutkimuksen avulla esihenkilöt myös muilta aloilta kuin ravintola-alalta voivat reflektoida omaa resilienssiään kriisin keskellä ja näin saada arvokkaita valmiuksia ja oivalluksia, jotka auttavat tulevaisuudessa haastavina aikoina.

Resilienssi on käsitteenä noussut pinnalle Suomessa vasta viime vuosina, ja siitä tehtyjä tutkimuksia ei ole vielä tehty erilaisista näkökulmista riittävästi. Jatkotutkimusaiheita voisi olla muun muassa se, millä erilaisilla keinoilla esihenkilöt voisivat harjoittaa omaa resilienssiään ja miten he voisivat edistää myös koko työyhteisön resilienssiä.

6.1 Luotettavuuden ja eettisyyden toteutuminen

Tämän työn tekemisessä tähdättiin mahdollisimman huolelliseen dokumentointiin koko prosessin ajan. Lisäksi kaikki tehdyt menetelmävalinnat pyrittiin perustelemaan niin selkeästi kuin mahdollista. Erilaisia aineistonkeruu ja -analyysimenetelmiä käytiin läpi erilaisten lähteiden perusteella, joiden perusteella valittiin lopputuloksen kannalta sopivin mahdollinen. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska sen avulla pystytään tarvittaessa kysymään tarkentavia kysymyksiä. Luotettavuuden kannalta haastattelussa oli tärkeä kysellä tarkentavia kysymyksiä, sillä esimerkiksi resilienssin käsite ei ollut kaikille haastateltaville täysin selkeä. On tärkeä huomioida, että tässä tutkimuksessa keskeistä on haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset ajasta, jolloin he kohtasivat koronapandemian aiheuttaman kriisin. On mahdollista, että haastateltavien olisi ollut

helpompaa kertoa haastavista kokemuksistaan esimerkiksi anonyymin kyselylomakkeen kautta kuin kasvotusten haastattelutilanteessa. Näin ollen voi siis olla, että jonkin anonyymin aineistonkeruutavan myötä tuloksista olisi voinut nousta esiin joitain asioita, joita ei haastatteluissa ilmennyt.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle opinnäytetyösuunnitelman luomisesta sekä sähköisen tutkimusaineiston hallintasuunnitelmasta. Osittain etenkin kotimaisen tieteellisen kirjallisuuden ollessa suhteellisen vähäistä tutkittavasta aiheesta, käytettiin muutamia epävirallisempia lähteitä, kuten esimerkiksi podcast -lähteitä, joita ei ole vertaisarvioitu. Näissä podcast-lähteissä oli kuitenkin alan asiantuntija keskustelemassa, jonka asiantuntijuus varmistettiin henkilön taustatutkimuksella. Nämä lähteet pyrittiin kuitenkin pitämään mahdollisimman vähäisinä ja tarkoituksenmukaisina. Lähdeaineistona hyödynnettiin muuten laajasti relevanttia kurssikirjallisuutta.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin ja säilytettiin asianmukaisesti niin, että tutkittavien henkilö- tai muita tunnistetietoja ei luovutettu ulkopuolisille. Tutkittavilta myös pyydettiin suostumus tutkimukseen, kerrottiin tarkasti sen vaiheet sekä heille ilmoitettiin, että he saavat keskeyttää tutkimuksen milloin tahansa niin halutessaan. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin myös riittävän laajasti ja läpinäkyvästi tutkimuksen keskeisistä teemoista haastattelukutsussa, jotta he pystyvät arvioimaan halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin toimimaan keskeisten eettisten periaatteiden mukaan, eli toisten tekstejä ei plagioitu eikä tuloksista tehty yleistyksiä ilman kriittistä suhtautumista. Myöskään mitään olennaista ei jätetty kertomatta eikä tuloksilla johdateta lukijaa harhaan.

Lähteet

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 22.1.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685030>.

Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. 2013. Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations. 1st ed. 2013. London: Palgrave Macmillan UK. Viitattu 21.1.2023. [https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW\\$11779: ss book:89344#summary/BOOKS/RW\\$11779: ss book:89344](https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW$11779: ss book:89344#summary/BOOKS/RW$11779: ss book:89344).

Dillon, T. & Thomson, B. 2022. Agile Resilience: The psychology of developing resilience in the workplace. St Albans: Critical Publishing. Viitattu 20.8.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=6961951>.

Eliot, J. L. 2020. Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. Advances in developing human resources, 22, 4, 404-418. Viitattu 10.9.2023. <https://doi.org/10.1177/1523422320945237>.

Förster, C. & Duchek, S. 2017. What makes leaders resilient? An exploratory interview study. German Journal of Human Resource Management, 31, 4, 281-306. Viitattu 10.9.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/full/10.1177/2397002217709400>.

Grant, L. & Kinman, G. 2014. Developing resilience for social work practice. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Harju, K. & Kallasvuori, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. p. Helsinki: Tammi.

Immick, R. 2018. Resilience. Ireland: Oak Tree Press. Viitattu 25.8.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=6521686>.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.8.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAJBGXBTDG#kohta:Esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)vaikeus\(\(20\)ja\(\(20\)viisaus](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAJBGXBTDG#kohta:Esimiesty((f6)n((20)vaikeus((20)ja((20)viisaus).

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Jussila, H. 2023. Resilienssin vahvistaminen – Miten lapsi voi pärjätä, kukoistaa ja toipua vastoin-käymisten keskellä tai niiden jälkeen? Artikkelit parempaa lastensuojelua.fi -sivustolla. Viitattu 22.9.2023. <https://www.parempaalastensuojelua.fi/fi/uutinen/resilienssin-vahvistaminen>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun-
alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän am-
mattikorkeakoulu.

