



TYÖNTEKIJÄN RESILIENSSI JA SEN VAHVISTAMINEN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtaminen ja johtajuus

2024

Jaana Kiiski

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Jaana Kiiski

Työntekijän resilienssi ja sen vahvistaminen

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

88 sivua, 12 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Professori Aino Kianto ja Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Avainsanat: resilienssi, työntekijän resilienssi, johtaminen, resurssien säilyttämisen teoria

Resilienssi on alkujaan psykologiasta peräisin oleva käsite. Käsitettä on suomennettu esimerkiksi sanoilla sisu, sinnikkyys ja kestävyys. Työntekijän resilienssi on kyky sopeutua, kestää ja toipua haasteista, stressistä ja vastoinkäymisistä työelämässä. Resilientti työntekijä kykenee säilyttämään hyvinvointinsa, motivaationsa ja tehokkuutensa vaikeissakin tilanteissa ja oppimaan niistä. Resilienssi auttaa yksilöitä selviytymään paineista ja muutoksista työssä ja ylläpitämään positiivista asennetta sekä toimintakykyä.

Ilmiö on saanut laajaa huomiota työelämän kontekstissa, jossa kyky sopeutua, selviytyä ja jopa kukoistaa vaikeissa ja haastavissa olosuhteissa on entisestään korostunut. Työelämän kontekstissa resilienssin viitekehystä käytetään, kun pohditaan, miten ja millä toimin työpaikoilla voidaan edistää yksilöiden ja organisaatioiden resilienssiä. Työelämässä resilienssi nähdään merkittävänä voimavarana. Tämä voimavara nähdään dynaamisena ja kehittyvänä prosessina.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli havainnollistaa, mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän resilienssiin. Tutkielma toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena vakuutusyhtiössä. Tutkielma vahvistaa käsitystä resilientista työntekijästä ja hänen toimintatavoistaan työkontekstissa. Tutkielma tarjoaa organisaatioille oleellisia näkökulmia esihenkilön roolista työntekijän resilienssin vahvistamisessa. Tulokset korostavat esihenkilön merkittävää roolia positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa, esihenkilön oman asenteen vaikutuksesta sekä tuen antamisen merkityksestä työntekijöille. Tutkielman kontribuutio on huomion arvoinen, koska se esittää laajan valikoiman johtamisen keinoja työntekijän resilienssin vahvistamiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Jaana Kiiski

Employee resilience and its enhancement

Master's thesis

2024

88 pages, 12 figures, 3 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Aino Kianto and Associate Professor Anna-Maija Nisula

Keywords: resilience, employee resilience, leadership, conservation of resources theory

Resilience, rooted in psychology and characterized by terms like grit, perseverance, and durability, is pivotal in the workplace. Employee resilience involves adapting, enduring, and recovering from workplace challenges. It encompasses an individual's ability to maintain well-being, motivation, and efficiency amidst adversity, learning from difficult situations. Resilience aids individuals in navigating work pressures, sustaining positivity, and preserving functionality.

In the workplace, the concept has gained prominence, emphasizing the crucial role of individuals and organizations in thriving amid challenges. Resilience is considered a significant asset, recognized as a dynamic and evolving process.

The purpose of this master's thesis was to illustrate the factors that contribute to an employee's resilience and how leadership can influence employee resilience. The thesis was conducted as a qualitative interview study in an insurance company. The thesis confirms the understanding of the resilient employee and their behaviors in the work context. The thesis provides organizations with essential perspectives on the role of supervisors in enhancing employee resilience. The results emphasize the significant role of supervisors in creating a positive organizational culture, the impact of the supervisor's own attitude, and the importance of providing support to employees. The contribution of the thesis is noteworthy as it presents a wide selection of management strategies for enhancing employee resilience.

KIITOKSET

Tässä se nyt on – julkaistu pro gradu -työni. Maisteritutkinnon suorittaminen on enää muutamaa kurssia vaille valmis. Opintojeni aikana olen kokenut valtavaa iloa oppimisesta. Tämä matka on ollut merkityksellinen ja antoisa, välillä rankkakin, mutta arvostan jokaista hetkeä, jonka olen saanut viettää opiskelun parissa. On kiitosten aika.

Ensimmäiseksi haluan kiittää perhettäni ja erityisesti aviopuolisoani tuesta, rohkaisusta ja ymmärryksestä opintojeni aikana.

Kiitos myös opiskelukollegoilleni Annalle, Erikalle ja Evelle, jotka ovat antaneet minulle vahvaa ja merkityksellistä tukea opintojen aikana. Yhdessä olemme tehneet lukemattomat ryhmätyöt, jakaneet niin ilot kuin haasteetkin, ja teidän läsnäolonne on ollut minulle erittäin tärkeää. TIJO22 – kiitos myös jokaiselle, että meistä tuli me!

Erityiskiitos pro graduni ohjaajalle professori Aino Kiannelle tinkimättömästä ohjaustyöstä, sitoutumisesta ja ammattitaidosta! Näytit minulle jokaisessa ohjauksessa hienovaraisesti tietä eteenpäin. Kiitän myös muuta opetushenkilöstöä. Kursseillanne olen saanut arvokkaita oivalluksia.

Kiitos kohdeorganisaatiolle tämän työn mahdollistamisesta ja pro gradun haastatteluihin osallistuneita! Ilman teitä tämän työn tekeminen ei olisi onnistunut. Kiitän myös organisaatiotani opintojen mahdollistamisesta ja kaikesta tuesta opintojen aikana.

Kuopio 5.2.2024

Jaana Kiiski

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman taustat.....	9
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.3	Rajaukset.....	11
1.4	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	12
1.5	Tutkielman rakenne.....	13
2	Resilienssi teoreettisena käsitteenä.....	14
2.1	Resurssien säilyttämisen teoria - resurssien yhteys resilienssiin	16
2.2	Työntekijän resilienssi	18
3	Työntekijän resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen.....	26
3.1	Johtaminen	27
3.2	Organisaatiokulttuuri.....	31
3.3	Henkilöstöhallinnon käytännöt	33
3.4	Työkaluja resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen.....	34
3.5	Yhteenveto	36
4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	39
4.1	Tutkimuskohde.....	39
4.2	Aineiston kerääminen.....	41
4.3	Aineiston analysointi.....	44
4.4	Aineiston luotettavuuden arviointi	46
5	Tutkimustulokset	49
5.1	Resilienssin merkitys	49
5.2	Resilientti työntekijä	51
5.3	Resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen	54
5.4	Kehitysideat ja ajatukset resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen.....	60
6	Keskustelu ja johtopäätökset	64
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohdinta.....	64

6.2	Johtopäätökset	76
6.3	Käytännön suositukset	78
6.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	79
	Lähteet	81

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tämän päivän globaalit myllerrykset, olivat ne sitten talouteen liittyviä, pandemioita, poliittisia myrskyjä, terrori-iskuja tai luonnonvoimien tuhoja, heijastavat epävarmuutta kaikkialle. Organisaatiot ja yksilöt ovat niin ikään alttiimpia muutoksille, paineille, odottamattomille tapahtumille ja haasteille. Nopeasti muuttuvat olosuhteet ja monimutkaiset tekijät lisäävät epävarmuutta. Tehtävät monipuolistuvat ja samalla avautuu uusia mahdollisuuksia kehittämiseen ja vaikuttamiseen. Tässä dynamisessa ympäristössä työn luonne muuttuu. Kuormittavuus ja kiire tulevat tutuiksi tuntemuksiksi, mutta samalla syntyy mahdollisuus nousta haasteiden yläpuolelle. Vaikka maailma ympärillä muuttuu kiihtyvällä tahdilla, voimme valita suhtautumisemme muutokseen. Haasteet ja epävarmuus voidaan nähdä mahdollisuuksina ja jopa voimavaroina.

Muutokset edellyttävät organisaatioilta kykyä uudistua ja toiminnan kehittämistä sekä yksilöiltä joustavuutta ja sopeutumista muutoksiin (Hamel & Välikangas 2003, 53, 55; Jacobides, Lang & von Szczepanski 2020, 745; McEwen 2022, 47). Muutokset eivät ole enää vain yksittäisiä ja satunnaisia tapahtumia, vaan muutos nähdään yhä useammin jatkuvana prosessina, johon on pystyttävä sopeutumaan ja reagoimaan nopeasti. Muutos on pysyvä osa toimintaympäristöä. Se tulisikin nähdä normaalina eikä poikkeuksellisenä ja epänormaalina tilana (Tsoukas & Chia 2002, 569, 577). Organisaatioiden ja yksilöiden on omaksuttava ajattelutapa, joka mahdollistaa joustavan ja jatkuvan sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin.

Työterveyslaitos, Sitra sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos ovat julkaisseet tutkimuksia, joiden tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden ja yksilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota resilienssiin ja sen vahvistamiseen. Näiden arvostettujen tutkimuslaitosten tutkimustulokset korostavat resilienssin merkitystä sekä organisaatioiden että yksilöiden hyvinvoinnin edistämässä.

Työterveyslaitoksen HELP-projektin lähtökohtana oli selvittää covid-19-pandemian aiheuttamia muutoksia työelämään. Tutkittavia teemoja olivat hybridityö, etättyö ja lähityö. Projektin toteuttama Työelämän muutosnäkymät -tutkimuskatsaus korostaa kahta avainasiaa, joiden tulisi olla keskiössä työelämän kehittämisessä, jotta voimme parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta. Ensimmäisenä on varmistettava riittävä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys etä-

ja hybridityöskentelyssä. Toisena on varmistettava resilienssi ja kyky tehdä strategisia uudistuksia erilaisten kriisitilanteiden keskellä. Resilientti organisaatio ja yksilö pystyy samanaikaisesti harkitsemaan tulevaisuutta ja havaitsemaan kriisien synnyttämiä uusia mahdollisuuksia. Kun resilienssiä vahvistetaan työelämässä, painotetaan oppimisen ja kehittämisen merkitystä tavoiteltaessa parempaa hyvinvointia ja tuottavuutta tulevaisuuden työmaailmassa. (TTL 2022, 1–33.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran Megatrendit -julkaisu ennakoii tulevaisuuden muutosten kokonaiskuvaa. Megatrendit 2023 -julkaisu muutosten kokonaiskuvasta sisältää viisi teemaa: Luonnon kantokyky murenee, Hyvinvoinnin haasteet kasvavat, Demokratian kamppailu kovenee, Kilpailu digivallasta lisääntyy ja Talouden perusta rakoilee. Julkaisun mukaan hyvinvointiin ja ihmisten kestävyYTEEN vaikuttavat muun muassa työelämän muutokset ja epävarmuus. Julkaisun mukaan tulevaisuudessa hyvinvointi ei ole vain yksilön oma asia, vaan yksilön hyvinvointiin vaikuttavat ympäristö ja yhteisöt. Yhteisöllä viitataan esimerkiksi työpaikkoihin, jotka voivat vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin esimerkiksi tarjoamalla tukea, sosiaalista verkostoa ja mahdollisuuksia. (Sitra 2023.)

Terveyden ja hyvinvointilaitoksen (THL) tuoreimman Terve Suomi 2022 -tutkimuksen tulokset kertovat karua kieltä työikäisten psyykkisen kuormittavuuden kasvusta (THL 2023). Tutkittavan organisaation henkilöstötutkimukset ovat antaneet saman tyyppistä signaalia kuin Terve Suomi 2022 -tutkimus työn kuormittavuuden lisääntymisestä.

Linnenlücken (2017, 7) mukaan yllättävät tapahtumat maailmalla sekä talouden, teknologian ja sosioekonomian kasvava monimutkaisuus lisäävät kiinnostusta resilienssin käsitettä kohtaan. Resilienssin ja sen vahvistamisen kautta organisaation huomio kohdistuu erityisesti näihin väistämättömiin tilanteisiin ja jopa niistä oppimiseen. Resilienssin kehittämisen ja tutkimuksen kontekstissa yksilölliset ja organisaatiolliset näkökulmat ovat tiiviisti kietoutuneet toisiinsa. Organisaation resilienssin katsotaan rakentuvan yksittäisten organisaation jäsenten resilienssistä (Xiao & Cao, 2017, 3).

Kuvassa 1 kuvataan tätä kokonaisuutta, jossa muutos vaikuttaa sekä organisaatioon että yksilöön. Yksilöiden resilienssin kehittäminen on haasteellista, jos ei samanaikaisesti kehitetä organisaation resilienssiä. Kyse on kokonaisuudesta: johtamisesta, organisaatiokulttuurista ja organisaation prosesseista. Covid 19 pandemia yksittäisenä varsin vaikuttavana ilmiönä toi esille tarpeen vahvistaa yksilöiden ja organisaatioiden sopeutumiskykyä, jotta nykyisiin

sekä tuleviin haasteisiin voidaan vastata (Grimes, Matlow, Tholl, Dickson, Taylor & Chan 2022, 216).



Kuva 1. Muutoksen, organisaation ja työntekijän resilienssin suhde (mukaillen Xiao & Cao 2017, 3).

Tutkielman aihe on syntynyt käytännön tarpeesta ymmärtää, mitä on työntekijän resilienssi ja miten johtaminen voi vaikuttaa resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen. Kuten aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, resilienssiä voi oppia ja sitä voi kehittää (Luthans, Luthans & Luthans 2004, 48; Luthans, Avolio, Avey & Youssef, 2007, 547).

1.1 Tutkielman taustat

Kuten jo aiemmin todettiin kasvava kiinnostus työntekijän hyvinvointia kohtaan, on havaittavissa kansallisella tasolla ja myös organisaatioiden tasolla. Aihe on erittäin ajankohtainen. Organisaatiot ja yksilöt pyrkivät etsimään keinoja edistää hyvinvointia ja kyvykkyyttä kohdata muutoksia. Tässä tutkielmassa on tarkoituksena selvittää, mitkä ovat resilienssin työntekijän ominaisuudet ja toimintatavat sekä miten esihenkilö voi tukea työntekijän resilienssin vahvistamista.

Tämä tutkimus on tehty suomalaisessa vakuutusyhtiössä. Tutkimuksen aihe hahmottui vuorovaikutteisesti tutkijan ja organisaation edustajien kesken. Aiheen valinta pohjautui molemminpuoliseen kiinnostukseen. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin liiketoiminta-alueelle, jonka pääasiallisena tehtävänä on palvelun tuottaminen kuluttaja-asiakkaille contact

center -kontekstissa. Vakuutusalan toimintaympäristö on hyvin säännelty, mikä tarkoittaa, että tietyt määräykset ja säännöt ohjaavat vahvasti päivittäistä toimintaa. Itse contact center -työhön liittyy myös vahvasti sääntöjen, regulaatioiden ja toimintaohjeiden noudattaminen (Burns & Light 2007, 44, 53). Vakuutusosalalla kuten muillakin aloilla liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti. On olennaista omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä päätöksentekoon. Lisäksi kyky sopeutua muutoksiin yleisesti on avainasemassa. Resilienssin ymmärtäminen ja miten sitä voidaan vahvistaa työkontekstissa voi tarjota arvokasta tietoa työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Esihenkilön nähdään olevan avainasemassa alaisensa resilienssin kehittämisessä (Kuntz, Näswall & Malinen 2016, 460; Näswall, Malinen, Kuntz & Hodliffe 2019, 363).

Akatemiassa resilienssiä ja resilienssin vahvistamisen keinoja on tutkittu laajasti. Tämän tutkielman laaja kirjallisuusaineisto tuo esille, että erityisesti resilienssin vahvistamisen ja sen keinojen tutkimus näyttää keskittyneen usein yksittäisten keinojen tarkasteluun sen sijaan, että se olisi käyttänyt kattavampaa ja kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa. Tutkijat ovat saattaneet olla kiinnostuneita erityisistä interventioista tai strategioista ja siksi tutkimus on suuntautunut näiden yksittäisten keinojen syvälliseen ymmärtämiseen ja niiden vaikutusten arviointiin resilienssin vahvistamisessa. Yksittäisenä kirjallisuuden esimerkkinä henkilöstöhallinnon käytäntöjen näkökulmat, joita ovat tutkineet Bardoel, Pettit, De Cieri ja MacMillan (2014).

Tämän tutkielman toivotaan lisäävän kokonaisymmärrystä resilienssin käsitteestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tuovan laajempaa näkemystä resilienssistä työelämän kontekstissa. Tämä tutkielma kokoaa laajaa tutkimuskirjallisuutta ja sen tuloksia yhteen. Tämä tutkielma tuo esiin huomion arvoisen tutkimuksellisen panoksen, sillä kokonaisvaltaista tutkimusta esihenkilöiden keinoista työntekijän resilienssin vahvistamiseen ei kirjallisuuskat-sauksessa käynyt ilmi.

Tämä tutkielma ja siitä saatavat tulokset voivat antaa erityisesti kohdeorganisaatiolle tietoa sen kyvystä selviytyä muutoksista ja vastoinkäymisistä. Tutkielma antaa lisäksi suuntaviivoja, millä keinoilla esihenkilöt pystyvät vahvistamaan työntekijöiden resilienssiä ja olisiko näiden keinojen käyttämistä mahdollista edistää.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, minkälaisilla toimintatavoilla ja keinoilla esihenkilö voi auttaa ja ohjata työntekijää vahvistamaan ja kehittämään resilienssiään. Lisäksi tutkielma selvittää työntekijän resilienssin käsitettä ja mistä tekijöistä se muodostuu.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksen avulla:

Mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu?

Miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä?

1.3 Rajaukset

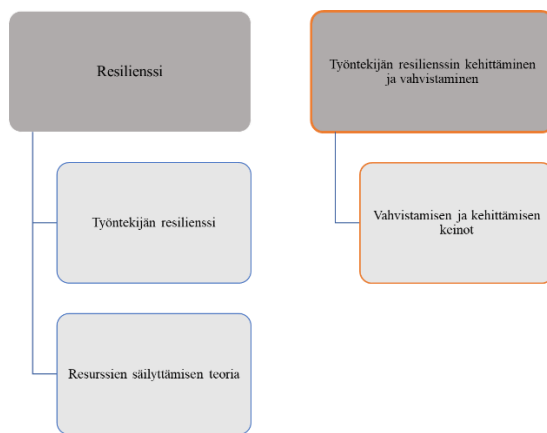
Tutkielman kautta pyritään syventymään resilientin työntekijän ominaispiirteisiin ja toimintamalleihin sekä johtajuuden keinoihin resilienssin vahvistamisessa. Tutkielma selvittää lisäksi esihenkilöiden näkemyksiä resilienssin merkityksestä työkontekstissa yksilölle ja organisaatiolle. Tutkimus on toteutettu esihenkilön näkökulmasta.

Aihe on rajattu tarkasteluun esihenkilöiden näkemyksistä, millainen on resilientti työntekijä ja miten resilientti työntekijä toimii sekä esihenkilöiden kokemuksiin johtamisesta ja sen vaikutuksista resilienssiin. Aihetta lähestytään osittain myös organisaatiokulttuurin ja henkilöstöhallinnon käytänteiden näkökulmasta. Nämä näkökulmat rajautuvat niihin tekijöihin, joihin esihenkilön nähdään voivan vaikuttaa.

Ilmiöitä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta rajoittuen ainoastaan kohdeorganisaation soveltamaan valmentavaan johtamiseen sekä jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastelu keskittyy yksinomaan niihin johtamiskäytänteisiin, jotka ovat käytössä kohdeorganisaatiossa. Valmentava johtaminen korostaa esihenkilön roolia valmentajana, kun taas jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus viittaavat organisaation sisäiseen johtamiskulttuuriin, jossa vastuuta ja päätöksentekovaltuuksia jaetaan laajasti organisaatiossa. Tämä lähestymistapa tarjoaa syvällisen ymmärryksen siitä, miten organisaation johtamisrakenteet ja -mallit vaikuttavat ilmiöihin, joita tutkimuksessa tarkastellaan.

