



# jamk

## Työyhteisön resilienssin merkitys muutoksessa

Saija Vahvaselkä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2026

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Vahvaselkä Saija**

## **Työyhteisön resilienssin merkitys muutoksessa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2026, 63 sivua

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Resilienssillä on tärkeä merkitys työyhteisöissä, sillä organisaatiot elävät muutoksessa. Resilienssiä tarvitaan, jotta työyhteisö onnistuu muutoksessa ja sen hyväksymisessä. Resilienssi on kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua vaikeista tilanteista, kriiseistä tai muutoksista. Resilienssin avulla organisaatiot voivat valmistautua ja kehittää omaa joustavuuttaan yllättävien tilanteiden kohtaamiseen.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Lanneveden Osuuspankki. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä, sekä miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteissa. Lisäksi haluttiin selvittää millainen merkitys työyhteisön resilienssillä on organisaation kyvyille sopeutua ja menestyä muutostilanteissa. Tutkimuksessa esitettiin kehitysideoita toimeksiantajalle organisaatiolle muutoksen onnistumisen todennäköisyyden vahvistamiselle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluihin osallistui viisi henkilöä. Haastatteluista saatu tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä käyttäen. Tutkimuksen tulokset näyttävät, että yksilön resilienssi koostuu monesta eri osa-alueesta ja yksilön resilienssi on yhteydessä työyhteisön resilienssiin. Lisäksi tulokset osoittivat, että työyhteisön resilienssi on keskeinen tekijä organisaation kyvyssä selviytyä ja menestyä muutoksessa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että yksilön asenne, muutoksen merkityksellisyys, sosiaalinen ja emotionaalinen tuki vahvistavat resilienssiä muutoksessa ja muutoksen aikana. Yksilön itseluottamus, myönteinen asenne ja usko omiin kykyihin tukee sopeutumista muutoksiin. Työyhteisön näkökulmasta resilienssin ja työyhteisön välinen suhde muutoksessa muodostui psykologisista tekijöistä, vuorovaikutuksesta, muutosvalmiudesta sekä organisaation rakenteellisista ja toiminnallisista edellytyksistä. Tutkimuksen tulosten mukaan avoin vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys tukevat resilienssiä, kun taas negatiivinen ilmapiiri uhkaa muutoksen onnistumista. Jatkotutkimuksena ehdotettiin tutkimusta organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä, sekä miten nämä eri tekijät vaikuttavat toisiinsa.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Resilienssi, muutosjohtaminen, organisaatiomuutokset

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Vahvaselkä, Saija**

### **Workplace resilience in a change**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2026, 63 page

Master's Degree Programme in Business and Financial Management: Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Resilience has an important role in workplaces as organizations are living a constant state of change. Resilience is needed for the workplace to succeed in the change and in accepting it. Resilience is the ability to cope with, adapt and recover from challenging situations, crises or changes. With resilience, organizations can prepare for unexpected situations and further enhance their flexibility in facing them.

The study was commissioned by Lanneveden Osuuspankki. The aim of the study was to understand how resilience manifests itself in a workplace, which factors increase it, and how employees experience the effects of resilience during a change. Furthermore, the study sought to assess the significance of workplace resilience for the organizations ability to adapt and succeed in changes. The study presented development ideas for the commissioning organization to improve the probability of succeeding in implementing a change.

The study was conducted as a qualitative study using thematic interviews. Five people took part in the interviews. The data collected from the interviews was analyzed using data-driven content analysis. The findings indicate that the individual resilience consists of multiple different dimensions and that individual resilience is closely connected to the resilience of the whole workplace. In addition, the results showed that workplace resilience is a key factor determining organizations capability to cope with and succeed in change.

The conclusions of the study indicate that individual attitude, the perceived significance of the change and the availability of social and emotional support strengthen resilience during the change. Individual self-confidence, positive attitude and belief in their own capabilities supports the individuals adaptation to the change. From the point of view of the workplace, the relation between resilience and workplace during the change consisted of psychological factors, interaction, readiness for change and the structural and operational state of the organization. According to the results, open interaction and shared understanding support resilience, whereas a negative atmosphere threatens the success of change. Future research is recommended to further study the factors affecting organizational resilience and the relationship between these factors.

### **Keywords/tags (subjects)**

resilience, change management, organisational change

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Resilienssi yksilön, organisaation ja muutoksen voimavarana.....</b>	<b>7</b>
2.1	Yksilön resilienssi.....	7
2.2	Resilienssi organisaatiossa .....	10
2.3	Resilienssi organisaation muutostilanteissa .....	12
2.4	Johtajuus organisaation resilienssin tukena .....	14
<b>3</b>	<b>Organisaation muutos ja muutosjohtaminen .....</b>	<b>16</b>
3.1	Muutokset organisaatiossa .....	16
3.2	Muutosjohtaminen .....	18
3.3	Resilienssi ja muutosjohtaminen organisaatiossa .....	21
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	23
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>24</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	24
4.2	Laadullinen tutkimus.....	25
4.3	Aineiston keruu ja kohderyhmä .....	26
4.4	Aineiston käsittely ja analyysi .....	28
4.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	30
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>32</b>
5.1	Resilienssin määritelmä ja merkitys.....	32
5.2	Resilienssin kokemukseen vaikuttavat tekijät .....	35
5.3	Resilienssin ja muutoksen välinen suhde.....	38
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>41</b>
6.1	Johtopäätökset.....	41
6.2	Keskeiset päätelmät .....	49
6.3	Kehitysehdotukset.....	52
6.4	Jatkotutkimusideat.....	53
	<b>Lähteet .....</b>	<b>55</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>59</b>
	Liite 1. Haastattelupyynnö .....	59
	Liite 2. Suostumus opinnäytetyön tutkimushaastatteluun osallistumisesta .....	60
	Liite 3. Teemahaastattelurunko .....	61
	Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysistä.....	63

**Kuviot**

Kuvio 1. Resilienssin lähitermit .....	8
Kuvio 2. 13 tunnistettua indikaattoria organisaation resilienssin arvioimiseksi .....	12
Kuvio 3. Suunnitelmallisuuden ja joustavuuden suhteen vaikutus resilienssiin. ....	14
Kuvio 4. Kubler-Rossin muutoskäyrä, joka kuvaa muutoksen aiheuttamia tunteita. ....	17
Kuvio 5. Kotterin 8-portainen muutosmalli .....	20
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	23
Kuvio 7. Sisällönanalyysin vaiheet, aineistolähtöisessä analyysissä .....	29

# 1 Johdanto

Organisaatiot kohtaavat muutoksia jatkuvasti johtuen muun muassa globalisaatiosta ja teknologian kehityksestä. Organisaatioiden tulee pysyä kehityksen mukana, mikä aiheuttaa paineita etsiä uusia keinoja pysyä elinvoimaisena. Nopea muutostahti on lisännyt oppimisen ja sopeutumiskyvyn tärkeyttä. (Awad & Martín-Rojas 2024, 1.) Työelämässä koettavat organisaatiomuutokset työllistävät ja jopa kuormittavat henkilöstöä. Henkilöstön resilienssin avulla pystytään vaikuttamaan koettavan muutoksen kuormittavuuteen ja vaikutuksiin laaja-alaisesti. (Elon työkykytietoa, 2025.) Täten tutkimuksen aihe on tärkeä sillä organisaatiot elävät jonkinlaisessa muutoksessa koko ajan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on työyhteisön resilienssin merkitys muutoksessa. Resilienssi on kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua vaikeista tilanteista, kriiseistä tai muutoksista. Resilienssi koostuu monista muuttuvista tekijöistä, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää resilienssiä. Organisaatiot voivat aktiivisesti kehittää tiettyjä resilienssin indikaattoreita. Resilienssi perustuu sekä suunniteltuihin että mukautuviin kyvykkyyksiin. (Seville 2017, 8–9.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu resilienssin laaja-alaisesta käsitteestä, sekä organisaation muutoksesta. Resilienssiä käsitellään niin yksilön, organisaation kuin muutostilanteiden näkökulmasta. Muutosta käsitellään muutosjohtamisen, resilienssin ja organisaatiomuutoksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaationa toimii Lanneveden Osuuspankki, joka on osa POP Pankki -ryhmää. Lanneveden Osuuspankki on vakavarainen ja itsenäinen pankki, joka on perustettu jo vuonna 1929. Lanneveden Osuuspankilla on palvelevat konttorit niin Saarijärvellä kuin Uuraisilla. Henkilöstöä Lanneveden Osuuspankilla on kaikkiaan kahdeksan henkilöä. Lanneveden Osuuspankki palvelee henkilöasiakkaita ja yritysasiakkaita, mm. päivittäisasioinnissa, säästämisessä ja sijoittamisessa, lainoissa, notariaattipalveluissa ja arvopaperien säilytyksessä. (POP Pankki. 2025.) Lanneveden Osuuspankkiin on tulossa muutos, minkä toteuttaminen vaikuttaa henkilökunnan työtehtäviin. Tulevaan muutokseen on valmistauduttu Lanneveden Osuuspankissa jo noin kahden vuoden ajan ja työyhteisö valmistautuu tulevaan muutokseen, muuttamalla nykyisiä työskentelymenetelmiä. Tämän vuoksi, Lanneveden Osuuspankissa on eletty muutoksessa jo pidemmän aikaa ja resilienssin tutkiminen Lanneveden Osuuspankissa on ajankohtaista. Tutkimuksenaihetta käsitellään työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on rajattu koskemaan selkeästi Lanneveden Osuuspankin organisaatiota, tästä huolimatta tutkimuksen tuloksia on verrattavissa myös toisiin organisaatioihin. Tutkimuksen tavoite tukee myös tutkinto-ohjelman osaamistavoitteita, strategisen ajattelun, johtamisosaamisen sekä vastuullisen ja tuloksellisen kehittämisen osalta. Resilienssi liittyy kestäväan kehityksen edistämiseen siten, että resilienssin avulla voidaan saavuttaa kestävä kehitystä. Täten tutkimus, tukee kestävan kehityksen periaatetta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteessa. Tavoitteena oli myös ymmärtää miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen merkitys työyhteisön resilienssillä on organisaation kyvyille sopeutua ja menestyä muutostilanteessa. Tutkimus toteutettiin Lanneveden Osuuspankin työntekijöille laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Olettamuksena on, että työyhteisössä joissa koetaan vahvaa resilienssiä, työntekijät ovat sitoutuneempia muutostilanteessa sekä korkealla resilienssillä on yhteys työntekijöiden muutosvalmiuden kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä sekä tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle Lanneveden Osuuspankille, että muille organisaatioille. Esihenkilöt ja johto saavat tutkimuksesta välineitä ja toimintatapoja, joiden avulla henkilöstöä voidaan tukea muutostilanteissa sekä tehokkaasti että inhimillisesti. Tulokset auttavat myös vahvistamaan psykologista turvallisuutta ja työyhteisön hyvinvointia, mikä parantaa organisaation kykyä selviytyä muutoksista ja tukee työntekijöiden jaksamista. Tämä puolestaan edistää pitkän aikavälin työhyvinvointia ja parantaa tuloksellisuutta. Opinnäytetyön lopuksi esitetään kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusideoita.

## **2 Resilienssi yksilön, organisaation ja muutoksen voimavarana**

### **2.1 Yksilön resilienssi**

Resilienssin käsite on peräisin latinan kielen sanasta salire, jonka suora käänös tarkoittaa hyppäämistä. Englannin kielessä resilience on kuvattu tarkoittavan kykyä ponnahtaa vaikeuksista. Suomen kielessä resilienssillä ei ole suoraa käsitteellistä määritelmää. Näin ollen resilienssillä tarkoitetaan

joustavuutta, sekä sopeutumis-, muutos- ja selviytymiskyvykkyyttä. (Pojjula 2018, 16–17.) Nevalainen, Tukiainen ja Myllymäki (2021, 20) toteavat, että resilienssin määritelmät liittyvät joustavuuteen, jonka avulla pystytään vahvistamaan systeemiä poikkeustilanteessa. Kuviossa 1 on esitettyinä resilienssin vertailutermejä palautuvuus ja palautumiskyky, sekä niiden lähitermejä.



Kuvio 1. Resilienssin lähitermit (Nevalainen, Tukiainen ja Myllymäki 2021, 24, muokattu)

Organisaatioiden resilienssin tärkeys kiteytyy turvallisuuteen, sillä resilienssin avulla organisaatiot pystyvät sopeutumaan muutokseen sekä mahdollisiin häiriötilanteisiin. Resilienssille yhteisöllä tyypillistä on saada merkitys vastoinkäymiselle tai muutokselle. (Pojjula 2018, 16–17.)

Organisaation resilienssiin vaikuttaa myös yksilön resilienssi. Kun työntekijät ovat joustavia ja aktiivisia muutostilanteissa, pystyvät työntekijät näin vahvistamaan organisaation resilienssiä (Pojjula 2018, 127).

Yksilön resilienssillä viitataan hänen kykyynsä selviytyä stressaavista tapahtumista ja olosuhteista (Pojjula 2018, 123). Rutterin (2012, 341) mukaan yksilön resilienssi on muuttuva käsite, mihin vaikuttavat yksilön psykologiset ilmiöt, kuten mielenlaadussa tapahtuvat muutokset. Resilienssin voimavaroja arvioidaan kestävyydellä, sillä resilienssin avulla yksilö pääsee eteenpäin vaikeuksista huolimatta (Lipponen 2020, 18–21). Resilienssi auttaa yksilöä sietämään lyhytkestoisia stressitekijöitä, kuitenkin on huomioitava resilienssin kokemisen olevan yksilöllistä (Rutter 2012, 338).

Newman (2002), kertoo että resilienssi on prosessi, jossa ihminen kykenee hyvään sopeutumiseen ja toipumiseen kohdattuaan suuren stressin, vaikeuden tai trauman (Newman 2002). Myös Rutter (2012, 335–336) painottaa resilienssin olevan enemmän prosessi, joka tulisi nähdä vastineena positiiviselle psykologialle. Kyse ei ole vain ”kestämisestä”, vaan aktiivisesta takaisin ponnahduksesta vaikean kokemuksen jälkeen. Yksilön resilienssi on dynaaminen prosessi, joka ilmenee useilla elämän osa-alueilla. Joillakin osa-alueilla yksilö voi olla resilentimpi kuin toisilla. (Lipponen 2020, 18–21.) Poijula (2018) kirjoittaa, että resilienteilla yksilöillä on päättäväisyyttä hallita omaa kohtaloaan riippumatta olosuhteista. Tämä pätee myös olosuhteisiin, joita he eivät voi hallita. Tämä selittyy sillä, että resilientit yksilöt luovat merkityksen vastoinkäymiselle tai kärsimykselle. Tämän avulla resilientit yksilöt suojelevat itseään, sillä he pystyvät näkemään epäonnen ymmärrettävällä tavalla. (Pojula 2018, 17.)

Yksilön arjessa resilienssi on enemmän prosessi, johon vaikuttavat elämäntilanne, ympäristö sekä myös elämäkokemus. Arjessa resilienssi on sitkeyttä, ratkaisukeskeistä toimintaa sekä hyvinvoinnin ja kyvykkyyden tunteen ylläpitämistä. Täten vaikeuksia kohdatessa yksilö pystyy turvautumaan näihin taitoihin. Yksilön resilienssityyden muodostumiseen ei ole yksiselitteistä mallia. Yksilön resilienssi ei pohjaudu yksilön ominaisuuksille, perimälle tai onnistumiselle, sillä kyseessä on muuttuva moniulotteinen prosessi. (Lipponen 2020, 22–23, 27.)

Lipponen (2020, 26–27) mukaan yksilön resilienssiä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, ulkoisena ja sisäisenä resilienssinä. Sisäinen resilienssi liittyy ihmisen omaan psyykkiseen hyvinvointiin, eli siihen miten hän kestää ja käsittelee vastoinkäymisiä omassa mielessään. Reesin, Breen, Cusackin ja Hegneyn (2015, 2) tutkimuksessa on osoitettu, että korkea resilienssi voidaan yhdistää muun muassa alhaisempaan työuupumuksen, ahdistuksen ja masennuksen oireiden esiintymiseen. Tätä havaintoa vahvistaa myös Maelerin ja muiden (2012) tutkimuksissa on havaittu, että korkea resilienssi suojaa työuupumukselta, ahdistukselta ja masennukselta. Lisäksi nämä tutkimukset osoittavat, että alhainen psykologinen resilienssi on yhteydessä mm. traumaattiseen stressiin. Ulkoisella resilienssillä tarkoitetaan kykyä toimia ja selviytyä ulkoisessa ympäristössä, esimerkiksi työssä, sosiaalisissa tilanteissa tai muissa elämän käytännön vaatimuksissa. Lipponen (2020) korostaa, että sisäinen ja ulkoinen resilienssi eivät kulje käsikädessä. Ihminen voi vaikuttaa ulkoisesti resilentiltä, eli toimia tehokkaasti ja sopeutua muutoksiin, vaikka hänen psyykinen hyvinvointi olisi heikentynyt tai epätasapainossa. (Lipponen 2020, 26–27.)

Burtaverden, Enen, Chiriacn, ja Avranin (2021, 201) tutkimuksessa on perehdytty yksilön persoonallisuuspiirteiden vaikutuksesta yksilön resilienssiin. Tutkimuksessa havaittiin, että yksilön resilienssiin vaikuttavat myös yksilön persoonallisuuspiirteet. Sosiaaliset, itsevarmat ja myönteiset henkilöt kokevat myös yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa heidän kokemustaan omasta pystyväisyydestä ja parantaa heidän kykyään selviytyä vaikeuksista, mikä edelleen vahvistaa heidän resilienssiään. Samoin tunnollisuus, järjestelmällisyys ja vastuullisuus tukee korkeaa resilienssiä. (Burtaverde ym. 2021, 201.) Myös Poijula (2018) kirjoittaa, että vahva psykologinen tuki auttaa yksilöä sopeutumaan muutoksiin. Tämä perustuu itseluottamukseen, myönteiseen asenteeseen sekä uskoon omiin kykyihin. Poijula painottaa myös sosiaalisen tuen tärkeyttä, vahvistettaessa resilienssiä, sillä yhteisöön kuuluminen ja luottamukselliset ihmissuhteet vähentävät stressiä tai kielteisten tunteiden vaikutuksia. (Pojula 2018, 183.) Vahva neuroottisuus, eli kielteisten tunteiden kokeminen horjuttaa psykologista turvallisuutta. Tämä taas heikentää yksilön resilienssiä. (Burtaverde ym. 2021, 201.)

Yksilön resilienssillä on merkittävä vaikutus työyhteisössä koettavaan työhyvinvointiin. Korkean resilienssin omaava työntekijä työskentelee vastuuntuntoisesti sekä on kyvykäs ottamaan muutoksen tuomat haasteet ja hyväksymään muutokset. (Korhonen & Bergman 2019, 152.)