Karten, N. 2009. Changing How You Manage and Communicate Change : Focusing on the Human
Side of Change, IT Governance Ltd. ProQuest Ebook Central. Viitattu 22.03.2023. [http://ebookcen-
tral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=480405](http://ebookcen-
tral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=480405).

Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.)Laadullisen tutkimuksen
verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.2.2024.
[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-ana-
lyysitavat/yleiset-analyysitavat/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-ana-
lyysitavat/yleiset-analyysitavat/).

Kiukkonen, V-P. 2022. Organisaation resilienssi esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö,
ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Viitattu 10.9.2023. [Opinnayte-
tyo_Kiukkonen_Veli-Pekka.pdf \(theseus https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685030.fi\)](https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685030).

Lappeteläinen, H. 2022. Nyt haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi – tätä se tarkoittaa.
Uutinen YLE.fi -sivustolla. Viitattu 22.9.2023. <https://yle.fi/a/74-20001142>.

Lipponen, K. 2020. Miten resilienssi näyttäytyy arjessamme? Mielettöntä, Anja Snellman! -podcast-
ohjelma, julkaistu 10.8.2020. Spotify. Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 27.2.2023.
<https://open.spotify.com/episode/44cK9iRlNnK7iiTPz2DINF>.

Liukko, S. & Perttula, S. N.d. Opinnäytetyön raportointi. 4.2.2 Tietoperusta. Jyväskylä: Jyväskylän
ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.1.2024. [https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opin-
naytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-3-tietoperusta/](https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opin-
naytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-3-tietoperusta/)

Luukkonen, P. 2020. Työntekijän resilienssi. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Haaga-Helia ammattikor-
keakoulu, palveluliiketoiminnan johtaminen. Viitattu 10.9.2023. [Opinnäytetyö \(theseus.fi\)](https://www.theseus.fi).

Palomäki, S. 2021. Organisaation resilienssi ja sen osatekijät pandemia-ajan kontekstissa. Pro
gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, johtaminen. Viitattu 10.9.2023. [Pro
gradu Sanna Palomäki 2021 \(jyu.fi\)](https://www.theseus.fi).

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

Poijula, S. 2018. Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudea-
mus.

Rush, S. 2012. On leading in times of change. 1st edition. Greensboro, North Carolina: Center for
Creative Leadership. Viitattu 13.3.2023. [ProQuest Ebook Central - Book Details \(jamk.fi\)](https://www.proquest.com/books/creative-leadership-in-times-of-change).

Resilientti organisaatio. N.d. Artikkele Työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 26.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Resilienssi auttaa selviytymään. N.d. Artikkele Mieli.fi sivustolla. Viitattu 26.2.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>.

Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? Tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. Futura, 32, 1, 34–45.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Sandberg, S. 2017. Option B: facing adversity, building resilience and finding joy. WH Allen. London.

Seville, E. 2017. Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Shelton, C. D., Hein, S. D. & Phipps, K. A. 2022. Positive and proactive leadership: Disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. International journal of organizational analysis (2005), 30, 2, 408-429. Viitattu 10.9.2023. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2221>.

Sorainen, A. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 13.3.2023. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAIBBXDTEB>.

Tanninen, T. 2023. Työntekijän resilienssin vahvistaminen kriisiaikana. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, palvelujohtaminen. Viitattu 10.9.2023. [Pro Gradu Tanja Tanninen \(uef.fi\)](#).

Tietoarkisto- Tutkimusasetelma. N.d. Viitattu 20.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>.

Valli, L. 2022. Laura Valli – Mitä on resilienssi, mistä se syntyy ja miten se auttaa meitä? Väkevä elämä – Viisaampi mieli, vahvempi keho -podcast-ohjelma, julkaistu 6.9.2022. Spotify. Viitattu 27.2.2023. <https://open.spotify.com/episode/7pm2Xis3pDW2djMeGUdHHP>.

Valto, S. 2020. Resilienssi ei ole vain yksilön ominaisuus. Podcast-ohjelma, julkaistu 12.5.2020. Yle-Areena Audio -verkkopalvelu. Viitattu 26.2.2023. <https://areena.yle.fi/podcastit/1-50520909>.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.8.2023. [Näin onnistut opinnäytetyössä | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#).

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 12.4.2023. [Tutki ja kehitä | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#).

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 12.4.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Esihenkilötyön muutokset

- Mitä muutoksia olet kohdannut työssäsi esimiehenä koronapandemian aikana?
- Millaisena nämä muutokset olet kokenut? Millaisia tunteita ne herättivät?
- Vaikuttiko pandemia-aika jaksamiseen töissä?
 - Mikä mahdollisesti aiheutti stressiä ja mikä mahdollisesti helpotti jaksamista töissä?
- Koetko pandemia-ajan vaikuttaneen työkykyysi? Miten? Millaisena koit alaisten johtamisen?

2. Esihenkilöiden resilienssiä tukevat taidot ja kyvyt

- Millaisena koet valmiutesi avun pyytämiseen?
- Millainen merkitys joustavuudella, ongelmanratkaisukyvyllä ja optimistisuudella on ollut pandemian aikana työssäsi? Tuleeko mieleen esimerkkejä tai muita keskeisiä ominaisuuksia, minkä avulla on selviytynyt?
- Mitä pandemian aiheuttamat muutokset ovat opettaneet?

3. Selviytyminen ja palautuminen

- Miten olet kokenut palautuviasi töistä? (henkinen palautuminen, vapaa-ajan tasapainottaminen, nukkuminen, rentoutuminen)
 - Mistä tekijöistä olet huomannut, ettet ole palautunut kunnolla työpäivästä/-viikosta?
- Millä tavoin työsi on tuottanut sinulle merkityksellisyyden tunnetta?

