



Yksilön ja organisaation resilienssin vahvistaminen

Jenni Kemiläinen

Julkaisuvuosi 2025



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yksilön ja organisaation resilienssin vahvistaminen

Jenni Kemiläinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2025

Jenni Kemiläinen

Yksilön ja organisaation resilienssin vahvistaminen

Vuosi 2025 Sivumäärä 34

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytännön harjoitteita sisältävä resilienssikäsikirja opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Resilience Factory Oy:n käyttöön. Käsikirjaa on tarkoitus käyttää resilienssivalmennuksen jälkeen tukemaan resilienssikoulutetun oman resilienssin kehittämistä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostui teoriaosuudesta ja käytännön kehitystyöstä. Opinnäytetyön viitekehys rajautuu henkilökohtaisen ja organisaation resilienssin kehittämiseen ja vahvistamiseen sekä Resilience Alliancen resilienssitutkimustyöhön. Opinnäytetyön tietoperustassa pureudutaan resilienssin määritelmään ja sen hyötyihin, sekä kuvataan resilientin yksilön ja organisaation ominaispiirteitä. Tietoperustassa käsitellään lisäksi Resilience Alliancen kehittämän resilienssiprofiilin syntyä ja kehitystä. Teoriaosuus rakentui laajasti eri lähteistä, jotta voitiin varmistua resilienssin kehittämisen merkityksellisyydestä ja perustella teoreettisesti käsikirjan sisältö.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi tietoperustaan pohjautuva käsikirja henkilön oman resilienssin kehittämiseen, joka vastasi toimeksiantajayrityksen tarpeeseen. Käsikirja tarjoaa käytännönläheisen oppaan resilienssikoulutuksen käyneille, jotka voivat jatkaa oman resilienssin kehittämistä itsenäisesti kirjan avulla. Käsikirja auttaa yksilöitä henkilökohtaisen resilienssin kehittämisen kautta menestymään ja voimaan paremmin sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Käsikirjaa voidaan käyttää konkreettisena kirjana tai sähköisenä versiona.

Asiasanat: resilienssi, yksilö, organisaatio, kehittäminen

Jenni Kemiläinen

Strengthening individual and organizational resilience

Year 2025

Pages

34

The objective of this thesis was to produce a resilience handbook containing practical exercises for the use of Resilience Factory Ltd, the commissioning party of the thesis. The handbook is intended to be used after resilience training to support the continuous development of personal resilience by individuals who have completed the training.

The thesis was carried out as a practice-based project, consisting of a theoretical framework and a practical development section. The framework of the thesis focuses on the development and strengthening of both personal and organizational resilience, and draws on the resilience research work by Resilience Alliance. The knowledge base of the thesis explores the definition and benefits of resilience and describes the characteristics of resilient individuals and organizations. It also covers the origin and development of the resilience profile developed by Resilience Alliance. The theoretical section was built and gathered from a wide range of sources to ensure the relevance of resilience development and to provide a theoretical foundation for the content of the handbook.

As the final product of the thesis, a handbook based on the knowledge base was created to support the development of personal resilience, fulfilling the needs of the commissioning company. The handbook offers a practical guide for individuals who have completed resilience training and wish to continue developing their resilience independently. Through the development of personal resilience, the handbook helps individuals to succeed and thrive both in their professional and personal lives. The handbook can be used as a physical book or in digital format.

Keywords: resilience, individual, organization, development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Resilience Factory Oy toimeksiantajana	7
1.2	Resilience Alliance	7
2	Resilienssin määritelmä	8
2.1	Resilientti yksilö.....	9
2.2	Resilientti organisaatio.....	11
3	Resilienssin hyödyt	12
3.1	Henkilökohtaisen resilienssin kehittäminen	13
3.2	Ryhmän ja organisaation resilienssin kehittäminen	15
4	Resilience Alliancen metodologia	17
4.1	Henkilökohtainen resilienssiprofiili	18
4.2	Resilienssin rakennuspalikat	19
4.3	Resilienssimuskelit	21
5	Kehittämistyönä resilienssikäsikirjan toteuttaminen.....	25
6	Johtopäätökset	27
	Lähteet.....	29
	Kuviot	32
	Kuvat	32
	Taulukot	32
	Liitteet	33

1 Johdanto

Resilienssi on ominaisuus, joka kaikilla on. Se on käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa ja näitä ominaisuuksia kuka tahansa voi oppia ja kehittää. (Poijula 2018, 21.) Resilienssi on palautumista joustavasti, kestävyyttä ja sitä, että opitaan kokemuksista. Resilienssistä voi olla hyötyä silloin, kun jotain tapahtuu äkillisesti tai kohtaamme odottamattoman muutoksen, mutta myös silloin kun on pitkittynyt ja haastava elämänvaihe. (Fonselius 2020.)

Yksilön resilienssin kehittäminen koulutuksen ja harjoittelun avulla on tärkeää, sillä sen avulla yksilöt voivat oppia ymmärtämään, hallitsemaan ja vahvistamaan omia reaktioitaan haasteisiin ja muutoksiin. Kun henkilökohtainen resilienssi kasvaa ja kehittyy, se toimii perustana resilienteille tiimeille, jotka ovat menestymisen kannalta ratkaisevia kun ympärillä on muutoksen aiheuttamaa turbulenssia. Resilienssitaitojen kehittäminen on tärkeää yksilötasolla, koska resilienssi auttaa meitä selviytymään paremmin haasteista joita kohtaamme omassa arkielämässämme ja sopeutumaan paremmin muutoksiin joita elämän varrella koemme. (Resilience Alliance 2019.)

Resilienssi on valittu opinnäytetyön aiheeksi siksi, että se on ajankohtainen ja tärkeä aihe joka koskee meitä jokaista maailman globalisoitumisesta ja kompleksoitumisesta johtuen. Koemme ympärillämme jatkuvaa muutosta ja siitä aiheutuvaa epävarmuuden tunnetta. Onneksi monet tutkimukset osoittavat, että resilienssin kehittymiseen voimme itse vaikuttaa. Resilienssi aiheena on erityisen tärkeä myös siksi, että sen vahvistamisen avulla meillä on mahdollisuus tukea lasten ja nuorten hyvinvointia. Oppiessaan tunnistamaan omat vahvuudet ja toimintatavat lapset ja nuoret voivat vahvistaa omaa positiivista minäkuvaa ja kohdatessaan vastoinkäymisiä säilyttämään itseluottamuksen ja itsenäisen ajattelun. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää resilienssin merkitystä henkilökohtaisesti ja työyhteisöille sekä sen kehittämisen ja vahvistamisen tuomia hyötyjä yksilöille ja organisaatioille. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään resilienssiä Resilience Alliancen ja FT Linda Hoopesin kehittämän resilienssimetodologian mukaan. Tietoperustassa käytetään Resilience Alliancen kirjallisuutta sekä muista lähteistä saatua tietoa resilienssistä. Näiden pohjalta avataan resilienssin määritelmää ja Resilience Alliancen metodologian mukaisia resilienssin käsitteitä ja sanastoa.

Kehittämistyön perustana on Resilience Alliancen tutkimustyö, kirjallisuus ja akkreditoitujen valmentajien valmennusmateriaali, jonka perusteella laaditaan resilienssikäsikirja opinnäytetyön toimeksiantajan Resilience Factoryn koulutuskäyttöön. Opinnäytetyössä avataan lopuksi

käsikirjan suunnittelua, toteutusta sekä sisältöä. Lopputuotosta ei julkaista Resilience Alliancen immateriaali- ja tekijänoikeuksista johtuen.

1.1 Resilience Factory Oy toimeksiantajana

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Resilience Factory, joka tarjoaa valmennus- ja konsultointipalveluja yksilöille, yhteisöille, tiimeille ja yrityksille tavoitteenaan auttaa heitä selviämään (työ)elämän muutoksista tehokkaasti. Resilience factory käyttää sanaa työ tietoisesti sulkumerkeissä, jolla yritys kuvaa resilienssin kokonaisvaltaista vaikutusta henkilöiden kokonaishyvintoihin. Resilience Factory hyödyntää Resilience Alliancen kehittämää henkilökohtaisen resilienssin menetelmää, jonka menetelmä pohjautuu yli 25 vuoden tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin sadoista työyhteisöistä. Tutkijana on toiminut Resilience Alliancen toimitusjohtaja ja perustaja FT Linda Hoopes ja Conner Partnersin toimitusjohtaja Daryl R. Conner. (Resilience Factory 2024.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan kokemuksen mukaan resilienssivalmennuksessa ja resilienssi-coachingissa opetettu asia on koettu arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, mutta osallistujat jäävät usein tilaisuuksien jälkeen yksin kehityssuunnitelmiansa kanssa. Tätä varten tarvitaan käsikirja, jonka avulla osallistujat voivat oma-aloitteisesti ja itsenäisesti kehittää valitsemiaan resilienssin ominaisuuksia. Käsikirjan tavoitteena on tukea osallistujia resilienssin kehittämässä valmennuksen ja coachingin jälkeen sekä sitouttaa kehityssuunnitelman toteuttamiseen työkirjan avulla.

1.2 Resilience Alliance

FT Linda Hoopes on auttanut yksilöitä ja organisaatioita rakentamaan resilienssiään yli 20 vuoden ajan. Hän perusti koulutus- ja konsulttiyritys Resilience Alliancen vuonna 2007 auttaakseen organisaatioita, ryhmiä ja yksilöitä oppimaan menestymään turbulenssissa. Hoopes on työskennellyt asiakkaiden kanssa ympäri maailmaa. Resilience Alliance on lähes 30 vuoden tutkimuksen, oppimisen ja kokemuksen avulla tunnistanut joukon ominaisuuksia, jotka auttavat yksilöitä selviytymään tehokkaasti häiriöistä, muutoksista ja haasteista. Resilience Alliance on löytänyt käytännönläheisiä menetelmiä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden resilienssin vahvistamiseksi. Resilience Alliance kouluttaa konsultteja sekä valmennusalan ammattilaisia soveltamaan tätä resilienssimetodologiaa, jotta yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden resilienssiä voidaan vahvistaa. (Resilience Alliance 2019.)

Maa-ilmanlaajuisesti Resilience Alliancen resilienssimetodologiaa käyttää työssään 77 konsulttiyritystä. Euroopassa näistä toimii 29, joista yksi on Resilience Factory. (Resilience Alliance 2021.) Resilience Alliancen Linda Hoopes on kouluttanut erikseen Master Trainerseja, jotka voivat kouluttaa resilienssivalmentajia. Resilience Factoryn kouluttamia resilienssivalmentajia

on tällä hetkellä n.170. Resilienssivalmentajat voivat toimia esimerkiksi omissa organisaatioissaan metodologian valmentajina. (Resilience Factory 2024.)



Kuvio 1: Resilienssimetodologiaa käyttävät konsulttiyritykset (Resilience Alliance 2021)

Euroopan ja Yhdysvaltojen kiinnostus resilienssiin näkyy Resilience Alliancen metodologiaa käyttäviä yrityksiä maailmanlaajuisesti verratessa. Yhdysvalloissa ja Euroopassa resilienssi on muun muassa Naton strategisen konseptin mukaan keskeinen työkalu, kun pyritään turvaamaan kansakuntia, yhteiskuntia ja yhteisiä arvoja. Meille suomalaisille yhteiskunnan kriisinkestävyys, eli resilienssin perustan muodostaa Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan kokonaisturvallisuus. (Sinkko 2025.)