## **2.2 Resilienssi organisaatiossa**

Organisaation resilienssi voidaan jakaa kolmeen päätekijään Sevillen (2017) sekä Powleyn ja Cameronin (2020) mukaan. Nämä kolme päätekijää ovat organisaatiotaso, tiimitaso ja yksilötason resilienssi. He korostavat, että nämä tasot ovat toisiinsa yhteydessä, ja näin luovat organisaation luonnollisen toimintatavan epävarmoissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. (Seville 2017, 24–25; Powley & Cameron 2020, 269–270.) Raetzen (2020, 232) määritelmässä organisaation resilienssi muodostuu organisaation rakenteesta, kulttuurista, käytännöistä sekä käytettävissä olevista resursseista ja tuesta.

Organisaation resilienssiin vaikuttaa myös yksilön resilienssi. Resilientti yksilö on aktiivinen toimija organisaatiossa, joka osaltaan lisää organisaation resilienssiä (Pojula 2018, 127). Täten työntekijöiden resilienssi vaikuttaa suoranaisesti organisaation kykyyn toipua ja ylläpitää toimintakykyä vastoinkäymisiä kohdatessa. Organisaation resilienssi on vahvasti riippuvainen olemassa olevista resursseista. Organisaation toiminnan kannalta merkittävin resurssi on henkilöstö. Täten

työntekijöiden resilienssillä on suuri vaikutus organisaation resilienssiin. (Barasa, ym. 2018, 491–503.)

Resilienssiin vaikuttavat myös organisaation kyky sopeutua, tehdä päätöksiä, viestiä sekä tiimien ja yksilöiden valmius sopeutua muutoksiin. Tyypillisesti organisaatio koostuu useista tiimeistä, joilla on omat rakenteensa, tehtävänsä ja käytäntönsä. Tiimin resilienssiin vaikuttavat paitsi organisaation kulttuuri ja käytännöt, myös tiimin sisäinen johtajuus, jäsenet ja heidän luonteenpiirteensä (Raetze 2020, 235.)

Tiimit muodostuvat erilaisista yksilöistä ja jokaisella tiimin jäsenellä on oma työtehtävänsä. Jotta tiimin jäsen pystyy suoriutumaan tehtävistään, hän tarvitsee riittävästi tietoa, osaamista ja halua oppia. Tiimi voi toimia tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa vain, jos kaikki sen jäsenet tekevät osuutensa. Yksilön resilienssiin vaikuttavat paitsi organisaation ja tiimin resilienssi, mutta myös yksilön omat taidot, kuten tunneälykyys, paineensietokyky ja empatiakyky. (Raetze 2020, 240.)

Seville (2017) kertoo kirjassaan tutkimusohjelmastaan ”Resilient Organisations”. Kyseinen tutkimusohjelma on kasvanut kymmenessä vuodessa yli 35 tutkijan tiimiksi, joka on tunnistanut 13 indikaattoria organisaation resilienssin arvioimiseksi. Indikaattorien olemassa oleminen, ei riipu organisaation koosta. Kuviossa 2 on listattuna Sevillen 13 tunnistettua indikaattoria organisaation resilienssin arvioimiseksi. Näistä tärkeimpinä indikaattoreina Seville nostaa johtajuuden, henkilöstön sitoutumisen, tilannetietoisuuden, päätöksenteon ja innovatiivisuuden ja luovuuden. (Seville 2017, 20–23.)



Kuvio 2. 13 tunnistettua indikaattoria organisaation resilienssin arvioimiseksi (Seville 2017, 20–23, muokattu)

Organisaation resilienssiä pystyy arvioimaan antamalla pisteitä kullekin indikaattorille. Pisteyttämällä ja arvioimalla organisaation eri indikaattoria pystytään näkemään organisaation laajat vahvuus- ja heikkousalueet resilienssin näkökulmasta. Seville kannustaa keskittymään organisaation vahvuuksiin ja hyödyntämään näitä vahvuuksia organisaatiossa resilienssin kehittämisessä. Organisaation vahvuuksiin keskittyminen voi edistää resilienssiä paremmin kuin heikkouksien korjaaminen. Tutkimus osoittaa, että ihmiset oppivat ja parantavat suorituksiaan paremmin, kun he keskittyvät onnistumisiinsa. (Seville 2017, 20–23.)

### 2.3 Resilienssi organisaation muutostilanteissa

Organisaation resilienssi tarkoittaa kykyä sopeutua ja muuttua vastoinkäymisten aikana sekä palata entistä vahvempana takaisin normaaliin toimintaan. Tämä prosessi auttaa organisaatiota kehittämään kykyään käsitellä ympäristönsä kasvavaa monimutkaisuutta. Resilienssiin liittyy oppiminen, jossa organisaatio voi kehittää itseään, hankkia uusia taitoja ja käyttää niitä tulevaisuudessa entistä paremmin. (Rochet, Keramidás & Bout 2008, 66; Mitsakis 2020, 332.) Resilienssin tärkeys

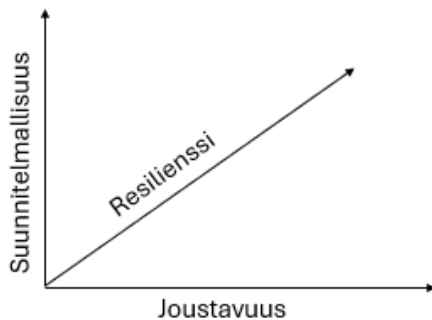
korostuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, sillä niiden taloudellinen rakenne on alttiimpia taloudellisille vaihteluille. Pienten ja keskisuurten yritysten talous reagoi herkemmin ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämän vuoksi resilienssin kehittäminen on niille tärkeässä roolissa. (Awad & Martín-Rojas 2024, 1.)

Monesti organisaatioissa ajatellaan, että kriisit työyhteisössä ovat harvinaisia. Valitettavasti organisaatio voi kohdata erilaisia kriisejä, ja ne vaikuttavat organisaatioihin päivittäin. Toisaalta organisaation kohtaamat kriisit voivat myös tuoda uutta energiaa organisaatiolle. (Seville 2017, 3–4.) Korkean resilienssin omaavaa organisaatiota on vaikea lähteä rakentamaan tietyllä kaavalla. Organisaatiot, jotka panostavat suunniteltuun resilienssiin, pystyvät ennakoimaan horisontissa näkyviä muutoksia ja reagoimaan niihin strategisesti minimoiden riskit ja hyödyntäen mahdollisuudet maksimaalisesti. (Seville 2017, 8–9.) Täten on tärkeää, että resilienssiä on kehitetty organisaatioissa tietoisesti, sillä se saattaa muutoksen hetkellä olla kilpailuetu. (Duchek 2020, 238.)

Kriisien tuomien uudistuksien myötä organisaatio voi saada käyttöönsä uusia osaamisalueita ja tuoreita näkemyksiä (Seville 2017, 3–4). Sevillen esittämää näkemystä täydentää Awadin ja Martín-Rojasin tutkimus (2024, 3–6), jossa kuvataan resilienssin rakentuvan kolmen vaiheen prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa kohdataan kriisi tai muutos, mikä saattaa laukaista uuden prosessin tai muutoksen. Toisessa vaiheessa organisaation kokema kriisi saa organisaation pohtimaan tavoitteitaan sekä toimintaympäristöä uudesta näkökulmasta ja tunnistamaan uusia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Kolmannessa vaiheessa organisaatio oppii kriisistä sekä pyrkii edistämään organisaation varautuneisuutta tulevaisuutta varten. He korostavat oppimisen merkitystä resilienssille, sillä tiedon käsittely on keskeinen tekijä resilienssin vahvistamisessa. (Awad & Martín-Rojas 2024, 3–6.)

Korkean resilienssin omaavat organisaatiot kykenevät usein estämään kriisien syntymisen ja hallitsemaan niitä tehokkaasti. Kriisit ovat arvaamattomia eivätkä noudata ennalta tehtyjä suunnitelmia, joten organisaatioiden on osattava sopeutua ja kehittyä tilanteen mukaan. Kuviosta 3 nähdään, kuinka Sevillen mukaan resilienssi vaatii suunnitelmallisuutta ja joustavuutta. Sevillen näkemystä joustavuuden ja resilienssin suhteesta vahvistaa myös Awadin ja Martín-Rojasin (2024,

10) tutkimus osoittaa, että korkea resilienssi tarkoittaa lisääntyntä joustavuutta. Kuviosta 3 nähdään, kuinka resilienssi reagoi suunnitelmallisuuteen ja joustavuuteen. Resilienssin ydin on suunnitelmallisuuden ja joustavuuden tasapainossa (Seville 2017, 8–9).



Kuvio 3. Suunnitelmallisuuden ja joustavuuden suhteen vaikutus resilienssiin. (Seville, 2017, 8–9, muokattu)

Resilienssit organisaatiot sopeutuvat nopeasti muutoksiin, edistävät innovaatiota ja luovuutta sekä kannustavat tiedon ja ideoiden jakamiseen. (Seville 2017, 18.) Resilientit organisaatiot pyrkivät oppimaan ja hyödyntämään kriisejä, jotta ne voivat parantaa sisäisiä prosessejaan. Kriiseistä oppiminen lisää myös organisaatioiden innovaatiokykyä, mikä vahvistaa resilienssiä. (Awad ja Martín-Rojas 2024, 8–9.) Organisaatioiden resilienssin kehittäminen ei ole vain kannattavuuden ja pitkäaikaisen menestyksen tavoittelua, vaan se tuo merkittäviä etuja myös koko työyhteisölle, kun organisaatiot vahvistavat resilienssiään. (Seville 2017, 18.)

## 2.4 Johtajuus organisaation resilienssin tukena

Organisaatorakenteella on vaikutusta organisaation resilienssin määrään. Organisaatorakenne voi joko heikentää tai vahvistaa organisaatiossa vallitsevaa resilienssiä. Hierarkkiset organisaatiot voivat olla vahvoja, jos niillä on tehokas johto. (Seville 2017, 8–9.) Resilienssin rakentamiseen tarvitaan johtajuutta, joka perustuu arvoihin, visioon, näkyvyyteen, inspiraatioon ja oikeaan johtajuuteen oikeaan aikaan. (Seville 2017, 33.) Resilienssi riippuu enemmän organisaation sisäisistä

ihmissuhteista kuin sen muodollisesta rakenteesta. Toki eri toimialoilla resilienssin haasteet vaihtelevat, mutta mikään sektori ei ole automaattisesti toista joustavampi. (Seville 2017, 33.)

Hyvä johtajuus ei ole vain ylimmän johdon vastuulla, vaan se on tärkeää koko organisaatiossa riippumatta johtajuustasosta. Esihenkilön johtajuusominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden sitoutuneisuuteen, kuitenkin hyvän johtajuuden avulla organisaatio pystyy selviytymään vaikeuksista. Heikko johtajuus voi estää organisaation hyvän toiminnan tai jopa kaataa organisaation kriisin kohdatessa. On tärkeää tukea esihenkilöiden kehitystä ja tunnistaa huonot johtajat, sillä huonot johtajat voivat heikentää organisaation suorituskykyä ja altistaa sen kriiseille. (Seville 2017, 33. 42.) Resilientti johtajuus vaatii johtajalta vastakkaisten lähtökohtien sietämistä, kuten kontrollin ja joustavuuden sietämistä. Tästä johtuen resilientin johtamisen teorioita on vaikea määrittellä. Kuitenkin resilietti johtajuus kuvaa tilanteita, missä johtaja pystyy vastaamaan ja toimimaan muuttuvissa tilanteissa. (Tvedt, Tommelein, Klakegg & Wong 2023, 261).

Johtajan tulee olla mukautumiskykyinen, jotta organisaatio voi olla resilientti (Poijula 2018, 182). Organisaation resilienssiä pystytään edistämään yhdistelemällä erilaisia johtamistyyplejä eri kriisin vaiheissa huomioiden organisaation arvot. Organisaation arvot toimivat johtajille ohjenuorana päätöksenteossa. Johtajilla on tärkeä tehtävä tukea organisaation resilienssiä kriisin hetkellä. (Tvedt ym. 2023, 258.) Tilannejohtamisen tärkeys korostuu kriisin kohtaamisessa, sillä tällöin pystytään vastaamaan nopeasti kriisin aiheuttamaan muutokseen. Tilannejohtamisen avulla pyritään lisäämään turvallisuuden tunnetta vahvistaen sosiaalista yhteyttä. (Tvedt ym. 2023, 270.) Transformatiivisella johtajuudella johtaja pyrkii tukemaan henkilöstön oppimista kriisin aikana sekä luomaan psykologista turvallisuutta. Transformatiiviseen johtamiseen kuuluu myös mm. työntekijöiden yksilöllinen huomiointi sekä läpinäkyvyys ja luottamus. (Tvedt ym. 2023, 271–273.) Myös Seville 2017 (2017, 35–36.) korostaa luottamuksen tärkeyttä kriisin keskellä. Luottamus rakentuu vuosien aikana, mutta voidaan menettää nopeasti kriisin aikana. Vaikka poikkeukselliset ajat voivat vaatia erityistoimia, organisaation ydinarvot tulisi säilyttää. Ydinarvojen hylkääminen kriisin aikana voi nopeasti romuttaa luottamuksen organisaatioon ja sen johtajiin. Luottamuksen tärkeys perustuu siihen, kuinka ennakoitavasti tilanne kohdataan. Johtajan on tehtävä oikea asia periaatteesta ansaitakseen kunnioituksen ja luottamuksen.

Jotta kriisistä huolimatta pystytään toteuttamaan myös päätöksentekoa ja jatkamaan liiketoimintaa, tarvitaan transaktionaalista johtamista. Kriisin keskellä transaktionaalisen johtajuuden avulla pystytään reagoimaan taloudellisiin realiteetteihin sekä turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuus keskittymällä asiakassuhteiden ylläpitoon. Transaktionaalinen johtaminen keskittyy ihmisten johtamisen sijaan taloudelliseen vakauteen ja pyrkii näin turvaamaan organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. (Tvedt ym. 2023, 271.)

Johtajan tulee myös tukea eturintaman työntekijöitä ja olla vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa, ei vain virallisten tiedotustilaisuuksien, vaan myös epävirallisten keskustelujen kautta. Esimerkiksi, jos mahdollista, voi käyttää taukoja ja vuoronvaihtoja tilanteen tarkistamiseen ja ihmisten hyvinvointiin keskittymiseen. Lähtökohtana on, että johtajan läsnäolo ja kuulumisten vaihto ovat tärkeitä. (Seville 2017, 35–36.)

### **3 Organisaation muutos ja muutosjohtaminen**

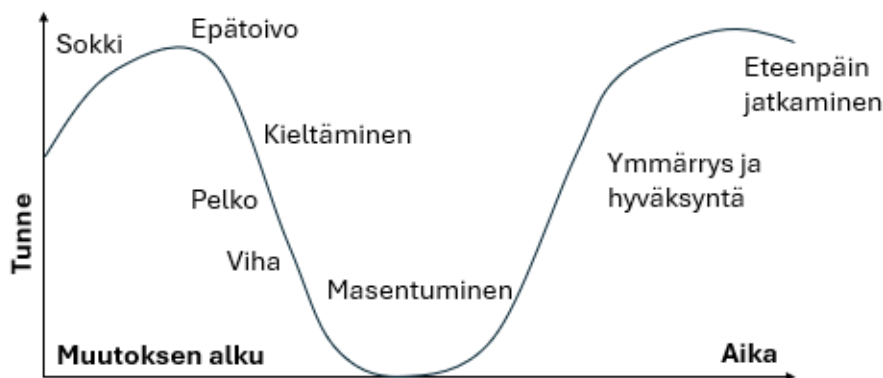
#### **3.1 Muutokset organisaatiossa**

”Muutos on pelottava, mutta välttämätöntä: jos vastustat muutosta, vastustat samalla omaa kasvuasi.” (Tiihonen 2025, 179). Toimintaympäristöjen muutokset luovat organisaatioille jatkuvaa painetta muuttua ja uudistua (Pirinen 2023, 17–18). Organisaatioiden muutokset ovat näin ollen väistämättömiä. Uudistumis- ja muutoskyvykyys tarkoittaa organisaation kykyä oppia, sekä muuttaa toimintatapojaan. Organisaatio kohtaa muutoksen ulkoa päin, mutta uudistuminen lähtee henkilöstöstä ja organisaation sisältä. (Sydänmaanlakka 2024, 103). Jos organisaatio ei ole muutosaltis, riskinä on kilpailijoista jälkeen jääminen, mikäli uudistumista ei tapahdu riittävän nopeasti. Riippumatta muutoksen kohteesta muutos tulisi kohdata rohkeasti ja innostaen henkilöstöä. Kun muutos on organisaatiossa tärkeä ja muutos kohdataan innostavasti, lisääntyy muutoksen merkityksellisyys eikä muutos jää pintapuoliseksi. (Pirinen 2023, 17–18.)

Alahuhta (2017, 49–50) korostaa, että muutos tulee perustella henkilöstölle sekä henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen tarve. Tarvittavan muutoksen ymmärtäminen on helpompaa silloin, kun organisaatio on vaikeuksissa. Vaikka organisaatio ei olisi vaikeuksissa, tulee muutoksen tarve tuoda esiin henkilöstölle siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää muutoksen ja sen pohjalla olevan tarpeen. Piha ja Sutinen (2020, 30) kirjoittavat, että muutoksen prosesseja voi lähestyä

esimerkiksi yhteiskunnan, organisaation ja ihmisen näkökulmista. Kuitenkin muutoksen prosessin näkökulmassa ratkaisevana tekijänä on se, kuka muutosta esittelee. Muutoksen kuvaaminen työntekijöille prosessina auttaa asioiden välisten suhteiden hahmottamista, lisäksi henkilöstö pystyy havainnoimaan prosessin etenemisen paremmin. (Pirinen 2023, 22.)

Organisaatioiden muutos aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta, sillä heidän hallinnantunne työstään vähenee. Hallinnan tunteen vähenemiseen vaikuttavat uudet työtavat sekä työskentelytapojen omaksuminen, sillä muutoksen takia asioita tulisi tehdä eri tavalla kuin aikaisemmin. Tämä lisää muutosvastarinnan riskiä, sillä työntekijä vertailee uusia ja vanhoja toimintatapoja. Ihmiselle entuudestaan tuntemattomissa tilanteissa uudet asiat luovat epävarmuutta. Tämän takia uusissa tilanteissa negatiiviset tunteet ottavat vallan positiivisten tunteiden jäädessä negatiivisten tunteiden varjoon. Epävarmuus saa työntekijän epäilemään arvoa, jota hän tuo yritykselle. Negatiiviset tunteet lisäävät työntekijän riskiä ulkoistaa itsensä muutoksesta. (Pirinen 2023, 19–20.) Muutoksen aiheuttamien tunteiden vaiheita voidaan kuvata elinkaarimallin avulla. Pirinen (2023, 87) kuvaa muutosprosessia Elisabeth Kübler-Rossin vuonna 1969 luomalla muutoskäyrällä, change curve (kuvio 4).