1.4 Teorettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten (Kuva 2) keskeinen käsite on työntekijän resilienssi. Tutkimuskysymysten näkökulmasta pääpaino on työntekijän resilienssissä ja mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu sekä niistä keinoista, joilla esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän resilienssin vahvistamiseen. Teorettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kokonaisuymmärryksen lisäämiseksi resilienssin käsitettä ja resurssien säilyttämisen teoriaa.



Kuva 2. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Resilienssi on kuvattu psykologisen organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta taitona käsitellä myönteisesti vastoinkäymisiä, epävarmuutta, konflikteja, epäonnistumisia tai jopa myönteisiä muutoksia, edistystä ja kasvavaa vastuuta (Luthans 2002, 702). Psykologisessa kontekstissa resilienssi viittaa yksilön taitoon ylläpitää fyysistä ja psyykkistä toimintakykyään vaikeuksien keskellä tai reagoida myönteisesti merkittävään riskiin tai haasteeseen (Masten, Cutuli, Herbers & Reed 2009, 119; Fletcher & Sarkar 2012, 675).

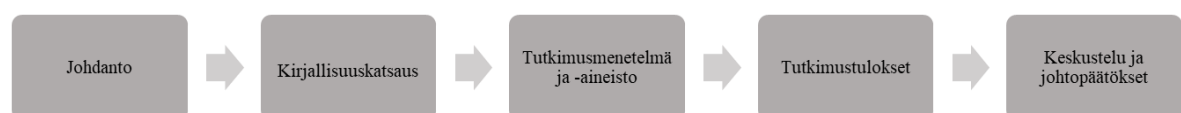
Resurssien säilyttämisen teoria korostaa, että yksilöt pyrkivät säilyttämään ja hankkimaan resurssejaan vastatakseen stressiin ja säilyttääkseen hyvinvointinsa. Teorian mukaan stressaavissa tilanteissa yksilöt pyrkivät suojelemaan fyysisiä, sosiaalisia ja henkisiä resurssejaan, mikä auttaa heitä sopeutumaan ja selviytymään vaikeuksista. Keskeinen idea on, että resurssien menetykset voivat johtaa negatiivisesti hyvinvointiin, kun taas resurssien

säilyttäminen ja hankkiminen voivat edistää stressinsietokykyä ja kokonaisvaltaista sopeutumista. (Hobfoll 2011, 116–118.)

Työntekijän resilienssi viittaa yksilön kykyyn toipua ja sopeutua vaikeista tilanteista, muutoksista ja vastoinkäymisistä. Se kuvastaa taitoa nousta takaisin (bounce back), ja parhaimmillaan mahdollisuutta kehittyä erilaisten kriisien ja vaikeuksien myötä. (Luthans 2002, 702; Howe, Smajdor & Stöckl 2012, 350; Shin, Taylor & Seo 2012, 740–741; Linnenlücke 2017, 4.) Akateeminen kirjallisuus yhdistää näkemyksen, jonka mukaan resilienssi on monimuotoinen ja monimutkainen ilmiö, joka muotoutuu yksilön ja tilanteiden mukaan. Tutkimukset tukevat ajatusta, että resilienssi liittyy vahvasti yksilön henkiseen hyvinvointiin ja muihin ominaisuuksiin. Nykyinen käsitys resilienssistä tukee näkemystä siitä, että kyseessä on kehittyvä ja kasvukykyinen piirre. Erityisesti korostetaan organisaation merkitystä työntekijän resilienssin kehittämisessä. (Kuntz et al. 2016, 460.)

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, joka sisältää luvut resilienssi teoreettisena käsitteenä ja työntekijän resilienssin kehittäminen ja vahvistaminen, tutkimusmenetelmä – ja aineisto, tutkimustulokset sekä keskustelu ja johtopäätökset (Kuva 3). Johdannossa kerrotaan tutkielman taustaa, merkitystä ja ajankohtaisuutta. Johdannossa esitellään myös tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi esitellään resilienssin käsite, resurssien säilyttämisen teoria ja työntekijän resilienssi. Kolmannessa luvussa perehdytään aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen työntekijän resilienssin kehittämisestä ja vahvistamisesta. Tämän tutkielman luvussa neljä esitetään tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Luvussa arvioidaan lisäksi aineiston luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään empiirisestä aineistosta johdetut tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohdinta, johtopäätökset, käytännön suositukset sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.



Kuva 3. Tutkielman rakenne.

2 Resilienssi teoreettisena käsitteenä

Tämän tutkielman tutkimuskirjallisuuden osuus on jaettu kahteen lukuun, joissa perehdytään resilienssiin teoreettisena käsitteenä sekä työntekijän resilienssin kehittämiseen ja vahvistamiseen. Tässä luvussa syvennytään resilienssin käsitteeseen ja resurssien rooliin ja merkitykseen resilienssin näkökulmasta resurssien säilyttämisen teorian avulla. Lisäksi syvennytään työntekijän resilienssiin.

Resilienssin käsitteen määrittely on kontekstisidonnainen ja monitahoinen. Resilienssin käsitettä käytetään muutokseen sopeutumisenä eri tieteenaloilla. Holling (1973, 17) määritteli ekologisen resilienssin systeemin toiminnan kyvyksi sietää muutosta sekä selvitä muutoksesta että mukautua muutokseen. Hollingia pidetäänkin resilienssi käsitteen luoja. Psykologisessa kontekstissa resilienssi viittaa yksilön kykyyn ylläpitää fyysistä ja psyykkistä toimintakykyään haastavissa tilanteissa (Fletcher & Sarkar 2012, 675) tai myönteiseksi sopeutumista edistäviksi keinoiksi merkittävän riskin tai haasteen tilanteessa (Masten et al. 2009, 119). Luthans (2002, 702) määritteli resilienssin psykologisen organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta ”positiiviseksi psykologiseksi kyvyksi palautua vastoinkäymisistä, epävarmuudesta, konflikteista, epäonnistumisista tai jopa positiivisesta muutoksesta, edistyksestä ja lisääntyneestä vastuusta”. Poijulan (2018, 16) mukaan resilienssi on suomennettu muun muassa joustavuudeksi, kestävyydeksi, muutos-, sopeutumis- ja palautumiskykyisyydeksi, sinnikkyudeksi ja sisuksi.

Resilienssiin ilmiönä liitetään reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden käsitteet. Reaktiivisesti resilientti yksilö kykenee tunnistamaan potentiaalisesti haitalliset tai stressaavat tilanteet ja osoittaa kykyä toimia tarpeen mukaan varmistaakseen selviytymisensä näistä tilanteista. Proaktiivisuus viittaa oppimiseen ja kasvuun haasteiden kautta. (Youssef & Luthans 2007, 778.) Dynaamisuuden käsitteen integroiminen resilienssiin, kuten Howe et al. (2012, 350) ja Windle (2011, 156) esittävät, on merkittävä lisäys, sillä se mahdollistaa resilienssin tarkastelun muokattavana ilmiönä ja että sitä voi kehittää. Akateeminen kirjallisuus vahvistaa, että resilienssi on kehitettävä ilmiö (Luthans et al. 2004, 48; Luthans et al. 2007, 547; Robertson, Cooper, Sarkar & Curran 2015, 534).

Connorin ja Davidsonin (2003, 77) resilienssin ominaispiirteitä koskevan viitekehyksen mukaan voidaan tunnistaa seitsemän keskeistä piirrettä, jotka kuvaavat resilienssiä ilmentävää yksilöä. Nämä seitsemän ominaispiirrettä muodostavat yhdessä kokonaiskuvan siitä, mitä resilienssi voi tarkoittaa yksilön kyvyssä selviytyä ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja vaikeuksiin. Ominaispiirteet ovat:

- Positiivinen näkemys: Tämä piirre viittaa siihen, että resilienssiä omaavat henkilöt ovat taitavia havaitsemaan mahdollisuuksia muutostilanteissa. He eivät keskity pelkästään vaikeuksiin, vaan he kykenevät näkemään myös myönteisiä näkökulmia ja vaihtoehtoja.
- Itsevarmuus: Resilienssiin liittyy vahva itseluottamus. Resilientit yksilöt tuntevat olonsa turvalliseksi ja itsevarmaksi myös epävarmuuden vallitessa. He uskovat omiin kykyihinsä selviytyä vaikeista tilanteista ja menestyä niissä.
- Selkeät tavoitteet: Resilienssiä ilmentävillä henkilöillä on selkeä visio siitä, mitä he haluavat saavuttaa. Tämä visio toimii heille kompassina muutoksen keskellä, auttaen heitä pysymään suunnassa ja motivoituneina.
- Luovuus: Luovuus on olennainen osa resilienssiä. Resilienssiä omaavat henkilöt ovat taitavia keksimään uusia ideoita ja lähestymistapoja muutosten kohtaamiseen. He eivät pelkästään pidä kiinni vanhoista kaavoista, vaan he ovat valmiita kokeilemaan ja soveltamaan luovia ratkaisuja.
- Sosiaaliset yhteydet: Resilientit yksilöt hyödyntävät sosiaalisia suhteitaan muutostilanteissa. He osaavat hakea apua ja tukea muilta, hyödyntää muiden resursseja ja rakentaa vahvoja sosiaalisia verkostoja.
- Rakenteellisuus: Resilienssiin kuuluu kyky kehittää ja soveltaa menetelmiä, prosesseja ja rakenteita muutoksen aikana. Resilientit yksilöt eivät jää passiivisiksi, vaan he pyrkivät järjestämään asioita ja luomaan selkeitä toimintatapoja vaikeuksien hallitsemiseksi.
- Kokeilunhalu: Resilienssi ilmenee myös rohkeutena tarttua toimeen epävarmuuden keskellä. Resilientit yksilöt ottavat harkittuja riskejä sen sijaan, että he pysyisivät paikallaan ja välttelisivät muutosta.

Näiden ominaisuuksien avulla yksilö pystyy sopeutumaan muutoksiin tehokkaammin ja näitä ominaisuuspiirteitä on mahdollista harjoittelun avulla kehittää (Connor & Davidson 2003, 76).

Johtopäätös tutkimuskirjallisuudesta on, että resilienssissä on kyse hyvin monimuotoisesta ja monimutkaisesta ilmiöstä, joka kehittyy yksilön ja tilanteen mukaan. Resilienssi on kyky kohdata vastoinkäymisiä avoimesti. Se on kyky sopeutua, selviytyä ja toipua haasteista ja vastoinkäymisistä. Resilienssi on myös kykyä oppia ja kehittyä vaikeista tilanteista. Lisäksi resilienssiä voidaan kehittää ja vahvistaa erilaisten strategioiden ja harjoitusten avulla.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan yksilön henkilökohtainen resilienssi ja työntekijän resilienssi ovat erillisiä käsitteitä, vaikka ne liittyvätkin toisiinsa. Työntekijän resilienssi liittyy työpaikalla tapahtuvaan käyttäytymismalleihin kuten yhteistyöhön ja virheistä oppimiseen ja siihen vaikuttaa organisaation tarjoamat resurssit. Työntekijän resilienssiä on mahdollista kehittää ja harjoittaa kaikissa työympäristöissä, vaikka suuria vastoinkäymisiä ei olisikaan. (Tonkin, Malinen, Näswall, & Kuntz 2018, 109, 119.)

2.1 Resurssien säilyttämisen teoria - resurssien yhteys resilienssiin

Tutkimuskirjallisuuden mukaan resursseilla on myönteinen ja keskeinen merkitys onnistuneessa selviytymisessä, sopeutumisessa ja kasvussa muutostilanteissa. Resurssien säilyttämisen teoria korostaa, että resilienssin perustana ovat sekä yksilöille että ryhmille tarjolla olevat resurssit ja niiden soveltuvuus tilanteen asettamiin vaatimuksiin (Chen, Westman & Hobfoll 2015, 97). Shin et al. (2012, 728) ovat soveltaneet teoriaa muutoksen ymmärtämiseen ja hallintaan. Resurssien säilyttämisen teoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää resilienssiä ja sitä, miten yksilöt voivat säilyttää ja mobilisoida resurssejaan vastatakseen stressiin, haasteisiin ja muutoksiin (Hobfoll, 2011, 116–118).

Hobfoll kehitti 1980-luvun loppupuolella resurssien säilyttämisen teorian (Conservation of Resources Theory COR) selittämään stressiä ja motivaatiota. Resurssien säilyttämisen teoria saa alkunsa näkökulmasta, joka korostaa yksilöiden pyrkimystä hankkia, ylläpitää, edistää ja suojella niitä asioita, jotka ovat heille keskeisen merkityksellisiä. Teoria pohjautuu ajatukseen, että yksilöt pyrkivät aktiivisesti turvaamaan ja vahvistamaan niitä arvokkaita resursseja, jotka ovat heille merkityksellisiä ja tämä resurssien hallinta vaikuttaa siihen, miten

he sopeutuvat muuttuviin olosuhteisiin organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Resurssien säilyttämisen teorian ensimmäinen periaate painottaa, että resurssien menetys on suhteellisesti tärkeämpää kuin resurssien hankinta. Toinen periaate perustuu ajatukseen, että yksilöiden on investoitava resursseihin suojautuakseen menetyksiltä, toipuakseen menetyksistä ja hankkiakseen uusia resursseja. Kolmannessa periaatteessa korostuu erityisesti resurssien hankinta, kun resurssien menetys on ollut suuri tai ajallisesti pitkä. (Hobfoll, 2011, 116–118.)

Ensimmäisen periaatteen mukaisesti resurssit voivat olla fyysisiä kuten työvälineet, sosiaalisia kuten tukevat työsuhteet, henkilökohtaisia kuten taidot ja itsetunto tai tiedollisia kuten tieto. Menetyksen merkitys korostuu erityisesti nopeassa menetyksessä, kuten talouden romahduksen yhteydessä, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi organisaatioiden rakenteisiin. Menetyksen hallitsevuus korostaa menetyksen merkitystä sekä yksilöille että organisaatioille. Tämä voi tehdä resurssien hankinnan ja ylläpidon vaikeaksi, jos menetyksiä esiintyy organisaatioissa. Toiseen periaatteeseen sisältyy ajatus siitä, että niillä, joilla on enemmän resursseja, ovat vähemmän haavoittuvia menetyksille ja paremmin valmistautuneita hankkimaan lisää resursseja. Toisin sanoen resurssien niukkuus tekee yksilöistä haavoittuvampia menetyksille ja vaikeuttaa uusien resurssien hankintaa. Periaatteen kolmannessa näkökulmassa resurssien hankinnalla ei välttämättä ole suurta vaikutusta niiden ihmisten kohdalla, jotka eivät ole kokeneet menetyksiä. Mutta resurssien hankinta voi olla erityisen merkityksellistä tilanteissa, joissa on ollut merkittäviä tai pitkäaikaisia resurssien menetyksiä. (Hobfoll, 2011, 116–118.)

Resurssien säilyttämisen teoriaa käytetään yleisesti ymmärtämään, miten resurssit vaikuttavat stressistä, vastoinkäymistä ja vaikeuksista selviytymiseen. Siinä korostetaan, että kun resursseja on hankittu alkuvaiheessa, se voi edistää uusien resurssien hankkimista tulevaisuudessa. Tästä muodostuu voitonkierre. Voitonkierre on uskottava ilmiö, koska alkuperäisten voittojen myötä suuremmat resurssit tulevat saataville. Tämä korostaa, että resurssien säilyttämisen teoria on proaktiivinen. Sen sijaan, että stressiin vain reagoidaan, voidaan siihen vaikuttaa ja sijoittaa resurssejamme tarkoituksellisesti. Tämä on merkittävää stressin ehkäisemisen ja oman sopeutumiskyvyn sekä resilienssin kehittämisen kannalta. (Chen & al. 2015, 97.)

Yksilöllisten resurssien avulla yksilön on mahdollista selvitä muutoksista ja vastoinkäymisistä. Resurssien säilyttämisen teoriaa voidaan soveltaa organisaatioympäristöihin, erityisesti työntekijöiden ja organisaatioiden näkökulmasta. Se auttaa ymmärtämään, miten

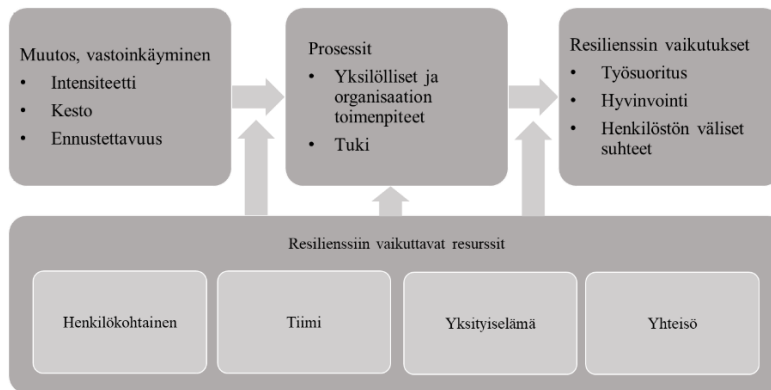
työympäristön tekijät, kuten työolosuhteet, esihenkilöiden tuki ja työtehtävien vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden resurssien säilyttämiseen ja siten heidän suorituskykyynsä ja hyvinvointiinsa. Valmistautuminen muutokseen, ennen kuin se käynnistyy, korostaa yksilöiden ja organisaatioiden kykyä tunnistaa mahdolliset muutosvaikutukset ja omaksua proaktiivinen asenne. Teoriaa voidaan käyttää myös kehittämään resilienssiä, stressin hallintakeinoja ja työympäristöjä, jotka tukevat resurssien säilyttämistä ja hyvinvointia. (Shin et al. 2012, 728; Bardoel et al. 2014, 282.)

2.2 Työntekijän resilienssi

Työntekijän resilienssi voidaan määritellä työntekijän kyvyksi käyttää resurssejaan jatkuvasti sopeutuakseen ja menestyäkseen työssään ja tätä kykyä organisaatio tukee ja edistää, vaikka työntekijä kohtaisi haastavia olosuhteita. Työntekijän resilienssi ilmenee työpaikan käyttäytymismalleissa, kuten yhteistyössä ja virheistä oppimisessa ja se on vuorovaikutuksessa organisaation tarjoamien resurssien kanssa. Työntekijän resilienssiä voidaan näin ollen vahvistaa organisaation toimesta. (Tonkin et al. 2018, 109.) Toth, Heinänen ja Kianto (2023, 1936) ovat todenneet, että psykologisen pääoman osa-alueiden toiveikkuuden, sitoutumisen, resilienssin ja optimismin vahvistaminen, kehittäminen sekä työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen voivat hyödyntää organisaatioita.

Työntekijän resilienssi viittaa yksilön kykyyn sopeutua ja toipua vaikeista tilanteista, muutoksista ja vastoinkäymisistä (Luthans 2002, 702; Howe, Smajdor & Stöckl 2012, 350; Shin, Taylor & Seo 2012, 740–741; Linnenlücke 2017, 4). Tämä taito mahdollistaa henkilön kyvyn nousta uudelleen pystyyn ja parhaimmillaan jopa kukoistaa erilaisten kriisien ja vaikeuksien keskellä. (Luthans 2002, 702; Vera, Samba, Kong & Maldonado 2020, 2; Cook 2021, 14.)

Työntekijän resilienssin käsitettä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja monen eri prosessin avulla (Kuva 4). Näiden näkökulmien ja prosessien avulla organisaatiot ja yksilöt voivat ymmärtää, minkä tekijöiden avulla työntekijän resilienssiä voidaan kehittää ja edistää työpaikoilla. (Britt, Shen, Sinclair, Grossman & Klieger 2016, 381.)



Kuva 4. Työntekijän resilienssi (mukaiillen Britt et al. 2016, 381).