2 Resilienssin määritelmä

Resilienssi tulee latinan kielen sanoista *salire*, joka tarkoittaa hyppäämistä, ja *re-salire*, joka tarkoittaa hypätä takaisin. Englanniksi *resilience* tarkoittaa kykyä ponnahtaa vaikeuksista takaisin. Resilienssi tarkoittaa suomeksi mm. joustavuutta, kimmoisuutta, muutosjoustavuutta, kestävyyttä, sitkeyttä, sinnikkyyttä sekä sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskykyisyyttä. Resilienssi -terminä tulee fysiikasta, jossa sillä tarkoitetaan materiaalin kimmoisuutta ja iskunkestävyyttä. Resilienssi on rasittuneen kappaleen kykyä palautua alkuperäiseen kokoonsa ja muotoonsa muutoksesta, jonka puristava paine on aiheuttanut. Resilientillä yksilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka toipuu nopeammin, kestää enemmän ja sopeutuu myönteisemmin verrattuna muihin saman kokeneisiin. (Poijula 2018, 16, 248.)

Psykologiassa resilienssi määritellään usein ”dynaamiseksi prosessiksi, joka synnyttää positiiivista mukautumista tilanteissa, jossa koetaan merkittäviä vastoinkäymisiä” (Juntunen 2014). Sanastokeskus TSK:n kokonaisturvallisuuden sanastossa (2017, 17) kerrotaan, että ”resilienssin käsitteellä ei ole yksiselitteistä määritelmää. Alun perin käsitettä on käytetty psykologiassa ja

luonnontieteissä, joissa se liitetään yksilöiden kykyyn selvitä ja toipua traumaattisista tapahtumista tai organismien kykyyn selvitä ympäristöolosuhteiden äärimmäisistä vaihteluista.”

Kotimaisten kielten keskuksen tiedotuslehti Kielikellon mukaan resilienssi on termi, joka on aiemmin ollut käytössä erikoisaloilla, mutta on sittemmin vakiintunut osaksi yleiskieltä. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että sana resilienssi on otettu mukaan Kielitoimiston sanakirjaan. Sana on käytetty suomennoksina kriisinkestävyttä, kriisinsietoisuutta, palautumiskykyä, häiriönsietokykyä ja muutosjoustavuutta. Kielikellon mukaan joihinkin yhteyksiin voi sopia myös henkinen kestävyys tai kolmiosainen ilmaus mielen sinnikkyys, joustavuus ja palautumiskyky. (Makkonen-Craig 2021.) Kielitoimiston sanakirjassa (2024) resilienssi määritellään seuraavasti: ”Kyky pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua niistä.”

Sitran (2024) tulevaisuussanaston mukaan resilienssi tarkoittaa ”Ihmisten ja yhteisöjen kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa ja kohdata häiriöitä ja kriisejä. Myös kykyä palautua ja toipua kriiseistä ja kehittyä jopa entistä vahvemmiksi kriisin jälkeen. Esimerkiksi yhteiskunnan kyky toipua sodasta tai luonnon kyky palauttaa ekosysteemien tasapaino”.

Resilienssi -käsitteen käyttö on yleistynyt, sillä sen merkitystä on alettu ymmärtää laajemmin esimerkiksi yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kyvyssä selviytyä ja sopeutua muutoksiin ja haasteisiin. Resilienssissä on kyse siitä millainen yksilön tai yhteisön henkinen kapasiteetti on sekä siitä miten kyetään selviämään toimintakykyisenä kriiseistä ja kuormittavista tilanteista (Makkonen-Craig 2021).

Resilienssiä on tutkittu erilaisista näkökulmista. Psykologinen tutkimus on keskittynyt erityisesti resilienssin taustalla vaikuttaviin geneettisiin tekijöihin sekä yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen. Näiden tutkimusten mukaan resilienssi rakentuu sekä sisäisistä että ulkoisista voimavaroista. Sisäiset resurssit viittaavat geneettisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat esimerkiksi kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen kehittymiseen. Ulkoisiin resursseihin kuuluvat taas perhe ja muut sosiaaliset suhteet, joilla on tärkeä rooli yksilön minäkuvan muodostumisessa. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

2.1 Resilientti yksilö

Kohtaamme jatkuvasti muutoksia sekä omassa henkilökohtaisessa elämässä että organisaatioissa, joissa työskentelemme. Henkilökohtaisessa elämässä muutoksia ovat mm. itsenäistyminen, läheisen menehtyminen, parisuhteessa yhteen muutto ja lapsen saaminen. Näihin kaikkiin voi liittyä haasteita jotka kuluttavat voimavaroja. Yksilöiden ja perheiden resilienssi tulee esiin silloin, kun kohtaamme vaikeita elämäntapahtumia tai -vaiheita ja jotka aiheuttavat meille voimakasta stressiä ja joihin meidän täytyisi sopeutua (Poijula 2018, 17). Haasteita voi olla sekä positiivisissa että negatiivisissa muutoksissa.

Ihminen on luonnostaan resilientti. Jos näin ei olisi, emme pystyisi voittamaan yksinkertaisempiakaan haasteita. Mitä tehokkaammin pystymme selviytymään vaikeammista haasteista elämässä, sitä enemmän pystymme elämään sellaista elämää kuin haluamme. Resilienssi on kyky kohdata suuria haasteita säilyttäen tai palauttaen korkean tehokkuuden ja hyvinvoinnin tason. (Hoopes 2017, 1.) Resilienteille henkilöille on ominaista vahva ja selkeä käsitys omasta itsestään. He joilla on vahva minuuden tunne omaavat hyvän itsetunnon, luottavat itseensä, ymmärtävät itseään sekä hallitsevat kielteisiä tunteita ja käyttäytymistä sekä suhtautuvat myönteisesti tulevaisuuteen. Heillä on lisäksi luontaisia taitoja luoda ja ylläpitää vahvoja ja vastavuoroisia ihmissuhteita. Näiden piirteiden ansiosta he pystyvät toimimaan joustavasti ja sopeutumaan hyvin ympäristöönsä. (Poijula 2018, 141.)

Resilientti ihminen on järjestelmällinen ja kykenee keskittymään olennaiseen. Hän tekee suunnitelman ja noudattaa sitä. Tämä tukee aivojen toimintaa monimutkaisessa ja haastavassa tilanteessa. Resilientti ihminen osaa nähdä kokonaisuuden ja sen mikä on tärkeää sekä priorisoida. Ajattelua käytetään joustavasti samaan aikaan kun hahmotetaan kokonaisuus. (Aarnio 2014.) Resilienteille yksilöille ja ryhmille tunnusomaista on vahva tahtotila vaikuttaa omaan elämään myös niissä olosuhteissa, joita he eivät voi hallita. Selviytymiskykyyn vaikuttavat monet tekijät, kuten perimä, biologia ja kyky kestää stressiä. Eriyisen tärkeässä roolissa on asenne eli se, miten suhtaudutaan vastoinkäymisiin, sillä se voi olla ratkaisevaa selviytymisen kannalta. Resilientit ihmiset kokevat vastoinkäymiset usein lievemmin ja toipuvat niistä nopeammin kuin muut. (Pöllänen 2018.)

Henkilön positiiviset persoonallisuuspiirteet sekä luonnevahvuudet liittyvät siihen, kuinka hyvä sopeutumiskyky on, olipa kyse sitten tavallisesta stressistä tai harvinaisemmasta kielteisten kokemusten aiheuttamasta stressistä. Stressiä meille syntyy silloin, kun aivot tunnistavat uhkatekijän ympäristössä. Paineenalaisessa tilanteessa aivot menevät lukkoon, mikä on haasteellista nykypäivän ihmiselle, koska muinainen mekanismi ei enää tue meitä sellaisissa tilanteissa jotka eivät uhkaa henkeä, mutta jotka koemme stressaaviksi. Resilientti ihminen pystyy vapauttamaan omat aivonsa uhkakuvaista ja jatkamaan toimintaa, sillä hän kiinnittää huomion myönteisiin ja positiivisiin asioihin. (Poijula 2018, 141; Aarnio 2014.)

Reagointiherkkyys on persoonallisuuspiirre, joka vaikuttaa siihen kuinka kykenevä henkilö on luontaisesti olemaan resilientti. Jos on luonteenpiirteeltään hyvin tynni ja suhtautuu asioihin tynnosti, osaa muutoksessakin ottaa asiat vastaan tynnosti. Jos taas on hyvin herkkä ihminen, joilla sisäinen kokemusmaailma ja tunteet ovat hyvin voimakkaita, saattaa muutostilanteessa olla enemmän vaikeuksissa kuin luontaisesti tynnet ihmiset. Resilienssiin vaikuttavat perimän lisäksi ympäristö. Hyvään resilienssikykyyn on osoitettu vaikuttavan se millaista lapsuusajan hoivaa on saanut, ympäristön stimuloivuus sekä se kuinka ulospäinsuuntautunut temperamentti yksilöllä on. (Poijula 2018, 141; Aarnio 2014.)

Tutkijat Reid, Lindroth ja Sinevaara-Niskanen (Raja-Hanhela 2024) kritisoivat kuitenkin resilienssi-aiheisissa artikkeleissa sitä, että resilienssi-aiheiset tutkimukset perustuvat siihen oletukseen, että kaikkien lähtökohdat olisivat samat. On huomattava, että kaikilla ei ole olosuhteista johtuen samanlaisia mahdollisuuksia ponnahtaa kriiseistä ylös verrattuna heihin, jotka ovat yhteiskunnassa etuoikeutetussa asemassa. Esimerkiksi ilmastonmuutoksesta kärsivät ihmiset, alkupe- räiskansayhteisöt sekä pitkäaikaistyöttömät ovat heitä joille ponnahtaminen on vaikeampaa.

2.2 Resilientti organisaatio

Organisaation resilienssille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta sillä tarkoitetaan organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa ennakoimalla ja valmistautumalla mahdollisiin tuleviin kriiseihin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Nieminen ym. 2017, 14; Barasa, Mbau & Gilson 2018, 500). Resilientti organisaatio pystyy mukautumaan muutokseen ja tarjoamaan joustavaa palvelua yllättävistä tilanteista ja häiriöistä huolimatta. (Hämäläinen 2016.) Organisaatioissa resilienssi liittyy erityisesti siihen, miten muutoksista ja kriiseistä selviydytään. Kriisitilanteita kohdatessa etenkin esihenkilön rooli on ratkaisevan tärkeä. Hänen osoittamansa luottamus ja usko tiimin sekä sen jäsenten osaamiseen vahvistavat ryhmän resilienssiä. Tämä auttaa luomaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta, vahvistaa jaettu- tuja arvoja ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvä esihenkilö antaa tilaa myös vaikeiden tunteiden käsittelylle ja tukee samalla myönteisten tunteiden kokemista. Näin hän vähentää epävarmuutta ja pelkoa tulevasta sekä lisää uskoa siihen, että haasteista selvitään yhdessä. (Pojula 2018,17; Lipponen 2022.)