Kuvio 4. Kubler-Rossin muutoskäyrä, joka kuvaa muutoksen aiheuttamia tunteita. (Pirinen 2023, 87, muokattu)

Kuviossa 4 on kuvattu muutoksen aiheuttamia tunteita. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa ihminen reagoi usein kieltämällä tilanteen, koska tällöin korostuu shokki ja epätoivo. Toisessa muutosprosessin vaiheessa korostuu pelko tulevasta, mikä näyttyy vihana. Kolmannessa

ja prosessin alimmaisessa vaiheessa kohdataan masennuksen ja voimattomuuden tunnetta. Lopulta muutos hyväksytään ja alkaa muutoksen ymmärrys ja hyväksyminen, mitä seuraa eteenpäin jatkaminen. On kuitenkin hyvä huomioida, että muutuskäyrän rajat eivät aina ole selkeitä, sillä muutoksen kokemus on yksilöllistä. (Pirinen 2023, 87.) Myös muutoksen tyyppi vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti henkilöt käyvät läpi käyrän muutosvaiheet (Stockdale 2013, 271).

Muutos aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja hallinnan tunteen vähenemistä, mikä voi johtaa muutosvastarintaan erityisesti silloin, kun oma vaikutusmahdollisuus koetaan rajalliseksi (Pirinen 2023, 19–20; Piha & Sutinen 2020, 38). Stockdale (2013, 271) kirjoittaa, että muutokseen on helppompaa suhtautua, kun muutos on kaikille yhteinen ja tiedossa oleva. Piha ja Sutinen (2020, 38) toteavat, että muutosvastarinnan syntymiseen on kolme yleisintä syytä, jotka ovat pelko, hiljaisuuden kulttuuri ja muutostilanteen sietäminen. Muutoksesta muodostuu pelko, mikäli ihminen kokee, ettei voi vaikuttaa muutokseen. Täten osallistaminen on tärkeä keino, millä henkilöstöä voidaan motivoida onnistuneeseen muutokseen. (Kantola ym. 2021, 25.) Hiljaisuuden kulttuurissa on kyse viestinnän puutteesta. Viestinnän tehtävänä on kertoa muutoksen syistä, tavoitteista, vaikutuksista sekä etenemisestä. Viestintä vähentää epävarmuutta ja lisää henkilöstön luottamusta johtoon ja itse muutokseen (Stenvall & Virtanen 2007, 96).

Organisaation muutos vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri kokee muutoksen, kun ensin on onnistuttu muuttamaan ihmisten toimintatapoja. Tämä perustuu siihen, että organisaation ihmisten tulee kokea ja nähdä muutoksesta saatava hyöty, ennen kuin he pystyvät hyväksymään muutoksen osaksi organisaationkulttuuria. Olemassa olevan organisaatiokulttuurin ymmärtäminen auttaa johtoa ymmärtämään, kuinka työyhteisön jäsenet saadaan innostumaan muutoksesta sekä kuinka muutos saadaan ankkuroitua osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012, 164–165.)

### **3.2 Muutosjohtaminen**

Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation johtamista tilanteessa, jossa toimintaympäristö, toimintatavat tai rakenteet muuttuvat. Muutosjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että muutokset etenevät suunnitelmallisesti ja henkilöstö sitoutuu niihin. Muutosjohtaminen ei ole ainoastaan

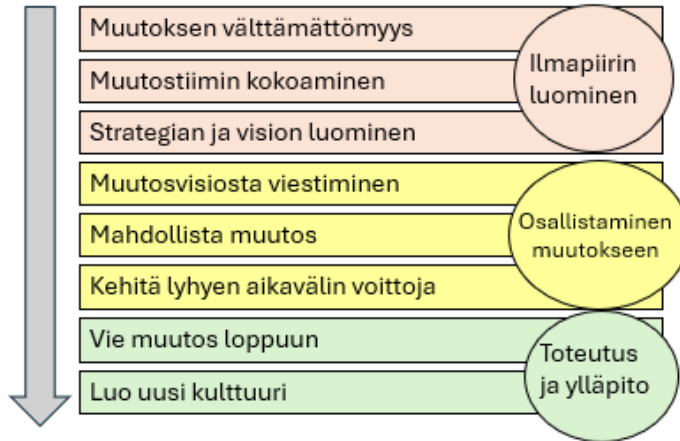
teknisten tai toiminnallisten muutosten johtamista, vaan siinä korostuu erityisesti ihmisten johtaminen muutoksen keskellä (Juuti & Virtanen 2009, 16–17). Muutosjohtamisen avulla pyritään ohjaamaan johdettavaa henkilöstöä kohti haluttua päämäärää (Kaijala 2016, 41).

Pirinen (2020, 32–33) korostaa ihmisten johtamisen merkitystä muutoksen keskellä. Muutoksessa johtaja ennakoii sekä näkee vision muutoksesta. Johtajan vastuulla on priorisoida tehtäviä, eli hän määrittelee kiireelliset ja toissijaiset tehtävät. Muutoksen johtajalla täytyy olla myös sydän mukana johtamisessa, jotta saa henkilöstön innostumaan ja inspiroitumaan muutoksen mahdollisuuksista. Muutosjohtamisen keskeinen tehtävä on kohdata muutoksen aiheuttamat reaktiot, ottaa nämä reaktiot avoimesti vastaan ja tukea henkilöstöä muutoksen ymmärtämisessä sekä hyväksymisessä. Muutoksen vastustaminen on luonnollinen reaktio epävarmuuteen ja uusiin tilanteisiin. Vastustuksen taustalla voi olla esimerkiksi pelko oman aseman menettämisestä, epäselvyys muutoksen vaikutuksista tai aiemmat huonot kokemukset muutoksista (Stenvall & Virtanen 2007, 74).

Muutosjohtamisessa viestinnällä on keskeinen rooli. Hyvä muutosviestintä on selkeää, avointa ja säännöllistä. Muutos aiheuttaa henkilöstössä tiedonjanoa ja tiedon panttaaminen lisää epävarmuutta, mikä heijastuu negatiivisesti työntekijöiden työpanokseen. Viestinnän tehtävänä on kertoa muutoksen syistä, tavoitteista, vaikutuksista sekä etenemisestä. Tämä lisää henkilöstön motivaatiota sekä tietoisuutta asioista, joihin he voivat vaikuttaa. Viestintä vähentää epävarmuutta ja lisää henkilöstön luottamusta johtoon ja itse muutokseen. Näin ollen on tärkeää, että johtaja ei jaa liikaa tietoa muutokseen liittyen, jotta viestinnästä ilmenee tärkein informaatio. (Stenvall & Virtanen 2007, 96; Pirinen 2020, 27–28.) Piha ja Sutinen (2020, 130) korostavat, että muutoksessa eläminen vaatii jatkuvaa systemaattista ja aitoa keskustelua.

Muutosjohtamisen malleja on useita, sillä muutosta voidaan lähestyä ja johtaa monesta eri näkökulmasta. Muutosjohtamisen suurin haaste on saada vaikutettua ihmisten käyttäytymiseen. Ihmisten käyttäytymiseen saa vaikutettua tunteiden kautta, sillä tunteet vaikuttavat itse muutokseen, mutta myös muutoksen onnistumiseen. (Piha & Sutinen 2020, 137–138.) Tässä työssä muutosjohtamista käsitellään Kotterin (1996) muutosjohtamisen näkökulmasta, sillä se osallistaa henkilöstöä osana muutosjohtajuutta. Kotter (1996) on laatinut kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta” muutosjohtamisen mallin, jossa kuvataan muutoksen valmisteluvaiheet, innostetaan henkilöstöä muutokseen sekä toteutetaan ja ylläpidetään muutoksen kulttuuria.

Kotterin 8 portainen muutosmalli (Kuvio 5) koostuu kolmesta päävaiheesta, ilmapiirin luomisesta, osallistamisesta muutokseen sekä muutoksen toteuttamisesta ja ylläpitämisestä.



Kuvio 5. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Kotter 1996, muokattu)

Aluksi tulee kartoittaa muutoksen välttämättömyys, kootaan muutosta eteenpäin ajava tiimi sekä luodaan strategia ja visio. Toisessa vaiheessa osallistetaan henkilöstöä muutokseen, viestimällä muutoksen visiosta, mahdollistetaan muutos poistamalla muutosta hidastavat tekijät sekä kehitetään lyhyen aikavälin voittoja henkilöstölle, kun näkyviä parannuksia tehdään. Kolmannessa vaiheessa on tärkeää viedä muutos loppuun saakka. Esimerkiksi poistamalla viimeisetkin haasteet muutoksen tieltä. Kolmannen vaiheen tärkein osio on uuden kulttuurin luominen, mikä varmistaa muutoksen ylläpitämisen. (Piha & Sutinen 2020, 139.)

Kotterin 8-portaista muutosmallia on myös kritisoitu siitä, että se suhtautuu muutokseen lineaarisesti. Kotterin malli pohjautuu Kotterin omiin kokemuksiin liiketoiminnasta ja tutkimuksista, eikä mallissa viitata ulkopuolisiin lähteisiin. (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 764–765.) Myös Mark Hughes (2016) on esittänyt voimakasta kritiikkiä siitä, että Kotterin vuoden 1996 kirja *Leading Change* ei perustu muodolliseen, dokumentoituun empiriseen tutkimukseen, vaikka Kotter myöhemmin viittasikin siihen "Harvardin tutkimusprojektina" (Hughes 2016, 449–450.) On myös pohdittu, että Kotterin 8-portaisen mallin suosio pohjautuu enemmän sen suoraan ja käytökelpoiseen malliin, kuin tieteeseen. Kuitenkin tästä huolimatta, akateemikot ovat viitanneet

Kotterin malliin, sekä luottaneet mallin avulla saavutetut löydökset. (Appelbaum ym. 2012, 764–776.)

Nykyorganisaatioissa muutokset eivät ole enää yksittäisiä projekteja, vaan osa jatkuvaa kehittämistä ja uudistumista. Tämä asettaa muutosjohtamiselle vaatimuksia ketteryydestä, pitkäjänteisyydestä ja valmentavasta johtamisotteesta. Muutosjohtajan tulee osata johtaa sekä asioita että ihmisiä, tukea henkilöstöä muutoksen keskellä ja varmistaa, että organisaatio kykenee oppimaan ja kehittymään jatkuvasti (Stenvall & Virtanen 2007, 45).

### **3.3 Resilienssi ja muutosjohtaminen organisaatiossa**

Organisaation resilienssin ja muutosjohtamisen välisestä suhteesta sekä niiden välisestä yhteydestä ei ole paljoa tutkimustietoa. (Ihab, 2023). Resilienssin sekä muutosjohtamisen tutkiminen erikseen on kasvanut viime vuosien jälkeen. Resilienssi nähdään usein organisaation ominaisuutena tai kyynä selviytyä muutoksista, muutosjohtaminen ymmärretään enemmän käytännön toimintana sekä johtamismenetelmänä. Tässä luvussa käsitellään resilienssiä ja organisaation muutoksen välistä yhteyttä pohjautuen aikaisempaan viitekehyksen tekstiin.

Resilienttien yksilöiden on helpompi sopeutua muutokseen, sillä he kykenevät muodostamaan merkityksen vastoinkäymisille, mikä vähentää itsessään muutosvastarintaa. (Pirinen 2023, 19–20.) Kuitenkin resilientit yksilöt kykenevät muodostamaan merkityksen vastoinkäymisille, vaikka he eivät voisi hallita olosuhteita (Poijula 2018, 16–17). Pohjautuen Pirisen (2023, 19–20) ja Poijulan (2018, 16–17) ajatuksiin voidaan todeta, että resilientimmät yksilöt ovat joustavampia, sekä kokevat syvempää merkitystä muutosta kohtaan, mikä vähentää muutosvastarinnan todennäköisyyttä. Resilienssi lisää henkilöiden muutoskokemuksen positiivisuutta sekä muutoksen onnistumista. Kubler-Rossin muutoskäyrällä (kuvio 4) esitettiin muutoksen aiheuttamia tunteita yksilössä, tässä korostui negatiivisia tunteita, kuten epätoivo, pelko, viha ja jopa masentuminen, ennen kuin yksilö hyväksyy ja alkaa ymmärtää muutoksen, sekä jatkaa eteenpäin. Kielteisten tunteiden kokemukseen, vaikuttaa yksilön sisäinen resilienssi, psyykinen hyvinvointi sekä tunnetaidot kuten tunneälykyys, paineensietokyky ja empatiakyky (Poijula 2018, 183; Raetze 2020, 240). Lipponen (2020, 18–21) toteaa, että yksilön resilienssi on takaisin ponnahtamista vaikean kokemuksen jäl-

keen. Kun katsotaan Kubler-Rossin muutoskäyrää (kuvio 4.) voidaan todeta, että muutoksen mennessä eteenpäin, tunteiden vaihteluväli on pienempi korkean resilienssin omaavilla yksilöillä kuin, heikomman resilienssin omaavilla yksilöillä.

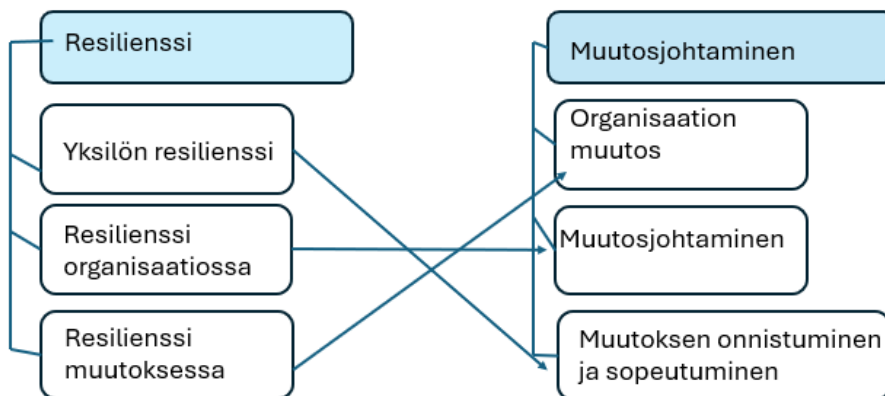
Sevillen (2017, 8–9) mukaan resilienssi on riippuvainen suunnitelmallisuudesta ja joustavuudesta (Kuvio 3). Suunnitelmallisuuden ja joustavuuden kasvaessa, resilienssi nousee samassa suhteessa. Muutosjohtamisen tärkein tehtävä on varmistaa muutosten eteneminen suunnitelmallisesti, sillä se vähentää epävarmuutta muutosta kohtaan ja lisää joustavuutta (Stenvall & Virtanen 2007, 96; Pirinen 2020, 27–28). Voimme todeta, että organisaation resilienssi ja muutosjohtamisen suunnitelmallisuus täydentävät toisiaan, luoden pohjaa muutokselle ja muutosjohtamiselle. Suunnitelmallisuus antaa muutokselle kehykset, ja joustavuus varmistaa, että organisaatio pystyy vastaamaan haasteisiin, ilman että muutoksen tavoitteet vaarantuvat.

Seville (2017) ja Kotter (1996) tarkastelevat organisaation muutosta sekä kykyä kohdata muutokset hieman eri näkökulmasta, heidän ajatusmallinsa kytkeytyvät toisiinsa. Seville (2017, 20–23) nosti esiin indikaattoreita (kuvio 3), joiden avulla pystytään arvioimaan organisaation resilienssiyttä. Korkea organisaation resilienssi auttaa sopeutumaan muutokseen, sillä muutokset eivät aiheuta lamaantumista, vaan nähdään mahdollisuutena kehittyä. (Seville 2017, 8–9; Poijula 2018, 16–17). Seville listasi organisaation resilienssin viideksi tärkeimmäksi indikaattoriksi johtajuuden, henkilöstön sitouttamisen, tilannetietoisuuden, päätöksenteon sekä innovatiivisuuden ja luovuuden. Kotter (1996) korostaa myös henkilöstön osallistamista muutokseen, ilmapiirin tärkeyttä sekä visiota ja strategiaa osana johtajuutta. Tällä yhtäläisyydellä pystytään toteamaan, että organisaation korkea resilienssi tukee muutosjohtajuutta, sillä resilienssiorganisaatiot pystyvät johtamaan muutosta johdonmukaisesti sekä pitämään henkilöstön sitoutuneena muutokseen. Onnistunut muutos edellyttää henkilöstön mukaan ottamista suunnitteluun, että toteutukseen. Sitouttaminen lisää muutoksen hyväksyttävyyttä ja parantaa sen onnistumisen mahdollisuuksia. Osallistava johtaminen luo myös tilaa avoimelle keskustelulle ja antaa tilaisuuden esittää kysymyksiä, jotka auttavat ymmärtämään muutoksen merkityksen omalle työlle (Juuti & Virtanen 2009, 122).

### 3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu resilienssin ja muutosjohtamisen ympärille. Resilienssiä tarkastellaan sekä yksilön että organisaation tasolla. Resilienssi ilmenee sekä henkilökohtaisena kykyinä kohdata ja käsitellä muutoksia että yhteisöllisenä voimavarana, joka mahdollistaa työyhteisön toimintakyvyn säilymisen myös muutostilanteissa. Muutosjohtaminen puolestaan viittaa organisoituun ja suunnitelmalliseen toimintaan, jonka tavoitteena on tukea organisaation läpikäymää muutosta sekä varmistaa henkilöstön sitoutuminen siihen. Opinnäytetyön tutkimus nojaa liiketaloustieteeseen, sillä se tarkastelee organisaation muutosta. Lopuksi käsitellään resilienssin ja organisaatiomuutoksen välistä suhdetta.

Kun tarkastellaan resilienssin ja muutoksen välistä suhdetta, voidaan erottaa kaksi erilaista näkökulmaa. Kuviossa 6 on kuvattu teoreettisen viitekehksen muodostuminen resilienssin ja muutosjohtamisen näkökulmasta.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Ensimmäinen näkökulma tarkastelee resilienssin merkitystä muutoksessa ja sitä, kuinka resilienssi koetaan. Tämä keskittyy resilienssin luonteeseen ja siihen, miten sitä itsessään ymmärretään. Tämä tarkoittaa resilienssin roolin tarkastelua muutostilanteissa: onko se esimerkiksi suojaava tekijä, joka auttaa työntekijää hallitsemaan epävarmuutta, vai voimavara, joka tukee joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

Toinen näkökulma, miten resilienssi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen muutoksesta, lähestyy aihetta eri suunnasta. Tässä tarkastellaan nimenomaan työntekijän muutoskokemusta ja sitä, miten resilienssi muokkaa tätä kokemusta. Resilienssi toimii siis selittävänä tekijänä, joka vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä muutoksen hallittavana ja kehittävänä vai kuormittavana ja uhkaavana.

Näiden näkökulmien erottelu on tärkeää, koska ensimmäisessä painopiste on resilienssin merkityksen ja kokemuksen ymmärtämisessä, kun taas jälkimmäisessä korostuu sen vaikutus muutoksen kokemukseen. Yhdessä nämä lähestymistavat tarjoavat kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, miten resilienssi sekä määrittää yksilön voimavaroja että vaikuttaa siihen, millaisena muutosprosessi lopulta koetaan.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten työyhteisön resilienssi vaikuttaa organisaation kykyyn sopeutua ja menestyä muutostilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteessa. Tavoitteena oli myös ymmärtää, miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

Miten organisaation resilienssi koetaan?

Millainen merkitys resilienssillä on muutoksessa?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteessa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisön resilienssin merkitystä muutoksessa työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu koskemaan selkeästi Lanneveden Osuuspankin organisaatiota, tästä huolimatta tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa myös toisiin organisaatioihin. Lanneveden Osuuspankille on tulossa muutos lähiaikoina, täten muutos antaa mahdollisuuden tarkastella yksittäistä muutosta Lanneveden Osuuspankin organisaatiossa. Tutkimus rajautuu työntekijöiden kokemuksiin.