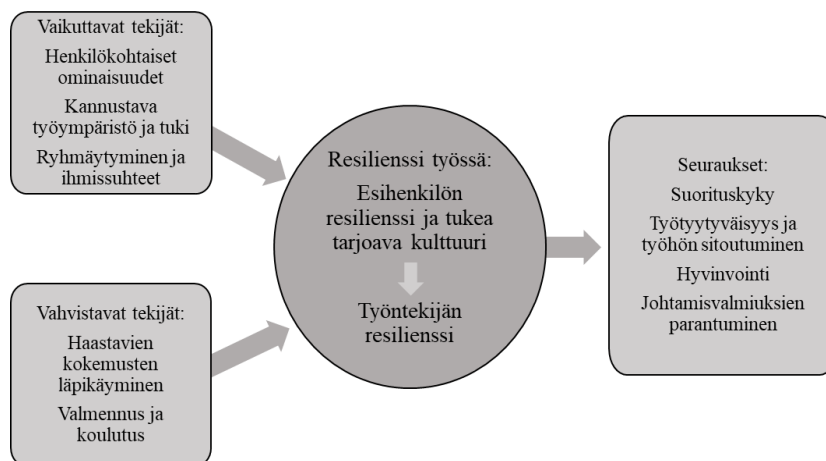
Tutkijoiden mukana työntekijän resilienssin tarkastelussa on oleellista selvittää, millaisille vastoinkäymisille tai haasteille työntekijät altistuvat. Vastoinkäymisten intensiteetti, kesto, ennustettavuus ja miten usein ilmiö on havaittavissa, voivat auttaa työntekijän resilienssin arvioinnissa. Näitä voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstötutkimuksen avulla. Tutkimus voi sisältää kysymyksiä liittyen työkuormaan, työn sisältöön, seksuaaliseen häirintään tai toimiloihin. Myös erilaiset raportit esimerkiksi työajankirjaamisjärjestelmästä voivat antaa tietoa työntekijän resilienssistä. Esimerkiksi pidentynyt työaika voi kieliä haasteista. (Britt et al. 2016, 381.)

Toinen näkökulma työntekijän resilienssin selvittämiseksi on, miten työntekijän resilienssi vaikuttaa työssä suoriutumiseen, hyvinvointiin ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Resilienssi voi vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen, koska resilienssi auttaa työntekijää kestämaan stressiä ja vaikeuksia. Tämä voi parantaa heidän kykyään selvittää haastavista tilanteista ja pysyä tehokkaana työssään. Resilienssi voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän hyvinvointiin, koska se auttaa häntä hallitsemaan stressiä ja sopeutumaan muutoksiin, mikä voi vähentää työntekijän kokemaa kuormitusta ja parantaa hänen kokonaisyhyvinvointiaan. Työntekijän resilienssi voi myös vaikuttaa siihen, miten hän vuorovaikuttaa muiden työntekijöiden kanssa. Vahva resilienssi voi auttaa työntekijää kommunikoimaan paremmin, ratkaisemaan konflikteja ja ylläpitämään positiivisia suhteita työtovereihinsa. Tämä voi luoda myönteisen työympäristön, joka tukee tiimityötä ja yhteistyötä. (Britt et al. 2016, 381–382.)

Kolmas näkökulma on arvioida resilienssiin vaikuttavien tekijöiden prosesseja esimerkiksi, miten työntekijä selviytyy vastoinkäymisistä ja millaista tukea on saatavilla. Lisäksi työntekijän resilienssiin vaikuttavat yksilölliset ja tiimin resurssit sekä yksityiselämään ja

yhteisöön liittyvät resurssit. Yksilölliset tekijät viittaavat esimerkiksi persoonallisuuteen. Tiimiin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa yhteenkuuluvuus, tuki ja sopeutumiskyky. Yksityiselämään liittyviä resursseja ovat esimerkiksi oman lähipiirin tuki, läheiset ihmissuhteet ja perhe-elämän tasapaino. Yhteisöön liittyvät resurssit voivat viitata esimerkiksi yhteenkuuluvaisuuden tunteeseen ja yhteyteen. (Britt et al. 2016, 381–382.)

Yu, Wen, Smith ja Stokes (2022, 1109) ovat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta mallintaneet (Kuva 5) resilienssiin vaikuttavat tekijät työpaikalla. Mallissa huomioidaan myös resilienssin vaikutukset ja seuraukset kuten Brittin et al. (2016) mallissa.



Kuva 5. Työntekijän resilienssi: Vaikuttavia tekijöitä ja vaikutuksia (mukailten Yu et al. 2022, 1109).

Yu et al. (2022) mukaan työntekijän resilienssiin vaikuttavia tekijöitä ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, ihmissuhdetekijät, kannustava ympäristö ja tuki, johtaminen, koetut haastavat kokemukset sekä valmennus ja koulutus. Henkilökohtaisia, yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus ja optimismi. Persoonallisuuden piirteillä ja optimismin asteella on merkittävä vaikutus yksilön kykyyn sopeutua vaikeuksiin ja vastoinkäymisiin. (Yu et al. 2022, 1109.)

Lee, Nam, Kim, Kim, Lee ja Lee (2013) jaottelivat meta-analyttisessä tutkimuksessaan yksilölliset, psykologiset ominaisuudet resilienssiä edistäviin ja resilienssiä haittaaviin tekijöihin. Tutkijoiden mukaan resilienssiin negatiivisesti vaikuttavat ahdistus, masennus, negatiivinen affekti ja koettu voimakas stressi. Resilienssiä edistävät optimismi, hyvä itsetunto,

positiivinen affekti ja sosiaalinen tuki. Resilienssiä vahvistaa niin luottamus omaan osaamiseen ja kykyihin sekä ylipäättään se, että yksilö on tyytyväinen omaan elämäänsä. (Lee et al. 2013, 271.)

Useat tutkijat (muun muassa Connor & Davidson 2003, 81; Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006; Luthans 2012; Vanhove, Herian, Perez, Harms & Lester 2016, 292; Richard 2020, 390–391) korostavat positiivisen asenteen merkitystä resilienssin vahvistamisessa. Tällöin keskitytään myönteisiin tunnetiloihin ja positiiviseen ajatteluun. Positiivisen asenteen omaava yksilö voi nähdä haasteissa mahdollisuuksia ja etsiä niihin ratkaisuja. Vastoinkäymisiin liittyviä tunnetiloja pyritään lieventämään ja niille pyritään löytämään merkityksiä. Tavoitteena on käsitellä tunteita rakentavasti. Ihmissuhteisiin liittyvät tekijät viittaavat ryhmytymiseen, kiintymykseen ja tunnesiteisiin liittyviin tekijöihin.

Baykal (2018) ja Vera et al. (2020) syventävät edelleen positiivisen ajattelu- ja toimintatavan näkökulmaa. Tämän tulkinnan mukaan resilienssi viittaa erityisesti yksilön kykyyn ylläpitää myönteistä ajattelu- ja toimintatapaa myös vaikeina ja haastavina aikoina. Resilientit yksilöt ovat yleensä täynnä energiaa, sopeutuvat vaivattomasti uusiin tilanteisiin ja sitoutuvat niihin vahvasti. He käyttävät pääasiallisena voimavaranaan positiivisia tunteita uusien asioiden omaksumiseen sekä negatiivisten tilanteiden hallintaan. On tärkeää huomata, että positiivinen ajattelu ei rajoitu vain yksilöön, vaan se leviää usein myös muihin ympärillä oleviin ihmisiin, esimerkiksi työyhteisössä. (Baykal 2018, 38–39.) Vera et al. (2020, 3) jatkavat, että myönteiset työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan rohkaisemaan ja inspiroimaan muita työyhteisön jäseniä vaikuttaen samalla koko työympäristön elinvoimaisuuteen. Tämä prosessi toteutuu erityisesti positiivisen palautteen ja kollegiaalisen tuen välityksellä työntekijöiden kesken.

Resilienssin ja organisaatiokansalaisuuden välisen yhteyden ovat tutkimuksessaan vahvistaneet Paul, Bamel ja Garg (2016, 315–316). Organ, Podsakoff ja MacKenzie (2006, 3) ovat määritelleet organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen seuraavasti: ”yksilöllinen käyttäytyminen, joka on harkinnanvaraista, jota ei suoraan tai nimenomaisesti tunnusteta virallisessa palkitsemisjärjestelmässä ja joka kokonaisuutena edistää organisaation tehokasta ja vaikuttavaa toimintaa”. Tämä ilmenee muun muassa vahvempana sitoutumisena ja siinä, että resilientti työntekijä ottaa todennäköisemmin suurempaa vastuuta työssään. Hänellä on kyky tehdä päätöksiä ja työskennellä huolimatta vastoinkäymisistä. Resilientillä työntekijällä on

hyvä itseluottamus sekä usko omiin kykyihin (Lee et al. 2013, 271; Paul et al. 2016, 315–316; Duchek 2018, 432–433).

Tonkin et al. (2018, 109) lisäävät, että työntekijän resilienssiin vaikuttaa esimerkiksi yhteistyö ja virheistä oppiminen. Työpaikalla esihenkilö ja kollegat voivat olla merkittävässä roolissa, kun yksilö kokee haasteita. Esimerkiksi muutosneuvotteluiden aikana kollegan tuki ja yhteiset keskustelut voivat auttaa jäsentämään ja ymmärtämään tilannetta. Tuki voi olla olennaisen tärkeä myös siinä tilanteessa, kun asiakastyötä tekevä yksilö kokee asiakaspalvelutilanteen haastavaksi tai jopa uhkaavaksi. Lim, Hur, Ho, Yoo ja Yoon (2020, 92) tuovat esille, että jopa väestölliset muutokset, globalisaatio ja teknologiset mullistukset voivat vaikuttaa resilienssiin.

Yu et al. (2022) mukaan ihmisten väliset suhteet vaikuttavat resilienssiin. Ihmissuhteisiin liittyviin tekijöihin he tunnistavat esimerkiksi tunnesiteet, koetun tuen ja sisäpiiri-identiteetin. (Yu et al. 2022, 1103.) Kannustava ja yhteistyöhenkinen kulttuuri voi edistää ryhmäytymistä, kiintymystä ja tunnesiteitä työntekijöiden välillä. Tunne osallisuudesta, tuen ja arvostuksen kokeminen voivat auttaa työntekijää selviämään vastoinkäymisistä. Organisaatiokulttuuri voi edistää toimivien yhteistyöverkostojen muodostumista työpaikalla. Yhteistyöverkostot tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden jakaa tietoa ja resursseja sekä tukea toisiaan vaikeina hetkinä. Tajfelin (1978) sosiaalisen identiteetin teorian käsite kuvastaa sitä, miten ihmiset määrittelevät itsensä ja tunnistavat itsensä ryhmien jäseninä sosiaalisessa ympäristössään. Se perustuu siihen, miten yksilö tunnistaa itsensä ja asettaa itsensä suhteeseen erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin tai yhteisöihin, kuten perheeseen, työpaikkaan, kulttuuriryhmään ja harrastuspiireihin. (Brown 2020, 6.) Yu et al. (2022) esille tuoma sisäpiiri-identiteetti viittaa, että yksilö tuntee olevansa osa hänelle tärkeää ryhmää, joka jakaa samat tavoitteet ja arvot. Ryhmälle on kehittynyt vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja tiiviit suhteet. Ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja tarjoavat toisilleen tukea.

Yussefin ja Luthansin (2007) ja Yun et al. (2022) mukaan resilienssiä kasvattavia tekijöitä ovat koetut haastavat kokemukset. Vastoinkäymiset, työhön liittyvät suorituspainet ja erilaiset esteet vahvistavat tutkijoiden mukaan resilienssiä. Kun yksilö kohtaa vaikeuksia, esteitä tai suorituspainetta, hän saa mahdollisuuden testata omia kykyjään ja kehittää selviytymisstrategioita. Haasteelliset tilanteet tarjoavat mahdollisuuden oppia, saada kokemusta ja kasvaa. (Yussef & Luthans 2007, 778; Yu et al. 2022 1105.) Myös Carverin mukaan (1998, 245) vastoinkäymisten kokeminen kehittää yksilön kykyjä ja taitoja kohdata tulevia

haasteita. Haasteellinen kokemus voi johtaa uuden oppimiseen sekä antaa tunteen onnistumisesta (mastery). Lisäksi se voi vahvistaa luottamuksen tunnetta tulevaisuuteen. (Carver 1998, 251–252.)

Sheltonin, Heinin ja Phippsin (2022) näkemys poikkeaa edellisten tutkijoiden näkemyksistä. Heidän näkökulmansa mukaan niin sanotut prosessitaidot ovat merkityksellisessä osassa stressaavien tilanteiden hallinnassa eikä niinkään resilienttiin toimintaan liittyvät ominaisuudet ja ympäristötekijät. Prosessitaidoissa viitataan muun muassa ajankäyttöön ja yhteistyöhön liittyviin taitoihin. Nämä taidot liittyvät toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Ajankäyttötaidot ovat keskeinen taito tehokkaaseen toimintaan. Taidon avulla työntekijä pystyy hallitsemaan myös aikatauluihin liittyviä stressitekijöitä. Lisäksi se voi auttaa saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet tehokkaammin. Ajankäyttöön liittyvät ongelmat johtavat usein kiireen tuntuun ja mahdollisesti myös tehtävien unohtamiseen. Yhdessä työskentely on olennainen osa tämän päivän työelämää. Yhteistyötaitoihin kuuluvat viestintä, kuunteleminen ja myös konfliktitilanteiden hallinta. Hyvien yhteistyötaitojen avulla työtehtävien aikataulutus, tiedon jakaminen, palautteen antaminen sekä ristiriitatilanteiden ratkaiseminen mahdollistuu. (Shelton et al. 2022, 423.)

Kannustava organisaatiokulttuuri sisältää teemoja työn tukemiseen kuten johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät sekä kannustavaan ilmapiiriin sekä koettuun tukeen. Siihen liittyvät myös toimivat yhteistyöverkostot ja organisaation tuki. Organisaation johtamistyyllillä ja sen kyvyllä tukea työntekijöitä haastavissa tilanteissa on myös keskeinen rooli resilienssin rakentamisessa. Myös Koerber, Rouse, Stanyar ja Pelletier (2018, 129–131) sekä useat muut tutkijat (Kuntz et al. 2016, 460; Näswall et al. 2019, 363) korostavat tuen merkitystä resilienssin kehittämisessä.

Erilaiset resilienssiin liittyvät valmennukset ja koulutukset tarjoavat käytännön työkaluja ja taitoja, jotka voivat edelleen vahvistaa yksilön kykyä selviytyä vaikeuksista työssään. Harjoitteet voivat auttaa yksilöitä lisäämään tietoisuutta omista tunteistaan, vahvistamaan stressinhallintataitojaan ja parantamaan kykyä selviytyä haastavista tilanteista. (Yu et al. 2022, 1105.) Yeagerin ja Dweckin (2012, 312) mukaan uusilla ajattelutavoilla ja -strategioilla resilienssiä voidaan niin ikään vahvistaa. Heidän mukaansa esimerkiksi oppimisen näkökulmasta yksilöä voi kannustaa näkemään kykyjensä ja taitojensa kehittymisen.

Myös Robertson et al. (2015, 559) mukaan resilienssikoulutuksen nähdään edistävän työhyvinvointia, tuottavuutta ja sitoutumista. Tutkijoiden mukaan koulutuksen avulla työntekijä saa valmiuksia stressaavien tilanteiden käsittelyyn ja ylläpitämään suorituskykyä myös haasteellisissa tilanteissa. Vanhove et al. (2016, 296, 278) tuovat esille tutkimuksessaan, että resilienssin vahvistamisen ohjelmilla, jotka kohdistuvat yksilöllisesti voidaan kehittää resilienssiä jollakin tavalla. Myös Koerber et al. (2018, 129–131) vahvistavat, että resilienssiä voidaan vahvistaa koulutusohjelmilla, jotka kehittävät haasteista selviytymistä, tunteiden sääntelyä ja rentoutumistaitoja.

Myös edistysellinen oppimiskulttuuri, joka jatkuvasti kannustaa työntekijöitä löytämään innovatiivisia ratkaisuja organisaation haasteisiin, voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden resilienssiin ja työhön sitoutumiseen. Tämä puolestaan voi lopulta johtaa korkeampaan työpanokseen (Blaique, Ismail & Aldabbas 2022, 1597.)

Taulukkoon 1 on koottu tässä luvussa esille tulleita näkökulmia työntekijän resilienssistä jaoteltuna henkilökohtaisiin tekijöihin ja taitoihin sekä johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta vaikuttaviin tekijöihin.

Taulukko 1. Työntekijän resilienssi ja siihen vaikuttavat tekijät

Henkilökohtaiset tekijät ja taidot	Kirjallisuus
Persoonallisuus (optimismi, itsetunto- ja luottamus), tyytyväisyys omaan elämään	Lee et al. 2013, Paul et al. 2016, Ducheck 2018, Yu et al. 2022
Positiivinen asenne	Connor & Davidson 2003, Luthans et al. 2006, Vanhove et al. 2016, Baykal 2018, Richard 2020, Vera et al. 2020
Sitoutuminen ja vastuunotto	MacKenzie 2006, Paul et al. 2016
Halu uuden oppimiseen	Yeager & Dweck 2012
Virheistä oppiminen	Tonkin et al. 2018
Kokemukset haastavista tilanteista	Carver 1998, Yussef & Luthans 2007, Yu et al. 2022,
Prosessitaidot (ajankäyttö- ja yhteistyötaidot)	Connor & Davidson 2003, Tonkin et al. 2018, Shelton et al. 2022
Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	
Kannustava esihenkilötyö	Yu et al. 2022
Kannustava työilmapiiri Työntekijöiden arvostamisen kulttuuri	Yu et al. 2022

Organisaation ja esihenkilön tuki	Lee et al. 2013, Kuntz et al. 2016, Koerber et al. 2018, Näswall et al. 2019
Oppimiseen kannustava kulttuuri Koulutus ja valmennus	Yeager & Dweck 2012, Robertson et al. 2015, Vanhove & al. 2016, Koerber et al. 2018, Blaique et al. 2022, Yu et al. 2022
Yhteistyöverkostot	Brown 2020
Ihmissuhteet ja sosiaalinen tuki	Yu et al. 2022

Tämän tutkielman johdannossa tuotiin esille, että resilienssi nähdään kehitettävänä ja opittavana valmiutena (muun muassa Luthans et al. 2004, 48; Luthans et al. 2007, 547; Poijula 2018, 21; Yu et al. 2022, 1105; Shelton et al. 2022, 409).

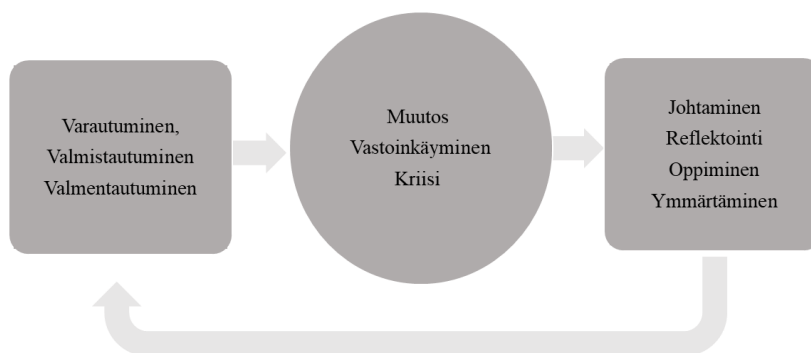
Seuraavassa alaluvussa selvitetään, millä keinoin työntekijän resilienssiä voidaan vahvistaa ja kehittää työympäristössä johtamisen, organisaatiokulttuurin ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen avulla.

3 Työntekijän resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen

Resilienssin nähdään olevan yksi organisaatioiden ja yksilöiden merkittävistä selviytymisominaisuuksista kriisin kohdatessa ja myös päivittäisessä toiminnassa. Se nähdään jopa välttämättömänä toiminnan ja olemassaolon kannalta. (Linnenlücke 2017, 7; Baykal 2018, 34; Jacobides et al. 2020, 745; Hu, Zhang & Yang 2020, 766.) Tutkimuskirjallisuuden mukaan resilienttejä selviytymistaitoja ja toimintatapoja sekä toimintakykyä vastoinkäymisissä voidaan edistää, kehittää ja harjoitella (muun muassa Luthans et al. 2004, 48; Luthans et al. 2007, 547; Poijula 2018, 21; Yu et al. 2022; Shelton et al. 2022, 409).