Organisaation resilienssi rakentuu osittain sen jäsenten resilienssistä, mutta siihen vaikuttavat johtamistyylin lisäksi organisaation konteksti (visio, missio ja strategia) sekä kulttuurin ominaispiirteet, jotka yhdessä tukevat korkeaa suorituskykyä muutosten keskellä. Esimerkiksi luova ja yhteyksiä rakentava organisaatio hyödyntää vahvaa innovointikykyään sopeutuakseen muuttuviin markkinaolosuhteisiin, kun taas prosesseihin keskittyvä organisaatio turvaa muutoksissa kurinalaisiin rakenteisiin ja toimintamalleihin. Vaikka kukaan organisaatiossa tai sen ulkopuolella ei voi välttää muutosten vaatimuksia, resilienssin kehittäminen auttaa yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita käyttämään henkisiä, emotionaalisia ja fyysisiä voimavarojaan tehokkaammin ja ylläpitämään korkeaa suorituskykyä muutosten keskellä. (Resilience Alliance 2021a.)

Tiimin ja organisaation resilienssiä voidaan tarkastella käyttäen samoja resilienssin ominais- piirteitä kuin mitä käytetään yksilön resilienssiä tarkastellessa. Esimerkiksi positiivinen ja itsevarma tiimi osaa hyödyntää jäsentensä energiaa ja kykyjä tehokkaasti. Kokeilunhaluinen tiimi taas kykenee arvioimaan riskejä ja toimimaan taitavasti epävarmuudenkin keskellä. Tiimin resilienssi syntyy yksilöiden resilienssin ja tiimin yhteistyökyvyn yhdistelmästä eli siitä, kuinka hyvin tiimi osaa hyödyntää jokaisen jäsenen vahvuuksia yhteisen tavoitteen

saavuttamiseksi. (Resilience Alliance 2021a.) Resilientti kokonaisuus rakentuu yksilöistä, jotka ymmärtävät ja tukevat toistensa selviytymiskykyä. Yksilöiden lisäksi organisaatio ja yhteisö pystyy sopeutumaan ja toimimaan tehokkaasti muutoksissa, kun sen johtaminen, toimintaympäristö ja kulttuuri ovat tasapainossa. Liiallinen positiivisuus voi johtaa riskien aliarviointiin, kun taas liiallinen järjestelmällisyys voi johtaa siihen, että vain suunnitellaan ilman konkreettisia ratkaisuja. (Limnell 2016, 237.)

Organisaatioissa ei kuitenkaan voida siirtää vastuuta resilienssin nimissä yksilöille ilman, että puututaan rakenteellisiin ongelmiin. Resilienssiin kriittisesti suhtautuvat ovat sitä mieltä, että resilienssi siirtää kriiseistä selviytymisen vastuun yksilöille sekä oikeuttaa jatkuvat kriisit ja muutokset osaksi normaalia tilaa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että kriisejä ei enää ratkaista, vaan työntekijöiden odotetaan vain selviytyvän jatkuvista muutoksista. Muutosten kanssa täytyy siis vain oppia elämään sekä kasvaa ja oppia niistä. (Evans 2025; Andresen 2019.)

3 Resilienssin hyödyt

Resilienssi on nyky-yhteiskunnan tärkeä työelämätaito, joka auttaa pärjäämään elämässä muutenkin. Vaikka organisaatiossa ei olisikaan mitään isompaa kriisiä, on kaikissa työyhteisöissä tilanteita ja haasteita, jotka vaikuttavat työarkeen ja joihin vaaditaan resilienssiä. Muutos on väistämätöntä ja kaikki organisaatiot joutuvat sopeutumaan siihen. Siksi resilienssi on työyhteisölle tärkeä ja olennainen taito. (Kankainen 2022.)

Resilienssin vahvistaminen on hyödyllistä sekä yksilöille että organisaatioille, sillä resilientit organisaatiot pystyvät mukautumaan muutoksiin nopeammin ja tehokkaammin, mikä tuo niille kilpailuetua verrattuna niihin organisaatioihin, joissa resilienttejä yksilöitä on vähemmän. Samalla turbulenssin aiheuttamat matalan tuottavuuden jaksot lyhenevät. Yksilöt voivat saavuttaa tavoitteensa epävarmuudesta huolimatta, kun hukkaenergia vähenee. Tämä puolestaan lisää tuottavuutta ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Resilience Alliance 2021a.) Resilienssi on tärkeää kansalliselle häiriön- ja kriisinsietokyvyllekin, etenkin nyt kun Suomen turvallisuusympäristö on muuttunut haastavammaksi. Suomen kokonaisturvallisuudelle ja kansalliselle resilienssille asetetaan paineita esimerkiksi silloin kun kohdataan äärisääoloja ja kyberhyökkäyksiä. Näiden yleistyessä on tärkeää tulla toimeen silloin kun tietoverkot eivät toimi tai sähköä ei ole saatavilla. Ulkoisen toimintaympäristön vaikeudet korostavat sisäisen resilienssin, kuten talouden toimintakyvyn ja kriittisten toimintojen turvaamisen, merkitystä. Tämä on välttämätöntä maanpuolustuksen ja hybridiuhkien torjumisen kannalta. Resilienssin ylläpito ei koske vain normaaliaikoja, vaan ulottuu sen lisäksi häiriötilanteisiin, kriisiaikoihin ja sotatilanteisiin. (Frilander ym. 2024, 65; Dufva 2024.)

Globaali pandemia Covid 19 aiheutti meille tarpeen ja halun ymmärtää, mitä kriisinkestävyys ja -sietoisuus on ja miten voisimme vahvistaa sitä (Makkonen-Craig 2021). Pandemian aikana saimme nähdä, miten selviämme yhtäkkisestä ja yllättävästä kriisistä, eli millainen yhteiskuntamme ja sen yksilöiden resilienssi on. Koronakriisi toi esiin konkreettisella tavalla resilienssin ja uudistumiskyvyn merkityksen niin yhteiskuntajärjestelmissä, yhteiskunnan rakenteissa kuin yksilöidenkin tasolla (Vataja 2021). Pandemia-aikana poikkeukselliset olosuhteet koettelivat kaikkien työyhteisöjen resilienssiä. Covid-19-pandemian vuoksi terveysjärjestelmät ja niiden varautumismallit olivat koetuksella sekä laajuutensa että pitkäkestoisuutensa vuoksi. Resilienssin vahvistaminen on tärkeää etenkin terveydenhuoltojärjestelmille, jotta väestölle voidaan poikkeavissa tilanteissa tuottaa välttämättömät terveyspalvelut. Pandemiasta opittiin, että vaikka kyseessä olikin sairauden aiheuttama uhka, se ei tarkoittanut vain terveydenhuollon kriisiä, vaan vaikutti kaikkiin yhteiskunnan osa-alueisiin. (Kaivonen 2023, 23; Blanchet, Nam, Ramalingam & Pozo-Martin 2017, 431.)

3.1 Henkilökohtaisen resilienssin kehittäminen

Perimällä ja ympäristöllä on vaikutusta yksilön resilienssiin. Yksilön resilienssitekijöitä ovat geenit, fysiologiset ja neurofysiologiset tekijät, stressinsietokyky ja tunteiden säätelykyky. Resilienssitaidot kehittyvät näiden lisäksi kokemuksista ja tällä hetkellä ajatellaan, että perimää tärkeämpi resilienssitaitojen kehittymiselle on ympäristö. Resilienssin kehittyminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa haasteista selvitään parhaiten, kun käytössä on tarvittavia keinoja sekä tukea ja apua. Yksilön resilienssiin vaikuttavat sekä persoonallisuus ja opitut taidot että ympäristö, jossa eletään. (Fonselius 2020.) Vastoinkäymiset ja niistä selviäminen voi vahvistaa resilienssiä, mutta sitä voidaan kehittää myös ennakolta. Yksilöä voidaan tukea tunnistamaan ja hyödyntämään niitä voimavaroja, jotka auttavat häntä erilaisissa tilanteissa ylläpitämään omaa hyvinvointia ja positiivista käsitystä itsestä. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

Lasten ja nuorten resilienssin kehittämisessä on erityisen tärkeää se, että on ainakin yksi luotettava aikuinen, johon turvautua vaikeissa tilanteissa. Resilienssin kehittymistä tukee myös turvallinen yhteiskunta ja laadukas koulutusjärjestelmä. Lisäksi ihmisten väliset suhteet, vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot ovat merkittävässä roolissa resilienssin vahvistamisessa. Sen lisäksi, että meille on tärkeää kuulua perheeseen ja omaan yhteisöön, on tärkeää luoda kaiken ikäisiin ihmisiin hyviä suhteita sekä omata taitoja, joilla on tekemisissä ja vuorovaikutuksessa eri-ikäisten ihmisten kanssa. (Fonselius 2020.)

Omaa henkilökohtaista resilienssiä kehitettäessä on ensisijaisen tärkeää kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Resilienssiä voi parantaa ymmärtämällä miten oma keho ja mieli reagoi etenkin kuormittavissa tilanteissa ja pidempikestoisen stressin aikana. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen antaa meille voimaa ja uskoa siihen, että elämässä selviää eteen tulevista haasteista. Ympäriällä olevilla ihmisilläkin on

vaikutusta, sillä positiivinen palaute ja tuki vaikuttavat resilienssin vahvistumiseen. (Mieli 2022.) Mieli Ry:n laatimien resilienssikorttien (Mieli 2022) mukaan resilienssiä voi vahvistaa opettelemalla kyseenalaistamaan negatiivisia ajatusmalleja, oppimalla tunnistamaan omat vahvuudet ja voimavarat sekä opettelemalla kuuntelemaan omaa kehoa ja mieltä. Omaa ajattelutapaa kannattaa haastaa, koska sillä on vaikutusta siihen lannistuuko vastoinkäymisistä vai ponnistaako ylös ja yrittää uudelleen. Positiivisia tunteita kannattaa vaalia, koska niiden avulla asioita jaksaa tarkastella uudesta näkökulmasta ja apua ja tukea on helpompi ottaa vastaan.

Pessimistinen ajattelu voi lisätä riskiä masennukseen, joten on tärkeää opetella keinoja, jotka vahvistavat myönteisiä ajatuksia ja tunteita. On havaittu, että surevilla ihmisillä joustava mieli auttaa estämään surun ja kärsimyksen hallitsevaa vaikutusta, jolloin vaikeista hetkistä on helpompi selvitä. Ihmisessä olisi tärkeä vahvistaa sitä puolta, joka auttaa selviytymään. (Pöllänen 2018.)

Hoopes (2017, 2) on huomannut, että samat ideat ja työkalut joista on hyötyä organisaatioissa, voivat auttaa kaikkia - opiskelijoita, omaishoitajia, sairaita, trauman kokeneita ja monia muita - ymmärtämään ja vahvistamaan reagointiaan häiriöihin. Resilienssi ei ole ominaisuus joko ihmisellä on tai ei ole. Sen sijaan se on seurausta yhdistelmästä asioita, joita ihmiset tekevät ennen haasteiden kohtaamista, niiden aikana ja niiden jälkeen. Sen vuoksi sitä voidaan kehittää ymmärtämällä ja harjoittelemalla vastoinkäymisissä käytettäviä taitoja ja työkaluja.

Resilience Alliancen (2021a) mukaan ihmisten resilienssilihasten vahvuus vaihtelee ja niitä voi vahvistaa harjoitusten avulla aivan kuten fyysisiäkin lihaksia. Jokaista resilienssin ominaispiirrettä voidaan kehittää säännöllisellä harjoituksella ja kehittämällä uusia mielen toimintamalleja. Tätä taitoa johdonmukaisesti harjoittelemalla siitä tulee vähitellen osa arkiajattelua. Esimerkiksi positiivisuus -ominaispiirteen kehittäminen vaatii, että pyritään löytämään negatiivisilta vaikuttavista tilanteista mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.