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska laadullisen tutkimuksen avulla pystytään tutkimaan ihmisten sekä yhteisöjen erilaisia kokemuksia, sillä laadullinen tutkimus korostaa ilmiöiden ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen avulla saatavasta materiaalista pystytään saamaan merkityksellistä tietoa. (Nguyen, Whitehead, Dermody, & Saunders 2022, 22.) Laadullisen tutkimuksen avulla pystyttiin saamaan parhaiten vastauksia työntekijöiden kokemuksista ja näin vastauksia itse tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tuottamaan tilastollista tietoa, vaan pyrkii ymmärtämään tutkittavaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavan käyttäytymistä sekä päätöksentekoa. (Heikkilä 2014, 15–16.) Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään kokonaisuuksia, sillä laadullisen tutkimuksen avulla saadaan tutkittavat kuvaamaan omia ajatuksiaan (Vilkkä 2021, 118). Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmateriaali voi olla esimerkiksi tekstiä, keskustelua, haastatteluja tai kuvia. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoja ei muokata määrälliseen muotoon, vaan niitä pyritään tulkitsemaan osana tutkimuksen kontekstia. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on kysyä kysymyksiä, joiden avulla saadaan monipuolisia vastauksia, esimerkiksi ”mitä” ja ”miten”-kysymyksiä. (Juhila, 2021a.) Laadullisen tutkimuksen tutkittavat eivät yleensä esitä asioita suoraviivaisesti, ja ihmisten kokemusten ja näkemysten välillä on varmasti hajoavaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää selkeitä syy-yhteyssuhteita. Täten laadullisen tutkimuksen avulla halutaan saada haastateltavat kertomaan omista ajatuksista ja kokemuksista. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään myös erottelemaan asioita sekä löytämään niiden yhteyksiä toisiinsa. Näin pystytään myös saamaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Juhila, 2021a; Aspers & Corte 2019, 139–160.) Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavia ja heidän kokemuksiaan, täten laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. Laadullinen tutkimus pohjautuu erilaisiin aineistoihin sekä niiden analysointiin. Empiirisen aineiston avulla pystytään kuvaamaan erilaisia hetkiä sekä erilaisien asioiden merkityksiä tutkittavien henkilöiden elämästä (Renz, Carrington & Badger 2018 2018, 824–831). Empiirisen aineiston termillä on pitkä historia, sillä termi itsessään tulee antiikin kreikasta, jolla tarkoitetaan havaintoihin sekä kokemuksiin perustuvaa tietoa (Vuori 2021). Empiiri-

siä aineistonkeruumenetelmiä on useita ja ne voivat pohjautua esimerkiksi keskusteluihin, päiväkirjoihin, kuviin tai teksteihin (Juhila 2021a.). Laadullinen tutkimus vaatii aina jonkin asteista teoreettista näkökulmaa. Näin ollen laadullinen tutkimus on deduktiivista tutkimusta, jonka lähtökohdana on teoria, jota tutkimuksella lähdetään tutkimaan. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla tarkoitetaan tieteellisen kirjallisuuden jäsentelyä sekä aikaisimmissa tutkimuksissa esitettyjen näkökulmien esiin tuomista. (Juhila, 2021b.) Täten tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on rakennettu tukemaan tutkimuskysymyksiin vastaamista.

### 4.3 Aineiston keruu ja kohderyhmä

Tutkimushaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän muodoista, jonka avulla tuotetaan tietoa ja aineistoa tutkimusongelmaan vastauksen saamiseksi. Kuitenkaan tutkimuskysymyksiä ei kysytä suoraan haastateltavilta. Haastattelija eli tutkijan tulee kiinnittää huomiota kysymysten sisältöön sekä tyyliin, koska sillä on suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia tutkija saa haastateltavista sekä millaista keskustelua tutkimusaineistoon saadaan. Haastattelijan täytyy pohtia perustelun, millaista tietoa tavoittelee sekä missä määrin haastattelukysymyksiä valmistellaan etukäteen. Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa, seuraten kysymyslistaa. Tällaisia haastatteluja on esimerkiksi asiantuntijahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon. Haastateltaville kysymykset voidaan esittää kaikille samassa muodossa, mutta haastateltava voi vastata kysymyksiin vapaasti haluamallaan tavalla (Juhila, 2021c.) Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, koska teemahaastattelu antoi mahdollisuuden haastateltaville kertoa kokemuksiaan. Näin pystyttiin saamaan haastatteluaineistoa minkä avulla pystyttiin ymmärtämään millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemuksilleen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään, millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemuksilleen ja valinnoilleen, sekä selvittämään näiden merkitysten taustalla olevia syitä. Tavoitteena ei ole pelkästään kerätä tietoa, vaan saada vastauksia, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelun huolellinen suunnittelu on erittäin tärkeää, koska siinä päätetään haastattelun suunta ja keskeiset painopisteet. Suunnitteluvaiheessa määritellään, millaista tietoa tutkittavalta halutaan kerätä, jotta tutkimusilmiöstä voidaan myöhemmin tehdä perusteltuja johtopäätöksiä. Samalla

suunnitellaan teemat eli aihepiirit, joiden ympärille haastattelu rakentuu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65–66). Tutkimuksen teemahaastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ja niiden teemojen pohjalta. Teemahaastattelua käyttämällä pystytään saamaan kokemuksiin pohjautuvaa tietoa tutkimuksen kannalta olennaisista teemoista (Naz, Gulab & Aslam 2022, 42–52). Teemahaastattelun kysymyksiä ei välttämättä muotoilla etukäteen tarkkaan muotoonsa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021).

Teemahaastattelun runko rakentuu tutkimusaiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Tutkijan tulee aluksi perehtyä tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen sekä teoriaan, jotta voi valita haastattelun näkökulman (Hyvärinen ym. 2021). Teoriasta nousevat pääluokat muodostavat haastattelun keskeiset aihealueet. Näitä tarkennetaan edelleen yksityiskohtaisemmiksi teemoiksi. Nämä tarkemmat teema-alueet auttavat tutkimusta keskittymään juuri niihin osa-alueisiin, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Varsinaiset haastattelukysymykset suunnitellaan näiden teema-alueiden mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Teemahaastatteluiden teemat olivat resilienssin merkitys ja kokeminen muutoksessa sekä resilienssin vaikutus työntekijöiden muutokseen. Näiden teemojen avulla pystyttiin tutkimaan resilienssiä laaja-alaisesti tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa tutkijan tulee huomioida, ettei ennakkoon asettamat teemat ole välttämättä samat kuin aineistoa analysoimalla osoittautuvat teemat (Hyvärinen ym. 2021).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen otoksen suuruus määräytyy tutkimuksen viitekehyksen sekä tutkittavan ongelman luonteeseen perustuen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on merkityskokonaisuuksien ymmärtäminen. Tähän pohjautuen on tärkeää, että otanta on perusteltu ja pohjautuu tutkimuksen viitekehykseen. (Boddy 2016, 426–432.) Tutkimuksen kohderyhmä oli toimeksiantajaorganisaation Lanneveden Osuuspankin henkilöstö. Teemahaastatteluiden kysymysten rakenne ja teemat muodostettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla. Teemahaastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmäksi sillä tavoitteena oli kartoittaa, kuinka organisaation resilienssi koetaan sekä millainen merkitys resilienssillä on muutoksessa ja kuinka se vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen muutoksesta.

Lanneveden organisaation henkilöstölle toimitettiin henkilökohtaisesti paperisena sekä sähköpostin välityksellä opinnäytetyön tietosuojaseloste, haastattelukutsu sekä lomake opinnäytetyön

haastatteluun suostumisesta 5.1.2026. Teemahaastattelut suoritettiin 12.-20.1.2026 välisenä aikana. Haastatteluihin suostumuksen antoi viisi henkilöä. Haastatteluihin oli varattu aikaa tunti ja haastattelut suoritettiin haastateltavien työajalla. Teemahaastattelut suoritettiin yksittäisinä Microsoft Teams kokouksina. Teamsin avulla pystyttiin nauhoittamaan sekä käyttämään Teamsin litterointi työkalua haastattelun tallentamiseen. Haastattelut kestivät 20–44 minuuttia. Haastattelun alkuun kerrattiin, että kyseessä on opinnäytetyö haastattelu ja haastattelu tallennetaan. Haastateltaville esitettiin etukäteen laaditut kysymykset. Joissakin haastatteluissa esitettiin haastateltavan vastauksia tarkentavia kysymyksiä. Näin varmistettiin, että vastaukset ovat tutkimuksen kannalta selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä. Kysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen, eikä niitä näytetty haastateltaville haastattelun aikana. Haastateltaville painotettiin, että haastattelussa ollaan kiinnostuneita heidän kokemuksistaan.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

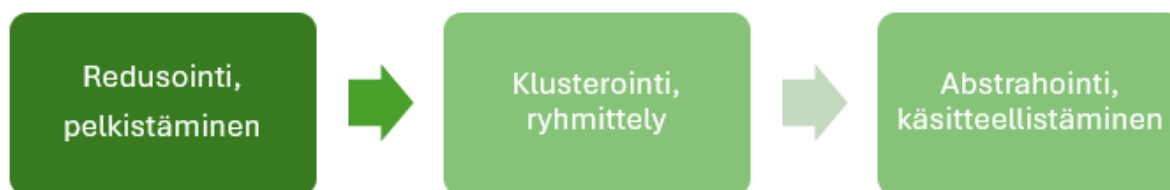
Aineiston analyysi aloitettiin tammikuun 2026 viimeisellä viikolla. Ensimmäiseksi kuunneltiin läpi tutkimushaastattelut sekä korjattiin mahdolliset tekoälyn tekemät asiavirheet haastattelun litteroituun tekstiin. Näin varmistettiin, että litteroituun tekstiin ei jäänyt tekoälystä johtuvia virheitä. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 64 sivua. Litteroidun aineiston fonttina oli Calibri, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5.

Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston tulokset käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen suosituin analyysimenetelmä. Analyysi voidaan suorittaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöiseen analysointiin tarvittaisiin laaja-alaista aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 2015). Aineistolähtöisellä analyysillä pyritään tutkimusmateriaalista luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu määräävät analysointiyksiköt, jotka otetaan tutkittavasta materiaalista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on kiteyttää laaja ja monimuotoinen aineisto tiiviiksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, kuitenkin menettämättä sen olennaista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–108.) Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä tutkimusaineisto kertoo. (Juhila 2021d). Näin saadaan tutkimusaineistosta selkeämpi kuva, tämän avulla pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–108.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan hyödyntää erilaisissa muodoissa olevaa tutkimusaineistoa, kuten tekstejä, haastatteluita, nauhoitettua puhetta tai jopa kuvia. Jotta tutkija saa koottua aineistosta tutkimusmateriaalia, tutkijan tulee koodata aineistonsa ja koota tämän perusteella analyysi. (Juhila 2021d). Aineiston koodaamisesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta, vaan tutkija saa käyttää koodaamiseen itselleen sopivaa toimintatapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Sisällönanalyysin aineistolähtöinen analysointi jaetaan karkeasti kolmeen vaiheeseen; aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointiin (Kuvio 7). Redusointi on sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe, missä alkuperäinen tutkimusmateriaali pelkistetään siten, että materiaalista karsitaan epäolennainen sisältö pois. Redusointia voi tehdä esimerkiksi siten, että aukikirjoitetusta tutkimusaineistosta etsitään tutkimuksen tarkoitusta kuvaavia ilmaisuja. Nämä ilmaisut voidaan luokitella esimerkiksi eri väreillä ja listata allekkain. Tämä ryhmittely toimii pohjana sisällönanalyysin toiselle vaiheelle, klusteroinnille eli ryhmittelylle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.)



Kuvio 7. Sisällönanalyysin vaiheet, aineistolähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127)

Klusteroinnissa tarkoituksena on ryhmitellä pelkistetty materiaali, sekä etsitään niistä yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään, sekä yhdistetään omia alaluokkia. Alaluokat nimetään kuvaavilla käsitteillä. Luokittelun avulla aineistoa saadaan tiivistettyä, yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistetään yläluokiksi ja yläluokkia yhdistelemällä saadaan pääluokkia. Nämä pääluokat nimetään aineistosta nousevien ilmiöiden aiheiden mukaan. Teoreettisten käsitteiden luominen ja tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottaminen on abstrahointia, eli käsitteellistämistä. Abstrahoinnissa tarkoituksena on muodostaa tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127.)

Aineistoa analysoitiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti resilienssin määritelmän ja merkityksen, resilienssin kokemuksen sekä resilienssin ja muutoksen näkökulmasta. Litteroiduista aineistoista korostettiin värikoodauksen avulla ilmauksia aihealueittain. Resilienssin määritelmään ja merkitykseen liittyvät ilmaukset korostettiin sinisellä värillä. Resilienssin kokemukseen liittyvät ilmaukset korostettiin keltaisella. Resilienssiin ja muutokseen liittyvät ilmaukset korostettiin vihreällä värillä. Nämä ilmaukset jaoteltiin Exceliin aihealueittain (Liite 4).

Aihealueet jaettiin vielä aihealueen sisällä yksilön ja työyhteisön näkökulmaan. Tutkimuksen sisällysanalyysi tehtiin aihealueittain niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmastakin. Näin saatiin syvyyttä tutkimuskysymyksiin sekä tietoa siitä, miten yksilön ominaisuudet vaikuttavat työyhteisön näkökulmaan ja kokemukseen. Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin auki sisällönanalyysin avulla saaduista ilmauksista.

#### **4.5 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksien laatua voidaan metodikirjallisuuden mukaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Validiteetti ja reliabiliteetti termit ovat muodostuneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä, täten niitä käytetään yleisimmin vain määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Laadullisen tutkimuksen uskottavuudella viitataan tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin sekä kuinka tutkimukseen tutustuvat henkilöt kokevat tutkimuksen uskottavuuden (Juuti & Puusa 2020).

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus kulkevat käsikädessä (Vilkka 2021, 196). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ilmentyy siten, että tutkija pystyy osoittamaan perustellusti eri tutkimuksen vaiheet. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee valita ja käyttää perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä, saadakseen vastaukset tutkimusongelmaan. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tutkijan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen virheettömyyteen sekä objektiivisuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa, kiinnittämällä huomiota haastattelurungon sisältöön. Tutkimusaineiston laadukkuuteen vaikuttaa myös

haastattelupäiväkirja, tekninen laitteisto ja tutkijan haastatteluaineistojen litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.)

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, siten että jokainen tutkimuksen vaihe oli perusteltu. Lanneveden Osuuspankissa oli tutkimuksen teko hetkellä henkilöstöä kaikkiaan kahdeksan henkilöä. Koska tutkimus suunnattiin työntekijöille, johtoa ei haastateltu. Tämän opinnäytetyön tutkimukseen tavoiteltiin haastateltavaksi kuutta työntekijää, haastateltavaksi saatiin viisi työntekijää. Tutkimusta tehdessä kiinnitettiin huomiota siihen, ettei tuloksia voida yleistää laajemmalti, mutta tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toimeksiantaja organisaatiossa.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä pelisääntöjä tutkimuksen toteuttamisesta. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön tutkija pystyy osoittamaan johdonmukaisella tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten hallinnalla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija toimii rehellisesti ja vilpittömästi, kunnioittaen myös muita tutkijoita. (Vilka 2021, 41–43.) Tutkijan eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Tutkimusetiikassa epärehellinen toiminta voi olla vilpillistä toimintaa tai piittaamatonta toimintaa. Vilpillisen toiminnan välttäminen on jokaisen tutkimukseen osallistuvan vastuulla. Piittaamattomuus katsotaan koostuvan tutkijan puutteellisista tiedoista tai taidoista. Tutkijan on pohdittava, millaisilla metodeilla varmistetaan eettisesti kestävä tutkimuksen suorittaminen. (Vilka 2021, 41–43.)

Tässä tutkimuksessa, noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita (JAMK 2024) sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2019) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimus toteutettiin eettisesti kestävällä tavalla siten, että osallistujien oikeuksia ja yksityisyyttä kunnioitettiin, ja tietosuojaa otettiin tarkasti huomioon. Koska tutkimuksen aihe käsitteli työyhteisön resilienssiä muutoksessa, siihen liittyi erityisiä eettisiä vaatimuksia, jotta osallistujien yksityisyys ja hyvinvointi voitiin turvata. Kaikki tutkimustulokset esitettiin rehellisesti ja avoimesti noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Ketään yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa lopullisesta raportista. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista. Ennen haastattelua osallistujille

annettiin tiedote, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tietojen käsittely, tietosuoja ja osallistujan oikeudet. Osallistujalla oli mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin tai lopettaa haastattelun milloin tahansa ilman perusteluja. Tutkimukseen osallistuminen edellytti kirjallista suostumusta. Koska tutkimuksessa käsiteltiin henkilökohtaisia kokemuksia työelämästä, se toteutettiin luottamuksellisessa ja turvallisessa ilmapiirissä. Haastattelut tallennettiin ainoastaan tutkijan käyttöön analyysiä varten, ja kaikki aineisto anonymisoitiin, jotta vastaajia ei voinut tunnistaa. tutkimusaineisto hävitetään tietoturvasyistä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Resilienssin määritelmä ja merkitys

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa kartoitettiin, miten haastateltavat kokivat resilienssin käsitteenä yksilön ja työyhteisön näkökulmasta, sekä mitä se heille merkitsee. Haastattelun alkuun kysyttiin, onko resilienssin määritelmä heille entuudestaan tuttu, jotta pystyttiin varmistamaan, että haastateltavat ymmärtävät oikein esitettävät kysymykset. Kaikki haastateltavat tiesivät jossain määrin resilienssin käsitteen.

Haastateltavat kokivat, että resilienssin on kykyä mukautua ja sopeutua tilanteeseen. Tulokset osoittavat selkeästi, että haastateltavat kokivat resilienssin yksilön ominaisuutena, johon vaikuttavat yksilölliset erot ja lähtökohdat sekä persoonallisuus ja aikaisemmat kokemukset. Kuitenkin haastateltavien mukaan, vaikka resilienssi on henkilökohtainen ominaisuus, olisi sitä mahdollisuus oppia ja kehittää.

Se on ihan vaan semmoista, päivittäistä tasapainottelua. (H5)

Persoonaltaan ja sitten millaisia niinku aikaisempia kokemuksia myös on, että tavallaan meidänkin tässä tiimissä varmasti niin kuin on hyvin eri tyyppisiä henkilöitä. Asiat voi vaikuttaa hyvinkin eri tavalla, mutta tavallaan sitten, että miten siinä työyhteisössä pystytään niinku huomioimaan nää erilaiset yksilöt. (H1)

Haastattelussa ilmaistiin myös, että mikäli henkilöllä ei ole resilienssiä, muutos aiheuttaa negatiivisia tunteita. Haastateltavat kertoivat, että heikon resilienssin omaava henkilö kaipaa vahvistamista teoilleen. Haastateltavat kertoivat myös, että yksilön resilienssi ilmenee työssä sekä arjessa erilai-

sisä tilanteissa. Yksilön positiivinen asenne ja suhtautuminen muutokseen, nähtiin resilientin yksilön kivijalkana. Resilientti henkilö pystyy selviytymään ja tasapainottelemaan muuttuvien aikataulujen suhteen ja toimimaan tilanteen vaatimalla joustavuudella. Tätä tukevat yksilön psykologiset voimavarat, kuten usko omaan kykyihin ja tietoisuus omista voimavaroista. Resilienssi ilmenee myös yksilön muutoskyvykkyytenä sekä kykyinä sopeutua yllättäviin muutoksiin. Yksilön resilienssiä haastaa kuormituksen säätely ja palautuminen. Myös liiallinen yksilön resilienssi nähtiin uhkana, sillä tällöin yksilön jaksamisen rajat saattavat tulla vastaan.