Organisaation roolina on edistää ja tukea työntekijän voimavaroja muutoksissa ja haastavissa olosuhteissa. Organisaatio tarjoaa resurssit sekä kontekstin työntekijän resilienssin edistämiseen ja työntekijä hyödyntää näitä resilienssin vahvistamisessa. Resilienssin rakentaminen ja vahvistaminen ovat osa organisaation päivittäistä toimintaa. Tämä edellyttää resurssien ja asiantuntemuksen tehokasta hyödyntämistä haasteiden ja kriisien ennakoinnissa sekä hallinnassa. (Kuntz et al. 2016, 458–459; Tonkin et al. 2018, 109.)

Alaluvussa 2.2. Resurssien säilyttämisen teoria - resurssien yhteys resilienssiin sivuttiin jo resilienssin proaktiivisuutta (Chen et al. 2015, 97; Shin et al. 2012, 728; Bardoel et al. 2014, 282). Kun tarkastellaan organisaatioiden ja yksilöiden näkökulmaa resilienssiin, havaitaan kolme tasoa: proaktiivisuus, reaktiivisuus ja reflektiivisyys (Kuva 6). Proaktiivinen resilienssi liittyy organisaation tai yksilön valmiuksiin ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin uhkien todennäköisyyden minimoimiseksi tai mahdollisten vaikutusten vähentämiseksi. Resilienssin näkökulma muuttuu reaktiiviseksi, kun organisaatio tai yksilö kohtaa muutoksen, vastoinkäymisen tai isomman kriisin. Proaktiivinen ja reaktiivinen lähestymistapa eivät enää riitä, vaan resilienssiä tulisi kehittää johtamisella, reflektoinnilla, oppimisella ja muutostilmiön ymmärtämisellä. (Annarelli & Nonino 2016, 3.)



Kuva 6. Resilienssin proaktiivisuus, reaktiivisuus, ja reflektiivisyys (mukaihen Annarelli & Nonino 2016, 3; Hollnagel, Woods & Leveson 2006, 349–350).

Myös Hollnagelin et al. (2006) näkemyksen mukaan resilientissä systeemissä korostuu kolme keskeistä ulottuvuutta: ennakointi, tarkkailu ja reagointikyky (Kuva 6). Nämä ulottuvuudet ovat olennaisia säilyttääkseen systeemin hallinnan ja kyvyn vastata muuttuviin tilanteisiin, siis säilyttääkseen resilienssin. Tärkeää on, että nämä ulottuvuudet ovat jatkuvasti läsnä systeemissä, valmiina vastaamaan mahdollisiin haasteisiin. Resilientin systeemin on myös jatkuvasti päivitettävä tietojaan ja opittava sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Resilienssi määritellään jatkuvana prosessina, joka koostuu vaiheista, jotka tapahtuvat ennen häiriötä, häiriön aikana ja häiriön jälkeen. Jokainen näistä vaiheista edistää oppimista ja varautumista tuleviin haasteisiin, mikä vahvistaa systeemin kykyä selviytyä ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. (Hollnagel et al. 2006, 349–350.)

3.1 Johtaminen

Modernien johtamismallien avulla mahdollistetaan organisaatioiden jatkuva ja entistä nopeampi kehittyminen. Perinteiset autoritääriset johtamismallit eivät enää vastaa liiketoimintojen tarpeisiin ja niiden tilalle on noussut uusia johtajuuden näkökulmia kuten palveleva johtaminen, itseohjautuvuuden johtaminen ja valmentava johtaminen (Ashford & DeRue 2012, 146–152; Denis, Langlely & Sergi 2013, 265). Erityisesti tilanteissa, joissa työhön liittyvä suorituspainne on korkealla tasolla, on havaittu, että kannustava johtaminen ja työtovereiden tarjoama tuki vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden resilienssiin (muun muassa Koerber et al. 2018; Cooke, Wang & Bartram 2019, 710; Näswall et al. 2019, 363).

Yu et al. (2022, 1107) mukaan resilienssin vahvistamista vaativaa kannustavaa työympäristöä voi edesauttaa johtamistyyleistä transformatiivinen johtaminen, voimaannuttava johtaminen, autenttinen johtaminen ja Leadership-Membership Exchange (LMX). Haneberg (2011) tuo esille ketterän (agile) työkuultuurin, jossa työkäytäntöjä muutetaan sekä toimintoja uudelleen järjestellään ja priorisoidaan vähitellen ja siten, että niihin ei kohdisteta suurta huomiota. Muutoksia siis toteutetaan vähitellen, lähes huomaamattomasti. Näin ollen niiden vaikutukset eivät välttämättä aiheuta stressiä ja hämmennystä. (Haneberg 2011, 52.)

Madriganon, Chandran, Costiganin ja Acostan (2017, 9) tutkimuksen mukaan mikään johtamistyyleistä ei suoranaisesti huomioi resilienssiä. He tuovat esille ominaisuuksia, jotka ovat ominaisia resilienssiin suuntautuvassa johtamisessa. Näitä ominaisuuksia ovat:

- Organisaation yhteinen identiteetti, tarkoitus ja arvot. Tämä viittaa siihen, että organisaatio ymmärtää, ketä he ovat, miksi he tekevät mitä tekevät ja millaisin periaattein he tekevät mitä tekevät. Yhteinen päämäärä on resilienssin kannalta keskeistä ja nämä tekijät auttavat toimimaan yhtenäisesti ja etenemään yhteistä päämäärää kohti.
- Keskinäinen tuki ja luottamus. Resilienssin vahvistamisessa organisaation ja yksilöiden välinen tuki ja luottamus ovat tärkeässä roolissa. Tuki ja luottamus luovat turvallisen ilmapiirin ja mahdollistavat vastoinkäymisten nopeamman käsittelyn ja toimimisen.
- Roolien joustavuus ja aktiivinen ongelmanratkaisukyky. Muutuviin olosuhteisiin on kyettävä reagoimaan joustavasti ja aktiivisesti.
- Itsereflektio. Organisaation ja yksilöiden on arvioitava toimintaansa. Itsearviointia on kyettävä tekemään myös tunnistamalla vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi itse-reflektioon liittyy kokemuksista oppiminen.
- Jaettu johtajuus. Johtaminen ei ole vain yhden johtajan käsissä, vaan johtava rooli voi muuttua tilannesidonnaisesti.
- Osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen avulla valmistaudutaan kohtaamaan tulevat muutokset ja haasteet.

Organisaatioiden ja esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota näihin ominaisuuksiin. Näin ollen niillä on mahdollisuus kehittää ja edistää resilienssiä. Resilienssiin suuntautuva

johtaminen perustuu yhteiseen ymmärrykseen päämääristä ja tavoitteista, kykyyn oppia uutta, toiminnan ja ajattelutapojen joustavuuteen sekä itsearviointiin. (Madrigano et al. 2017, 11.)

Valmentava johtaminen

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutettiin organisaatiossa, jossa sovelletaan valmentavan johtamisen mallia sekä itseohjautuvuutta ja jaettua johtamista. Tämän vuoksi seuraavaksi perehdytään lyhyesti näihin käsitteisiin. Tutkimuksesta rajattiin näin ollen pois muut johtamismallit. Berg ja Karlsen (2007) luonnehtivat valmentavan johtamisen olevan uuden oppimiseen tähtäävää, jossa esihenkilöt haastavat yksilöitä tai tiimejä uudenlaiseen ajatteluun. Valmentavan johtamisen menetelmiksi he listaavat muun muassa kysymykset, kannustamisen, haastamisen ja palautteen antamisen. (Berg & Karlsen 2007, 4–5.) Valmiiden ratkaisujen sijaan valmentava johtaja auttaa työntekijää löytämään ratkaisun itse. Valmentava johtaminen kannustaa kokeilemaan ja oppimaan virheistä. Myös Viitala (2004, 539) tuo esille, että esihenkilön rooli on muuttunut lähemmäksi valmentajan roolia, jossa esihenkilö mahdollistaa oppimisen.

Myös McLean, Yang, Kuo, Tolbert ja Larkin (2005) korostavat valmentavan johtamisen oppimisen ja kehittämisen näkökulmaa, mutta lisäävät sen tähtäävän myös suorituskyvyn parantamiseen. Heidän mukaansa valmentavassa johtamisessa tärkeää on avoin viestintä, tiimityön merkitys ja yksilön arvostaminen tehtävien sijaan. (McLean et al. 2005, 163.) Valmentava esihenkilö viestii tavoitteista ja päämääristä selkeästi sekä jakaa vastuuta. Ladyshewskyn (2010, 303) mukaan valmentava johtaminen vaatii esihenkilöiltä uudenlaista ajattelutapaa, jossa teemoina ovat tunneäly, luottamuksen rakentaminen, arvojen korostaminen ja motivointi. Ristikankaan ja Ristikankaan (2017) mukaan valmentava johtajuus ilmenee työntekijän näkökulmasta esihenkilön läsnäolona. Myös erilaisuuden ymmärtäminen, toisen huomioiminen, luottamuksen kasvattaminen ja yhdessä tekeminen kuvaavat valmentavaa johtamista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 42.)

Valmentava johtaminen edistää tavoitteiden saavuttamista, vahvistaa resilienssiä ja parantaa työhyvinvointia. Valmentavan johtamisen keinoin on myös mahdollista lisätä itsetuntemusta ja -luottamusta sekä auttaa yksilöitä sopeutumaan muutokseen. (Grant, Curtayne & Burton 2009, 406.) Valmentava johtaminen edistää tavoitteiden saavuttamista, koska se rohkaisee, kannustaa ja innostaa työntekijää suorituksen parantamiseen. Resilienssin vahvistamista

edesauttavat avoin ja tukeva ilmapiiri, jossa voidaan käsitellä ongelmia, saada palautetta ja oppia virheistä. Koska valmentava johtaja kannustaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, työntekijät ovat todennäköisesti valmiimpia kohtaamaan ja mukautumaan muuttuviin työolosuhteisiin ja vaatimuksiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 234–247, 273–274.)

Valmentamisen johtamiseen liittyy myös haasteita. Yksi näistä haasteista on esihenkilön käytettävissä oleva aika. Valmentava johtaminen edellyttää ajallisia investointeja. Alaisten määrän lisääntyminen voi vaikuttaa valmentavan johtamisen laadun heikkenemiseen. Liian vähäinen aikaresurssi on valmentavan johtajuuden onnistumisen suurin este. (Ladyshewsky 2010, 294; Berg & Karlsen 2016, 1125–1126.) Toinen haaste liittyy esihenkilön aseman muuttumiseen liittyvään asetelmaan. Esihenkilö ei olekaan enää henkilö, joka tietää kaikesta kaiken. Alaiset ovat oman tehtävänsä asiantuntijoita, eikä esihenkilöllä välttämättä ole substanssiosaamista alaisen tehtäväkenttään. (Ladyshewsky 2010, 294; 304; Ristikangas & Ristikangas 2017, 23.) Kolmas haaste valmentavan johtamisen toteutumiselle on johtajan osaamiskapeikat. Valmentava johtaminen vaatii esihenkilöltä vahvaa vuorovaikutus- ja valmennustaitoa. Tähän liittyviä taitoja ovat muun muassa kuuntelutaito, kysymysten esittäminen ja palautteen antaminen korostuvat. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen esihenkilön ja alaisen välillä on avainasemassa valmentavassa johtamisessa. (Ladyshewsky 2010, 294; Berg & Karlsen 2016, 1125; Ristikangas & Ristikangas 2017, 26.)

Jaettu johtaminen ja itseohjautuvuus

Jaettu johtaminen liitetään yleensä tiimien kontekstiin. Jaettu johtajuus määritellään ”saman aikaiseksi, jatkuvaksi, molemminpuoliseksi vaikuttamisprosessiksi tiimissä, jolle on ominaista virallisten ja epävirallisten johtajien sarjan ilmaantuminen” (Pearce & Barkus 2004, 48). Jaettu johtajuus on tiimin erityispiirre, jossa johtajuus ei ole keskittynyt yksittäiseen johtajaan, vaan jakautuu tasaisesti jäsenten kesken. Jaettu johtajuus ilmenee suhdeperusteisenä ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisille suhteille ja jota vahvistaa molemminpuolinen vaikutusvalta. Tämä ominaisuus muotoutuu tiimin sisällä johtajuuden ja vaikutusvallan aktiivisesta jakamisesta jäsenten kesken. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1218–1220.)

Jaetussa johtajuudessa ilmenee kolme keskeistä yhteneväisyyttä: jaetussa johtajuudessa kyse on lateraalista vaikutuksesta vertaisten keskuudessa, jaettu johtajuus ilmenee tiimin dynaamisena ilmiönä ja johtamisen rooli ja vaikutusvalta jakautuvat tiimin jäsenten kesken

(Zhu, Liao, Yam & Johnson 2018, 837). Jaetun johtamisen konseptiin liittyvät jaettu johtajuus, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus sekä tehtävien keskinäinen riippuvuus ja monimutkaisuus (Denis et al. 2013, 215–216). Cummingsin (1978) mukaan itseohjautuvalla tiimillä tulisi olla yhteinen tehtävä, monipuolista osaamista omaavia jäseniä, mahdollisuus itsenäisesti määrittellä työtapansa, aikataulunsa sekä jakaa tehtäviä ja saada palautetta ja palkintoja tiiminä suoritetuista saavutuksista (Cummings 1978, 626).

Denisin et al. (2013) laajassa kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille jaetun johtajuuden positiivisia ilmentymiä. Jaettu johtajuus muodostuu ja jakautuu luonnollisesti. Tällaisissa tiimeissä on kollektiiviset tavoitteet ja ymmärrys, miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Lisäksi organisaation jäsenillä on vaikutusmahdollisuuksia. Jaetun johtajuuden odotetaan parantavan organisaation oppimista, tehokkuutta ja kilpailukykyä. Jaetun johtajuuden negatiivisia ilmentymiä voi olla tietynlainen sekavuus. Kokonaisuus voi olla epälooginen ja epäyhtenäinen. Johtajuus voi kadota, koska se on liiaksi jaettua. Tällöin yhteiset tavoitteet ja visio voivat hämärtyä. Jaetussa johtajuudessa saattaa olla epäselvää, kuka lopulta on vastuussa päätöksistä ja toiminnasta. Jaetun johtajuuden yhteydessä yksilöt saattavat kokea suurempaa stressiä ja työmäärää, koska heillä voi olla monia erilaisia rooleja ja vastuita. Jos jaettu johtajuus ei ole tehokasta ja johtaa jatkuvaan epäselvyyteen tai konflikteihin, se voi laskea ryhmän jäsenten motivaatiota ja sitoutumista. (Denis et al. 2013.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Wilsonin ja Ferchin (2005) mukaan organisaatioiden ensimmäisen tehtävänä on luoda yhteinen visio, millaisen työkuulttuurin se haluaa. He näkevät yhdeksi resilienssin vahvistamisen keinoksi välittävän kulttuurin, johon liittyvät sosiaalinen tuki, yhteistyö ja luottamukselliset ihmissuhteet. Tutkijat tuovat esille useita kehittämistoimia, joiden avulla organisaatiot pystyvät vahvistamaan välittämisen kulttuurin luomista. Näitä toimia ovat muun muassa työtovereiden tapaaminen, avoin keskustelukulttuuri, avoimen ristiriitojen ja konfliktien käsittelyn edistäminen sekä myönteinen suhtautuminen uusiin ajatuksiin, ideoihin ja ehdotuksiin. (Wilson & Ferch 2005, 56–57.)

Koerber et al. (2018) esittävät sosiaaliselle tuelle neljä oluttuvuutta. Nämä ovat emotionaalinen, instrumentaalinen, informatiivinen ja arviointituki. Nämä tuen oluttuvuudet suojelevat työntekijää stressitekijöiden kielteisiltä vaikutuksilta. Emotionaalisesta tuesta on kysymys

silloin, kun työtoveri huomaa kollegansa olevan stressaantunut ja keskustelee hänen kanssaan tilanteesta sekä jakaa omia kokemuksiaan. Instrumentaalinen tuki voi olla työtoverin auttamista esimerkiksi haastavassa asiakaspalvelutilanteessa. Informatiivista tukea voi olla, kun esihenkilö jakaa parhaita käytäntöjä haastavan asiakaspalvelutilanteen hoitamiseksi. Monipuolinen tukiverkosto edistää työntekijän hyvinvointia ja auttaa häntä hallitsemaan stressiä työssään sekä vahvistaa resilienssiä. (Koerber et al. 2018, 128.)

Kuntz et al. (2016) korostavat, että organisaatiot voivat tehdä paljon edistääkseen resilienssiä työympäristössään. Yksi tehokas keino on tukea yhteistyön ja yhdessä tekemisen malleja. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee rohkaista työntekijöitä työskentelemään yhdessä, jakamaan ideoitaan ja innovoimaan yhdessä. Tällainen toiminta voi johtaa innovatiivisuuden lisääntymiseen ja keskustelukulttuurin vahvistumiseen. (Kuntz et al. 2016, 460.) Samalla tämä edistää Wilsonin ja Ferchin (2005) esille tuomaa organisaation myönteistä asennetta uusiin ideoihin. Lisäksi organisaatioiden tulisi edistää itsenäistä päätöksentekoa ja tulosvastuuta. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta työstään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Joustavat roolit ja jaetun johtajuuden konsepti voivat olla avainasemassa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Työntekijöiden tulisi voida vaihtaa rooleja tarpeen mukaan ja osallistua päätöksentekoon yhdessä. (Madrigano et al. 2017, 9.)

Organisaatioiden on lisäksi luotava avoin keskustelukulttuuri ja ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä tuomaan esille työn haasteet ja kipukohtat (Mendy 2020, 360). Tämä mahdollistaa ongelmien varhaisen tunnistamisen ja niihin reagoimisen. Työntekijöiden tulee tuntea, että heidän mielipiteensä ja huolensa otetaan vakavasti organisaation toimesta. Organisaatioiden on tarjottava tarvittavat resurssit haasteiden ja kipukohtien käsittelyyn (Näswall et al. 2019, 359). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien tarjoamista tai psykososiaalisen tuen tarjoamista työntekijöille. Wilsonin ja Ferchin (2005, 48) mukaan sosiaalinen tuki, avoin keskustelukulttuuri ja luottamus ovat merkittäviä tekijöitä resilienssin kehittämisessä.

Useiden tutkijoiden mukaan yksi resilienssin vahvistamisen keinoista on palautekulttuuri (Yost 2016, 477; Grimes et al. 2022, 214–215; Wursthorn, Saliterer & Korac 2023, 20). Vahvan palautekulttuurin avulla virheistä puhutaan avoimesti ja niistä opitaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 247–248.) Palautteen avulla yksilö voi oppia omasta suorituskyvystään, selviytymiskeinoistaan ja sopeutumisestaan. Palaute kertoo yksilölle, miten hän on suoriutunut jostakin tietystä tehtävästä. Positiivinen palaute vahvistaa, että tehtävä on oikein

hoidettu. Negatiivinen tai kehittävä palaute taas voi osoittaa, mitä tekijöitä voidaan parantaa. Palaute voi vahvistaa ymmärrystä omien selviytymis- ja sopeutumiskeinojen tehokkuudesta tai tehottomuudesta. Organisaation palautekulttuuri ei synny itsestään, vaan vaatii jatkuvaa huolenpitoa edistämällä oppimisen kulttuuria ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista (Baker, Perreault, Reid, Blanchard, Kelloway & Drapeau 2013, 262–264).