Positiivisen psykologian näkemykset yksilön vahvuuksien tunnistamisesta ja kehittämisestä ovat tärkeässä roolissa resilienssin tukemisessa. Näiden ajatusten ytimessä on se, että kun opitaan ymmärtämään omia vahvuuksia ja tapoja toimia, myönteinen minäkuva vahvistuu. Tämä auttaa säilyttämään itseluottamuksen ja kyvyn ajatella itsenäisesti vaikeuksienkin keskellä. Resilienssin kehittämisessä merkityksellisiä ovat sekä tiedolliset taidot, jotka auttavat käsittelemään ajatuksia ja tunteita että positiiviset tunnekokemukset. Nämä kokemukset lisäävät yksilön luottamusta omiin kykyihinsä ja edistävät hyvien suhteiden rakentumista muihin ihmisiin. Sisäiset ja ulkoiset voimavarat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden tasapaino ja yhteensopivuus ovat keskeisiä yksilön kehityksen kannalta. Kun yksilön ominaisuudet sopivat hyvin yhteen ympäristön odotusten ja mahdollisuuksien kanssa, hänen on helpompi

kokea onnistumisia ja kehittää myönteinen käsitys itsestään ja kyvyistään. Sen sijaan, jos yksilön taipumukset ja ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa, positiivisten kokemusten saavuttaminen voi olla haastavampaa. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

3.2 Ryhmän ja organisaation resilienssin kehittäminen

Organisaation resilienssi ei ole pelkästään sopeutumista ympäristön tai oman muutoksen paineisiin, vaan se on myös kykyä hyödyntää ennakoimattomuutta ja ympäristön turbulenssia voimavarana omassa muuttumisessa. Resilienssi ei perustu yksittäisten ihmisten ominaisuuksiin, vaan se kumpuaa organisaation yhteisöllisistä toimintatavoista, vuorovaikutuksesta ja ajattelutavoista. Tämä tekee resilienssin kehittämisestä mahdollista parantamalla olosuhteita, jotka tukevat yhteisöllistä ajattelua ja toimintaa. (Airola ym. 2017; Heikkilä & Talja 2024.)

Teknologian tutkimuskeskuksen VTT:n ja Työterveyslaitoksen tutkimushankkeessa (2013-16) Organisaation resilienssin tukeminen, tutkittiin suomalaisten organisaatioiden muutoskykyä. Tutkimuksen tulosten keskeinen viesti oli, että elinvoimaisten muutosten edistämiseksi johtamisen painopistettä kannattaa suunnata uudelleen. Sen sijaan, että keskityttäisiin jatkuvasti muokkaamaan organisaation sovittuja toimintarakenteita, huomio tulisi siirtää siihen, miten organisaation jäsenyminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Resilienssin rakentumisen perusta on ihmisten ja yhteisöjen välinen vuorovaikutus, jossa hahmotetaan, mikä on tärkeää ja arvokasta riippumatta organisaation virallisista rakenteista.

Tutkimuksen perusteella organisaation resilienssin luominen voidaan tutkijoiden mukaan tiivistää seuraaviin kolmeen keskeiseen näkemykseen:

- Oppiminen ja yhteiskehittely toimijoiden välillä ovat organisaation ja muutoksen ja ketteryyden perusta
- Kyky käsitellä ja hyödyntää kompleksisuuden aiheuttamia jännitteitä on merkki muutokseskykyisestä organisaatiosta
- Johtamisen tehtävänä on usein tuottaa resilienssiä tuottavia häiriöitä ja poikkeamia, jotka ravistelevat rutiineja ja tuovat uusia näkökulmia

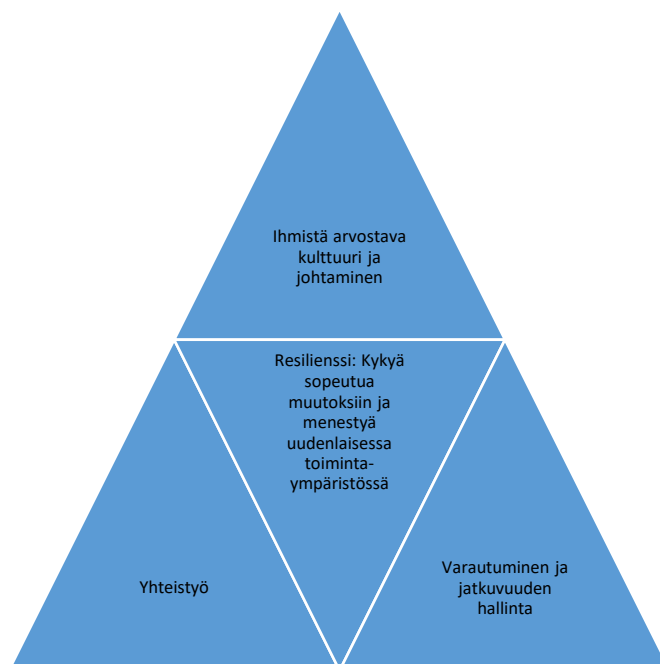
Työterveyslaitoksen (2024) mukaan organisaation resilienssin vahvistaminen auttaa työpaikan kykyä valmistautua paremmin yllättäviin ja poikkeaviin tilanteisiin. Se tekee organisaatiosta innovatiivisen ja rohkean edelläkävijän myös normaalioloissa. Resilientti toimintakulttuuri vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, lisää asiakkaiden uskollisuutta ja tukee myynnin kasvua pitkällä aikavälillä. Yleisesti ottaen se parantaa organisaation kykyä toimia ja menestyä suurten muutosten keskellä. Resilientti työyhteisö ei tyydy vain pelkkiin tilannekohtaisiin

pikaratkaisuihin, vaan tavoitteena on uudistaa ja kehittää toimintaa siten, että se olisi kokonaisuutena toimivampi.

Resilientissä organisaatiossa ihmisiä johdetaan arvostavasti. Jokainen tuntee olevansa arvostettu sekä ihmisenä että ammattilaisena. Kaikki osallistuvat päätöksentekoon, toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen yhdessä. Tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti, jotta kriittiset toiminnot eivät ole vain yhden henkilön varassa. Kaikkia kannustetaan luovuuteen jolla voidaan löytää uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Kriisitilanteissa organisaatio osoittaa innovatiivisuutta, yhteistyökykyä ja sitoutumista, mutta myös empatiaa ja inhimillisyyttä. (Työterveyslaitos 2024.)

Resilientissä organisaatiossa panostetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti hyvään yhteistyöhön niin työyhteisön sisällä kuin osastojen ja verkostojen välillä. Ihmiset tuntevat toisensa, ymmärtävät keskeiset toimintatapansa ja ylläpitävät keskinäistä luottamusta. Lisäksi resilientit organisaatiot osallistuvat aktiivisesti verkostoihin ja rakentavat määrätietoisesti luottamuksellisia yhteistyösuhteita. (Työterveyslaitos 2024.)

Resilientit organisaatiot ennakoivat sekä toimintaympäristön muutoksia että oman toimintansa kehitystä. Koko henkilöstö osallistuu tulevaisuuden suunnitteluun yhdessä verkostojen kanssa mahdollisimman laaja-alaisen näkemyksen saamiseksi. Riskienhallintaan suhtaudutaan vakavasti ja tavoitteellisesti. Tunnistettavissa olevat riskit pyritään minimoimaan, ja poikkeustilanteisiin laaditaan ennakkosuunnitelmat. Näitä tilanteita myös harjoitellaan, jotta organisaatio on valmis toimimaan tehokkaasti kriisitilanteissa. (Työterveyslaitos 2024.)



Kuvio 2: Resilientin organisaation kolme keskeistä toimintatapaa (Työterveyslaitos 2024)

Jos organisaatio haluaa kehittää ja pitää yllä resilienssiä työntekijöissään, sen on luotava ympäristö, jossa resilienssiä tukeva käyttäytyminen saa kannustusta ja arvostusta. Jos organisaation vallitsevat asenteet ja toimintatavat keskittyvät enemmän uhkien kuin mahdollisuuksien tunnistamiseen, muutoskykyiset ja joustavat työntekijät saattavat turhautua. Organisaation on siis luotava keinoja työntekijöidensä resilienssin tukemiseksi ja vahvistamiseksi. (Resilience Alliance 2013.)

4 Resilience Alliancen metodologia

Tässä opinnäytetyössä kehitettävä resilienssikäsikirja perustuu Resilience Alliancen metodologiaan. Heidän käytössään olevan Personal Resilience Profile -profiilin juuret ulottuvat 1990-luvun alkuun, jolloin Organizational Development Resourcesin (nykyisen Conner Partnersin edeltäjän) tutkijat alkoivat tutkia resilienttejä ihmisiä eli niitä, jotka eivät ainoastaan toipuneet muutoksista, vaan selvisivät niistä vahvempina ja kykenevämpinä. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ne piirteet, joiden avulla nämä yksilöt pystyivät menestymään jatkuvien organisaatiomuutosten keskellä. Yksi tutkimuksen johtavista asiantuntijoista oli tohtori Linda Hoopes, joka on sittemmin jatkanut resilienssitutkimusta ensin ODR:ssä, sitten Conner Partnersissa ja nykyisessä yrityksessään Resilience Alliancessa. (Resilience Alliance 2013, 5.)

Resilience Alliance kehitti henkilökohtaisen resilienssiprofiilin (Personal Resilience Profile) halusta auttaa yksilöitä, organisaatioita ja yhteiskuntia hallitsemaan suuria muutoksia onnistuneesti. Muuttuvassa maailmassa meidän on Resilience Alliancen mukaan ymmärrettävä, miten muutos vaikuttaa meihin ja opittava hallitsemaan omia reaktioitamme muutokseen, jotta voimme saavuttaa asettamamme tavoitteet niin henkilökohtaisesti kuin organisaatioissakin. (Resilience Alliance 2013, 5.)

National Institutes of Healthin (2022) mukaan resilienssin kehittäminen edellyttää terveellisiä elämäntapoja, kuten terveellistä ruokavaliota, liikuntaa ja säännöllistä unta, jotka parantavat ihmisen henkistä ja fyysistä terveyttä. Resilience Alliancen mukaan (2013,5) henkistä, fyysistä ja emotionaalista energiaa tarvitaan muutoksen aiheuttamista häiriöistä sopeutumiseen. Ihmiset kuitenkin eroavat toisistaan siinä, kuinka tehokkaasti he käyttävät energiaansa pieniin ja suuriin haasteisiin vastaamiseen. Personal Resilience Profile perustuu tutkimukseen ja havainnointiin niistä ominaisuuksista, jotka näyttävät erottavan joustavammat yksilöt vähemmän joustavista. Resilience Alliancen mukaan metodologia voi auttaa ihmisiä kehittämään "muutoslihaksensa" valmistautumaan tehokkaammin haasteisiin ja vastaamaan niihin.