Pienikin asia, joka muuttaa sen päivän kulun ja aikataulun. (H5)

Olen ollut liian joustava, että on ollut semmoinen vähän liian korkea resilienssi, että tota sitten tilanteet on saattanut mennä vähän liiankin pitkälle ennen kuin sitten tota on pysäyttänyt sen, että ei enää pysty. (H1)

Tutkimustuloksista nähdään, että työyhteisön resilienssi voidaan jakaa rakenteelliseen resilienssiin, sosiaaliseen resilienssiin sekä yksilöiden ja työyhteisön vastavuoroiseen resilienssiin. Rakenteellinen resilienssi sisältää toimintaympäristön muutoksien vaatimukset, organisationaalinen tuen ja toimintamallit sekä johtajan merkityksen. Haastateltavat kertoivat, että työyhteisön joustavuus on riippuvainen yksilöiden työtilanteesta ja siitä, kenellä on resursseja vastata resilienssiä vaativaan muutokseen. Organisaation tuki ja käytettävissä olevat resurssit ovat yhteydessä työyhteisön kykyyn vastata muuttuvassa tilanteessa muutoksiin. Haastateltavat kokivat myös, että työyhteisön on oltava resilienssi riippumatta työalasta, sillä nykyään jokaisella alalla työelämä elää jatkuvassa kehityksessä. Johtajuudella ja esihenkilön roolilla on tärkeä merkitys työyhteisön luomisessa. Minkäli johtaja tuntee alaisensa, vahvistaa tämä työyhteisön resilienssiä. Lisäksi on tärkeää, että esihenkilö on työyhteisön jäsenten tavoitettavissa ja että työyhteisö saa tukea esihenkilöltä.

Niinku että minkälainen se työyhteisö on ja minkälainen henki siinä työyhteisössä on ja myös siitä, että minkälaisia esihenkilöitä työyhteisössä on. (H4)

Työyhteisön sosiaalinen resilienssi muodostuu yhteenkuuluvuudesta, työkavereilta saatavasta tuesta, avoimesta kommunikaatiosta sekä psykologisesta turvallisuudesta. Työyhteisön yhteenkuuluvuus muodostuu keskinäisesti saatavasta tuesta, yhteisen hyvän tavoittelusta ja aktiivisesta työyhteisön jäsenten auttamisesta, jolloin kenenkään ei tarvitse kokea olevansa yksin. Haastatteluisia

ilmeni, että yhteenkuuluvuus työyhteisössä oli haastateltavien mielestä tärkein työyhteisön resilienssin perusta. Haastateltavat kertoivat, että keskinäinen kommunikaatio ja informaation saatavuus on yhteydessä työyhteisön resilienssiin ja vahvistaa sitä. Tuloksissa käy myös ilmi se, että haastateltavat arvostavat asioiden läpikäymistä yhdessä. Tämä lisää kanssakäymisen avoimuutta ja antaa mahdollisuuden myös jakaa omia huolia tai murheita. Avoin kommunikaatio on yhteydessä työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen.

Joo no en no jotenkin ehkä kuitenkin se semmoinen yhteen hiileen puhaltaminen tai se semmoinen, että yhdessä tehdään. Niin, kyllähän se sitten nostaa yhteenkuuluvuutta. (H4)

Niinku kykyä sitten selviytyä niinku tilanteesta kun tilanteesta. (H4)

Kaikista tärkein että asioista niinku puhutaan avoimesti ja vapaasti ja kaikilla on semmoinen olo, että ne voi puhua asioista avoimesti ja vapaasti. Ja sitten se että jos joku ei vaikka ei ymmärrä, tiedä tai ole mukana niin sitten se, että sä niinku uskallat sanoa ääneen, että mä en nyt en ole yhtään perillä, että mä oon aivan kujalla ja se ei niinku aiheuta tavallaan sille mitään. (H5)

Haastatteluissa nousi useasti esiin se, kuinka yksilöiden resilienssi ja työyhteisön resilienssi on vastavuoroista. Yksilöiden erilaisten vahvuuksien katsottiin vahvistavan työyhteisön resilienssiä, sillä työyhteisön eri jäsenten vahvuudet haastavat muitakin työyhteisön jäseniä. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön olisi tärkeää pystyä huomioimaan erilaiset yksilöt sekä heidän resilienssin tasot. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön resilienssi on suoraan yhteydessä työyhteisöön kuuluvien jäsenten yksilöiden resilienssiin. Myös yksilöiden työpanoksella koettiin olevan merkitys työyhteisön resilienssiyteen. Haastatteluissa kävi ilmi myös resilienssin vastavuoroisuus. Osa haastateltavista koki, että työyhteisön resilienssi vahvisti heidän omaa resilienssiä. Lisäksi yhteisöllisyys ja yhteinen päämäärä koettiin lisäävän halukkuutta yksilön onnistumisessa. Haastateltavat kertoivat myös, että resilienssin epätasainen jakautuminen yksilöiden välillä saattaa johtaa siihen, että työyhteisö nojaa liikaa resilienssiin henkilöön mikä lisää hänen työkuormaansa. Tämän koettiin lisäävän liiallisen työkuorman riskiä.

Luultavasti ehkä tämmöinen, jolla on niinku pienempi resilienssi niin tota, se luultavasti tulee niin kun myös näkyviin aikaisemmin kun sitten tämmöinen jolla niin kun

on korkeampi resilienssi. Sitten ehkä kun jos nyt puhutaan niinku suhtautumista siihen muutokseen, niin voi olla että henkilö jolla on niinku se alempi resilienssi suhtautuu siihen negatiivisesti. (H1)

Niin kun mä ajattelen, että heikentävästi se, että jos työyhteisön yksilöillä on eri resilienssitason. Niinku sopeutua ynnä muuta. Että sitten se on ehkä enemmän niiden harteilla, jotka on sitten vähän vähän vähemmän muutosta pelkääviä ja niin kun työhön tarttuvia. Että kyllä semmoinen tietty taso varmaan kaikilla olisi hyvä olla, mutta millä tuota sitten mitataan? (H2)

## 5.2 Resilienssin kokemukseen vaikuttavat tekijät

Teemahaastatteluiden avulla saatiin tietoa siitä millaisia kokemuksia yksilöt ja työyhteisö sitoo resilienssiin. Yksilön näkökulmasta resilienssin kokemukseen nousi esiin resilienssin yksilöllinen kokemus, muutoksen kokemus yksilölle, resilienssiä vahvistavat henkilökohtaiset voimavarat sekä tilannesidonnaiset tekijät.

Haastateltavat nostivat esiin resilienssin kokemukseen liittyvän yksilön pärjäämisen ja hallinnan kokemukset. Pärjäämiseen ja hallinnan kokemukseen yksilöt liittivät uskon omaan kykyihinkin sekä kokemus siitä, että tilanne on hallinnassa, vaikka muutoksia tulisikin vastaan. Tuloksista ilmeni, että resilienssin avulla yksilöt uskovat omaan kyvykkyyteen. Vaikka yksilön stressitasot nousisivat yllättävästä tilanteesta johtuen, resilienssin avulla yksilö tietää selviävänsä epämiellyttävästä tilanteesta. Resilienssin avulla yksilöt pysyvät toimintakykyisinä muuttuvissa tilanteissa. Haastateltavat nostivat esiin sen, että epävarmuudessa eläminen on helpompaa, kun resilienssi on korkeampi.

Resilienssin avulla on niinku oma suhtautuminen asioihin ja yleensä positiivinen niin varmasti vaikuttaa. Positiivisesti. Että en lamaannu. (H2)

Resilienssin kokemukseen yksilöt liittivät muutoksen kokemuksen. Haastatteluissa yksilöt pohtivat muutoksen kokemista raskaana ja haasteellisena sekä muutoksen kokemista neutraalina ja hyväksyttävänä. Tuloksissa ilmenee, että mikäli kyky sopeutua muutokseen on heikko, muutoksen kokemus on negatiivinen. Eli mikäli yksilö ei ole resilienssintä, hän kokee muutokset raskaina ja negatiivisina. Mikäli yksilö on resilienssintä, hän näkee muutosten mahdollisuuden tai suhtautuu muutokseen positiivisesti ja täten näkee muutokset hyväksyttävämpinä.

No joo, ehkä tietyllä lailla muutokset on tuntunut raskaammille kun semmoinen kyky sopeutua, mulla on aina varmaan ollut vähän huonompi, että niitä on pitänyt opetella. (H4)

Resilienssin kokemiseen vaikuttavat myös yksilön omat henkilökohtaiset voimavarat, jotka koostuvat tiedonhallinnasta ja muutoksen ymmärryksestä sekä yksilön muutosvalmiudesta. Haastattelussa haastateltavat nostivat esiin, että tieto muutoksesta ja muutoksen syiden ymmärtämisestä tukevat resilienssiyttä ja vahvistaa täten yksilön kokemusta resilienssistä. Tuloksissa käy ilmi, että myös yksilön muutosvalmius lisää yksilön kokemusta omasta resilienssistä. Haastateltavat kokivat, että resilienssille henkilölle muutos ja sopeutuminen on helpompaa, verrattuna henkilöön, joka ei ole resilienssintä. Haastateltavat kokivat, että resilienssintä henkilöt ovat oma-aloitteisia sekä kiinnostuneempia muutoksesta.

Jotenkin ajattelisin, että tällainen resilienssintä henkilö on silleen kiinnostunut sitten siitä muutoksesta. Ja luultavasti tietää siitä enemmän kuin muut ja ottanut selvää. Ja ehkä jotenkin tämmöiselle henkilölle se on jollain tasolla sitten ehkä helpompaa se muutoksesta ja sopeutuminen. (H4)

Yksilön resilienssin kokemukseen vaikuttavat myös tilannesidonnaiset tekijät, kuten kuormituksen tilanne ja työelämän vastapaino. Haastattelussa haastateltava kertoi, että mikäli yksilö kokee itsensä kuormittuneeksi, rajoittaa se yksilön resilienssiyttä. Eli mikäli yksilö on kuormittunut, hän ei kykene ajattelemaan joustavasti eikä täten myöskään pysty sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. Yksilön resilienssin kokemusta voidaan vahvistaa esimerkiksi vapaa-ajan toimilla, jotka toimivat vastapainona työlle.

Se työtilanne siellä pohjalla vaikuttaa siihen miten joustavasti pystyn ajattelemaan. Että toisinaan se venyvyys ei ole niin hyvä kun toisinaan. Ja just se, että minkälaisia työtehtäviä siellä pohjalla on, koska meillä on tehtäviä mitkä pitää tehdä niinku ehdottomasti tiettyyn päivään mennessä ja sitten on niitä mihin tartutaan aina kun vaan on sitä aikaa ja sitten niitä on helpompi siirtää. (H2)

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että työyhteisön resilienssin kokemukseen vahvistavasti vaikuttavia tekijöitä on yhdessä toimiminen, avoin vuorovaikutus ja asioiden käsitteleminen yhdessä, sekä työyhteisön suhtautuminen muutokseen. Tuloksissa oli nähtävissä myös työyhteisön resilienssin kokemukseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että kun työyhteisö kokee muutoksia ja selviytyy niistä yhdessä, vahvistaa tämä työyhteisön kokemusta työyhteisön resilienssistä. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että muutostilanteista selviäminen työyhteisönä lisää työyhteisön selviytymiskykyä, joka vahvistaa työyhteisön resilienssin kokemusta. Muutoksesta yhdessä selviäminen edellyttää työyhteisöltä yhteisen vastuun kantamista ja työyhteisön jäsenten tukemista. Haastateltavat kertoivat, yhdessä tekemisen avulla muutos tuntuu helpommalle. Myös tiivis yhteistyö lisää työyhteisön positiivisuutta, joka on suoraan yhteydessä työyhteisön resilienssin vahvistumiseen. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön avoin kommunikaatio on suoraan yhteydessä työyhteisön resilienssiin. Lisäksi asioihin suhtautumisella nähtiin suora yhteys työyhteisön resilienssiin. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että työyhteisön resilienssin kokemusta tukee työkuorman tasainen jakautuminen. Mikäli yhden työyhteisön jäsenen työkuorma kasvaa liian isoksi, horjuttaa tämä yksilön jaksamista ja resilienssiä. Tämä on suoraan yhteydessä työyhteisön resilienssiin.

Yhteen hiileen puhaltaminen tai se semmoinen, että yhdessä tekeminen. Niin, kyllähän se sitten. Nostaa sitä työyhteisön kykyä sitten niinku selviytyä niinku tilanteesta kun tilanteesta (H4)

Tai siis niin kun omasta aikaisemmasta kokemuksesta on niinku tärkeä huolehtia, että kukaan ei joudu liian suuren kuorman alle myöskään. Että tavallaan sitten ei menetä sitä potentiaalia. (H1)

Työyhteisön resilienssin kokemukseen vaikuttavat myös työyhteisön suhtautuminen muutokseen. Mikäli työyhteisössä on mahdollisuus valmistautua muutokseen ja sopeutua, esimerkiksi koulutautumalla. Tällöin työyhteisö nähtiin olevan valmistautuneempi muutokseen, mikä vahvistaa työyhteisön resilienssin kokemusta. Haastatteluissa nousi esiin myös näkökulma, että erilaisten ihmisten resilienssin kokemuksen ymmärtäminen voisi mahdollistaa myös työyhteisön resilienssin vahvistumisen. Haastatteluissa nousi esiin myös työyhteisön resilienssin kokemusta heikentäviä tekijöitä. Mikäli työyhteisö suhtautuu joustamattomasti mahdollisiin muutoksiin ja on kiinnittynyt vanhoihin toimintatapoihinsa, nähtiin nämä resilienssin kokemusta heikentävinä tekijöinä.

Miten kukakin asioihin suhtautuu ja mistä siihen jaksamista tulee, et mikä kuormittaa erityisesti ja muuta. Että saataisiin sitten sitä yhteistä joustavuutta kasvatettua sillä. Saataisiin niiltä sitä kuormaa pois kun meitäkin kuormittaa eri erilaiset asiat meitä kutakin. Niin voitaisiin hyödyntää niitä meidän vahvuuksia siinä sitten, että ne joilla on voimavaroja johonkin tai energia johonkin asiaan. (H2)

### 5.3 Resilienssin ja muutoksen välinen suhde

Teemahaastattelun toisessa vaiheessa kartoitettiin millainen merkitys resilienssillä on muutoksessa, niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Tuloksissa ilmenee, että yksilön resilienssi vaikuttaa muutoksessa yksilön kokemaan muutuskokemukseen ja kuormitukseen sekä toiminnan ylläpitämiseen. Yksilön resilienssiä muutoksessa vahvistavia tekijöitä koettiin olevan yksilön asenne sekä sosiaalinen ja emotionaalinen tuki. Haastateltavat kertoivat, että muutos aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä, sillä muutoksessa eläminen horjuttaa omaa resilienssin kantokykyä. Myös muutoksen viivästyminen tai muutosprosessissa koettavat takapakit lisäävät yksilön epävarmuuden tunnetta suhteessa muutoksen onnistumiseen. Haastateltavat kokivat myös, että muutos on osa arkea, mikä ilmenee yksilöissä arkipäiväisenä joustavuutena ja asennoitumisessa yllättäviin tilanteisiin. Haastatteluissa nousi esiin, että tieto siitä ettei organisaatiossa koettava iso muutos ole pysyvä tila, helpottaa muutuskokemusta positiivisesti.

Kyllähän ne muutokset aina aiheuttaa stressiä tietenkin. Koska tavallaan se, että jos sulla on valmiiksi tiukka aikataulu ja sitten sun pitää sen lisäksi sopeutua johonkin muutokseen, mikä tarkoittaa sitä, että sun täytyy käytännössä hoitaa ne hommat mitkä sulla on kalenteroitu ja siihen päälle ujuttaa jotain muuta mitä ei ole kalenteroitu. (H5)

Että ehkä se niinku se eräpäivä siellä auttaa siihen muuokseen. Niinku jos nyt mietitään tän hetkistä tilannetta meillä niin on tosi iso muutos nyt käsillä. Resilienssiä nyt kun sitten käsitellään, niin tieto siitä, että se muutos ei kuitenkaan ole ikuisesti tämmöistä suurta murrosta mitä nytten. (H2)

Haastateltavat kertoivat, että heidän resilienssi saa heidät pysymään toimintakykyisinä muutoksessa. Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä, että resilienssi koettiin olevan yksilön selviytymisen ja onnistumisen voimavara. Resilienssin koettiin olevan eteenpäin vievä ominaisuus muutoksessa, joka mahdollistaa muutoksessa onnistumisen. Lisäksi yksilön muutoksen hallitseminen ja vastaanottaminen resilienssin avulla, koettiin toimintakyvyn kannalta oleelliseksi. Haastateltavat kertoivat, että resilienssin avulla he pystyvät luottamaan muutoksesta vastuussa oleviin henkilöihin. Tällöin yksilö voi ottaa muutoksen vastaan vaihe vaiheelta, ilman että yksilön tarvitsee miettiä muutoksen eri vaiheita.

Mä oon tehnyt silleen että oon vähän niin kuin ulkoistanut sen ajatuksen muutoksesta. Että mun ei tähän niin kuin itse tarvitse laittaa paukkuja asiaan ennen kun siten multa niinku vaaditaan niitä tekoja. (H1)

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että yksilön asennoituminen muutokseen positiivisesti vahvistaa myös hänen resilienssiä. Haastateltavat kokivat, että muutos lisää aina yksilön työkuormaa, joten muutoksessa positiivisena pysyminen koettiin haasteelliseksi. Vaikka muutos lisää työkuormaa ja muutoksen positiivisena kohtaaminen koettiin haasteelliseksi, haastateltavat kokivat, että oma asenne ja nimenomaisesti positiivinen suhtautuminen muutokseen auttaa jaksamaan muutoksessa. Positiivisen asenteen avulla haastateltavat kokivat myös mahdollisuuden siihen, että muutos tuo työnkuvaan vaihtelevuutta. Tuloksista ilmeni, että muutoksen tarpeellisuuden ja merkityksen ymmärtäminen lisää yksilön resilienssiä suhteessa muutokseen. Muutoksen hyötyjen ymmärtäminen koettiin myös vähentävän muutosvastarintaa.