3.3 Henkilöstöhallinnon käytännöt

Tutkijat ovat esittäneet, että erilaiset henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat resilienssin kehittämiseen ja vahvistamiseen (Bardoel et al. 2014, 283–284; Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, Tarba, Ahammad & Vorley, 2019, 1359). Henkilöstöhallinnon käytännöistä resilienssin kehittämistä mahdollistavat työn suunnittelu, tiedon jakaminen ja kulku organisaatiossa, henkilöstöedut (rahalliset ja muut) ja työntekijän kehitysmahdollisuudet. Työn suunnitteluun liittyvät joustavien työaikojen ja etätönn mahdollisuus. Henkilöstöedut esimerkiksi osakeoptiot ja työhyvinvointia tukevat vapaa-aikaan liittyvät edut voivat edistää resilienssiä ja samalla myös arvostuksen tunnetta. Työntekijän kehittämismahdollisuudet ovat merkittävässä roolissa resilienssin kehittämisessä. Kehittämismahdollisuudet voivat kattaa erilaisia alueita, kuten koulutuksen, ammatillisen kasvun ja urakehityksen. Työntekijälle voidaan tarjota mahdollisuus oppia uusia taitoja vastata muuttuviin työvaatimuksiin ja selviytyä uusista haasteista. (Khan et al. 2019, 1355, 1358–1359.)

Edelleen resilienssiä voidaan parantaa toimivilla työterveys- ja turvallisuuskäytänteillä. Näihin kuuluvat koulutus turvallisuusasioissa, ohjelmat terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi, toimenpiteet turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi sekä työolojen parantamistoimet, jotka tukevat työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. (Bardoel et al. 2014, 283–284, 286.) Tällaiset panostukset voivat parantaa työntekijän resilienssiä, koska terveellisemmässä ja turvallisemmassa työympäristössä työskentelevät ihmiset ovat usein valmiimpia kohtaamaan ja selviytymään työelämän haasteista.

Tutkijat ovat lisäksi ehdottaneet, että organisaatiot voisivat jo rekrytointivaiheessa ottaa huomioon resilienssitaidot ja palkata resilienttejä yksilöitä (Britt et al. 2016, 388; Shin et al. 2012, 743). Britt et al. (2016, 743) kuitenkin jatkavat, että resilienssiä mittaavat indeksit ovat vielä varsin uusia ja vaativat vielä kehittämistä. Heidän mukaansa resilienssin huomioon

ottaminen rekrytoinnissa ja resilienttien työntekijöiden valinta olisi kuitenkin hyödyllistä organisaatioille.

3.4 Työkaluja resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen

Tässä kappaleessa esitellään kaksi mallia tai kehittämisohjelmaa resilienssitaitojen vahvistamiseen ja kehittämiseen. Baker, Baker ja Burrell (2021, 463) esittävät teoreettisen mallin, jonka avulla resilienssitaitoja voidaan kehittää työpaikoilla. Mendyn (2020, 360–362) mallissa lähtökohtana on ryhmän tai organisaation resilienssin edistäminen.

Baker et al. (2021, 463) mallin (Kuva 7) avulla on mahdollista vahvistaa työntekijän resilienssiä sekä selviytymistä muutoksista ja vastoinkäymisistä paremmin. Malli sisältää seuraavat kolme moduulia: emotionaalinen resilienssi, resilientti ajattelu sekä tasapaino ja palautuminen. Tutkijat esittävät, että koulutuksen aluksi tulisi keskittyä tunteiden säätelytaitojen kehittämiseen ja itsetietoisuuden lisäämiseen eli emotionaalisen resilienssin moduuliin. Tämä parantaa valmiuksia edetä seuraaviin moduuleihin.



Kuva 7. Taitoihin perustuva resilienssin kehittämisen malli työpaikalla (mukaillen Baker et al. 2021).

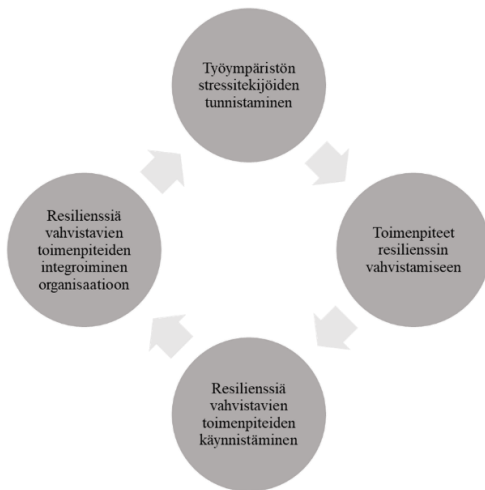
Emotionaalisen resilienssin moduuli sisältää tunteiden säätelyn taidon, myönteisen suhtautumisen taidon ja sosiaalisen yhteyden taidon. Resilientin ajattelun moduuli sisältää joustavan ajattelun taidon ja optimismin. Tasapaino ja palautuminen moduuli sisältää vaatimusten

tasapainottamisen ja itsestään huolehtimisen taidot. Emotionaalisen resilienssin moduulissa työntekijä oppii seuraavia asioita: uhkareaktioiden tunnistaminen ja hallinta, sympaattisen hermoston ärsytyksen rauhoittaminen, myönteisten tunteiden rakentaminen, hyvien sosiaalisten yhteyksien kehittäminen ja ymmärtämisen sekä luottamuksen merkitys ihmissuhteiden kehittämisessä ja vastavuoroisen tuen antamisen ja vastaanottamisen merkitys. Työntekijä oppii kehittämään taitoja, jotka auttavat hallitsemaan vastoinkäymisiin liittyviä tunnereaktioita, kuten hallittu hengitys, rentoutuminen ja mindfulness-meditaatio. Työntekijä oppii myös tiedostamaan myönteisiä tunteita sekä oppii kehittämään itselle tärkeitä ihmissuhteita. (Baker et al. 2021, 466–467.)

Resilientin ajattelun moduulissa opitaan taitoja negatiivisten ajatusten tunnistamiseen ja niiden hallintaan. Työntekijä harjaantuu, miten vastoinkäymistilanteeseen voi suhtautua optimistisesti ja eteenpäin katsovasti. Samalla työntekijä oppii arvioimaan vaikeita tilanteita jälkikäteen. (Baker et al. 2021, 467–468.)

Tasapaino ja palautuminen moduuli opettavat käyttäytymistapoja, joissa pyrkimyksenä on löytää tasapaino ja palautuminen heti vastoinkäymisten jälkeen ja myös pidemmällä aikavälillä. Palautumista voivat edistää muun muassa tauon pitäminen, rentoutumisharjoitus, liikunta tai tehtävän vaihtaminen. Elämän vaateiden tasapainon saavuttamiseen tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi selkeiden tavoitteiden ja rajojen asettaminen, priorisointi, delegointi ja perfektionismista luopuminen. (Baker et al. 2021, 469.)

Mendy (2020) esittää konseptin kollektiivisen resilienssin interventioista, joka tunnistaa työympäristön stressitekijät, aloittaa resilienssin vahvistamisen, yhdistää rakenteellisen ja ei-rakenteellisen resilienssin sekä lujittaa kollektiivista resilienssiä. Tämä malli (Kuva 8) selkeyttää työperäisen stressin juurisyitä ja tarjoaa ratkaisuja niihin. Malli ei ole vain reaktiivinen, vaan myös proaktiivinen lähestymistapa, joka pyrkii ehkäisemään stressitekijöitä ja lisäämään organisaation ja yksilön kykyä selviytyä tilanteista. Lisäksi tämä malli auttaa organisaatiota arvioimaan, kuinka paljon resilienssi- ja stressinhallintakoulutusta tarvitaan. Se antaa organisaatiolle välineet määrittää, mitä taitoja ja tietoa työntekijät tarvitsevat paremman stressin hallinnan ja resilienssin kehittämiseksi. (Mendy 2020, 360–362.)



Kuva 8. Resilienssin kehittämisen malli ja prosessi (mukaillen Mendy 2020, 360–362).

Avoin työilmapiiri ja keskustelukulttuuri ovat avain sille, että työn haasteet, vaikeudet ja stressitekijät tuodaan esille ja ne tunnistetaan. Seuraavaksi käynnistetään resilienssin kehittämiseen tarkoitettuja ohjelmia ja valmennuksia sekä johdolle että henkilöstölle. Tämä vaihe voi auttaa vähentämään esimerkiksi poissaoloja ja näin myös poissaoloihin liittyviä kustannuksia. Seuraavassa vaiheessa huomioidaan edelleen, miten organisaation toimintatapoihin liittyvät menettelyt voivat edelleen vaikuttaa resilienssin vahvistamiseen. Viimeisessä vaiheessa resilienssiä vahvistavat toimet sisällytetään organisaation rakenteisiin, toimintatapoihin ja henkilöstöhallinnon käytänteisiin. Tässä vaiheessa korostuu, että resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen kuuluu kaikille organisaation jäsenille. (Mendy 2020, 360–362.)

Molemmassa resilienssin kehittämisen malleissa lähtökohtana on stressitekijöiden, vaikeuksien ja haasteiden tunnistaminen. Tunnistamisen jälkeen sekä yksilö- että organisaatiotasolla tulee pohtia toimenpiteitä resilienssin toiminnan ja käyttäytymisen edistämiseen. Resilienssin kehittäminen ei ole vain yksittäinen ja pistemäinen toimi, vaan on ymmärrettävä, että sen tulee olla osa yksilön ja organisaation päivittäistä tekemistä.

3.5 Yhteenveto

Tässä tutkielman kolmannessa luvussa on kuvattu johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja henkilöstöhallinnon käytäntöihin liittyviä tekijöitä, jotka voivat kirjallisuuskatsauksen

perusteella vahvistaa ja kehittää työntekijän resilienssiä työympäristössä. Nämä tekijät on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Työntekijän resilienssiin vaikuttavia tekijöitä.

Johtaminen	Kirjallisuus
Kannustava johtaminen, tuki, yhteistyöverkostot	McLean et al. 2005, Wilson & Ferch 2005, Ladyshevsky 2010, Madrigano et al. 2017, Ristikangas & Ristikangas 2017, Koerber et al. 2018; Cooke, Wang & Bartram 2019, Khan et al. 2019, Näswall et al. 2019, Yu et al. 2022
Joustavat roolit, jaettu johtaminen	Haneberg 2011, Ashford & DeRue 2012, Denis et al. 2013, Madrigano et al. 2017
Osaamisen kehittäminen	Baker et al. 2013, Madrigano et al. 2017, Khan et al. 2019
Valmennus ja koulutus	Ristikangas & Ristikangas 2017
Organisaatiokulttuuri	Kirjallisuus
Yhteistyö, yhdessä tekeminen	Wilson & Ferch 2005, Kuntz et al. 2016, Ristikangas & Ristikangas 2017
Avoin keskustelukulttuuri	McLean et al. 2005, Wilson & Ferch 2005, Kuntz et al. 2016, Mendy 2020
Myönteinen asenne uusiin ideoihin	Wilson & Ferch 2005
Luottamukselliset ihmissuhteet	Wilson & Ferch 2005, Ladyshevsky 2010, Berg & Karlsen 2016, Ristikangas & Ristikangas 2017
Ristiriitojen käsittely	Wilson & Ferch 2005, Madrigano et al. 2017, Ristikangas & Ristikangas 2017, Näswall et al. 2019,
Palaute, virheistä oppiminen	Baker et al. 2013, Yost 2016, Madrigano et al. 2017; Ristikangas & Ristikangas 2017, Mendy 2020, Grimes et al. 2022, Wursthorn et al. 2023
Henkilöstöhallinnon käytännöt	Kirjallisuus
Työn suunnittelu	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019
Tiedon jakaminen	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019
Henkilöstöedut	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019
Toimivat työterveyskäytännöt	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019
Toimivat turvallisuuskäytännöt	Bardoel et al. 2014, Khan et al. 2019

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijän resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen on monitahoinen prosessi, joka vaatii organisaation ja esihenkilöiden sitoutumista sekä

erilaisten käytäntöjen tukemista. Johtaminen ja hyvä esihenkilötyö sekä yhteistyöverkostot tarjoavat tukea ja ohjausta vaikeissa tilanteissa (mm. McLean et al. 2005, Wilson & Ferch 2005, Ladyshevsky 2010, Madrigano et al. 2017). Johtaminen on tehokas keino edistää työntekijöiden resilienssiä, kannustamalla itsenäiseen päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun ja oppimiseen virheistä.

Organisaation tulisi kannustaa oppimista (Baker et al. 2013, Madrigano et al. 2017, Khan et al. 2019) ja yhteistyötä (Wilson & Ferch 2005, Kuntz et al. 2016, Ristikangas & Ristikangas 2017). Organisaatioiden ja esihenkilöiden tulisi rohkaista työntekijöitä työskentelemään yhdessä, jakamaan ideoitaan ja innovoimaan yhdessä (Haneberg 2011, Ashford & DeRue 2012, Denis et al. 2013, Madrigano et al. 2017). Tämä edistää innovatiivisuutta, keskustelukulttuurin vahvistumista ja tukee resilienssin kehittämistä.

Organisaatioiden ja esihenkilöiden tulisi edistää sosiaalisen tuen ilmapiiriä, luomalla avoin keskustelukulttuuri ja ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä tuomaan esille työn haasteet ja kipukohdat (McLean et al. 2005, Wilson & Ferch 2005, Kuntz et al. 2016, Mendy 2020). Tämä mahdollistaa ongelmien varhaisen tunnistamisen ja niihin reagoimisen. Palaute on tehokas tapa edistää resilienssiä, koska se auttaa yksilöitä oppimaan omasta suorituskyvystään ja sopeutumisestaan (Baker et al. 2013, Yost 2016, Madrigano et al. 2017; Ristikangas & Ristikangas 2017, Mendy 2020, Grimes et al. 2022, Wursthorn et al. 2023).

4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä luvussa selvitetään tutkielmassa käytetty menetelmä, aineiston kerääminen ja analysointi. Lisäksi arvioidaan aineiston luotettavuutta. Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tähtää todellisen elämän kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja sen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164). Metsämuurosen (2008, 25) mukaan tutkimusta on mahdollista suorittaa joko teoriapohjaisesti tai aineistopohjaisesti. Teoriapohjainen lähestymistapa edellyttää ensin kirjallisuuden tarkastelua teorian löytämiseksi, jonka jälkeen se liitetään konkreettiseen todellisuuteen. Tämä tutkimus toteutettiin teoriapohjaisesti.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu ja miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä ja vahvistamista. Kvalitatiivinen metodologia valikoitui luontevasti tutkimuksen menetelmäksi, koska siinä pyritään syventymään, kuvailemaan ja hahmottamaan kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä. Valittu metodi osoittautui soveliaaksi tähän tutkimukseen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan yleisesti ihmistä ja hänen subjektiivista kokemusmaailmaansa, joka tulkitaan merkitysten kontekstissa. Tämä tutkimus kohdistui suomalaisen vakuutusyhtiön palvelutuotantoa tarjoavaan organisaatioon, jonka vuoksi tutkimus nähdään lisäksi konteksitsidonnaisena.

4.1 Tutkimuskohde

Tämän tutkielman kohderyhmänä oli suomalaisen vakuutusyhtiön palvelutuotannon organisaation esihenkilöt. Organisaation vastuulla on henkilöasiakkaiden monikanavainen myynti ja asiakkuuksien kehittäminen, asiakaspalvelu sekä back office -palvelut. Palvelua tuotetaan puhelin-, viesti-, chat- ja some-kanavien kautta henkilöasiakkaille niin sanotussa contact centerissä. Organisaation perustehtävä liittyy asiakkaiden asioiden hoitamiseen suoraan asiakasrajapinnassa tai taustatehtävissä.

Toimialana vakuutusala on vahvasti säännelty ja liiketoimintaympäristön dynamiikkaa kuvastaa tällä hetkellä merkittävä muutos. Kyky omaksua ja soveltaa uutta tietoa

päätöksenteossa sekä yleinen sopeutumiskyky muutoksiin ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi. Erityisesti palveluiden siirtyminen entistä laajemmin digitaalisiin kanaviin on vaikuttanut asiakkaiden odotuksiin palvelun nopeudesta ja saavutettavuudesta. Tämä siirtymä on luonut uusia vaatimuksia vakuutusalan toimijoille, korostaen tarvetta jatkuvasti päivittää liiketoimintamalleja vastaamaan digitalisaation tuomiin muutoksiin. Kykyä omaksua näitä muutoksia ja vastata niihin tehokkaasti pidetään nyt keskeisenä kilpailuetuna.

Contact centerit ovat olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa ja niiden merkitys korostuu entisestään digitalisaation ja teknologisen kehityksen myötä. Nämä toimintakeskukset, joissa asiakaspalvelua tuotetaan usein monikanavaisesti, kohtaavat päivittäin monenlaisia haasteita. Contact centerin työntekijöiden on selviydyttävä monimutkaisista vuorovaikutustilanteista, käsiteltävä erilaisia asiakaspalveluhaasteita ja toimittava tehokkaasti osana tiimiä. Contact centerissä tapahtuvaan työhön liittyviä haastavia tekijöitä ovat esimerkiksi työ määrä, aikasidonnaisuus ja suorituksen arviointi sekä haasteelliset asiakaskontaktit (Villanueva, Labao, Tran, Gonzalez, Luna, Ochoa & Capio 2023, 5).

Sisselmanin ja Wardin (2007) mukaan contact centerin työntekijältä vaaditaan monenlaisia taitoja ja osaamista kuten viestintätaidot, tietotekniset taidot ja substanssiosaaminen. Contact centerin työntekijä käyttää työssään päivittäin monia erilaisia järjestelmiä. (Sisselman ja Ward 2007, 278.) Hän on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiedon ja tiedon jakamisjärjestelmien kanssa. Järjestelmien tekninen kehittyminen on mahdollistanut ajantasaisen tiedon keräämisen ja hyödyntämisen. Työn ja tehokkuuden mittaaminen on vahvassa roolissa contact centereiden kontekstissa. Hyman, Baldry, Scholarios ja Bunzel (2003) sekä Burns ja Light (2007, 44) vahvistavat tutkimuksissaan valvonnan roolin esimerkiksi suorituskyvyn seurantaan. Esihenkilö voi seurata työntekijän suoritusta. Myös työntekijä itse voi tarkkailla omaa työsuoritustaan. Työn mittaaminen voi hyödyttää organisaatiota ja työntekijää, mutta Van der Aan, Bloemerin ja Henselerin (2012, 3928) mukaan työn mittaaminen voi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Nämä kaikki tekijät vaativat joustavuutta ja kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin.

Kohdeorganisaation contact centerin työntekijät kohtaavat päivittäin monimutkaisia tilanteita, muutoksia ja vaativia asiakaspalvelutilanteita, jotka asettavat heidän resilienssinsä koe-tukselle. Tutkimalla, miten esihenkilö voi vahvistaa contact centerin työntekijöiden resilienssiä, voidaan saada syvempää tietoa siitä, mitkä johtamisen käytänteet ja vuorovaikutustavat ovat tehokkaimpia resilienssin vahvistamisessa. Kohdeorganisaatio sopii tutkielman

kohteeksi erinomaisesti, kun selvitetään esihenkilön keinoja työntekijän resilienssin kehittämiseen ja vahvistamiseen.

4.2 Aineiston kerääminen

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 84) ovat todenneet ”kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä”. He luonnehtivat haastattelua sosiaalisesti vuorovaikutustilanteeksi, jossa keskiössä on haastateltavan ajatusten ja tunteiden välittäminen. Haastattelu antaa tutkijalle melko paljon vapauksia ja sen lisäksi haastateltava voi vastata vapaamuotoisesti esitettyihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 48). Hirsjärvi et al. (2009, 164) kuvaavat metodia siten, että siinä tutkittavien ääni pääsee esille. Haastattelun etu on sen joustavuus ja että se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ilmiöistä. Haastattelun aikana voi kysyä uudelleen, korjata mahdolliset väärinkäsitykset, selventää ilmaisuja ja pyytää konkreettisia esimerkkejä. Haastattelussa korostuu haastateltavan vapaus tuoda esiin omia ajatuksiaan, mikä tekee siitä ihanteellisen menetelmän merkitysten löytämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2017, 41) toteavat, että haastattelussa saadaan esille haastateltavan ajatukset, kokemukset ja käsitykset.