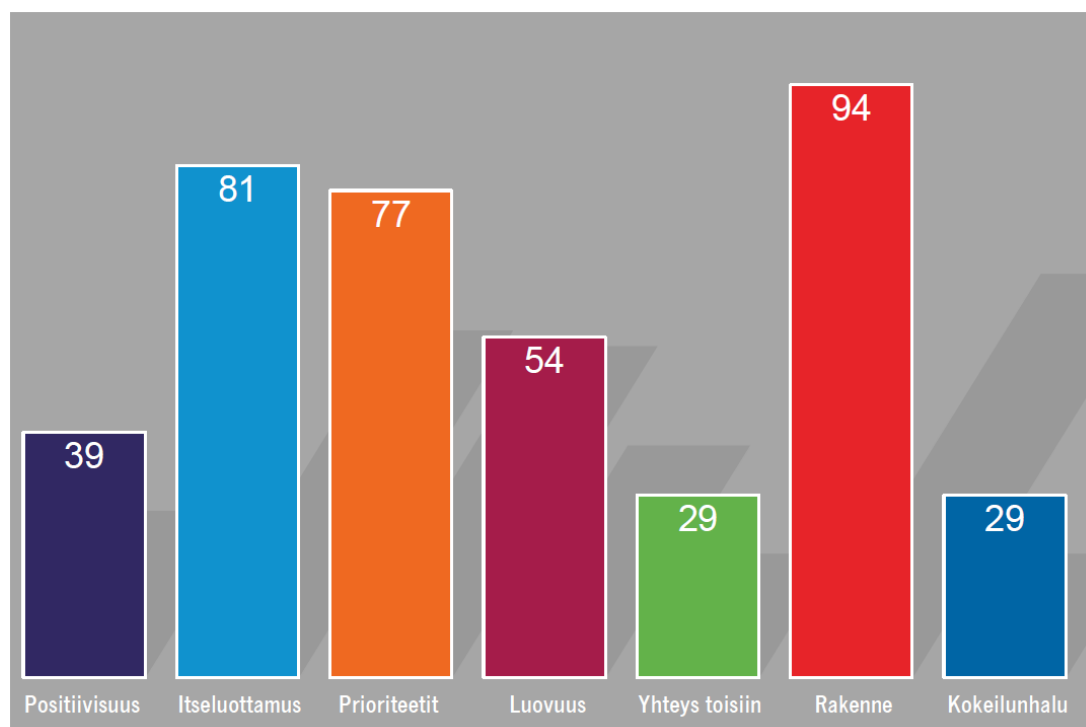
Metodologian keskiössä ovat resilienssin rakennuspalikat sekä niin kutsutut resilienssimuskelit, joita käsitellään tarkemmin tässä opinnäytetyössä. Resilienssimuskelien kehittäminen on keskeinen resilienssikäsikirjan teema.

4.1 Henkilökohtainen resilienssi-profiili

Henkilökohtaisen resilienssikyselyn ja siihen liittyvän profiilin kehitys alkoi vuonna 1990 Yhdysvalloissa. Tutkijat kehittivät Linda Hoopesin johdolla joukon kysymyksiä helposti ymmärrettävään muotoon, jotta ne olisivat sovellettavissa laajalle yleisölle. Tutkimus toteutettiin pilottitutkimuksessa 239 henkilölle. Tämän pohjalta valittiin 70 kysymystä, 10 kysymystä per resilienssimuskeli, perustuen sisäiseen johdonmukaisuuteen (internal consistency) ja konstruktin kattavuuden laajuuteen (breadth of construct coverage). Nykyisin käytössä olevaan vuonna 2019 päivitettyyn normitettuun tietokantaan on otettu 100 000 vastausta. (Resilience Alliance 2019.)

Resilienssivalmennettavalle tehtävä resilienssikysely vertaa tuloksia yli 100 000 vastaajan tuloksiin. Vastaukset pisteytetään jokaiselle seitsemälle resilienssin muutosmuskelille. Arkipäiväisten tilanteiden sijaan tulokset kuvaavat yksilön lähestymistapaa tilanteisiin, jotka eivät vastaa odotuksia. Henkilökohtainen resilienssi-profiili on suunniteltu kehittämään henkilökohtaista resilienssiä. (Resilience Alliance 2021.)

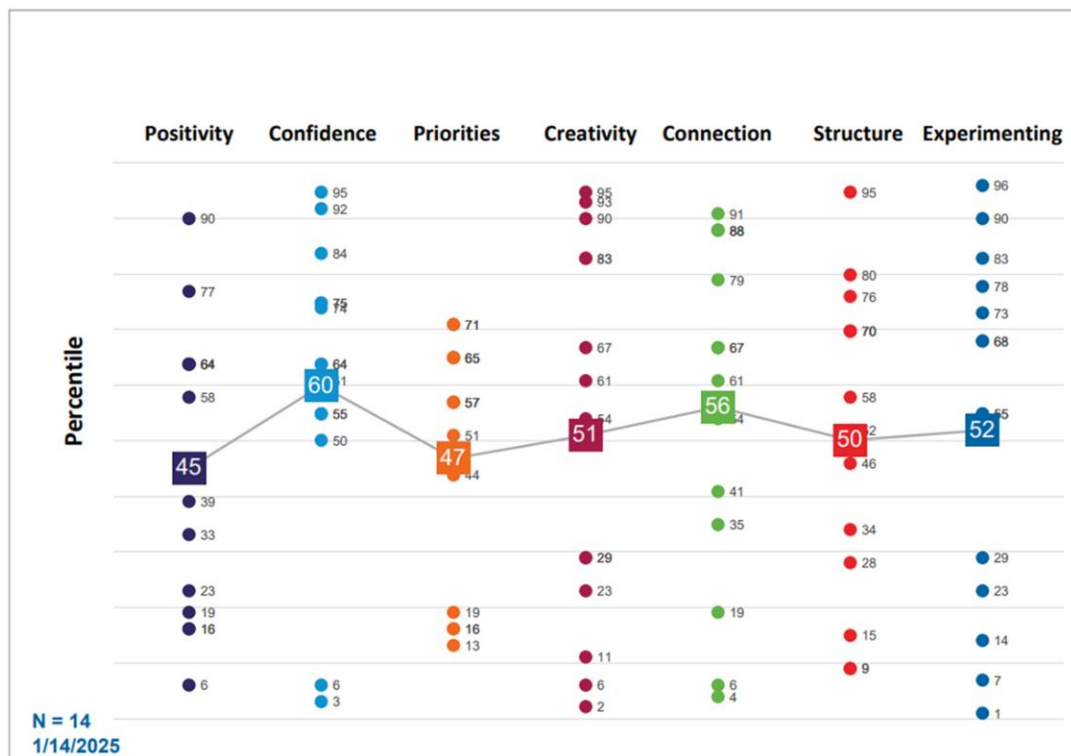
Ominaispiirteen korkea pistemäärä tarkoittaa, että henkilöllä on tapana luottaa tähän taitoon kovassa stressissä, häiriötä aiheuttavassa muutoksessa sekä isoissa haasteissa. Muskelia on todennäköisesti kehitetty pikkuhiljaa, jolloin sen käyttö on luonnollista haasteita kohdattaessa. Ominaispiirteen matala pistemäärä tarkoittaa, että kyseinen taito ei ole henkilölle keskeinen tapa lähestyä haasteita ja muutoksia. Muskelia ei ole ehkä ajan saatossa kehitetty ja siksi se ei ole yksi niistä lähestymistavoista, joita henkilö käyttää uusissa tilanteissa. (Resilience Alliance 2021.)



Kuva 1: Esimerkki henkilökohtaisesta resilienssiprofiilista (Resilience Alliance 2021)

Kuvassa näkyvät kaikki seitsemän muutosmuskelia. Resilienssikäsikirjassa lukijaa autetaan ymmärtämään oman resilienssiprofiilin tulkitsemista ja paneudutaan näiden seitsemän ominaispiirteen kehittämiseen.

Ryhmäprofiili antaa kokonaiskuvan ryhmän jäsenten resilienssimuskeleista. Neliöt kertovat ryhmän keskimääräisen prosenttituloksen ja yksittäiset pisteet ryhmän yksilöiden tulokset anonymisti. Kunkin ominaispiirteen korkeimmat pistemäärät (resilienssimuskelit) edustavat ryhmän käytettävissä olevia vahvuuksia. Ryhmäprofiilin avulla tunnistetaan ryhmän muutostykyvyys ja sen mahdolliset kehittämiskohteet. (Resilience Alliance 2021.)



Kuva 2: Esimerkki ryhmän resilienssiprofiilista (Resilience Alliance 2021)

Ylläolevasta kuvasta käy ilmi, kuinka suurta hajontaa voi tuloksissa olla eri vastaajien välillä. Kuvan ja tekstin avulla lukijalle kerrotaan käsikirjassa, miten tulosta analysoidaan ja miten voi tulkita omia pisteitä.

4.2 Resilienssin rakennuspalikat

Positiivinen organisaatiotutkimus tarkastelee organisaatioita, niiden rakenteita ja prosesseja sekä ihmisten ominaisuuksia ja toimintaa vahvuuksien, voimavarojen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Professori Fred Luthansin määrittelemä positiivinen psykologinen pääoma on positiivisessa organisaatiotutkimuksessa keskeinen käsite ja tutkimuskohde. Resilienssi on yksi

positiivisen psykologisen pääoman neljästä osa-alueesta eli voimavaratekijästä. Muita elementtejä ovat toiveikkaus, realistinen optimismi sekä itseluottamus. Psykologinen pääoma ilmenee oma-aloitteisuutena, toimeliaisuutena, luovuutena, suorituskykynä ja terveytenä. Se vähentää lisäksi stressiä, ahdistusta ja kyynisyyttä. Resilienssi auttaa vahvistamaan muita myönteisiä psykologisia voimavaroja paineen alla. (Wenström 2024, Sutton 2025.)

Resilienssiominaisuuksia ovat muun muassa kestävyys, itsesäätely ja itseohjautuvuus, optimismi, joustavuus ja sosiaalisuus (Sutton 2019). Koshaba ja Maddi ovat tutkiessaan kestävyyttä tulleet siihen tulokseen, että kyky oppia stressaavista kokemuksista on kestävyuden perusta. Tutkijoiden mukaan kestävyys rakentuu kolmesta asenteesta: sitoutumisesta, joka tarkoittaa aktiivista osallistumista myös vaikeissa tilanteissa, hallinnasta eli halusta vaikuttaa lopputulemaan sekä haasteiden näkemisestä luonnollisena osana elämää. (Maddi, Khoshaba, Harvey, Fazel & Resurreccion 2011, 370.)

Resilienssi koostuu Resilience Alliancen (2021) mukaan neljästä rakennuspalikasta: rauhoittuminen, strategiat, ongelmien ratkaisu eli resilienssimuskelit ja voimavarat. Näitä neljää rakennuspalikkaa yhdistelemällä yksilöt saavuttavat niitä tuloksia, joita haasteissa ja vastoinkäymisissä sekä muutoksissa kohtaavat.



Kuva 3: Neljä resilienssin rakennuspalikkaa (Resilience Alliance 2021)

Ensimmäinen rakennuspalikka Resilience Alliancen metodologian mukaan on rauhoittuminen. Uhkaaviin tilanteisiin reagoiva aivojen osa toimii nopeasti kun kohtaamme häiriöitä tai haasteita; jopa huomattavasti nopeammin kun loogisesta ajattelusta ja ongelmanratkaisusta vastaava aivojen osa. Kun havaitsemme häiriöitä, meidän on vastattava haasteeseen pyrkimällä ensin rauhoittumaan. Tosiasiassa aivoille kerrotaan tilanteen olevan hallinnassa, jonka jälkeen voidaan ajatella selkeämmin. Rauhallisuus ei kuitenkaan tarkoita rentoutta. Kun olemme rauhallisia, keskitymme ja olemme tarkkaavaisia. (Resilience Alliance 2021, 34.)