Mutta asenne ratkaisee hyvin paljon. Miten sä asennoitunut asian? Miten sä asennoitunut ihan kaikkeen se ratkaisee ihan kaiken mä oon sitä mieltä. (H3)

Haastateltavat kertoivat, että heidän resilienssiä muutoksessa vahvistaa sosiaalinen ja emotionaalinen tuki johtajalta ja työyhteisöltä. Johtajalta saatavan tuen koettiin vaikuttavan siihen, kuinka yksilö suhtautuu muutokseen. Mikäli johtaja ei tukisi henkilöstöä muutoksessa, olisi yksilöiden haasteellisempaa suhtautua muutokseen positiivisesti. Tämä taas on yhteydessä muutosvastarinnan syntymiseen. Haastateltavat kokivat myös, että on tärkeää saada keskustella muutoksen aiheuttamista tunteista. Sosiaalinen ja emotionaalinen tuki vahvistavat yksilön resilienssiä ja täten muutoksesta selviytymistä.

Mä ajattelisin että johtajalla on tosi iso merkitys, koska tota tavallaan se on se joka pitää meidän niin kun porukan tietyllä tavalla niinku mukana ja kasassa ja luo myös sitä niinku työkuultuuria siellä. (H5)

Puhuta niinkun positiivisesti tai myöskin negatiivisista tuntemuksista, niin sitten se ei jää herkästi niin, että ihmiset niitä vähän niinku velloo yksinään. Varsinkin jos on niitä semmoisia negatiivisia tuntemuksia siihen liittyen, niin kyllähän se aiheuttaa sen, että sitten siellä ei niin kun tavallaan se muutos mene niin jouhevasti. (H5)

Tutkimuksessa ilmeni, että muutostilanteissa työyhteisön resilienssiin vaikuttivat psykologiset tekijät, vuorovaikutus sekä työyhteisön muutosvalmius. Lisäksi työyhteisön resilienssiin muutoksessa

koettiin olevan vaikutusta myös organisaation rakenteilla ja toiminnallisilla edellytyksillä. Työyhteisön psykologisiin tekijöihin koettiin vaikuttavan työyhteisön asenne luottamus muutokseen ja työyhteisön yhteisöllisyys. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat, että mikäli työyhteisössä suhtaudutaan muutokseen positiivisesti, työyhteisön on vaikea olla muutosvastarintainen. Haastatteluissa ilmeni, että tämä nähdään myös muutoksen onnistumisen kannalta uhkaavana tekijänä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että mikäli työyhteisössä ilmenee muutosvastarintaa, lisääntyy riski muutosvastarinnan leviämiseksi toisiin työyhteisön jäseniin. Myös muutosvastarinta ja negatiivisuus koettiin lisäävän muutoksen raskautta työyhteisössä.

Kun työkuultuuri on luotu semmoiseksi, että siellä on kaikilla se sama sama ajatus niin siellä on hankalampi sen yhden olla kovin muutosvastainen jos kaikki muut on siellä et jes jes, eikö ole hyvä juttu! Niin siellä kyllä väkisinkin se yksi lähtee vähän siihen mukaan, että no kai tää itse asiassa on hyvä, joutuu kaikki muutkin on sitä mieltä että on. (H5)

Psykologisiin tekijöihin sisältyy myös luottamus ja usko muutoksesta selviämiseen työyhteisönä. Haastateltavat kertoivat, että jotta työyhteisö voi luottaa muutoksen onnistumiseen, tulee muutos olla organisoitu hyvin ja työyhteisön jäsenten tulee luottaa toisiinsa. Kun työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa, he myös kykenevät uskomaan yhdessä selviytyvänsä muutoksesta. Työyhteisön on tärkeää nähdä sen pystyvän muutokseen. Tämä vahvistaa muutoksessa sekä resilienssiä suhteessa tuleviin muutoksiin. Tutkimuksessa nousi esiin, että psykologiseen turvallisuuteen sisältyi myös työyhteisön yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen muutoksessa. Haastateltavat kokivat, että yhteisöllisyys lisää yksilön halukkuutta onnistua muutoksessa. Yhteisöllisyyden myös koettiin lisäävän yhdessä tekemistä, sen sijaan että yksilöt suorittaisivat muutosta yksin.

Organisaation muutos lähtee siitä työyhteisön halusta tehdä sitä muutosta. Oppia uutta tai ottaa haltuun joku uusi työtapaa tai mikä se ikinä onkaan. Mutta kyllähän sen pitää lähteä siitä työyhteisön omasta halusta tehdä sitä. Ja että näkee että pystyy siihen muutokseen. (H4)

Tutkimuksen tuloksista nähtiin, että vuorovaikutuksella on suuri merkitys työyhteisön resilienssiin muutoksessa. Haastateltavat kertoivat, että ennen muutosta on tärkeää kartoittaa lähtötilanne, jotta työyhteisölle osataan kertoa mitä muutos tulee tarkoittamaan käytännössä. Työyhteisön resilienssiin koettiin myös vaikuttavan se, että työntekijät ovat tietoisia muutoksen eri vaiheista, sekä mitkä ovat muutoksen eri vaiheet.

Keskinäinen kommunikoinnin tulee toimia tosi hyvin. Että tavallaan se on ehkä tärkeä semmoinen viestintä sisäisesti, että kaikki pysyy mukana ja koko ajan tsekataan sitä että onko kaikki kartalla ja missä mennään. (H5)

Tutkimuksessa ilmeni, että työyhteisön muutosvalmius on yhteydessä työyhteisön resilienssiin muutoksessa. Haastateltavat korostivat, että muutos lähtee työyhteisön halusta tehdä muutosta. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että mikäli organisaatio tai työyhteisöllä ei ole kykyä sopeutua ja mukautua muutokseen, ei organisaatiolla ole tulevaisuutta. Mikäli työyhteisö ei ole muutosvalmis ei se pysty myöskään olemaan joustava ja resilientti. Täten muutosvalmius lisää työyhteisön resilienssiä. Organisaation rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset ovat yhteydessä työyhteisön resilienssiin muutoksessa. Haastateltavat nostivat esiin, että muutoksessa työntekijöiden roolit ovat tärkeitä ja työyhteisön rakenteiden tulisi tukea yksilöiden muutoskyvykkyyttä. Organisaation tulee varata myös tarpeeksi aikaa työyhteisölle kouluttautua ja perehtyä muutoksentuomiin haasteisiin. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että haastateltavat näkivät tärkeänä organisaation luovan raamit muutoksen mahdollistamiselle. Tällöin työyhteisö on resilientimpi ja kykeneväisempi muutokseen.

Jos niin kun ei pystytä mukautua ja sopeutua, mennä eteenpäin tilanteessa kun tilanteessa, niin silloinhan se organisaatio kyllä kuolee. (H2)

Työn esteet esimies ainakin sitten raivaa pois sieltä ja ettei tarvitse meidän niinku semmoiseen sitten käyttää aikaa ja energiaa. Mikä ei ole olennaista semmoisessa kuormittavassa tilanteessa esimerkiksi. (H2)

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteissa. Tavoitteena oli myös ymmärtää, miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä. Täten tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kaikkiaan, millainen merkitys työyhteisön resilienssillä on organisaation kyvylle sopeutua ja menestyä muutostilanteessa.

Tutkimuksen tulokset ilmentävät resilienssin moniulotteisena ilmiönä, joka ilmenee niin yksilön kuin työyhteisön tasolla sekä näiden vuorovaikutuksen kautta. Tuloksista nähdään, että resilienssi

on kykyä sopeutua ja selviytyä muuttuvista tilanteista. Yksilön ominaisuuksilla ja aikaisemmillä kokemuksilla on suora vaikutus yksilön resilienssiin. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan resilienssi on ilmiö, jota on mahdollista oppia ja kehittää mm. työelämän kokemusten kautta. Lisäksi opinnäytetyön tulosten mukaan resilienssi on tilannesidonnainen kyky, ei pysyvä ominaisuus. Tuloksissa korostui, kuinka yksilön resilienssi vaikuttaa siihen, miten muutokset koetaan tunneperäisesti. Yksilön heikompi resilienssi yhdistettiin negatiivisiin tunteisiin sekä suurempaan tuen tarpeeseen. Positiivinen asenne, joustavuus ja yksilön vahvat psykologiset voimavarat koettiin vahvistavan yksilön resilienssiä. Liiallinen joustavuus ja yksilön resilienssi nähtiin lisäävän yksilön työkuormaan ja täten haastaa yksilön jaksamisen. Tämä korostaa sitä, että resilienssi ei itsessään ole rajatonta vaan resilienssin ylläpitäminen vaatii palautumista sekä rakenteellista tukea.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella resilienssi koettiin moniulotteisena ja tasojen välisenä ilmiönä. Aiempien tutkimuksien mukaan resilienssi rakentuu organisaation, tiimin ja yksilöiden yhteisvaikutuksesta, ei erillisenä ilmiönä (Seville 2017, 24–25; Powley & Cameron 2020, 269–270). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että resilienssin moniulotteisen kokemuksen ilmiöön vaikuttaa myös yksilöiden erilaiset ominaisuudet ja tiimin erilaisten rakenteiden vaikutus toisiinsa sekä kokonaisresilienssiin (Reatze 2020, 232). Opinnäytetyön tutkimuksesta saatu tieto resilienssin moniulotteisuudesta on yhdenmukainen aiemman tutkimustiedon kanssa. Opinnäytetyön tutkimuksen saadun tiedon mukaan resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus vaan enemmänkin tilannesidonnainen kyky. Resilienssi on Rutterin (2012) ja Lipposen (2020) mukaan dynaaminen prosessi, joka on muuttuva sekä kontekstisidonnainen. Resilienssiä on mahdollista kehittää elämän ja työkokemusten myötä. (Rutter 2012, 335–341; Lipponen 2020, 18–23.)

Opinnäytetyön tutkimustulos tukee moniulotteista resilienssi käsitystä. Tutkimuksen tuloksien mukaan yksilön resilienssin kokemukseen vaikuttavat myös yksilön aikaisemmat kokemukset sekä yksilön voimavarat. Näin myös Lipposen (2020) ja Burtaverden ja muiden (2021) mukaan yksilön resilienssiin vaikuttaa elämäntilanne, ympäristö sekä kokemusten vuorovaikutus. Yksilön sosiaalisuus, myönteisyys ja itsevarmuus myös vahvistavat yksilön resilienssiä. (Lipponen 2020, 22–27; Burtaverde ym. 2021, 201.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että heikompi resilienssi yhdistyi negatiivisiin tunteisiin ja suurempaan tuen tarpeeseen. Yksilön sisäisellä resilienssillä on yhteys tunnesäätelyyn muutoksessa (Lipponen 2020, 19–21). Tätä ilmentää myös Kübler-Rossin muutoskäyrä, joka kuvaa muutoksen aiheuttamia tunteita yksilöissä (Pirinen 2023,

19–20; 87.) Kun katsotaan Kubler-Rossin muutoskäyrää (ks. kuvio 4) voidaan todeta, että muutoksen mennessä eteenpäin, tunteiden vaihteluväli on pienempi korkean resilienssin omaavilla yksilöillä kuin heikomman resilienssin omaavilla yksilöillä (Lipponen 2020, 18–21). Aiempien tutkimusten perusteella resilienssin ylläpitämiseksi tulee huolehtia palautumisesta, sillä palautuminen lisää resilienssin ylläpitämisen kykyä. Myös yksilöiden liiallinen venyminen tiimi ja organisaatiotasolla lisää yksilöiden kuormittumista. (Poijula 2018, 182–183; Reatze 2020, 240.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien mukaan yksilön korkea resilienssi auttaa säätelemään tunnekuormitusta. Toisaalta myös yksilön liiallinen joustavuus ja resilienssi voi lisätä kuormitusta sekä haastaa yksilön jaksamista.

Työyhteisön resilienssin muodostuu opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien mukaan rakenteellisista sekä sosiaalisista tekijöistä. Työyhteisön rakenteellisia tekijöitä nähtiin olevan organisaation tuki, resurssit, toimintamallit ja johtajuus. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus nähtiin muodostuvan yhteenkuuluvuuden, avoimen vuorovaikutuksen, keskinäisen tuen ja psykologisen turvallisuuden avulla. Tuloksissa oli nähtävissä myös yksilön ja työyhteisön resilienssin vastavuoroisuus. Yksilöiden vahvuudet voivat vahvistaa koko työyhteisön resilienssiä. On tärkeää ottaa kuitenkin huomioon, että epätasainen resilienssin jakautuminen saattaa lisätä uupumuksen riskiä, mikäli työkuorma ei jakaudu työyhteisössä tasaisesti.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön resilienssi edellyttää toimivaa organisaatio rakennetta, avointa vuorovaikutusta sekä työyhteisön vastuunottamista ja uskoa selviytymisestä muutoksia kohdatessa. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset vahvistavat organisaatiotason resilienssin teoriaa. Työyhteisön resilienssiin osatekijöitä on rakenteet, resurssit ja kulttuuri. Työyhteisön resilienssin arvioimiseksi Seville (2017, 20–23) nosti esiin indikaattoreita, joista hän nimesi tärkeimmiksi mm. johtajuuden ja sitoutumisen. Organisaation tuki eli sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuus vähentävät stressiä sekä vahvistavat resilienssiä. Yksilön ja työyhteisön resilienssi nähtiin vastavuoroisena. Yksilöiden vahvuudet voivat vahvistaa työyhteisöä, mutta epätasainen kuormitus lisää uupumisriskiä. Resilienssi on henkilöstön tärkein työkalu, ja henkilöstö on organisaation keskeisin resurssi. Resilienssi on vastavuoroista ja leviävää. Työyhteisön resilienssin ei tule nojata yksittäisiin henkilöihin. (Powley & Cameron 2020, 269–270; Baresa ym. 2018, 491–503.)

## Organisaation resilienssin kokemus

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli ”*Miten organisaation resilienssi koetaan?*”. Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta tutkimalla, kuinka työyhteisön jäsenet määrittelevät ja kokevat resilienssin yksilön ja työyhteisön tasolla sekä mistä muodostuu resilienssin kokemus yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitettiin myös yksilön kokemuksia, sillä työyhteisö muodostuu yksilöistä. Organisaation resilienssiin vaikuttaa myös yksilön resilienssi (Poijula 2018, 127). Täten tutkimuksen kannalta oli tärkeää kartoittaa myös yksilön kokemukset.

Tämän opinnäytetyön johtopäätökset muodostettiin vertailemalla tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tulokset osoittivat, että resilienssin kokemus yksilön ja työyhteisön tasolla muodostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä. Yksilön näkökulmasta resilienssin kokemukseen vaikuttavat yksilön pärjäämisen ja hallinnan kokemus, muutoksen kokeminen, henkilökohtaiset voimavarat sekä tilannesidonnaiset tekijät. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että resilienssiä pidetään kokemuksena, joka mahdollistaa toimintakykyisenä pysymisen myös stressaavissa ja epävarmoissa tilanteissa. Tuloksissa nousi vahvasti esille, että henkilökohtaiset ominaisuudet, uskomisiin kykyihin, tilanteen hallinnan kokemus sekä muutokseen hyväksyvästi suhtautuminen vahvistavan yksilön resilienssin kokemusta. Nämä tekijät vahvistavat yksilön resilienssiä huolimatta siitä, että muutos aiheuttaa hetkellisesti epävarmuutta ja stressiä. Kuitenkin tuloksista nähtiin myös se, että resilienssin koettiin helpottavan epävarmuuden sietämistä sekä nopeuttavan sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että heikompi kyky reagoida muutokseen on yhteydessä heikompaan resilienssiin. Heikompi muutoskyvykyys yhdistettiin myös negatiivisiin muutokkokemuksiin. Tilannesidonnaiset tekijät muokkaavat myös yksilön resilienssin kokemusta, esimerkiksi kuormitus työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttivat yksilön resilienssin kokemukseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset osoittivat, että resilienssi koettiin kokemuksena, joka auttaa yksilöä pysymään toimintakykyisenä epävarmoissa tilanteissa. Poijulan (2018) mukaan resilienssillä tarkoitetaan joustavuutta, sopeutumista-, muutos- ja selviytymiskyvykkyyttä, mikä vahvistaa aiemman havainnon. Lisäksi hyvä sopeutuminen ja toipuminen stressaavan tapahtuman jälkeen kuvaa resilienssiä. (Poijula 2018, 16–17, 123.) Haastateltavat kokivat, että heidän resilienssiin vaikuttavat monet eri tekijät kuten luottamus omaan tekemiseen. Poijulan (2018) mukaan yksilön

korkea resilienssi vahvistaa hänen päättäväisyyttä hallita omaa kohtaloaan. Lisäksi vahva itseluottamus, myönteinen asenne ja luottamus omiin kykyihin tukevat yksilön resilienssiä (Poijula 2018, 17, 183.) Yksilön henkilökohtaiset persoonallisuuspiirteet ja positiivisuus vahvistaa yksilön kykyä selviytyä vaikeuksista. (Burtaverde ym. 2021, 201.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa nähdään, että juuri nämä tekijät vahvistavat yksilön sisäisen resilienssin tekijöitä. Tulokset kertovat myös, että resilienssi helpottaa epävarmuuden sietoa ja auttaa sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Tulos itsessään kuvaa resilienssin toteutumista käytännössä, sillä resilienssi on sopeutumista muutokseen tai häiriötilanteeseen, mikä ilmenee eteenpäin pääsemisenä vaikeuksista (Poijula 2018, 16–17; Lipponen 2020, 18–19; Rutter 2012, 335–336).

Yksilön heikompi resilienssi on opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yhteydessä heikompaan kykyyn reagoida muutokseen ja negatiivisiin muutokokemuksiin. Pirisen (2023) ja Poijulan (2018) mukaan muutos aiheuttaa yksilössä epävarmuutta ja hallinnan tunteen vähenemistä, mikä voi lisätä negatiivisten tunteiden ja muutosvastarinnan riskiä. Resilientin yksilön on helpompaa sopeutua muutokseen, joka taas vähentää negatiivisia tunteita ja muutosvastarintaa. (Pirinen 2023, 19–20; Poijula 2018, 16–17.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yksilön kokemus elämän kuormitus vaikuttaa resilienssin kokemukseen. Lipposenkin (2020) mukaan resilienssi on monimuotoinen prosessi, johon vaikuttaa niin yksilön elämäntilanne, ympäristö ja elämäkokemus. Resilienssi ja sen muodostuminen ei ole siis yksiselitteinen kokemus. (Lipponen 2020, 22–23, 27.)

Työyhteisön näkökulmasta resilienssin kokemukseen vaikuttivat yhdessä toimiminen, avoin vuorovaikutus ja työyhteisön suhtautuminen muutokseen. Tutkimuksen tuloksissa korostui se, että työyhteisöjen kokemusta resilienssistä vahvisti yhdessä selviytyminen. Tämä lisäsi luottamusta työyhteisön kykyyn kohdata tulevia haasteita. Työyhteisön resilienssin kokemusta vahvisti myös avoin kommunikaatio ja asioiden yhdessä käsitteleminen. Myös työkuorman jakautuminen tasaisesti nousi merkittäväksi työyhteisön resilienssin kokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Työyhteisön suhtautuminen muutokseen vaikutti työyhteisön resilienssin kokemukseen. Mikäli työyhteisöllä on ollut mahdollisuus valmistautua muutokseen esimerkiksi kouluttautumisen kautta, on työyhteisön kokemus resilienssistä vahvempi. Työyhteisön resilienssiä koettiin heikkenevän, mikäli työyhteisö ei ole muutosvalmis ja työyhteisö on jäänyt kiinni vanhoihin toimintatapoihin.