Tutkimushaastattelut voidaan luokitella eri tyyppeihin haastattelun strukturointiasteen ja kyselylomakkeen mukaan. Tutkimuksissa voidaan käyttää lomakehaastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Lomakehaastattelu on täysin strukturoitu ja sen tarkoituksena on saada vastaus jokaiseen kysymykseen ja se sisältää valmiit vaihtoehdot vastaukseen. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu avoimen ja strukturoitujen lomakehaastattelujen välimaastoon. Se mahdollistaa ennalta valmisteltuja aihepiirien käsittelyn, mutta antaa tilaa lisäksi vapaalle keskustelulle ja lisäkysymyksille. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien subjektiiviset kokemukset tietystä tilanteesta. Teemahaastattelu etenee dialoginomaisesti ennalta määriteltyjen teemojen perusteella, jotka juontuvat tutkimuksen viitekehystä ja keskeisistä aiheista. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset on ennalta suunniteltu ja ne esitetään kaikille haastateltaville samoin sanoin. Valmiita vastauksia ei kuitenkaan ole tarjolla, sillä tarkoituksena on saada haastateltavalta henkilökohtainen kertomus käsiteltävästä temasta. Avoin haastattelu sisältää vain avoimia kysymyksiä

ja siinä käsitellään vain kyseenomaista ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 44–47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89.)

Koska laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä, on olennaista kerätä aineistoa henkilöiltä, joilla on aiheesta kokemusta ja mahdollisimman syvällinen tietämys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Laadullisen tutkimuksen teoriapohjaan nojaten tämän tutkielman empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkielman kohteena oli kohdeorganisaation palvelutuotannon esihenkilöt. Tutkimussuunnitelma ja työntekijän resilienssin käsite esiteltiin esihenkilöille ja johdolle lokakuussa 2023. Niille esihenkilöille, jotka estyivät tuosta tapaamisesta, tutkimuksesta kerrottiin Teams-keskustelun avulla. Tutkielman aihe herätti suurta kiinnostusta ja sen nähtiin olevan merkityksellinen organisaatiolle. Haastatteluun osallistui yhdeksän esihenkilöä. Ainoastaan yksi organisaation esihenkilö jäi tutkimuksesta pois, koska hän jäi perhevapaalle ennen haastattelujen alkamista.

Seuraavaksi haastateltavat kutsuttiin haastatteluun sähköpostin kalenterivarauksen avulla. Kalenterivarauksessa kerrottiin vielä lyhyesti tutkielman päämäärä ja selvennettiin keskeinen käsite työntekijän resilienssi. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavalla olisi haastatteluun tullessaan ymmärrys, millaisen teeman ympärillä keskustelua käydään. Kutsussa myös korostettiin, että tutkimushaastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Luonnollisesti kutsussa myös painotettiin tutkielman luotettavuutta ja että vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön ja että ne hävitetään tutkielman valmistuttua asianmukaisesti. Haastatteluille varattiin aikaa yksi tunti. Kaikki haastattelukutsun saaneet vastasivat myönteisesti kutsuun.

Tutkielman haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla puhelussa tai videopuhelussa ja ne tallennettiin tutkimuksen analyysiä varten. Valinta videon käytöstä annettiin haastateltavalle. Haastatteluiden kestot olivat 34–56 min. Taulukossa 3 on esitetty haastatteluiden kestot ja videon käyttö. Pääsääntöisesti haastatteluja oli yksi päivässä, jolloin haastattelijalla oli mahdollisuus litteroida haastattelu heti. Litterointi tarkoittaa kerätyn laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 222). Organisaation käytössä olleesta Microsoft Teams -sovelluksesta oli haastattelujen aikana poistettu automaattinen litterointi, joten litterointi tehtiin kokonaisuudessaan manuaalisesti.

Taulukko 3. Tiedot haastatteluiden kestosta ja videon käytöstä.

Informantti	Haastattelun kesto	Videon käyttö
Informantti 1	34 min 07 s	ei
Informantti 2	35 min 03 s	kyllä
Informantti 3	35 min 53 s	ei
Informantti 4	55 min 49 s	kyllä
Informantti 5	51 min 45 s	kyllä
Informantti 6	54 min 41 s	kyllä
Informantti 7	52 min 27 s	ei
Informantti 8	39 min 44 s	ei
Informantti 9	49 min 57 s	ei

Jokaisen haastattelun aluksi kerrattiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja työntekijän resilienssin määritelmä. Haastatteluiden teemat muotoutuivat tutkimuskysymysten ja kirjallisuuskatsauksen teorian pohjalta. Pääteemoiksi muodostuivat luontevasti tutkimuskysymysten mukaan, mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu ja miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne antavat vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin. Kysymykset jätettiin varsin avoimiksi, jotta annettiin tilaa haastateltavan omille näkemyksille ja ajatuksille.

Haastatteluiden alussa kysyttiin taustakysymyksinä haastateltavan ikä, koulutustausta, työkokemus sekä miten ja miksi haastateltava on päätenyt esihenkilöksi. Muutoin teema-alueet toimivat haastatteluiden runkona ja haastattelut etenivät joustavasti teema-alueilla huomioiden haastatteluista nousseita näkökulmia. Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin vielä kertomaan vapaasti aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2014, 135) ovat todenneet, että haastateltavan ja haastattelijan välinen syvempi dialogi voi johtaa syvempään ja runsaampaan aineistoon. Tutkielman tekijä koki, että haastatteluiden ilmapiiri oli luottamuksellinen ja haastattelut etenivät joustavasti ja haastateltavan näkökulmia huomioiden. Näin ollen myös empiirinen materiaali oli varsin laadukas sisällöltään.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään etsimään merkityksiä empiirisestä aineistosta. Sen avulla pyritään tulkitsemaan saatuja vastauksia ja luomaan järjestystä tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen analyysiin voidaan soveltaa erilaisia tekniikoita ja työskentelytapoja. Varsinaisia standardoituja tekniikoita on vähän saatavilla. Haastatteluaineiston analyysiä voidaan tehdä aineiston purkamisen jälkeen analysoimalla aineistoa tutkijan intuition luottaen tai koodaamalla ensin aineisto ja sen jälkeen edetään analysointiin. Usein laadullisen tutkimuksen analyysin erityispiirteenä on, että analyysiprosessi käynnistyy jo itse haastattelutilanteessa. Tässä vaiheessa tutkijalla on mahdollisuus havainnoida ja tehdä huomioita keskustelussa nousevista teemoista ja ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 135–136.) Tämän tutkimuksen haastattelija teki myös havainnointia jo haastattelun aikana ja alustava teemoittelu tehtiin heti litteroinnin jälkeen.

Sisällönanalyysi voidaan yleisesti jakaa kolmeen erilaiseen analyysitapaan sen mukaan, millainen aineisto tai teoriapainotus on kyseessä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä painotetaan empiirisen aineiston tulkintaa ja uuden teorian rakentamista aineiston perusteella. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet käsittävät redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin eli aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden muodostamisen. Toisin sanoen prosessi keskittyy aineiston ominaisuuksien tiivistämiseen ja järjestämiseen sekä uusien käsitteiden luomiseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu alusta asti teorian käsitteisiin tai kokonaiseen malliin. Kolmantena vaihtoehtona on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sen vaiheet seuraavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita, mutta abstrahoinnin vaiheessa käytetään aiempaa teoreettista viitekehystä käsitteiden tai teorian luomisen sijasta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet ovat jo tiedossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133.) Tässä tutkielmassa sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, koska tutkielma hyödynsi aiempaa tutkimusta. Tutkielman tuloksia peilattiin aiempaan tutkimukseen.

Hirsjärvi et al. (2009, 224) mukaan tavallisimmat laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely ja sisällönerittely. Tässä työssä sisällönanalyysi toteutettiin siten, että aineisto käytiin ensin läpi ja siitä valittiin vain tutkimusongelmaan liittyvät asiat aineiston teemoittelua varten. Tuomen ja Sarajärven (2017, 128) mukaan tulosten tarkasteluun voidaan käyttää sisällönanalyysimenetelmää, jonka tavoitteena on luoda

selkeä sanallinen selostus tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto tarjoaa katsauksen tähän ilmiöön ja analyysin avulla se jäsennetään tiiviiseen muotoon säilyttäen kuitenkin kaikki siihen sisältyvä informaatio. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 128.) Empiirisen aineiston sisällönanalyysin tavoitteena oli muodostaa tiivistetty ja selkeä kokonaisuus työntekijän resilienssin tekijöistä sekä esihenkilöiden keinoista vahvistaa sitä.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe toteutettiin heti litteroinnin jälkeen. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan ensimmäisessä vaiheessa aineisto tiivistetään, jossa tutkimukselle epäolennaiset asiat eliminoidaan ja keskeiset asiat koodataan. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään ja luokitellaan. Toisin sanoen samaa tarkoittavat asiat kootaan yhden luokan alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 104.) Kuvassa 9 on havainnollistettu aikajanelle aineiston keruun ja analyysin vaiheet. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi yksi kerrallaan litteroidut haastatteluaineistot. Jokaisen haastattelun osalta tarkasteltiin haastateltavan kokemuksia ja ajatuksia ja aineisto jaettiin sekä yksinkertaistettiin teema-alueiden perusteella. Samalla suoritettiin jo analysoinnin toista vaihetta eli havainnot samalla ryhmiteltiin.



Kuva 9. Aineiston keruun ja analyysin vaiheet.

Sisällönanalyysin kolmannessa vaiheessa tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teorettinen kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, missä teorettiset käsitteet hahmotettiin aineiston ehdoilla teoriaa apuna käyttäen. Jokaisen teeman alle kootut vastaukset perustuivat haastattelujen antamaan aineistoon. Analyysissa aineistosta esiin nousseita havaintoja tulkittiin suhteessa aiempaan teoriaan. Tuloksissa korostui, että tietyt elementit toistuivat merkittävästi useammin ja tiettyjen teemojen alle aggregoitui selvästi enemmän vastauksia kuin toisten. Tutkimustulokset artikuloitiin sanallisesti havaintojen perusteella.

4.4 Aineiston luotettavuuden arviointi

Kun keskustellaan tutkimuksen luotettavuudesta, keskeisessä asemassa ovat reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Reliabiliteetti arvioi tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, voitaisiinko tutkimuksen tulokset toistaa, mikäli tutkimus suoritettaisiin uudelleen. Validiteetti puolestaan arvioi, tutkitaanko tutkimuksessa tarkasti sitä, mikä on asetettu tutkimuksen tavoitteeksi ja mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 160; Hirsjärvi & Hurme 2014, 186–187.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisvaltaisesti korostaen erityisesti tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta koskevasta näkökulmasta on olennaista, että tutkimusraporttiin sisällytetään seuraavat osiot: tarkka kuvaus tutkimuskohteesta ja -tarkoituksesta, tutkijan omat sitoumukset, yksityiskohtainen kuvaus aineistonkeruusta ja -analyysistä, selvitys tutkimuksen tiedonantajista, tieto tutkijan ja tiedonantajien välisestä suhteesta sekä selonteko tutkimuksen kestosta. Yleisesti ottaen tutkimuksen raportoinnin tulisi olla mahdollisimman perusteellista, jotta saavutetaan objektiivinen käsitys tutkimuksen kohteesta ja selvä käsitys tutkimuskäytänteistä. Tutkijan on näin ollen kyettävä tarjoamaan riittävästi yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen lukijoille. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 163–165.)

Tutkijoiden keskuudessa on pohdittu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia, erityisesti sitä, ovatko reliabiliteetti ja validiteetti käsitteinä sovellettavissa tähän tutkimuslähestymistapaan (Tuomi & Sarajärvi 2017, 161; Eriksson & Kovalainen 2008). Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin sijaan seuraavien näkökulmien mukaan: varmuus (dependability), vahvistuvuus (comfortability), siirrettävyys (transferability) ja uskottavuus (credibility). Varmuus ilmentää tutkijan huolellista ja johdonmukaista raportointia, mikä viittaa siihen, että tutkimusprosessi on ollut systemaattinen ja huolellisesti dokumentoitu. Vahvistuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen päätelmien vahvaa kytkemistä kerättyyn aineistoon niin, että tämä yhteys on selvästi ymmärrettävissä. Siirrettävyys puolestaan viittaa siihen, miten tutkimustulokset integroituvat aiempiin tutkimuksiin. Uskottavuus heijastelee tutkijan perinpohjaista perehtyneisyyttä tutkimusaiheeseensa sekä sitä, kuinka tarkasti tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavien näkemyksiä ja kuinka hyvin kerätty aineisto tukee tutkijan tekemiä johtopäätöksiä.

Tämän tutkielman luotettavuutta arvioitiin varmistamalla seuraavat näkökulmat:

- Tutkijan sitoumukset organisaatioon. Tämän tutkielman tekijä oli aktiivisesti mukana kohdeorganisaatiossa, mutta toimi täysin eri tehtäväalueella. Tutkielman tekijän rooli mahdollisti syvällisemmän käsityksen organisaation tilanteesta. Tutkimuksen aikana resurssien käyttö oli tehokkaampaa, kun tutkijan ei tarvinnut erikseen käyttää aikaa kohdeorganisaation perehtymiseen. Vaikka tutkijan roolin vaikutuksia haastateltavien vastauksiin pyrittiin minimoimaan monipuolisesti, niitä ei voida täysin sulkea pois.
- Tutkimuksen varmuus. Tutkimuksen tarkoitus ja pääkäsite kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun toteuttamista ja myös uudestaan haastattelun aluksi. Haastattelut toteutuivat sovitusti ja suunnitellusti kolmen viikon aikana. Empiriassa käytetty haastattelurunko oli huolellisesti suunniteltu. Haastattelun aikana haastattelija teki tarvittaessa tarkentavia tai lisäkysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksista. Tutkielman tekijä toteutti itse kaikki haastattelut ja ne toteutuivat ilman teknisiä ongelmia. Haastattelutilanteet olivat ilmapiiriiltään myönteisiä ja ne suoritettiin kiireettömissä olosuhteissa. Haastatteluiden litteroinnit tehtiin huolellisesti heti haastatteluiden jälkeen, jolloin litteroinnin voidaan olettaa olevan luotettava. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty selvittämään tutkimuksen kulku seikkaperäisesti ja tarkasti.
- Tutkimuksen vahvistuvuus. Tutkimuksen johtopäätöksiä on pyritty loogisesti ja ymmärrettävästi linkittämään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksesta ilmeni myös, että merkittävää yhdenmukaisuutta oli havaittavissa aiempien tutkimusten tulosten ja tämän tutkimuksen tulosten välillä.
- Tutkimuksen siirrettävyys. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen vahva kontekstisidonnaisuus, minkä vuoksi tämänkin tutkimuksen tulokset ovat voimakkaasti sidoksissa tutkimuskontekstiinsa. Tämä merkitsee, että samanlaisen tutkimuksen toteuttaminen eri kontekstissa voisi johtaa erilaisiin tuloksiin. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä tukee kuitenkin se, että monet tutkimustulokset vahvistavat aiempia tutkimuksellisia havaintoja.
- Tutkimuksen uskottavuus. Tutkija on perehtynyt laajasti aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Empirian instrumentti oli suunniteltu huolellisesti. Empirian keräämisen aikana ei ollut teknisiä eikä muitakaan ongelmia. Myös litterointi tehtiin täsmällisesti sekä huolella heti haastatteluiden jälkeen. Tutkimuksen raportointiin on lisäksi

sisällytetty haastateltavien suoria lainauksia, jotka tukevat osaltaan analyysiä ja johtopäätöksiä.

Tutkielman empiirisen aineiston arvioitiin olevan kokonaisuudessaan korkeatasoista ja edustavaa tarjoten siten tärkeää panosta tutkimukseen. Laadukkaan aineiston sekä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ansiosta tutkielmalle asetetut tavoitteet nähtiin saavutetuksi ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan kattavasti.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään empiirisestä aineistosta johdettuja havaintoja ja päätelmiä. Tulokset on jaoteltu aineistosta nousseiden pääteemojen alle. Tulokset kuvaavat ja auttavat ymmärtämään ilmiötä ensisijaisesti tutkittavan organisaation kontekstissa. Tarkoituksena oli saavuttaa mahdollisimman objektiivinen ja totuudenmukainen kuvaus sekä tuoda esiin haastateluissa esitettyjä näkemyksiä ja kokemuksia käyttämällä suoria sitaatteja teemojen kontekstissa.

Ensimmäisessä aluvussa selvitetään haastateltavien näkemyksiä resilienssin merkityksestä yksilölle ja organisaatiolle. Tämän jälkeen avataan näkökulmia, millainen on haastateltavien näkemyksen mukaan resilientti työntekijä. Seuraavassa aluvussa syvennytään haastateltavien näkemyksiin esihenkilöiden keinoista resilienssin vahvistamiseen. Tässä luvussa esitetään myös esihenkilöiden esille tuomia haasteita. Viimeisessä aluvussa esitellään vielä esihenkilöiden ajatuksia kehitysideoista ja toimintamalleista resilienssin vahvistamiseen.

5.1 Resilienssin merkitys

Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät yksilöiltä ja organisaatioilta kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Haastateltavien mukaan resilienssin tarve sekä yksilön että organisaation kannalta on ilmeinen. Erityisesti siirtyminen itseohjautuvaan toimintamalliin sekä tiimi-, esihenkilö- ja erilaisten tukihenkilöiden muutokset tuotiin esille kysyttäessä muutoskyvykkyyden merkityksestä työntekijälle. Muuttuvat ohjeistukset, lainsäädännön vaateet sekä asiakaspalvelun haastavuus ja vaativuus nostettiin myös esille.

Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että isot organisaatiomuutokset ja siirtyminen itseohjautuvaan toimintamalliin ovat edellyttäneet työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Tiimi- ja esihenkilömuutokset sekä tukirooleissa tapahtuvat muutokset asettavat usein haasteita tiimityöskentelylle ja organisaation toiminnalle.

”Esimerkiksi ketterään siirtyminen on siitä tosi hyvä esimerkki, et sitä (resilienssiä) tarvitaan. Se näkyy, että ketterimmillään ja muutoskyvykkäimmilläänkin ihmisillä prosessi on varmasti ottanut voimia.”

”Sitten meillä tapahtuu myös isoja muutoksia pidemmällä aikavälillä kuten organisaatiomuutos. Ne on todella isoja vaikutukseltaan työntekijöihin.”

”Tekijöiden piti opetella täysin uusi organisaatiokulttuuri, uudet ketteräkätännöt.”

Muuttuvat sisäiset ohjeistukset ovat työelämässä arkipäivää ja niiden vaikutus työntekijöihin on monimuotoinen. Myös lainsäädännön muutokset nostettiin esille merkittävänä tekijä, joka edellyttää resilienssin olemassaoloa työelämässä. Myös nämä tulivat vastaan lähes kaikissa haastatteluissa.

”Tekijöiden pitää koko ajan pystyä muokkaamaan omaa toimintaansa. Ottaa uusia toimintamalleja haltuun. Uusia sääntöjä. Eli se on jatkuvaa. Sitä arkea. Näen sen jotenkin niin elimelliseksi tässä heidän arjessaan.”

”Tulee muuttuvia ohjeistuksia. Tulee lainsäädännöstäkin ihan pakottavia isompiakin toimintatapamuutoksia.”

Asiakaspalvelutilanteet voivat olla ajoittain vaativia ja haastavia. Useat haastateltavat toteivat asiakaspalvelun haastavuuden yhdeksi tekijäksi, joka vaatii resilienttejä taitoja.

”Joo, kyllähän asiakaspalvelu on haastavaa.”

”Tarvitaan aika paljonkin. Työn vaativuus ja meidän IDD ja kaikki muu.”