Resilienssin toinen rakennuspalikka on strategian valinta. Tämän haasteen ratkaisemiseksi paras strategia tai yhdistelmästrategia on valittava viisaasti. Ensimmäinen vaihtoehto on

määritellä haaste uudelleen niin, ettei sen käsittelyyn tarvitse kuluttaa voimavaroja. Tämä tarkoittaa sitä, että haastetta ei nähdä ongelmana vaan mahdollisuutena. Ongelmia täytyy katsoa eri näkökulmista ja haastavia tilanteita ajatella kasvumahdollisuuksina. Asioista yritetään nähdä niiden positiivinen puoli. (Resilience Alliance 2021, 35; NIH 2022.)

Toinen ja kolmas vaihtoehto liittyvät odotusten ja todellisuuden väliseen eroon eli siihen, missä ollaan nyt ja missä haluttaisiin olla. Joskus tilannetta voi muuttaa, mutta aina se ei ole mahdollista, jolloin odotuksia on mukautettava uuden todellisuuden mukaan. Samalla on löydettävä tapoja elää tilanteen kanssa, sillä yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua ei ole. Tärkeintä on pystyä valitsemaan viisaasti sopivin strategia tai niiden yhdistelmä. On lisäksi huomattava, että mitä tahansa strategiaa voi käyttää väärin tai liian paljon. (Resilience Alliance 2021, 35.)

Resilienssin kolmas rakennuspalikka on ongelmien ratkaisu eli resilienssimuskelit. Tällä tarkoitetaan kykyä vastata tehokkaasti haasteisiin. Olipa valittu strategia tilanteen uudelleen määrittely, muuttaminen tai sen hyväksyminen sellaisenaan, sopivat lähestymistavat ja ratkaisut on löydettävä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämä edellyttää yleensä asioiden syvempää ymmärtämistä tai jonkin ongelman ratkaisemista. Ongelmanratkaisumuskeleita kutsutaan Resilience Alliancen mukaan resilienssimuskeleiksi. (Resilience Alliance 2021, 36.)

Resilienssin neljäs rakennuspalikka on voimavarojen hallinta, eli kyky ylläpitää riittäviä fyysisiä, psyykkisiä, emotionaalisia ja henkisiä voimavaroja. Tämä saavutetaan luomalla voimavaroja, suojaamalla niitä, välttämällä voimavarojen tarpeetonta kulutusta ja täydentämällä voimavaroja tarpeen mukaan. (Resilience Alliance 2021, 38.) Voimavaroja voimme kasvattaa noudattamalla terveellisiä elämäntapoja, kuten syömällä terveellisesti, olemalla fyysisesti aktiivisia ja pitämällä huolta säännöllisestä unesta. Etenkään unen merkitystä ei kannata aliarvioida, sillä uni auttaa ajattelemaan selkeämmin ja keskittymään paremmin. Väsyneenä ihminen ei voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Kiinnittämällä huomiota näihin perusasioihin voimme parantaa henkistä ja fyysistä terveyttä. (NIH 2022.)

4.3 Resilienssimuskelit

Resilienssi tarkoittaa myös haasteiden käsittelyä. Vaikka tutuissa tilanteissa toimisimme hyvinkin jäsennellysti, saattaa olla, että haasteellisemmassa tilanteessa se ei välttämättä onnistukaan. Resilience Alliancen metodologian mukaan on olemassa seitsemän ominaispiirrettä joita kutsutaan resilienssimuskeleiksi. Jokainen näistä ominaispiirteistä vaikuttaa tehokkaaseen haasteeseen reagointiin. Näitä totuttuja omia tapoja voidaan vahvistaa harjoittelemalla silloin kun ei ole haasteelliset ajat, jotta osaamista voidaan hyödyntää myöhemmin tehokkaammin haastavissa tilanteissa. (Resilience Alliance 2021, 49.) Lisäksi haastavista tilanteista otetaan opiksi, eli voimme käyttää tietovarantoa proaktiivisesti välttääksemme tai aktiivisesti kohdatessamme uusia vastaavia tilanteita. Oppimisen myötä voidaan muutostilanteissa

hyödyntää aiempia kokemuksia ollaksemme jatkossa joustavampia ja sopeutuvampia. (Saari 2016.)

Seitsemän ominaispiirrettä jotka vaikuttavat resilienttiin muutokseen reagoimiseen ovat positiivisuus, itseluottamus, prioriteetti, luovuus, yhteys toisiin, rakenne ja kokeilunhalu. Jokainen ominaispiirre on tärkeä eri tilanteissa. Esimerkiksi joihinkin tilanteisiin tarvitaan positiivisuutta kun taas toisissa enemmän prioriteetteihin keskittymistä sekä luovuutta. Tämän vuoksi resilienssiä ei käsitellä yhtenä ominaisuutena, vaan kyynä hyödyntää jokaista ominaispiirrettä tehokkaasti kun vastataan erilaisiin haasteisiin. (Resilience Alliance 2021, 47.)



Kuva 4: Resilienssimuskelit (Resilience Alliance 2021)

Positiivisuus tarkoittaa sitä, miten suhtautuu kohtaamiinsa haasteisiin ja pyrkiikö näkemään ne uhkina vai mahdollisuuksina. Positiivinen tiedostaa, että käytettävissä on mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Jos jokin tilanne on lähtökohtaisesti haastava, siitä pyritään löytämään positiivisia puolia ja seurauksia. Positiivinen uskoo, että vaikeuksista voi selvitä ja tilanne voi parantua. Positiivisuus tukee kykyä säädellä stressiä, ahdistusta ja pelkoa. (Resilience Alliance 2021, 52-77; Saari 2016, 238.) Positiivisuus ominaispiirteen tarkoitus ei ole kuitenkaan olla vaatimatta muutoksia organisaation rakenteisiin jos muutoksille on tarve. Positiivisuus resilienssidiskurssissa voi joidenkin tutkijoiden mukaan normalisoida epäoikeudenmukaisuutta ja siirtää kriiseistä selviytymisen vastuun yksilöille (Andresen 2019).

Itseluottamus tarkoittaa uskoa omaan kykyihin eli sitä, miten näkee omat kyvyt kohdata vastoinkäymisiä. Uskooko siihen vakaasti, että tulee toimeen haasteiden kanssa vai onko varovaisempi ja epävarmempi itestään. Itseluottamus vaikuttaa suorituskyykyyn sekä siihen, ettei pettymykset ja epäonnistumiset aiheuta lamaantumista. Itseluottamus on tutkimusten mukaan suurin syy sille, miksi ihminen onnistuu ja menestyy. Henkilö jolla on terve itseluottamus,

uskaltaa rohkeasti vaikuttaa myös muihin. Hän arvostaa itseään ja elämäänsä sekä kohtelee muita hyvin. (Resilience Alliance 2021, 52-77; Tampereen yliopisto 2025.)

Prioriteettien avulla ohjataan voimavarat niihin ongelmiin, jotka ovat omalta kannalta kriittisimpiä. Itselle tärkeimmät asiat tulee ensin tehdä selväksi, jotta voidaan käyttää voimavaroja ensisijaisesti prioriteetteihin sen sijaan, että käytettäisiin voimavaroja johonkin vähemmän tärkeään. Voimavaroja ei tule tuhata liian moneen asiaan yhtä aikaa. Muutos- ja kriisitilanteessa on tärkeää, että pystytään priorisoimaan tehtäviä, sillä silloin pystytään keskittymään tärkeimpiin osa-alueisiin. (Resilience Alliance 2021, 52-77.)

Luovuus on ominaispiirre, jota hyödyntävät näkevät useita erilaisia lähestymistapoja, jotka mahdollisesti toimivat. Luovat eivät hylkää mitään vaihtoehtoja liian aikaisin. (Resilience Alliance 2021, 52-77.) Muutostilanteessa tarvitaan kykyä irrottautua vanhasta. Luovuuden tarkoitus on löytää uusia mahdollisuuksia ja ideoita silloin kun vanha ei enää toimi. Ilman luovuutta yritetään helposti ratkaista ongelmia samalla tavalla kuin aina ennenkin. Luoville ihmisille uudet ajatukset ja tilanteet ovat mieluisia ja he innostuvat uusista mahdollisuuksista. (Karpela & Ålander 2020.)

Toisiin yhteyden luominen on ominaispiirre, jolloin sitä hyödyntävien henkilöiden on luonnollista sekä helppoa kääntyä muiden puoleen. He kykenevät hyödyntämään laajaa verkostoaan nopeasti ja tehokkaasti saadakseen tarvitsemaansa apua. Yhteys toisiin tarkoittaa halukkuutta ja kykyä hyödyntää toisten ehdotuksia, näkemyksiä ja osaamista ja näin säästää aikaa ja voimavaroja. (Resilience Alliance 2021, 52-77.)

Rakenne-ominaispiirre auttaa rakentamaan tehokkaita ja vaikuttavia lähestymistapoja. Resilientit henkilöt kehittävät ja soveltavat menetelmiä, prosesseja ja rakenteita silloin kun ovat tekemisissä muutoksen kanssa. Kokeilunhalulla tarkoitetaan kyselevää ja proaktiivista ajattelutapaa silloinkin, kun tilanteeseen liittyy riskejä. Usein voimavaroja kulutetaan varmuuden tavoitteluun ja samalla menetetään ne mahdollisuudet joita voitaisiin saada kokeilemalla uutta toimintatapaa. (Resilience Alliance 2021, 52-77.)

Resilienttien ominaispiirteiden tasapaino on tärkeää, sillä niistä jokaista voidaan käyttää joko liian paljon tai liian vähän. Erilaiset tilanteet edellyttävät sitä, että yhdistellään erilaisia resilienssiominaisuuksia. (Resilience Alliance 2021, 81.) Resilienssilihasten vahvistaminen tuottaa positiivisia vaikutuksia eri osa-alueisiin ja niitä kehittämällä yksilö on valmiimpi kohtaamaan erilaisia haasteita. Lihasten vahvistamisella voi olla positiivisia vaikutuksia yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Taulukko 1: Resilienssimuskeleiden positiiviset vaikutukset (Resilience Alliance 2021)

Resilienssin ominaispiirteet	Auttaa...
Positiivisuus	näkemään mahdollisuuksia ja toivoa haastavissa tilanteissa
Itseluottamus	hyödyntämään voimavaroja haasteita kohdatessa
Prioriteetit	ohjaamaan energiaa kohti tärkeämpiä tavoitteita
Luovuus	näkemään paljon uusia mahdollisuuksia sekä luomaan uusia ideoita
Yhteys toisiin	luottamaan toisiin voimavarojen ja tuen saamiseksi
Rakenne	hyödyntämään organisointia ja kurinalaisuutta voimavarojen tehokkaassa käytössä
Kokeilunhalu	ryhtymään toimeen epävarmassa tilanteessa ja oppimaan kokemuksen kautta

Taulukosta voidaan havaita, miten jokainen ominaispiirre auttaa hyödyntämään voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti erilaisiin haasteisiin vastattaessa. Taulukko auttaa käsikirjaa käyttäviä ymmärtämään paremmin, mitä resilienssin ominaispiirteillä käytännössä tarkoitetaan.