Organisaation resilienssi muodostuu organisaatio-, tiimi- ja yksilötasosta. Nämä tasot ovat yhteydessä toisiinsa. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työyhteisön resilienssi on riippuvainen niin ihmissuhteista kuin organisaation muodollisista rakenteista. Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys, vähentää stressiä sekä kielteisten tunteiden syntymistä. (Seville 2017, 24–25, 33; Powley & Cameron 2020, 269–270; Poijula 2018, 183.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulos yhdessä selviytyminen kuvastaa sitä, kuinka yhteisöllisyys ja ihmissuhteet ovat työyhteisön resilienssin keskiössä. Lisäksi avoin kommunikaatio ja yhdessä asioiden käsittely vahvistaa resilienssin kokemusta. Aktiivinen viestintä ja aito keskustelu muutoksesta vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta johtoon sekä itse muutokseen, sillä viestinnän tarkoituksena on kertoa muutoksen syistä, vaikutuksista ja etenemisestä (Stenvall & Virtanen 2007, 96; Piha & Sutinen 2020, 130). Organisaation avoin vuoro-vaikutus ja muutoksen yhteinen käsittely ovat yhteydessä työyhteisön resilienssin vahvistamiseen. Kun epävarmuus pienenee viestinnän myötä, luottamus kasvaa, mikä vahvistaa resilienssiä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mukaan työkuorman tasainen jakautuminen on merkittävä resilienssin kokemukseen vaikuttava tekijä. Raetze (2020) sekä Baresa ja muut (2018) toteavat, että resurssien riittävyys ja kuormituksen hallinta työyhteisössä on ehdotonta, jotta työyhteisö voi olla resilientti. Resilienssi on yhteydessä käytettäviin oleviin resursseihin sekä saatavaan tukeen. Organisaation merkittävin resurssi on henkilöstö. (Raetze 2020, 232; Barasa ym. 2018, 491–503.) Työkuorman tasaisesta jakautumisesta on tärkeää huolehtia, koska suurimman työkuorman alla oleva henkilö voi olla vaarassa uupua, mikä heijastuu suoraan työyhteisön resilienssiin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista nähdään, että muutokseen valmistautuminen ja muutosvalmius vahvistavat resilienssin kokemusta. Organisaation uudistumis- ja muutoskyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä oppia ja muuttaa jo olemassa olevia toimintatapoja.

Muutokset lähtevät henkilöstöstä. Täten muutos tulee perustella sekä muutoksen tarve tulee olla ymmärrettävissä. Resilientit organisaatiot ennakoivat muutoksia sekä pyrkivät toimimaan strategisesti, sillä organisaation resilienssin ydin on suunnitelmallisuuden ja joustavuuden tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2024, 103; Seville 2017, 8–9.) Muutosvalmius ja valmistautuminen tukee muutoskyvykkyyttä ja tekee muutosjohtamisesta helpompaa. Oppiminen, muutoksen perusteleminen, viestintä ja suunnitelmallisuus vähentävät epävarmuutta ja tukevat työyhteisön joustavuutta eli resilienssiä.

## Resilienssin merkitys muutoksessa

Tämän opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Millainen merkitys resilienssillä on muutoksessa?”. Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastausta tutkimalla resilienssin vaikutusta työntekijöiden muutuskokemukseen.

Resilienssi ja muutos ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että muutos koettiin lähtökohtaisesti epävarmuutta ja stressiä lisäävänä ilmiönä, jonka koettiin kuormittavan niin yksilöä kuin työyhteisöäkin. Resilienssin avulla yksilöt pysyivät muutoksessa toimintakykyisenä sekä luottavaisina siitä, että he selviytyvät muutoksesta. Voidaankin sanoa, että resilienssi nähtiin voimavarana, jonka avulla yksilöt kokivat selviytyvänsä muutoksesta vaihteittain. Resilienssin avulla yksilöt myös pystyivät luottamaan muutoksen organisointiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että resilienssin avulla yksilöiden ei tarvinnut huolehtia asioista, joihin he eivät voineet vaikuttaa.

Tutkimuksesta ilmeni, että yksilön resilienssin ja muutoksen välinen suhde rakentui asenteen, muutoksen merkityksellisyyden sekä sosiaaliseen ja emotionaaliseen tukeen. Yksilöiden positiivisesti muutokseen suhtautuminen koettiin lisäävän resilienssiä, huolimatta siitä, että muutoksin koettiin aina lisäävän työkuormaa. Muutoksen tarpeellisuuden ja hyötyjen ymmärtämisen avulla pystytään lisäämään työyhteisön resilienssiä, mikä vähentää muutosvastarintaa. Kaikkiaan voidaan sanoa, että yksilön resilienssi ei näyttäydä muutoksessa pelkästään yksilön ominaisuutena, vaan yksilön resilienssi muutoksessa muodostuu vuorovaikutuksessa.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yksilöt kokivat, että muutos aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta, tämä kuormittaa yksilöä ja työyhteisöä. Muutoksen kokemuksen hyväksyntä on yksilöllinen kokemus, uudet työtavat sekä uuden oppiminen lisää epävarmuutta ennen muutoksen hyväksyntää (Pirinen 2023, 19–20; Piha & Sutinen 2020, 38). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yksilöt kokivat resilienssin auttavan heitä muutoksessa. Resilienssi auttaa pysymään toimintakykyisenä eli resilientteinä ja sopeutumaan muutoksen keskellä (Poijula 2018, 16–17; Rochet, Keramidias & Bout 2008, 66; Mitsakis 2020, 332). Tutkimuksen mukaan yksilöt pystyivät myös luottamaan organisaatioon ja suhtautumaan tunnereaktioiltaan rauhallisemmin asioihin, joihin he eivät voi suoraan vaikuttaa. Kuten Poijula (2018) on todennut, resilientit yksilöt voivat luoda merkityksen

vastoinkäymiselle. Resilientit yksilöt pystyvät myös näkemään epäonnen ymmärrettävällä tavalla. (Poijula 2018, 17.) Täten resilientit yksilöt pystyvät luottamaan enemmän organisaatioon, eikä heidän tarvitse kokea, että he hallitsevat tilannetta.

Tutkimuksen tuloksista merkittävin oli yksilön resilienssin ja muutoksen välinen suhde. Tätä tutkimuksen tulosta tukee raportin tietoperusta. Pirisen (2023) ja Poijula (2018) mukaan yksilön asenne, muutoksen merkityksellisyys, sosiaalinen ja emotionaalinen tuki vahvistavat resilienssiä muutoksessa ja muutoksen aikana. Yksilön itseluottamus, myönteinen asenne ja usko omaan kykyihin tukee sopeutumista muutoksiin. Sosiaalinen tuki kuten yhteenkuuluvuuden tunne lisää pysyvyyden kokemusta ja parantaa vaikeuksista selviytymistä. (Pirinen 2023, 19–20; Poijula 2018, 16–17.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella positiivinen suhtautuminen, sekä muutoksen tarpeellisuuden ja hyötyjen ymmärtäminen vähentää muutosvastarintaa sekä tukee resilienssiä on viitekehysten mukainen. Jotta henkilöstö pystyy ymmärtämään muutoksen tarpeen, tulee muutos esittää henkilöstölle ymmärrettävästi. Muutosviestinnän tehtävä on kertoa muutoksen syistä, tavoitteista ja muutoksen etenemisestä, minkä avulla pystytään lisäämään luottamusta muutosta kohtaan (Alahuhta 2017, 49–50; Stenvall & Virtanen 2007, 96). Hyvä muutosjohtamisen suunnitelmallisuus vähentää epävarmuutta ja lisää joustavuutta, tämä on suoraan yhteydessä resilienssin vahvistumiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 96; Pirinen 2020, 27–28; Seville 2017, 8–9).

Työyhteisön näkökulmasta resilienssin ja työyhteisön välinen suhde muutoksessa muodostui psykologisista tekijöistä, vuorovaikutuksesta, muutosvalmiudesta sekä organisaation rakenteellisista ja toiminnallisista edellytyksistä. Työyhteisön positiivinen suhtautuminen sekä luottamus ja usko muutoksesta selviämiseen vahvasti työyhteisön resilienssiä muutoksessa. Vastaavasti negatiivinen ilmapiiri koettiin uhkaavan muutoksessa onnistumista. Avoin vuorovaikutus, muutoksen vaiheiden näkyväksi tekeminen ja yhteinen ymmärrys muutoksen sisällöstä tukivat työyhteisön resilienssiä. Organisaatiolla nähtiin olevan suuri vastuu rakenteellisista ja toiminnallisista resursseista, jotka nähtiin ehdottoman tarpeellisena, jotta työyhteisö onnistuu muutoksessa. Organisaatiolta toivottiin muutokseen selkeitä rooleja ja riittävästi aikaa muutokseen sopeutumiselle.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten mukaan avoin vuorovaikutus ja yhteinen ymmärrys tukevat resilienssiä, kun taas negatiivinen ilmapiiri uhkaa muutoksen onnistumista. Kuten edellä todettiin muutosviestintä vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta johtoon. Kuitenkin mikäli

muutosviestintää ei tehdä, viestinnän puute lisää epävarmuutta (Piha & Sutinen 2020, 38, 130; Stenvall & Virtanen 2007, 96). Muutosjohtaminen lisää myös organisaation turvallisuuden tunnetta ja vahvistaa sosiaalisia suhteita. Esimerkiksi transformatiivinen johtaminen tukee oppimista kriisin aikana ja luo psykologista turvallisuutta. (Tvedt ym. 2023, 270–273.)

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiolla on suuri vastuu rakenteellisista ja toiminnallisista resursseista. Raetzen (2020) määrittelee organisaation resilienssin muodostuvan nimenomaan organisaation rakenteesta, kulttuurista, käytännöistä sekä käytettävissä olevista resursseista ja tuesta (Raetze 2020, 232). Täten resilienssi ei ole pelkästään yksilöiden psykologinen ominaisuus, vaan organisatorisesti mahdollistettu kyvykkyys. Ilman tarkoituksenmukaisia rakenteita ja resursseja yksilöiden ja tiimien resilienssi jää helposti kuormituksen alle, mikä heikentää koko työyhteisön muutoskykyä. Muutoksen aikana tarvitaan muutosjohtajuutta, sen avulla varmistetaan, että muutokset etenevät suunnitelmallisesti ja henkilöstö on sitoutunut. (Raetze 2020, 232; Juuti & Virtanen 2009, 16–17; Stenvall & Virtanen 2007, 96; Pirinen 2020, 27–28.) Resilienssi perustuu suunnitelmallisuuden ja joustavuuden tasapainoon (Seville 2017, 8–9). Täten on tärkeää, että organisaatiolla on selkeät roolit sillä ne edustavat suunnitelmallisuutta. Selkeät roolit mahdollistavat sen, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän tulee keskittyä. Kaikkiaan voidaan todeta, että työyhteisön resilienssi muutoksessa ei ole yksilöiden psykologinen ominaisuus, vaan pikemminkin organisaation aktiivisesti mahdollistama ja johtama prosessi.

## 6.2 Keskeiset päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteessa. Tavoitteena oli myös ymmärtää miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen merkitys työyhteisön resilienssillä on organisaation kyvylle sopeutua ja menestyä muutostilanteessa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Miten organisaation resilienssin koetaan?”. Organisaation resilienssiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että organisaation resilienssin kokemukseen vaikuttaa niin organisaation yksilöiden resilienssi, kokemus työyhteisöstä, organisaation vuorovaikutus ja viestintä, työkuorman tasainen jakautuminen ja organisaation muutosvalmius. Yksilön resilienssi vaikuttaa työyhteisön resilienssiin sekä näin koko organisaation resilienssiin. Organisaation resilienssit yksilöt vahvistavat organisaation resilienssiä. Organisaation resilienssin kokemukseen

vaikuttaa keskeisesti työyhteisön kyky toimia yhdessä yhteisönä. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne lisää organisaation resilienssiä, mikä auttaa muutoksen epävarmuuden sietämistä. Organisaation resilienssin vahvistamiseen ja kokemukseen vaikuttaa selkeästi myös organisaation kyky hallita käytössä olevia resursseja tasaisen työkuorman jakautumiseksi. Työkuorman täytyy olla työyhteisössä tasainen, jotta työyhteisön jäsenten resilienssi pysyy tasaisena. Näin vältetään siltä, että yksittäisiä työyhteisön jäseniä ei kuormiteta liikaa. Organisaation muutosvalmius ja muutokseen valmistautuminen tukee organisaation resilienssiä. Kun muutokseen valmistaudutaan muutosjohtamista hyödyntäen, työyhteisö ja sen jäsenet pystyvät luottamaan siihen, että muutos on hallinnassa ja perusteltua. Kun työyhteisön yksilöt ymmärtävät tämän ja pystyvät luottamaan muutoksen johtajaan, lisää tämä organisaation resilienssiä ja muutokseen sopeutumista. Muutosjohtamisen viestintä ja suunnitelmallisuus vähentävät epävarmuutta ja lisäävät organisaation resilienssiä. Kuitenkin jotta organisaatio pystyy olemaan resilientti, täytyy organisaation työskennellä vahvan resilienssin saavuttamiseksi.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Millainen merkitys resiliensillä on muutoksessa?”. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että kaikkiaan resilienssin avulla pystytään helpottamaan muutkokokemuksen kuormittavuutta, sekä lisäämään muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Resilienssi vähentää organisaatiossa epävarmuutta muutoksen hetkellä, sillä resilienssin avulla pystytään luottamaan sekä suhtautumaan joustavammin muutokseen. Resilienssi tarjoaa työkaluja niin yksilöille kuin organisaatiolle ymmärtää muutoksen merkityksellisyys ja tarve. Täten resilienssin avulla pystytään sopeutumaan helpommin koettuun muutokseen ja myös oppimaan uusia toimintatapoja helpommin. Resilienssi myös vähentää muutkokokemuksen kuormittavuutta niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Resilienssin avulla organisaatioon kuuluvat yksilöt työskentelevät yhteisen hyvän tavoittelemiseksi avoimessa ja psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Organisaation tärkeimmäksi resurssiksi on todettu olevan henkilöstö. Vahvan resilienssin avulla pystytään takaamaan se, että organisaatio pysyy toimintakykyisenä niin suunnitelluissa muutoksissa kuin yllättävissäkin tilanteissa.

## Tutkimustulosten hydynnettävyys

Tutkimuksen tuloksista suurimman hyödyn saa opinnäytetyön toimeksiantaja Lanneveden Osuuspankki. Organisaatio kohtaa muutoksen ulkoa päin, mutta uudistuminen lähtee henkilöstöstä ja organisaation sisältä. (Sydänmaanlakka 2024, 103). Lanneveden Osuuspankki sai arvokasta tietoa, kuinka heidän organisaatiossaan voidaan vahvistaa resilienssiä, niin yksilön kuin työyhteisön tasolla. Lisäksi tutkimuksesta saatiin tietoa, mitkä tekijät ovat resilienssin vahvistamisen kannalta olennaisia, jotta muutos onnistuu mahdollisimman hyvin. Lisäksi resilienssiä heikentävistä tekijöistä saatiin tietoa. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla Lanneveden Osuuspankki pystyy kiinnittämään huomiota erilaisiin resilienssiä vahvistaviin tekijöihin ja näin vahvistamaan omaa organisaation sekä työyhteisön resilienssiä. Lanneveden Osuuspankki pystyy vahvistamaan resilienssiään tutkimuksen tuloksista saatavalla tiedoilla, huomioiden myös kuinka yksilön resilienssiä pystytään vahvistamaan organisaation avulla. Tutkimuksesta saaduilla tuloksilla Lanneveden Osuuspankki pystyy vahvistamaan myös tulevaisuudessa koettavien muutoksien onnistumista.

Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään myös muissakin organisaatioissa, missä on suunnitteilla muutos. Tutkimuksen tuloksista nähdään tekijöitä, joihin tulee kiinnittää huomiota muutoksen elinkaaren aikana. Tutkimuksella saadulla tiedolla, pystytään myös kiinnittämään huomiota muutosjohtamisen kriittisiin tekijöihin, sillä muutosjohtamisen tekijät kuten viestintä ja avoimuus ovat organisaation resilienssin toteutumisen kulmakiviä. (Stenvall & Virtanen 2007, 96; Pirinen 2020, 27–28.) Tutkimuksen tuloksista saadun tiedon mukaan pystytään vahvistamaan muutoskokemusta positiivisemmaksi, sekä tekemään muutoksesta niin yksilöille, työyhteisölle ja organisaatiolle helposti lähestyttävämpi.

Jokaisen organisaation oltava resilientti, jotta se pystyy pitämään yllä omaa toimintakykyään. Esimerkiksi pienet ja keskisuuret yritykset, joiden taloudellinen rakenne on alttiimpia taloudellisille vaihteluille, sillä niiden talous reagoi herkemmin ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Awad & Martín-Rojas 2024, 1.) Täten tutkimuksen tuloksia pystytään myös hyödyntämään organisaatioissa, joissa halutaan keskittyä organisaation resilienssin ylläpitämiseen tai vahvistamiseen. Yllättävän muutoksen kohtaamisen hetkellä on tärkeää että organisaation

resilienssiä on tietoisesti kehitetty, sillä se voi olla muutoksen hetkellä merkittävä kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. (Duchek 2020, 238.)

### 6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella havaitut kehityskohteet on laadittu tutkimustuloksista, ottaen huomioon haastateltavien kokemukset sekä ajatukset, ja tehty niiden perusteella johtopäätöksiä. Kehityskohteita on yksilöiden työkuorman tasainen jakautuminen, muutoksen aikana resilienssistä huolehtiminen ja resilienssin vahvistaminen organisaatiossa.

Työyhteisön resilienssi muodostuu yksilöiden resilienssistä. Kaikkiaan työyhteisön resilienssi nähtiin vahvana, sillä työyhteisö koettiin psykologisesti turvallisena vahvan yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden vuoksi. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että resilienssiä horjuttaa työtehtävien epätasainen jakautuminen. Työtehtävät koettiin muuttuvina lähes päivittäin, niin työtehtävien määrässä kuin ajallisesti. Vahvemman resilienssin omaavat henkilöt nähtiin enemmän työhön tarttuvina. Tämä lisää resilienssien yksilöiden työkuormaa ja myös riskiä työhön uupumiselle. Kaikkiaan työala on hyvinkin muuttuva. Tästä syystä olisi tärkeää huomioida työntekijöiden tehtävien jakautuminen tasapuolisesti. Työtehtävien tasaisella jakautumisella pystyttäisiin enemmän vapauttamaan resursseja mahdollisille yllättäville muutoksille enemmän työllistetyille yksilöille. Kun työtehtävät jakautuisivat tasaisemmin, yllättävät muutokset eivät kuormittaisi toista työyhteisön jäsentä enemmän kuin toista. Mikäli työtehtävät jakautuvat epätasaisesti, lisää tämä riskiä negatiiviselle muutoskokemukselle ja muutosvastarinnalle.