Kysyttäessä resilienssin merkityksestä organisaatiossa informantit ilmaisivat muutamia näkökulmia. Informanttien mukaan resilienssi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Haastateltavien mukaan vahvan resilienssin nähdään parantavan työntekijöiden draivia ja vähentävän stressin aiheuttamia poissaoloja. Vahvan resilienssin nähdään korreloivan positiivisesti työkyvyn, suoriutumisen ja tulosten kanssa. Heikon resilienssin nähdään johtavan lamaanumiseen ja negatiivisuuden leviämiseen organisaatiossa.

”Mielestäni tällä on ihan äärimmäisen iso merkitys meidän työhyvinvointimme kannalta ja ylipäätään, kun me saadaan tätä kasvatettua niin olen varma, että meidän työntekijöiden draivi parantuu ja ihan poissaoloissakin varmasti näkyy.”

”Suorituskykyyn vaikuttaa myös ihan selkeästi, kun opitaan sopeutumaan ja toipumaan muutoksista nopeammin. Ennen kaikkea työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin tämä isoiten vaikuttaa.”

Organisaation ja yksilöiden muutoskyky, muutosmyönteisyys ja muutosten hallinta nousivat vastauksissa esille. Haastateltavat näkevät resilienssin keskeisenä osana organisaation ja yksilön muutoskykyä. He toivat esille, että muutosvastarinnan vähentäminen ja muutosten tehokas vieminen eteenpäin edistävät muutosten läpivientiä. Resilienssin nähdään vaikuttavan organisaation ja yksilön kykyyn omaksua muutoksia myönteisesti. Haastateltavat toivat esille, että vahva resilienssi edistää organisaation ja yksilön muutosvalmiutta. Haastateltavien mukaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset, oli kyse sitten pienistä päivittäisistä muutoksista tai esimerkiksi suurista järjestelmämuutoksista, edellyttävät kykyä ottaa vastaan muutos sekä reagoida ja sopeutua siihen.

”Muutos on jatkuvaa ja sitä pitää pystyä kohtaamaan ja mikäli sitä ei ole niin silloin meillä on tosi lukossa olevia, väsyneitä, stressaantuneita tekijöitä täynnä tämä talo.”

”Meidän organisaatiossamme muutos on pysyvää, niin merkitys on valtava. Mitä vahvempi resilienssi on, sitä paremmin meillä väki voi.”

”Finanssiala mitä mekin edustetaan. Siihen tulee ulkoapäin tahtomattakin tiettyjä asioita, joita pitää huomioida. Muutosta on ihan koko ajan.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että resilienssi merkitys organisaatiossa on vahvasti tunnistettu ja sen merkitys työkontekstissa korostuu sen kautta, että se mahdollistaa yksilöille ja organisaatioille menestyksekkään sopeutumisen jatkuvasti muuttuviin työolosuhteisiin. Kokonaisuudessaan resilienssi uskotaan luovan vahvan perustan työelämässä menestymiselle.

5.2 Resilientti työntekijä

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää, millainen on tutkimuskohteen esihenkilöiden näkemys, mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu. Toisin sanoen, millainen on resilientti työntekijä. Haastateltavat nostivat vastauksissaan esille seuraavia resilientin yksilön ominaisuuksia ja toimintamalleja: positiivinen ajattelu ja myönteinen suhtautumisen haasteisiin, sitoutuminen ja vastuunotto, tuen pyytäminen ja antaminen, ihmissuhteiden merkitys, prosessitaidot ja rakenteellisuus sekä koetut vastoinkäymiset, erilaiset esteet ja suoritus-paineet.

Haastateltavien mukaan resilientin työntekijän taustalla on perushyvinvointi. He näkevät, että työ ja vapaa-aika ovat tällöin tasapainossa. Haastateltavat kuvailevat resilienttiä työntekijää sanoilla joustava ja avoin. He jatkavat, että heistä huokuu itsevarmuus, että tilanteesta kuin tilanteesta selvitään.

”Hyvinvointi on kunnossa, peruselämä, työ, vapaa-aika ja muu on tasapainossa.”

”Tietyllä tapaa henkilöltä löytyy myös semmosta itsevarmuutta siihen liittyen, että tilanteesta kuin tilanteesta selvitään.”

”Semmonen ihminen osaa erotella työn ja yksityiselämän.”

Positiivinen ajattelu ja myönteinen suhtautuminen haasteisiin korostuivat jokaisessa haastattelussa työntekijän resilienssin ominaispiirteenä. Positiivisen ajattelun ja myönteisen suhtautumisen rooli resilienssin rakentajina on merkittävä tämän tutkielman havaintojen perusteella. Positiivinen ajattelu viittaa kognitiiviseen lähestymistapaan, jossa yksilö suuntaa huomionsa ja tulkintansa myönteisiin näkökohtiin haastavassa tilanteessa. Myönteinen suhtautuminen haasteisiin puolestaan ilmenee yksilön asenteessa, joka ei näe vaikeuksia pelkästään esteinä, vaan myös mahdollisuuksina oppimiseen ja kasvuun.

”Pystyy ottamaan muutokset mahdollisuutena. Et niissä on aina joku mahdollisuus tehdä asioita eri tavalla. Tehdä asioita paremmin. Eli olisi sellainen lähtökohta, että kun tulee muutos uusi asia niin se on mahdollisuus onnistua paremmin, päästä vaikuttamaan asioihin. Mahdollisuus kehittyä.”

”Tietyllä tapaa myös se, että pystyy löytämään niistä muutoksista positiivis-takin puolta eli lähdetään lähestymään niitä positiivisuuden kautta.”

”Kun muutos tulee vastaan tai joku tällainen tilanne niin työntekijä lähtee myös heti työstämään sitä asiaa.”

Sitoutuminen ja vastuunotto nousivat niin ikään vahvasti esille resilientin työntekijän piirteenä. Tämä voi haastateltavien mukaan esiintyä siten, että resilientti työntekijä osoittaa voimakasta sitoutumista työhönsä ja on altis kantamaan suurempaa vastuuta työtehtävistään.

”Tällaisella henkilöllä on iso vaikutus tuoda omaa näkemystä esille tiimeissä eli tässä on näitä hyviä asioita ja tämän vuoksi minä kannatan tätä. Tämä saattaa aukaista vaikeammassa tilanteessa olevan näkökulman, että tässä on kuitenkin hyviäkin juttuja.”

”Tämmöiset, jotka on erityisen muutoskyvykkäitä, niin he ilmoittautuu vapaaehtoisesti erilaisiin työryhmiin.”

”He on sellaisia tiimistä erottautuvia henkilöitä, että he ison joukon saa seuraamaan.”

Tuen pyytäminen ja antaminen sekä ihmissuhteiden merkitys korostuivat haastatteluissa. Haastatteluissa todettiin, että resilientin henkilön toimintaan kuuluu, että henkilö tunnistaa omat haasteensa ja pystyy kertomaan niistä. Lisäksi resilientti työntekijä tukee myös kollegoitaan ja tiimiään muutoksessa tai vastoinkäymisessä. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmissuhteiden merkitys nähdään myös tärkeänä.

”Näkee myös jollain tapaa sen paikan tukea työyhteisöä.”

”Kun sitä resilienssiä koetellaan, niin niinä hetkinä jollain tapaa olipa se minä tai kuka tahansa muu, niin sille henkilölle pitää saada se tuki siihen tilanteeseen.”

”Mun mielestä on tosi tärkeä, että tiimiläiset tuntevat toisensa muutenkin kuin työtehtävien kautta.”

”Tiimille ja tiimiläisille annettu tuki on äärimmäisen tärkeää.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että resilientin henkilön toiminta ilmenee niin sanottu rakenteellisuutena ja että hänellä on hyvät prosessitaidot. Rakenteellisuus tarkoittaa tässä kontekstissa kykyä kehittää ja soveltaa menetelmiä, prosesseja ja rakenteita muutoksen aikana sekä pyrkimystä järjestämään asioita ja luomaan selkeitä toimintatapoja vaikeuksien hallitsemiseksi. Prosessitaitojen osalta viitataan muun muassa ajankäyttöön ja yhteistyöhön liittyviin taitoihin. Yhteistyötaitoihin kuuluvat viestintä, kuunteleminen ja myös konfliktitilanteiden hallinta.

”He aktiivisesti tuo omia ideoitaan ja ajatuksiaan myöskin esihenkilölle.”

”He tuovat tiimille ideoita selvittää siitä muutoksen tuomasta stressistä tai vastoinkäymisestä.”

”Kaikin puolin haluaa osallistua ja tuoda ne ideat ja ajatukset esille.”

Haastatteluista ilmeni lisäksi, että aikaisemmat koettujen vastoinkäymisten ja suorituspainneiden koetaan vahvistavat resilienssiä. Haastateltavat kertoivat, että aikaisemmat kokemukset voivat toimia rakentavina tekijöinä yksilön henkilökohtaisessa kasvussa ja kyvyssä

selviytyä elämän moninaisista vaikeuksista. Suorituspaineista haastatteluissa tuotiin esille esimerkiksi erilaiset tavoitteet.

”Sitten toisaalta tavoitteet – kyllähän nekin tukee ihmistä. Ne haastaa, jos ne on realistiset. Niiden pitää haastaa ihmistä onnistuun, mutta niin että on joku mahku ne saavuttaa ja sitä kautta vahvistaa resilienssiä.”

”Ne haastavat asiat on kohdattu yhdessä ja se on kasvattanut resilienssiä.”

”Se että kaikki päivät eivät ole aurinkoisia ja auvoisia mutta kun ymmärtään se, että on erilaisia päiviä, erilaisia tilanteita ja ne vaan kuuluu tähän elämään kuin työhönkin. Ja niistä pystyy kehittymään.”

Edellä on kuvattu kohdeorganisaation haastateltavien näkemyksiä, mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu. Kun työntekijällä on haasteita arjessa, esihenkilöt toivat esille useita keinoja tilanteen havaitsemiseksi. Suurin osa haastateltavissa mainitsi, että tulosten heikkeneminen voi olla ensimmäinen indikaattori muuttuneesta tilanteesta. Yksilö saattaa kokea vaikeuksia ylläpitää totuttua suoritustasoa. Haastateltavat toivat esille, että myös yllättävän korkeat suoritustasot voivat olla merkki siitä, että yksilö sinnittelee äärimmäisillä ponnisteluilla eikä kykene säilyttämään terveellistä tasapainoa. Haastateltavien mukaan erilaiset suorituksen mittarit, seurantajärjestelmät ja raportointi ovat merkittävässä roolissa, jotta esihenkilöllä on mahdollisuus havaita tilanne. Tulosten seurannan lisäksi haastateltavat havaitsivat mahdolliset haasteet, jos työntekijä reagoi muutokseen tai vastoinkäymiseen poikkeuksellisen vahvasti tai hän jättäytyy taka-alalle, vetäytyy tai ei osallistu yhteiseen tekemiseen kuten aiemmin. Luonnollisesti myös poissaolojen lisääntyminen voi indikoida kuormituksen lisääntymisestä.

5.3 Resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten esihenkilöt voivat toiminnallaan tukea työntekijän resilienssiä ja sen kehittämistä. Haastattelun aineisto jaoteltiin tämän osalta kolmeen pääteemaan: organisaatiokulttuuri, henkilöstöhallinnon käytännöt ja johtaminen. Tutkimuksen empiriassa johtaminen korostui merkittävämpänä vaikutustekijänä. Tämä on luonnollista, koska haastateltavat toimivat esihenkilöinä, joilla on vastuu organisaationsa johtamisesta. Esihenkilöille nähdään kuitenkin olevan merkittävä rooli

myös henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja organisaatiokulttuurin tarjoamien keinojen edistämässä.

Organisaatiokulttuurista nousi haastatteluissa esille tärkeitä teemoja kuten arvojen mukaan toimiminen, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, palaute ja virheistä oppiminen, avoin keskustelukulttuuri, yhteistyö ja yhdessä tekeminen sekä ristiriitojen ja konfliktien käsittely. Organisaatiossa toimii työhyvinvointilähettiläitä, jotka ovat samalla organisaation jäseniä. Informanttien näkemyksen mukaan myös tällä konseptilla on merkitystä työntekijän resilienssin vahvistamiseen.

”Mut kyl se varmaan oma oppiminen ja palautteen saaminen on just niitä millä pääsee eteenpäin.”

”Että antaa tilaa keskustelulle ja myös negatiiviselle havainnolle ja huomiolle. Sitä ei ole tarkoitus hiljentää ja vaimentaa vaan se kuuluu meidän kulttuuriimme vahvasti, että otetaan sitä vastaan ja löydetään sieltä niitä korjaamisen paikkoja.”

”Tietysti tärkein on se läsnäolo eli tiimin kohtaamisissa ollaan läsnä säännöllisesti vähintään kerran viikossa.”

”Isoimpana asiana, mikä tukee tätä on ylipäätään nää meidän ketterät käytänteet eli tiimissä on se voima moneenkin asiaan.”

Haastatteluista kävi ilmi, että myös **henkilöstöhallinnon käytännöillä** nähdään olevan rooli resilienssin vahvistamisessa. Haastateltavat toivat esille näistä käytänteistä muun muassa henkilöstöedut, työn suunnittelun ja joustavat työjärjestelyt, toimivan työterveyspalvelun sekä tiedon jakamisen. Erityisesti toimiva työterveyspalvelu nousi esille jokaisessa haastattelussa.

”Meillä on tosi paljon henkilökuntaetuja ja kaikkea muuta työnantajan tarjoamaa. Se että niitä läpikäydään, että henkilöt tunnistavat, mitä meillä on tarjota.”

”Hyvät HR-palvelut, josta on myös saatu apua ja joka on ollut miettimässä niitä keinoja ja esimerkiksi työterveyden kautta työelämävalmentajaakin on jopa hyödynnetty.”

”Työterveyden rooli on iso. On menty niistä pilleripurkista ihan muihin auttamisenkeinoihin.”

”Nyt on kevennetty työ. Tekee lyhyempää työpäivää.”

Tämän tutkielman tekijän havaintojen perustella tutkimuksessa mukana olleiden esihenkilöiden toiminnasta, **johtamisesta** ja ominaisuuksista nousi esille seuraavia havaintoja. Keskusteluista ilmeni, että esihenkilöt asettavat alaisensa ja heidän hyvinvointinsa etusijalle, mikä heijastuu esihenkilön sitoutumisena ihmisläheisyyteen ja arvostukseen. Esihenkilöiden aito huoli työntekijöiden haasteista osoittaa sitoutumista työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilöiden aito halu olla läsnä ja saavutettavissa on tärkeä piirre, joka viestii työntekijöille, että heidän äänensä kuuluu ja että heillä on mahdollisuus jakaa ajatuksiaan ja huoliaan esihenkilön kanssa. Empaattisuus on keskeinen piirre, joka mahdollistaa esihenkilölle kyvyn asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää heidän näkökulmansa. Positiivisuus nousi myös esille vahvasti. Positiivinen ilmapiiri edistää luovuutta, työmotivaatiota ja yhteistyötä. Jokaisella haasteltavalla on ollut oma polkunsä, miten he ovat päätyneet esihenkilötehtäviin. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että he kokevat aidosti olevansa itselleen tärkeässä tehtävässä. Haastateltavat kokivat, että esihenkilötyössä he pystyvät käyttämään vahvuuksiaan ja auttamaan alaisiaan menestymään.

Haastatteluista nousi esille, että esihenkilöt hyödyntävät monipuolisesti johtamiseen liittyviä käytänteitä, jotka vaikuttavat työntekijän resilienssiin. Muutosten ennakoinnin toi esille jokainen haastateltava. Vastauksista kävi ilmi, että organisaatiossa on käytössä toimintamalleja muutosten ennakointiin. Toki ymmärrettiin, että nopeat muutostilanteet voivat vaatia välitöntä reagointia ilman mahdollisuutta kattavaan ennakkovalmistautumiseen. Muutosten ennakoinnissa on olennaista arvioida muutoksen vaikuttavuutta, jotta voidaan ymmärtää sen laajuus ja mahdolliset seuraukset. Näin organisaatio voi varautua asianmukaisesti ja minimoida muutoksen mahdolliset haittavaikutukset. Muutosten ennakoinnissa korostettiin tiedottamisen merkitystä ja että tieto saavuttaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan. Muutosten ennakoinnissa kiinnitetään huomiota myös tuen tarpeeseen, ottaen huomioon yksilöiden erilaiset reaktiot muutoksiin. Näin esihenkilöt pyrkivät ymmärtämään, miten jokainen työntekijä vastaanottaa muutoksen ja tarjoaa tarvittavaa tukea.

”Meillä on mietintä, miten me tuetaan tiimiä siinä (muutoksessa). Kun tiedetään kun se tulee, niin me ennakolta tehdään suunnitelmat, miten me autetaan ja mahdollisesti opojen kanssa käydään sitä ensimmäisenä läpi. Et tiedetään, onko me ymmärretty tämä vaikuttavuus oikein.”

”Tietyllä tapaa koen, että aika monet muutokset tulee aika yht’äkkiä ilman, että niihin on ennätetty kunnolla valmistautua.”

”Ketterän osalta tunnistettiin iso, tuleva muutos ja silloin oli todella hyvä, että meillä oli se pilotti siihen liittyen.”

Muutoksiin varautumisessa ja muutosten läpiviennissä esihenkilöt tuovat vahvasti esille työntekijöiden osallistamisen. Vastajien näkemyksen mukaan ennakointiin ja varautumiseen osallistuminen sitouttaa ja samalla myös osaaminen kehittyy.

”Kun ihmiset on itse suunnittelemassa muutosta niin aivan varmasti resilienssi vahvistuu merkittävästi, kun että on mietitty jossakin ja tuodaan se vain esille. Ketterä maailma on tuonut tämän. Onneksi tähän on viime vuosina herätty ja otettu käyttöön. Kun olet mukana suunnittelemassa, sitoudut siihen.”

”Tosi paljon otetaan tiimiläisiä mukaan pohdintavaiheessa, kun on tulossa muutosta. Että he saa sanoa ajatuksiaan ääneen. Ja pyritään, että saisi olla mukana mahdollisimman varhaisesta vaiheesta alkaen. Koen, että tämä myös sitouttaa olemaan siinä muutoksessa mukana. Samalla myös osallistujien osaaminen kasvaa.”

Joustavat roolit, jaettu johtaminen ja niin sanotut ketterät käytänteet ovat haastateltavien mukaan merkittävässä roolissa resilienssin vahvistamisessa.

”Ketterän kautta tiimi pystyy edistämään niitä niille tärkeitä asioita ja kasvattamaan sitä kautta omaa kyvykkyyttään myös arjessa.”

”Tehostaa toimintaa huomattavasti, kun me ei kierrätetä asioita vaan jos pystytään itse tekemään niin tehdään.”

”Meillä ei lähtökohtaisesti enää oo sellaista ylhäältä alaspäin käskyjen antamista, määräämistä eikä sellaista korkeeta hierarkiaa.”

Osaamisen kehittäminen on informanttien mukaan myös resilienssiä tukevaa ja vahvistavaa. Osaamisen kehittämisen nähdään tarjoavan välineitä ja taitoja, jotka auttavat ihmisiä sopeutumaan muutoksiin, selviytymään stressistä ja toipumaan vaikeuksista.

”Osaamisen kehittäminen on yksi keino.”

”Jos mietitään osaamiseen liittyviä, osaamiseen kehittämiseen liittyviä asioita, niin kyl me tehdään kehityssuunnitelmia ja mietitään mitkä on ne jutut ja mitkä on ne tulevaisuuden haaveet ja toiveet ja niitä kohti yritetään mennä.”