Taulukko 2: Resilienssimuskeleiden liikakäyttö (Resilience Alliance 2021)

Resilienssin ominaispiirteet	Liikakäytön merkit
Positiivisuus	Ei näe ongelmia, ei huomaa riskejä
Itseluottamus	Liiallisen itsevarma, ylimielinen
Prioriteetit	Putkinäkö: ei uudelleenarvioi tavoitteita
Luovuus	Hurjasti ideoita, paljon ajatuksia, vähän toimintaa
Yhteys toisiin	Luottaa liikaa toisiin, ei luota omaan arvostelukykyynsä
Rakenne	Jumittuu yksityiskohtiin, ei näe metsää puilta
Kokeilunhalu	Ottaa liikaa riskejä, etsii adrenaliinihuumaa

Taulukosta voi havaita, että resilienssin ominaispiirteitä voidaan käyttää myös liikaa, jolloin lopputulos voi kääntyä negatiiviseksi. Esimerkiksi yrittäjillä on havaittu taipumusta liialliseen

positiivisuuteen ja optimismiin sekä itsetuottamukseen omia kykyjä kohtaan (Littunen 2001, 16).

Aikaisempiin kokemuksiin perustuvat odotukset vaikuttavat todella paljon siihen, millaisina koemme haasteet. Aivomme tuottavat jatkuvasti odotuksia, jotka ovat henkisiä malleja, maailmaan liittyviä käsityksiä ja uskomuksia. Nämä henkiset mallit auttavat meitä arjessa, mutta ne myös saavat meidät jumittumaan toimimattomiin ja vanhentuneisiin tapoihin. Henkiset mallit vaikuttavat päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja käyttäytymiseen. (Resilience Alliance 2021, 114.)

Jokaista resilienssimuskelia voi kehittää säännöllisellä harjoittelulla ja uusien ajatusmallien luomisella. Seesteisenä aikana tietoisesti ja kurinalaisesti tehtävä harjoittelu auttaa ja valmistaa vaativimpiin aikoihin. Esimerkiksi positiivisuus -ominaispiirteen vahvistaminen edellyttää, että totutamme itseämme näkemään haastavissa tilanteissa mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Tämä tapahtuu johdonmukaisella harjoittelulla, kunnes uusi toimintatapa vakiintuu osaksi ajattelua. Harjoittelua on siis hyvä tehdä silloin, kun mieli on rauhallinen eikä kuormittunut häiriötekijöistä, jotta lihakset ovat valmiina, kun haasteet tulevat eteen. Lisäksi voi olla hyödyllistä löytää valmentaja tai tukihenkilö, joka auttaa kehittämään yhtä tai useampaa ominaispiirrettä. (Resilience Alliance 2021a.)

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän resilienssityökirjan tarkoituksena on auttaa henkilöitä kehittämään etenkin näitä seitsemää resilienssin ominaispiirrettä.

5 Kehittämistyönä resilienssikäsikirjan toteuttaminen

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on resilienssikäsikirjan kehittäminen Resilience Factoryn käyttöön valmistuksen jälkeiseen aikaan. Yritys järjestää resilienssivalmennuksia noin 10-20 kertaa vuodessa ja koulutettavia on noin 100-700 vuosittain. Resilienssikäsikirja on tarkoitettu heille, jotka ovat suorittaneet Resilience Factoryn resilienssikoulutuksen. Sen tarkoituksena on auttaa koulutettavaa jatkamaan oman itsensä kehittämistä ja kehittämään valitsemiaan resilienssin ominaispiirteitä ja kokonaisvaltaista resilienssiä. Käsikirjassa käsitellään resilienssin rakennuspalikoita ja resilienssin ominaisuuksia eli resilienssimuskeleita ja annetaan vinkkejä kokonaisvaltaisen resilienssin sekä resilienssimuskeleiden kehittämiseen. Kirjan avulla tehdään itsenäisesti tehtäviä, jotka kirjataan itselle ylös käsikirjaan jolloin koulutettu voi seurata omaa edistymistään. Käsikirjaa voidaan käyttää myös pdf-muodossa. Oikeus käsikirjan käyttämiseen syntyy siinä vaiheessa kun henkilö on tehnyt resilienssikyselyn ja osallistunut resilienssivalmennukseen.

Käsikirjan sisältö ja rakenne on suunniteltu yhdessä toimeksiantajan kanssa sekä käsikirjaa on esitelty hänelle tasaisin väliajoin, jolloin olemme yhdessä pohtineet sen toteutusta

käytännössä tarkemmin. Keskusteluissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja ne on käyty luottamuksellisesti. Toimeksiantajalta saatua aineistoa on käsitelty ja säilytetty huolellisesti. Opinnäytetyössä on otettu huomioon immateriaalioikeudet ja kaikkiin teksteihin on tehty asianmukaiset viittaukset. Opinnäytetyössä esitettyjen kuvien käyttöön on saatu lupa ja niihin on tehty asianmukaiset lähdeviittausmerkinnät.

Käsikirjassa on viisisivuinen johdanto-osio, jossa käytetään tämän opinnäytetyön tietoperustaa. Johdannossa resilienssiä avataan käsitteenä, kerrotaan Resilience Alliancen tutkimustaustasta sekä opastetaan kirjan käyttöön. Muilta osin kirja on jaettu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti neljään osaan kokonaissivumäärän ollessa 20.

Ensimmäisessä osassa kerrotaan neljästä resilienssin rakennuspalikasta. Niistä yhtä, eli resilienssimuskeleita, tarkastellaan tarkemmin, koska jokaisen koulutetun tekemä henkilökohtainen resilienssi-profiili perustuu näihin ominaispiirteisiin. Toisessa osassa tulkitaan omaa resilienssi-profiilia. Tulkitsemisen apuna käytetään tässä työssä esitettyjä kuvia. Työkirjassa on avoimia kysymyksiä ja pohdintatehtäviä, joiden kysymykset ovat resilienssivalmentajan käsikirjasta. Kysymykset, joita käsikirjassa käytetään, on yhdessä toimeksiantajan kanssa valittu. Kolmas osa keskittyy henkilökohtaisten resilienssimuskeleiden kehittämiseen. Osioissa tarkastellaan erikseen jokaista resilienssimuskelia ja jokaiseen muskeliin annetaan toiminnallisia harjoituksia ja pohdintatehtäviä. Harjoituksina käytetään Resilience Alliancen materiaalin lisäksi positiivisen psykologian harjoitteita, joihin tutustuin laatiessani tietoperustaa ja jotka osoittautuivat erittäin sopiviksi resilienssin kehittämiseen. Pohdintatehtävät tässäkin osiossa ovat resilienssivalmentajan käsikirjasta. Neljännessä osassa annetaan kehitysvinkkejä ja pohdintatehtäviä resilienssin muihin rakennuspalikoihin, eli rauhoittumiseen, strategian valintaan ja voimavarojen hallintaan.

Käsikirja toteutetaan Canva.com -sovelluksella, jota olen opiskeluaikana hyödyntänyt erilaisiin töihin. Canvan käyttö on tuttua ja soveltuu omiin tarpeisiini hyvin. Ulkoasun väritys tulee Resilience Factory -logon pääväreistä sininen ja vihreä ja fontin määrittää Resilience Factoryn materiaaleissa yleisesti käyttämä fontti Verdana. Kaikkia tässä opinnäytetyössä olevia kuvia, kuvioita ja taulukoita käytetään resilienssikäsikirjassa.

Jatkokehitysideana toimeksiantaja suunnittelee vastaavanlaisen resilienssikäsikirjan rakentamista tämän työkirjan pohjalta ryhmän resilienssin vahvistamiseksi, jolloin työkirjaa voisi käyttää aidoissa ryhmissä, kuten esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä. Tällöin käytetään yksilöiden resilienssi-profiilien pohjalta koostettua ryhmäprofiilia, joka antaa kootun kokonaiskuvan ryhmän jäsenten resilienssimuskeleista. Ryhmän jäsenillä on omat vahvuutensa ja yhdessä ryhmä on resilienssimpi kuin yksilöt erikseen. Muiden panoksen ymmärtäminen auttaa ryhmää hyödyntämään yksilöiden vahvuuksia eri muutostilanteissa.

6 Johtopäätökset

Käsikirjaa oli toimeksiantajayritys kaavaillut jo pitkään ja sille oli olemassa selkeä tarve. Teoriaosuudessa käsitellyt asiat tukivat käsikirjan teoriaosuutta erittäin hyvin ja sen pohjalta sain koottua käsikirjan johdanto-osioon yleistä tietoa resilienssistä. Resilienssin ymmärtäminen lisää motivoitumista ja helpottaa ymmärrystä itsensä kehittämiseen.

Resilienssistä on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tietoa verkkolähteistä. Työssäni olen käyttänyt monipuolisia, luotettavia ja ajantasaisia lähteitä. Täten lopputuotoksen teoriaosuus ei perustu ainoastaan Resilience Alliancen tutkimuksiin, vaan myös muuhun luotettavaan tietoperustaan. Tietoperusta on todentanut sen, että resilienssillä on merkitystä sekä henkilökohtaisesti, että työyhteisöille ja että sen kehittämisestä on hyötyä.

Käsikirja antaa resilienssikoulutuksen käyneille tukea itsensä kehittämiseen sekä mahdollisuuden syventää opittuja taitoja. Sen avulla voi palata valmennuksessa olleiden asioiden ääreen ja tehdä harjoituksia omaan tahtiin. Resilienssin pitkän aikavälin kehittämistä varten on hyvä olla jokin tuotos jonka ääreen voi palata itseään kehittämään ja tähän tarpeeseen resilienssikäsikirja vastaa hyvin. Resilienssikoulutuksessa tehdyn resilienssi-profiilin ja käsikirjan avulla yksilön on helpompi tunnistaa missä osa-alueilla resilienssissä on kehitettävää ja miten sitä voi kehittää. Resilienssikäsikirjan tavoitteena on auttaa yksilöä kasvamaan ja kehittymään.

Resilienssi on aiheena tänä päivänä erittäin ajankohtainen ja tärkeä, sillä maailma on jatkuvassa muutoksessa. Globaalien kriisien lisäksi työelämän muutokset ja epävarmuus edellyttävät meiltä kykyä sopeutua ja selviytyä. Myös mielen hyvinvoinnin kannalta resilienssin kehittäminen on tärkeää. Resilienssikäsikirjaa voisi käyttää myös muissa konteksteissa ja resilienssivalmennusta laajentaa myös muihin kuin organisaatioissa työskentelevien valmennuksiin. Resilienssikäsikirjaa voisi organisaatiovalmennusten lisäksi hyödyntää esimerkiksi oman henkilökohtaisen elämän haasteisiin ja muutoksiin valmistautuessa, opiskelijoiden paineensietokyvyn ja motivaation tukemisessa sekä terveydenhuollossa mielenterveyden tukemisessa. Lisenssisopimus kuitenkin estää sen, että resilienssikäsikirjaa voisi käyttää osallistumatta koulutukseen. Tämä vaikuttaa resilienssikäsikirjan käyttöön etenkin lapsille -ja nuorille suunnatuissa ohjauksissa. Käsikirjan käyttö olisi mahdollista työnohjaajille ja muille henkilökohtaista valmennusta tarjoaville toimijoille joiden tarpeisiin uskoisin kirjan sopivan erinomaisesti.