Muutosjohtamisen näkökulmasta tulisi kiinnittää huomiota käytettävissä oleviin resursseihin, kuten työssä käytettävään aikaan, kouluttautumiseen ja muutokseen sopeutumiseen. Tutkimuksen tuloksista nähtiin, että työyhteisön resilienssiä puoltaa se, että muutokseen pystytään valmistautumaan ja että muutos pystytään ottamaan vastaan valmistautuneena. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että aikaa tarvitaan myös muutoksen sopeutumiseen ja uusien toimintatapojen omaksumiseen. Muutoksen ollessa läsnä, ei työtehtävien määrä vähene suhteessa muutoksen tuomaan työkuormaan. Jotta organisaatio pitää oman toimintakyvykkyuden, sekä valmiuden vastata muutoksen tuomiin tehtäviin, täytyy organisaation keskittyä transaktionaaliseen johtajuuteen.

Transaktionaalisella muutosjohtajuudella pystytään tukemaan henkilöstön oppimista kriisin ai-

kana, sekä ylläpitämään psykologista turvallisuutta. Transaktionaalisen johtajuuden avulla reagoidaan taloudellisiin realiteetteihin sekä turvataan liiketoiminnan jatkuvuus. Täten transaktionaalisella johtajuudella pystytään tukemaan henkilöstöä muutoksen aikana, sekä suhteuttamaan taloudelliset realiteetit suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, tukemalla henkilöstöä oppimisen mahdollistamisella sekä psykologisen turvallisuuden avulla.

Tämän tutkimuksen kehitysideoita voi käyttää muissakin organisaatioissa. Työtehtävien tasainen jaksautuminen ja organisointi vahvistaa työyhteisön resilienssiä sekä vähentää muutosvastarinnan syntymistä. Riippumatta toimialasta, jokaisella toimialallaan koetaan yllättäviä muuttujia. Toki muuttujien suora vaikutus yksilön päivittäisiin tehtäviin, on riippuvainen organisaation rakenteesta. Työtehtävien selkeä ja tasainen organisointi on yksi organisaation resilienssiä vahvistava tekijä. Transaktionaalisella muutosjohtajuudella pystytään viemään muutosta eteenpäin työyhteisön ja sen jäsenten tarpeet vahvasti huomioiden. Tämä vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin, sekä muutoskokemuksen positiivisuuteen. Kun muutos koetaan positiivisena, vähenee muutosvastarinnan riski ja muutoksen onnistumisen mahdollisuus lisääntyy. (Poijula 2018, 16–17.) Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tämä on tärkeä huomio. Organisaatiot eivät voi välttyä muutoksilta, mikäli organisaatiot eivät ole muutoskyvykkäitä ja huolehdi työntekijöidensä hyvinvoinnista, on sillä selkeä vaikutus kansantalouteen suoraan sekä välillisesti.

## 6.4 Jatkotutkimusideat

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kuinka organisaation resilienssin kokemusta ja resilienssin merkitystä organisaation muutoksessa. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin resilienssin kokemusta niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksessa ei suhteutettu sitä, kumpi näkökulma työyhteisön resilienssin vahvistamisen osalta on oleellisemmassa osassa. Kaikkiaan resilienssin muodostuminen on moniulotteinen prosessi. Organisaation resilienssi muodostuu organisaation-, tiimin- ja yksilöiden yhteisvaikutuksesta. (Seville 2017, 24–25; Powley & Cameron 2020, 269–270.) Raetzen (2020, 232) määritelmässä organisaation resilienssi muodostuu organisaation rakenteesta, kulttuurista, käytännöistä sekä käytettävissä olevista resursseista ja tuesta. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia organisaation resilienssiin vaikuttavien osa-alueiden tärkeyttä suhteessa organisaation resilienssiyteen. Mitkä tekijät nousevat tärkeimmiksi ja mitkä tekijät vaikuttavat toisiinsa niin positiivisesti tai negatiivisesti.

Lisäksi tutkimuksen tuloksista nähdään, että yksilön resilienssin on yhteydessä organisaation resilienssiin. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla resilienssiä hyvän työkyvyn ylläpitämiseksi. Tämä tutkimus ei itsessään tutkinut sitä, kuinka yksilön resilienssiä voitaisiin mitata tai suhteuttaa eri yksilöiden välillä. Resilienssin on moniulotteinen prosessi, yksilön ja työyhteisön välillä. Jatkotutkimuksena olisi hyvä pohtia onko yksilön resilienssiä mahdollisuutta mitata, sekä mitkä organisaation tekijät vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti yksilön resilienssiin. Täten pystyttäisiin kartoittamaan organisaation ja työyhteisön toimintatavat ja menetelmät, jotka vaikuttavat yksilön resilienssiin. Tällaisella tutkimuksella pystyttäisiin tehostamaan toimia organisaation ja työyhteisön resilienssin vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Lanneveden Osuuspankki on valmistautunut suureen muutokseen jo pidemmän aikaa. Täten henkilöstö on elänyt osittain muutoksen keskellä kauan. Tämä lisää henkilöstön omaa henkilökohtaista kokemusta muutoksessa elämisestä, sekä siitä kuinka he kokevat muutoksen. Lanneveden Osuuspankissa muutoksen suurin osio on vasta tulossa, ja työyhteisö elää nyt valmistautumalla itse muutokseen. Mikäli ajatellaan toimeksiantaja organisaatiota jatkotutkimuksen kannalta, olisi jatkotutkimuksena tehdä tämä sama tutkimus uudelleen, kun vallitseva muutos on koettu. Organisaation ja työyhteisön kokemus suuresta muutoksesta, lisää työntekijöiden kokemuksia. On hyvinkin mahdollista, että mikäli tämä tutkimus suoritettaisiin uudelleen muutoksen jälkeen, tutkimuksesta saataisiin enemmän tuloksia, sillä kokemus suuresta muutoksesta on vahvasti läsnä.

## Lähteet

Alahuhta, M. 2017. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Doceindo Oy.

Appelbaum, S., Habashy, S. Malo, J. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 2012, 31, 8, 764-782. Viitattu 23.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

Aspers, P. & Corte, U. 2019. What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*; New York, 42, 2, 139–160. Viitattu 30.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Awad, J. & Martín-Rojas, R. 2024. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 2024, 13, 1-24. Viitattu 16.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

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*, 7, 6, 491–503. Viitattu 05.10.2025. [https://www.ijhpm.com/article\\_3460\\_c345c9e12775645b1d1f07d2d4dacdd8.pdf](https://www.ijhpm.com/article_3460_c345c9e12775645b1d1f07d2d4dacdd8.pdf)

Boddy, C.R. 2016. Sample size for qualitative research. *Qualitative market research*; Bradford, 19, 4, 426–432. Viitattu 30.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest

Burtaverde, V., Ene, C., Chiriac, E. & Avran E. 2021. Decoding the link between personality traits and resilience. Self-determination is the key. *Current issues in personality psychology*, 9, 195-204. Viitattu 15.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

Duchek, S. 2020. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 4, 13, 1, 215–246. Viitattu 07.12.2025. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34, 4. 215–225. *Journal.fi*. Viitattu 21.2.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>.

Elon työkykytietoa. 2025. Organisaation muutosvalmiudet työkyvyn tukena. Tutkittua tietoa ja ratkaisuja. Viitattu 13.10.2025. [file:///C:/Users/Saija/Downloads/Organisaation\\_muutosvalmiudet\\_tyokyvyn\\_tukena\\_tutkimusraportti.pdf](file:///C:/Users/Saija/Downloads/Organisaation_muutosvalmiudet_tyokyvyn_tukena_tutkimusraportti.pdf).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 07.12.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Ihab, H. S. 2023. Correlations between organizational change and resilience. *Continuity & Resilience Review*. *Continuity & Resilience Review*; Bingley Vol. 6, Iss. 1. Viitattu 08.10.2025. <https://www.emerald.com/crr/article-abstract/6/1/48/1225679/Correlations-between-organizational-change-and?redirectedFrom=fulltext>.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 22.03.2026. <https://janet.finna.fi/>, Gaudeamus.

Juhila, K. 2021a. *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.11.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juhila, K. 2021b. *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.11.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimus-ja-teoria/>.

Juhila, K. 2021c. *Haastattelut*. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.11.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Juhila, K. 2021d. *Laadullinen sisällönanalyysi*. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 07.12.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/>.

Kantola, J., Lehto, K., & Ekman, K. 2021. *Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla*. *Hallinnon Tutkimus*, 40, 1, 23–36. Viitattu 06.10.2025 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95663/65052> .

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön?* E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 07.12.2025. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business Review Press. (Suom. *Muutos vaatii johtajuutta*, Rastor).

Kotter, J. 2012. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 07.12.2025. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Newman, R. 2002. *Professional Point. The road to resilience*. Viitattu 15.10.2025. <https://www.apa.org/monitor/oct02/pp>.

- Naz, N., Gulab, F. & Aslam, M. 2022. Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Sciences Research Journal (CSSRJ)*, 3 (2), 42–52. Viitattu 07.12.2025. <https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/170/72>.
- Nevalainen, R., Tukiainen, M., & Myllymäki, R. 2021. Resilienssi, palautu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Nguyen, T. N. M., Whitehead, L., Dermody, G. & Saunders, R. 2022. The use of theory in qualitative research: Challenges, development of a framework and exemplar. *Journal of advanced nursing*, 78, 1, e21-e28. Viitattu 30.11.2025. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Piha, K & Sutinen M. Muutosvoimaa, tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutoksen kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- POP Pankki. 2025. Tutustu pankkiin, Lanneveden Osuuspankki. Viitattu 12.12.2025. <https://www.poppankki.fi/lanneveden-osuuspankki/tutustu-pankkiin>.
- Pirinen, H. 2020. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Raetze, S. 2020. What makes work teams resilient? An overview of resilience processes and crosslevel antecedents. Viitattu 10.4.2025. *Research handbook on Organizational resilience*, 16, 232- 246. <https://elgaronline.com>, Business 2020.
- Rees, C., Breen, L., Cusack, L. & Hegney, D. 2015. Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in psychology*, 6, 73, 1-7. Viitattu 15.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Renz, S.M., Carrington, J.M. & Badger, T.A. 2018. Two Strategies for Qualitative Content Analysis: An Intramethod Approach to Triangulation. *Qualitative health research*, 28, 5, 824–831. Viitattu 30.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, SageJournals.
- Rutter, M. 2012. Resilience as a dynamic concept. *Development and psychopathology*, 24, 2, 335-344. Viitattu 07.12.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Rochet, C., Keramidis, O. & Bout, L. 2008. Crisis as change strategy in public organizations. *International review of administrative sciences*. Viitattu 13.10.2025. <https://www.researchgate.net/publication/228216405> Crisis as Change Strategy in Public Organizations.
- Seville, E. 2017. Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, United Kingdom: Kogan Page Limited. Viitattu 25.04.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stockdale, S. 2013. How to thrive in change and uncertainty. Industrial and commercial training, 45, 5, 269-275. Viitattu 23.11.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, Innosta, Innovoi. Helsinki: Alma Talent.

Tiihonen, J. 2025. Missio vai mielenrauha. WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tvedt, I., Tommelein, I. Klakegg, O. & Wong, J. 2023. Organizational values in support of leadership styles fosterin organizational resilience: a psocess perspective. International Journal of Managing Projects in Business, 16, 2, 258-278. Viitattu 22.11.2025. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5, päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, J. 2021. Aineiston tuottaminen. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 07.12.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei!

Opiskelen Tradenomin YAMK tutkintoa Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa. Suoritan opintoihini kuuluvan opinnäytetyön tutkimuksen Lanneveden Osuuspankissa. Tutkimuksen aihe on työyhteisön resilienssin merkitys muutoksessa. Resilienssi on kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua vaikeista tilanteista, kriiseistä tai muutoksista. Organisaation resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä sopeutua sekä kehittää toimintaansa muuttuvasta ympäristöstä huolimatta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin vaikutukset muutostilanteessa, sekä ymmärtää miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja mitkä tekijät vahvistavat sitä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen merkitys työyhteisön resilienssillä on organisaation kyvyille sopeutua ja menestyä muutostilanteessa.

Tutkimus suoritetaan tammikussa 2026 ja tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna teams kokouksen avulla. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavan näkemuksista ja kokemuksista resilienssistä sekä resilienssin merkityksestä työyhteisölle muutostilanteissa.

Haastattelu tallennetaan tutkijan käyttöön. Haastatteluaineistoa käsittelee ainoastaan tutkija, eikä haastattelun tallennetta tai tutkittavien henkilötietoja luovuteta työnantajaorganisaatiolle tai muille kolmansille osapuolille. Tutkimusmateriaalia säilytetään tutkimuksen hyväksymisen jälkeen kaksi vuotta, minkä jälkeen se tuhotaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mikäli sinulla herää kysyttävää tutkimuksesta ole yhteydessä. Mikäli haluat osallistua tutkimukseen, palauta minulle suostumuslomake.

Ystävällisesti

Saija Vahvaselkä

[saija.vahvaselka@student.jamk.fi](mailto:saija.vahvaselka@student.jamk.fi)

## Liite 2. Suostumus opinnäytetyön tutkimushaastatteluun osallistumisesta

### Tutkimuksen nimi:

Työyhteisön resilienssin merkitys muutoksessa

### Tutkija ja Oppilaitos:

Saija Vahvaselkä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Osallistun yllä mainuttuun opinnäytetyötutkimukseen, minkä tarkoituksena on tutkia miten työntekijät kokevat resilienssin, sekä miten resilienssi ilmenee työyhteisössä ja kuinka resilienssi vaikuttaa työntekijöiden muutkokokemukseen. Olen perehtynyt haastattelupyynnössä annettuihin tietoihin tutkimuksesta, sekä haastatteluaineistojen käsittelystä.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksen toteutuksesta. Annan suostumukseni haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimuskäytössä.

Paikka ja aika: \_\_\_\_\_

Sähköposti: \_\_\_\_\_

Allekirjoitus ja nimenselvennys: \_\_\_\_\_

### Liite 3. Teemahaastattelurunko

#### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO:

##### Haastattelun toteutus

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Haastattelun ajankohta: \_\_\_\_\_

Haastattelun kesto: \_\_\_\_\_

#### Resilienssin merkitys ja vaikutus muutoksessa

Alkuun:

- Kerrotaan haastattelun tarkoitus
  - Selvittää, miten työntekijät kokevat resilienssin ja sen merkityksen muutostilanteissa.
- Painotetaan, että ei ole oikeita tai väärä vastauksia
  - kiinnostuksen kohteena ovat omat kokemukset ja näkemykset.

#### Teema 1. Resilienssin merkitys ja kokeminen muutoksessa

**Tavoite:** ymmärtää, miten haastateltavat määrittelevät resilienssin ja millaisena sen merkitys ja kokeminen näyttäytyvät muutostilanteissa.

- Mitä sana Resilienssi merkitsee sinulle omassa työssäsi?
- Millaisia tunteita tai kokemuksia yhdistät omaan ja työyhteisön resilienssiin?

- Miten ymmärrät resilienssin käsitteen työelämässä?
- Millaisissa tilanteissa olet kokenut resilienssistä olevan hyötyä työelämässä?
- Miten resilienssi on mielestäsi aikaisemmin auttanut sinua tai työyhteisöä selviytymään muutoksista?
- Mitkä asiat vahvistavat omaa ja työyhteisön resilienssiä?
- Miten koet resilienssin, onko se mielestäsi enemmän henkilökohtainen ominaisuus vai työyhteisön piirre?
- Miten resilienssi voisi sinun mielestäsi auttaa organisaatiota onnistumaan muutoksessa?

## **Teema 2. Resilienssin vaikutus työntekijöiden muutkokokemukseen**

**Tavoite:** selvittää, miten resilienssi muokkaa työntekijöiden kokemusta muutoksesta ja millaisia eroja voidaan havaita.

- Mitä ajattelet, kuinka sinun resilienssi on vaikuttaa siihen, kuinka koet muutokset?
- Miten resilienssi näkyy konkreettisesti työntekijöiden arjessa muutoksen aikana?
- Mitkä keinot tai tekijät ovat auttaneet sinua jaksamaan muutoksessa?
- Millaisia tekijöitä sinun mielestäsi tulisi vahvistaa parantaakseen työyhteisön kykyä selviytyä muutoksista?
- Miten ajattelet resilienssin vaikuttavan siihen, koetaanko muutos enemmän mahdollisuutena vai uhkana?
- Millaisia tekijöitä sinun mielestä tulisi vahvistaa, jotta työyhteisön resilienssi vahvistuisi?

## Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysista

Resilienssin määritelmä ja merkitys	Redusointi	Klusterointi; ryhmittely	Klusterointi; Ryhmät yläluokiksi	Klusterointi; Yläluokista pääluokkia	Pääluokat; Abstrahointi	Abstrahointi
Yksilön näkökulma		<b>1. Resilienssi yksilöllisenä ominaisuutena</b>	<b>Yksilölliset erot</b>	<b>Yksilön resilienssi työssä ja arjessa</b>	<b>Yksilön resilienssi työssä ja arjessa</b>	<b>Yksilön resilienssi työssä ja arjessa:</b>
Merkitsee niin sitä ihan jokapäiväistä asennetta tässä meidän työssä, että kyllähän meidän päivät on tosi paljon sellaisia, että tota resilienssiä vaaditaan. Että se on niinku ihan sitä arkea.H2 Ihan arkipäivän arkipäivän työssä työssä selviytymistä ja sitä, että miten sä hallitset sen oman työn.H4	Arkipäivän työssä selviytymistä	On ominaisuus ihmisessä	1. Resilienssi yksilöllisenä ominaisuutena	Mukautuminen ja muutuskävykyys	<b>Resilienssi yksilön ominaisuutena</b>	Asenne
Kyllähän se on semmoinen asia, mikä on siinä jokapäiväisessä työssä. Tavallaan niin kun pakko olla mukana, että sä kykenet niinku mukautumaan siihen tilanteeseen koska harvoin on 2 samanlaista niin kun päivää ja sitten taas toisaalta se itse työ muuttuu jatkuvasti sen kehityksen mukaan. H5	Oman työn hallitsemista	Osittain henkilökohtainen ominaisuus		Arjen hallinta ja toiminnallinen joustavuus		Mukautuminen
No mä niinku ajattelen, että siihen justiin liittyy tätä tämmöistä. Kun työelämä tuntuu nykypäivänä, että sehän on koko ajan jossain muutoksessa. Niin niin se on sitä muutosta ja selviytymistä. Pysytään siinä mukana ja pystytään niinku oikeasti. Siitä kaikesta stressistäkin palautumaan jossain kohtaa. Niin niin Jotain, jotain sellaista. H4	Muutoksen aiheuttamasta stressistä palautumista	Resilienssi on henkilökohtainen ominaisuus joka on opittavissa	<b>Psykologiset voimavarat</b>	Psykologiset voimavarat		Arjen hallinta
Niin no se, että koko ajan on muutostilanne että päällä ja asiat vaihtuu ja muuta. Mutta se että on on niinku tavallaan sellainen nopea reagoitakyky.H3	Resilienssi on minulle työssäni nopeaa reagoitakykyä.	Resilienssi on henkilökohtainen ominaisuus joka on opittavissa	2. Omat voimavarat ja usko itseensä	Kuormituksen säätely ja palautuminen		Joustavuus