Käsikirjan hyödyllisyyttä voidaan arvioida vasta myöhemmin kun se saadaan käyttöön seuraavan valmennustilaisuuden jälkeen. Tulevaisuudessa on hyvä kerätä palautetta käsikirjan käytöstä ja tehdä muokkauksia kirjaan palautteiden perusteella. Palautekyselyt voidaan toteuttaa Google forms -kyselylomakkeen avulla anonyymisti.

Opinnäytetyö oli mielekästä tehdä aiheesta, jonka koen itsekin merkitykselliseksi ja jonka tuotoksen avulla monet voivat kehittää omaa resilienssiään lisää vielä valmennuksen

jälkeenkin. Kehittämistyöstä koen olevan hyötyä toimeksiantajalle, valmennettaville sekä minulle itselleni. Lähdeaineistoja lukemalla tulin perehtyneeksi resilienssiin aiheena syvällisesti ja sain paljon uutta ja hyödyllistä tietoa myös itseni kehittämiseen. Tämän kehittymisen uskon tukevan niin henkilökohtaista kuin työelämääni.

Lähteet

Frilander, O., Holmgren, M., Lukkaroinen, T., Mikkola, H., Sillanaukee, O., Teittinen, T. & Zhu, Y. 2024. Kiertotalous ja resilienssi. Kiertotalouden potentiaali kansallisen kriisinsietokyvyn vahvistamisessa. Valtioneuvoston kanslia 2024. Helsinki

Hoopes, L. 2017. Prosilience: Building your resilience for a turbulent world. Atlanta, Georgia: Dara Press

Juntunen, T. 2014. Kohti varautumisen ja selviytymisen kulttuuria? Kriittisiä näkökulmia resilienssiin. Tampere: Tammerprint

Limnell, J. Suomen idea 2016. Jyväskylä: Docendo

Pojjula, S. 2018. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja

Resilience Alliance 2013. Personal Resilience Profile Handbook.

Resilience Alliance 2021. Fasilitaattorin käsikirja.

Resilience Alliance 2021a. Yleiskatsaus: Henkilökohtainen Resilienssi.

Sähköiset

Aarnio, M. 2014. Oletko resilientti? Seitsemän ominaisuutta, jotka stressiä kestäväällä ihmisellä on. Viitattu 30.12.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/oletko-resilientti-seitseman-ominaisuutta-jotka-stressia-kestavalla-ihmisella-on/3326822>

Andresen, S. A. 2019 R.I.P. Resilience. Viitattu 13.5.2025. <https://fennia.journal.fi/article/view/80093/40921>

Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. 2018. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management. Viitattu 1.4.2025. https://www.ijhpm.com/article_3460_c345c9e12775645b1d1f07d2d4dacdd8.pdf

Blanchet, K., Nam, S. L., Ramalingam, B. & Pozo-Martin, F. 2017. Governance and Capacity to Manage Resilience of Health Systems: Towards a New Conceptual Framework. International Journal of Health Policy and Management 6(8), 431-435. Viitattu 21.11.2024. https://www.ijhpm.com/article_3341_584592a481c4ea14e0c478eb0baac2d5.pdf

Dufva, M. 2024. Megatrendit 2024. Sitra. Viitattu 21.11.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Evans, B. 2025. Resilient life. Viitattu 13.5.2025. <https://www.brad-evans.co.uk/resilient-life>

Fonselius, E. 2020. Resilienssi. Haastateltavana Soili Pojula. Viitattu 15.1.2025 <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimusryhmat/radikaaliksi-kasvamassa/ekstremismista-ja-resilienssista>

Heikkilä, J-P & Talja, H. 2024. Organisaation resilienssi syntyy vuoropuhelussa. Viitattu 18.11.2024. <https://www.metanoiainstituutti.fi/organisaation-resilienssi-syntyy-vuoropuhelussa>

Hämäläinen, H-K. 2016. Musertumatta läpi muutosten. Viitattu 20.2.2025. <https://www.ktlehti.fi/2016/3/musertumatta-lapi-muutosten>

Kankainen, S. 2022. Mitä on resilienssi työyhteisössä? Viitattu 16.1.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-resilienssi-tyoyhteisossa/>

Karpela, T. & Ålander, T. 2020. Resilienssi-sarja: Luovuus. Viitattu 15.5.2025. <https://www.youtube.com/watch?v=szalcnzHtyk>

Karttunen, M. 2020. Kuusi faktaa kiertotaloudesta. Viitattu 21.11.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kuusi-faktaa-kiertotaloudesta/>

Koirikivi, P. & Benjamin, S. 2020. Mitä resilienssi on? Helsingin Yliopisto 23.3.2020. Viitattu 28.12.2024. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimusryhmat/radikaaliksi-kasvamassa/ajankoh-taista/mita-resilienssi-on>

Kaivonen, F. 2023. Pandemiaan varautuminen ja sen hallinta Suomessa. Mitä Covid-19-pandemia on opettanut? Kandidaatin tutkielma. Tampereen yliopisto. Kansanterveystieteen tutkimusohjelma. Tampere. Viitattu 21.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/149513/KaivonenFanny.pdf;jsessionid=FA2EEEAD09320A416A260F8198929267?sequence=2>

Kotimaisten kielten keskus 2024. Kielitoimiston sanakirja. Resilienssi. Viitattu 25.11.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi>

Lipponen, K. 2022. Resilienssi työssä ja arjessa. Viitattu 20.2.2025. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>

Littunen, H. 2001. The birth and success of new firms in a changing environment. Viitattu 15.5.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5087-3>

Maddi, S. R., Khoshaba, D. M., Harvey, R. H., Fazel, M. & Resurreccion, N. 2011. The Personality Construct of Hardiness, V: Relationships With the Construction of Existential Meaning in Life. Journal of Humanistic Psychology. Viitattu 26.4.2025. https://www.researchgate.net/publication/254114421_The_Personality_Construct_of_Hardiness_V_Relationships_With_the_Construction_of_Existential_Meaning_in_Life

Makkonen-Craig, H. 2021. Resilienssi eli kriisinkestävyys. Viitattu 25.11.2024. <https://kielikello.fi/resilienssi-eli-kriisinkest%c3%a4vyys/>

Mieli 2022. Resilienssi eli toipumiskyky. <https://mieli.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tietokortit-A5.pdf>

National Institutes of Health 2022. Emotional Wellness Toolkit. Viitattu 26.4.2025. <https://www.nih.gov/health-information/emotional-wellness-toolkit>

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT. Viitattu 1.4.2025 <https://finna.fi/Record/3amk.92403?sid=5001474908>

Pöllänen, R. 2018. Henkistä selviytymiskykyä voi harjoittaa: "Mikään tapahtuma itsessään ei murskaa ihmistä". Viitattu 15.1.2025. <https://yle.fi/a/3-10552731>

Raja-Hanhela, A. 2024. Resilienssin käsitteeseen liittyvä politiikka ja valta kiinnostaa tutkijoita. Viitattu 20.5.2025. <https://www.ulapland.fi/news/Resilienssin-kasitteeseen-liittyva-politiikka-ja-valta-kiinnostaa-tutkijoita/45091/243c2dcf-0915-400f-9c84-2ae879d40a24>

Resilience Alliance 2019. Tietoja meistä. Viitattu 5.11.2024. <https://resiliencealliance.com/about-us/>

Resilience Factory 2024. Viitattu 20.10.2024. <https://www.resiliencefactory.fi/>

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Viitattu 26.4.2025. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509/56283>

Sanastokeskus TSK 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. Viitattu 25.11.2024. https://turvalisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Sinkko, R. 2025. Naton resilienssi-käsite ja Suomen kokonaisturvallisuus. Viitattu 31.3.2025. <https://kylkirauta.fi/index.php/2025/03/19/risto-sinkko-naton-resilienssi-kasite-ja-suomen-kokonaisturvallisuus/>

Sitra 2024. Tulevaisuussanasto. Viitattu 21.11.2024. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

Sutton, J. 2019. What Is Resilience & Why Is It Important to Bounce Back? Viitattu 26.4.2025. <https://positivepsychology.com/what-is-resilience/>

Sutton, J. 2025. Psychological Capital: Unleashing The Inner HERO's Potential. Viitattu 15.5.2025. <https://positivepsychology.com/psychological-capital-psycap/>

Tampereen yliopisto 2025. Voimavarat käyttöön. Viitattu 26.4.2025. <https://sites.tuni.fi/voimavaratkayttöön/itseluottamus/>

Työterveyslaitos. Resilientti organisaatio. Viitattu 30.12.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/työhyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Vataja, K. 2021. Sitran lausunto komission strategisesta ennakointiraportista. Viitattu 21.11.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-lausunto-komission-strategisesta-ennakointiraportista/>

Wenström, S. 2024. Positiivisen psykologisen pääoman merkitys muuttuvassa maailmassa. Viitattu 13.5.2025. <https://oamkjournal.oamk.fi/2024/positiivisen-psykologisen-paaoman-merkitys-muuttuvassa-maailmassa/>

Kuviot

Kuvio 1: Resilienssimetodologiaa käyttävät konsulttiyritykset (Resilience Alliance 2021)	8
Kuvio 2: Resilientin organisaation kolme keskeistä toimintatapaa (Työterveyslaitos 2024) ...	16

Kuvat

Kuva 2: Esimerkki henkilökohtaisesta resilienssiprofiilista (Resilience Alliance 2021)	19
Kuva 3: Esimerkki ryhmän resilienssiprofiilista (Resilience Alliance 2021)	19
Kuva 4: Neljä resilienssin rakennuspalikkaa (Resilience Alliance 2021)	20
Kuva 5: Resilienssimuskelit (Resilience Alliance 2021)	22

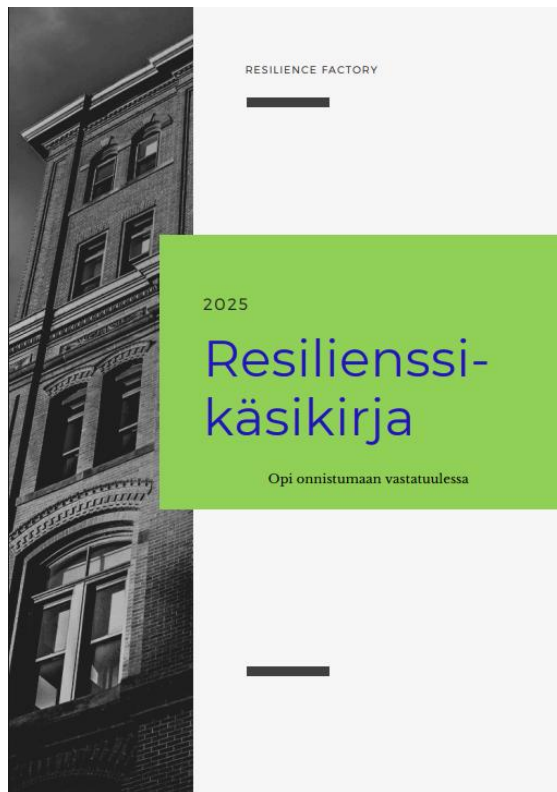
Taulukot

Taulukko 4: Resilienssimuskeleiden positiiviset vaikutukset (Resilience Alliance 2021)	24
Taulukko 5: Resilienssimuskeleiden liikakäyttö (Resilience Alliance 2021)	24

Liitteet

Liite 1: Resilienssikäsikirjan kansi	34
Liite 2: Näyte käsikirjan sisällöstä	34

Liite 1: Resilienssikäsikirjan kansi



Liite 2: Näyte käsikirjan sisällöstä