Kannustavan johtamisen ja tuen merkitys resilienssin vahvistamisessa nousi esille vahvimpana haastattelijoiden vastauksissa. Kannustava johtaminen ja vahva tuki ovat

haastateltavien mukaan ratkaisevia tekijöitä resilienssin kehittämisessä työympäristössä. Niiden vaikutukset ulottuvat yksilö- ja organisaatiotasolle mahdollistaen paremman valmiuden kohdata haasteita ja muutoksia. Ensimmäinen keskeinen näkökohta on työntekijöiden tunteminen. Kun esihenkilö tuntee alaisensa henkilökohtaisesti, hänellä on mahdollisuus ymmärtää heidän vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja motivaatiotekijöitään. Tämä ei ainoastaan luo yksilöllistä tukea, vaan myös rakentaa vahvempaa henkilökohtaista yhteyttä.

”Tunne työntekijäsi malli siinä, että tietää sen miten itse kukin muutosta vastaanottaa ja minkälaista tukea kenties tarvitsee.”

”Uskon, että mitä enemmän sä tunnet ihmistä oikeesti, sitä enemmän sä pysyt tukemaan häntä ja sitouttamaan häntä ja vahvistamaan resilienssiä.”

”On siirrytty valmentavaan johtamiseen. Meillä ei lähtökohtaisesti enää oo sellaista ylhäältä alaspäin käskyjen antamista, määräämistä.”

Aito kuuntelu, läsnäolo ja kiinnostus sekä arvostus ovat seuraavia tärkeitä esiin nostettuja elementtejä. Esihenkilö, joka kuuntelee aitoa kiinnostusta osoittaen, luo työympäristön, jossa avoin kommunikaatio kukoistaa. Tämä on keskeistä työntekijöiden tunteiden ja huolien ilmaisemisessa.

”Saadaan lisättyä tunnetta työntekijöille, että työntekijöissä asuu viisaus. Jos tätä tunnetta saadaan lisää niin kestää helpommin kaiken maailman muutokset ja haasteet, mitä siellä arjessa tulee.”

”Aito läsnäolo ja tunne pitää välittyä.”

”Kuunnella heitä ja kuulla sitä viestiä heiltä. Olla läsnä ja mukana. Keskustelemassa ja kuuntelemassa. Olen saatavilla.”

Haastatteluissa korostui myös, että ajan ja tilan antaminen keskusteluille ja vuorovaikutukselle on myös kriittistä työntekijän resilienssin vahvistamiselle. Tämä osoittaa samalla esihenkilön välittämistä ja kunnioitusta, joka tukee yksilöllistä hyvinvointia.

”Mitä aikaisemmin pääsisi asioihin kiinni sen parempi.”

”Kun on päästy sen juurisyyyn ympärille, että miksi hän ei jaksanut ja miksi koki painetta ja sit on työterveyden kanssa tehty tiivistä yhteistyötä ja viikottain juteltu tän henkilön kanssa.”

”Meillä on kvartaalikeskustelut käytössä ja pyrin siihen, että ollaan vahvasti muutenkin paljon vuorovaikutuksessa. Itse koen tärkeeksi, että on tärkeitä kyseillä ihmisiltä kuulumisia.”

Esihenkilön oma asenne nähdään haastatteluiden perusteella myös merkittävänä tekijänä resilienssin vahvistamisen elementtinä. Positiivinen ilmapiiri, aitous, positiivinen ihmiskäsitys, ihmisläheisyys ja huolenpito yksilöistä nähdään luovan turvallisen ympäristön.

”Minun ei tarvitse esittää roolia tai johtajaa.”

”Ole aidosti ihmisen puolella.”

”Kaikissa on hyvää, vaikka olisi kuinka haastava henkilö.”

”Lähdetään lähestymään niitä muutoksia positiivisuuden kautta.”

Haastatteluissa tuotiin myös esille muutamia esihenkilötyön **haasteita**, joilla nähdään olevan vaikutusta esihenkilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijän resilienssin vahvistamiseen. Yksi merkittävimmistä haasteista liittyi suurten tiimien johtamiseen. Laajat työyhteisöt voivat tuoda mukanaan monimutkaisia dynamiikkoja, kuten viestinnän haasteita, erilaisten työskentelytapojen yhteensovittamista ja yksilöiden erilaisten tarpeiden huomioimista.

”Tiimit on niin isoja tai ringit on isoja et esihenkilöllä on oikeasti tuplasti enemmän alaisia, kun mitä aikaisemmin on ollut.”

”Tämä liittyy aikaan, läsnäoloon ja siihen yksilömäärään ja yksilöiden erilaisiin tarpeisiin. Olen itse huolissani siitä, että kuinka me varmistetaan, että kaikki tulee huomioiduksi ei vain ne, jotka näkyvästi eniten tukea tarttee ja kaipaa vaan myös ne, jotka saattaa koittaa sinnitellä enempi hiljaa ja miettiä, että kyllä pitää vaan jaksaa.”

”Kun olemme tässä johtamisen mallissa, kuinka osaamme paikata sen läsnäolon tarpeen.”

Toinen esiin noussut haaste liittyi ajankäytön hallintaan. Esihenkilöt joutuvat usein tasapainoilemaan monenlaisten vastuiden välillä, mikä voi luoda paineita ja haasteita oman aikaresurssin tehokkaalle käytölle. Lisäksi hybridityön kontekstin, jossa osa työntekijöistä työskentelee etänä ja osa toimistolla, haastateltavat kokivat haasteelliseksi.

”Kaikenlaiseen ketteräjuttuihin menee ihan sairaasti työaika, et ennen fokus oli hyvin eri paikassa.”

”Siis jos mietitään tällä hetkellä keskustelut tiimiläisten kanssa rajoittuu kuitenkin loppupeleissä sellaisiin aikataulutettuihin keskusteluihin tai tiimin seremonioihin versus se, että aikaisemmin kuuli esimerkiksi nekin huokaukset tai heitot, mitä siellä tuli arjessa kesken kaiken. Olihan se hyvin erilaista. Kyllä pystyi tasan tarkkaan tietämään, millä mielellä kukakin tekee ja myöskin ne huolet nimenomaan näkyvät siitä pääasennosta tai kasvojen ilmeestä.”

”Hirveä aika menee näihin kaiken maailman seremonioihin. Milloin ehdin tehdä mun oikeita töitä - niitä tiimiläisiin liittyviä töitä. Joka pitäisi kai olla se ykkönen.”

Lisäksi, kun tiimit sijaitsevat usealla paikkakunnalla ja vieläpä hybridinä, viestinnän, luottamuksen rakentamisen ja resurssien tehokkaan hallinnan merkitys korostuu. Esihenkilön on kyettävä varmistamaan, että tieto ja päätökset kulkevat sujuvasti organisaation eri osien välillä. Tämä vaatii tehokasta ja avointa viestintää sekä digitaalisten työkalujen oikeanlaista käyttöä.

”Itselläni on toisella paikkakunnalla pari tiimiä. Niin se asettaa siihen vielä uudenlaisen haastekertoimen.”

”Monipaikkakuntainen hybridityöskentely väistämättä vie siihen, että arjen kohtaaminen on vähäisempää.”

”Ylipäätään tämä etäilymaailma, mihin ollaan menty. Sitä haikailee aikaisempaan. Lyhyet kohtaamiset, mitä kuuluu, miten menee, jää pois.”

Lukuisat tiimi- ja esihenkilömuutokset sekä tukiroolien muutokset asettavat informanttien mukaan niin ikään haasteita.

”Jos mietitään tiimimuutoksia, mitä ketterä on tuonut tosi monenlaisia ja esimies on vaihtunut ihan sairaan monta kertaa.”

”Tiimimuutokset on selkeesti isoja, esihenkilömuutokset ne aina järjestyttävä jollain tavalla. Kaikki tukirooleissa tapahtuvat muutokset – näillä on iso merkitys.”

”Viimeisimmät tiimimuutokset ihan kuun vaihteessa eli kyllä saa olla jatkuvasti valmiina muutoksille. Tiimimuutokset vaikuttavat.”

Empirian instrumentti sisälsi myös kysymyksiä esihenkilöiden näkemyksistä kehitysideoihin, miten työntekijän resilienssiä voidaan vahvistaa. Seuraavassa alaluvussa esitellään haastattelussa nousseita ideoita ja ajatuksia.

5.4 Kehitysideat ja ajatukset resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen

Haastateltavat toivat esille useita ehdotuksia ja näkökulmia resilienssin vahvistamiseksi. Näitä keinoja on toki jo käytössä, mutta näiden esille tuominen haastattelussa indikoi, että

kehittämisen tarvetta on edelleen. Nämä ajatukset ja näkemykset jakautuivat seuraavien teemojen alle: osaamisen kehittäminen, ennakointi, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä läsnäolo, saavutettavuus ja viestintä. Viimeisimpänä huomioitavana näkökulmana esiin nousi ajatus, että resilienssikeskustelujen tulisi käynnistyä organisaatiossa kattavasti kaikissa sen rooleissa.

Haastatteluissa korostui osaamisen kehittämisen merkitys resilienssin vahvistamisessa. Informantit nostivat esiin tarpeen valmennuksille ja työkaluille, jotka auttavat selviytymään erilaisista tilanteista arjessa. Tällainen valmennus voisi tarjota konkreettisia työkaluja ja vinkkejä resilienssin kehittämiseksi päivittäisessä työelämässä. Eräs haastateltava esitti tarpeen niin sanotuille pehmeille valmennuksille erityisesti työhyvinvointiin ja resilienssiin liittyen. Valmennusten puute koettiin haasteellisena ja niiden tarjoaminen nähdään positiivisena panostuksena henkilöstön hyvinvointiin. Haastatteluissa esitettiin myös lisää mahdollisuuksia tarjota työmahdollisuuksia ilman paikkakuntarajoitteita, mikä viittaa laajempiin työtehtäviin organisaation eri sijaintien välillä. Tämä mahdollistaisi niin ikään työntekijöiden osaamisen laajentamisen ja kehittämisen. Haastateltavat korostivat myös esihenkilöiden kouluttamisen merkitystä. Haastateltavien mukaan esihenkilöiden saama koulutus voisi sisältää valmennusta ja avointa keskustelua, mikä auttaisi heitä paremmin tukemaan alaisiaan muutostilanteissa.

”Meillä on paljon valmennuksia, myyntivalmennuksia, etuasiakasvalmennuksia mutta meillä ei ole mitään työhyvinvointivalmennuksia tai resilienssiin liittyviä valmennuksia.”

”Et ei jäädä kiinni paikkakuntaohjautuvasti uusien tehtävien asettamisessa vaan se että joka paikkakunnalle pystytään antaa mahdollisuus tai sitten niin, että siirretään niitä jotain tiettyjä muitakin tehtäviä et ei aina vain tehdä sitä samaa.”

”Esihenkilöiden oman osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. En muista, että resilienssiin liittyvää valmennusta olisi tarjolla.”

Haastateltavien mukaan organisaatioissa on käytössä erilaisia toimintamalleja muutoksiin, mutta he toivat esiin tarpeen vielä syvemmälle ennakoinnille erityisesti suurten muutosten yhteydessä. He korostivat selkeän toimintamallin tarvetta muutoksen eri vaiheissa sekä tuen saatavuutta oikea-aikaisesti. Ennakointi ja avoimuus muutosta kohtaan nähdään tärkeinä resilienssin vahvistamiseksi. Käytännön esimerkkinä tuotiin esille muutosagenttien käyttö.

Muutosagentit voivat toimia välittäjinä ja tukea työntekijöitä erityisesti merkittävässä muutostilanteissa edistämällä avoimuutta ja ymmärrystä muutosten vaikutuksista.

”Ennakointia varsinkin siinä vaiheessa, kun tunnustetaan, että meillä tulee niitä isoja muutoksia. Siinä kohti, että mitä se muutos tarkoittaa ja se käytös moneltakin tapaa läpi. Eli että se saattaa tarkoittaa sun arjessa, että sä käytät vaikka päällekkäin kahta järjestelmää tai joku tämmönen. Tai se voi viedä mehuja ja miten siitä on helpompi palautua. Mitä kannattaa tehdä. Mitä tukitoimia on.”

”Nimetyt muutosagentit voisi olla hyvä muutoksiin, että mietittäis isompien muutosten äärellä, et olisi joku sellainen henkilö joka lähtisi sitä edistämään.”

Avoimuus ja läpinäkyvyys nousivat myös esille haastatteluista. Niissä painotettiin mahdollisuutta tiimiläisten omien ajatusten esille tuomista läpinäkyvästi. Lisäksi korostettiin tarvetta nykyistä avoimemmille ja läpinäkyvimille kanaville ideoiden ja ajatusten jakamiseen sekä ideoiden selkeämpää reflektointia ja ideoiden jakamista retrospektiivien avulla.

”Miten me saatais tiimiläisiä enemmän ääneen. Sillä tavalla ääneen, että he kokevat, että he pääsevät vaikuttamaan siihen, miten täällä asioita tapahtuu. Meillähän on ollut tähän kvartaaliretro. Mutta että he kokisivat sen, että heidän ideoilla ja ajatuksilla on merkitystä ja otetaan huomioon meidän muutoksissa.”

”Mutta enemmän tiimiläisiä tuomaan niitä omia ajatuksia, arjen haasteita läpinäkyvästi näkyviin. Tämä olisi se sellainen mikä tukisi ja työntekijä kokee sen, että hänen ajatuksilla on merkitystä ja muutoksille on olemassa syytä, mutta että heidän ajatukset on huomioitu ennen kuin on lähdetty muutoksia tekemään.”

Haastateltavat korostivat resilienssistä keskustelemisen tärkeyttä kaikissa organisaation rooleissa. Resilienssi koetaan erittäin merkitykselliseksi ja haastateltavat toivoivat, että resilienssistä ja sen merkityksestä aloitettaisiin aito keskustelu kaikilla organisaation tasoilla. He toivoivat aiheen nousevan esille päivittäisissä keskusteluissa ja tarjoavan samalla konkreettisia työkaluja resilienssin vahvistamiseksi. Eräs haastateltava painotti, että aidosti arjessa tapahtuva työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää ja että uudet sukupolvet vaativat konkreettisia toimia. Haastattelut toivat myös esille näkemyksen, että resilienssi edellyttää molemminpuolista sitoutumista ja yhteistä vuorovaikutusta sekä työntekijöiden että työnantajan välillä.

”Tästä ei puhuta riittävästi ja tunnistan, että hirveen paljon voitaisiin vaikuttaa monen henkilön arjen sujuvuuteen, jos pystyttäis kasvattamaan sitä resilienssiä jotenkin siellä arjessa. Sillä on niin iso merkitys tässä meidän hektisessä arjen kulussa – miten pystyy muutosta kohtaamaan.”

”On tietyllä tavalla hienoa, että tiimiläiset on ruvennu vaatimaan. Ne kysyy, että tällaisesta työhyvinvoinnista keskusteltiin – mitä sen eteen on tehty. Miten tätä näkyy meillä. Mitä toimia on tehty tämän eteen.”

”Tasapainotella. Sen pitää olla molemminpuolista, et se on reilu peli niin henkilöiden kanssa kuin työnantajan välilläkin. Et ei me voida loputtomasti antaa kaikkea hyvää vaan pitää olla yhteistä vuorovaikutusta, jolloin se johtaa johonkin.”

6 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään empiirisen aineiston ja teorian välistä pohdintaa sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään myös johtopäätökset, käytännön suosituksia sekä pohdintaa tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli täydentää työntekijän resilienssin tutkimuskenttää laadullisen ja kokemuspohjaisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen on resilientti työntekijä ja mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu sekä mitkä ovat esihenkilön johtajuuden keinot työntekijän resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen. Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia tuloksia empiirinen tutkimus tarjosi tutkimuskysymyksiin. Luvussa peilataan tutkimuskysymyksiä ja niiden suhdetta sekä teoreettiseen viitekehykseen että empiriaan. Luvun lopussa esitellään käytännön suositukset, tutkielman rajoitukset sekä ehdotetaan lisäksi aiheita jatkotutkimukselle.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymyksen avulla:

1. tutkimuskysymys: Mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu?
2. tutkimuskysymys: Miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä?

Mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu?

Tutkimuksessa saadut tulokset vahvistivat hyvin pitkälti sen, mitä aikaisempi tutkimus on tuonut esille resilientin yksilön ominaispiirteistä ja toimintamalleista. Kuva 10 havainnoi visuaalisesti vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.



Kuva 10. Resilientin työntekijän ominaispiirteitä ja toimintatapoja

Tutkimustulokset havainnollistavat selkeästi, miten muutokset ja vastoinkäymiset vaikuttavat merkittävästi työntekijän voimavaroihin. Haastateltavien näkemyksen mukaan resilienssin merkitys korostuu sekä yksilön että organisaation tasolla. Muutoksen hallinta vaatii organisaatioilta kykyä jatkuvasti uudistua ja kehittää toimintaansa, kun taas yksilöiltä edellytetään joustavuutta ja sopeutumista muutostilanteisiin. Aikaisempi tutkimus (Hamel & Välikangas 2003, 53, 55; Jacobides et al. 2020, 745; McEwen 2022, 47) tukee näkemystä siitä, että muutokset eivät ole enää poikkeustapauksia, vaan ne nähdään yhä useammin jatkuvina prosesseina, joihin on pystyttävä nopeasti reagoimaan.

Empiirisen tutkimuksen mukaan, jota tukee myös akateeminen kirjallisuus (Lee et al. 2013, 271), resilientti työntekijä on perushyvinvoiva ja omaan elämäänsä tyytyväinen. Hänellä on myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Perushyvinvointi viittaa fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka yhdessä muodostavat vankan perustan yksilön kyvylle selviytyä stressistä ja haasteista työelämässä. Hyvinvoiva työntekijä pystyy paremmin vastaamaan muutoksiin ja säilyttämään positiivisen asenteen myös vaikeuksien keskellä. Tasapainoisen suhteen ylläpitäminen työn ja vapaa-ajan välillä on olennaista resilienssin kannalta. Liiallinen työmäärä tai jatkuva kiire voi altistaa työntekijän uupumukselle ja heikentää hänen kykyään kohdata muutoksia. Yksilön tyytyväisyys omaan elämäänsä antaa voimavaroja ja motivaatiota käsitellä haasteita positiivisella asenteella. Yksilön kyky nähdä elämänsä

kokonaisuutena ja arvostaa myös sen myönteisiä puolia auttaa häntä kehittämään vahvan resilienssin työelämän paineissa.

Positiivisuudella ja positiivisen ajattelun edistämällä on keskeinen rooli, ei ainoastaan työntekijän hyvinvoinnin, vaan myös resilienssin kehittymisen näkökulmasta. Positiivisen ajattelun avulla työntekijä suuntaa huomionsa ja tulkintansa myönteisiin näkökohtiin tilanteista. Samalla positiivinen suhtautuminen haasteisiin näkyy asenteessa, joka ei tarkastele vaikeuksia pelkästään esteinä, vaan myös mahdollisuuksina oppimiseen ja kasvuun. Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä näkemystä. Tätä havaintoa tukee myös laajasti akateeminen tutkimuskirjallisuus. Resilienssiä omaavat henkilöt kykenevät havaitsemaan mahdollisuuksia muutostilanteissa ja näkevät myös myönteisiä näkökulmia ja vaihtoehtoja (Connor & Davidson 2003; Luthans et al. 2006; Luthans 2012; Vanhove et al. 2016; Richard 2020, 390–391).

Baykalin (2018, 38–39) mukaan positiivinen ajattelu voi levitä myös muihin ympärillä oleviin ihmisiin erityisesti työyhteisössä. Haastatteluissa ilmeni, että muutosmyönteisten henkilöiden asenteella on merkittävä vaikutus ilmapiiriin ja muutosten implementointiin. Empiriasta korostui, että muutosmyönteiset työntekijät ovat usein avoimia uusille ideoille ja näkevät muutoksen mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Lisäksi muutosmyönteiset henkilöt voivat toimia esimerkkeinä muille työntekijöille. Muutosmyönteiset henkilöt voivat olla aktiivisia muutoksen tukijoita ja viestijöitä. He voivat auttaa selittämään muutoksen taustaa, tavoitteita ja etuja muille työntekijöille, mikä vähentää epävarmuutta ja vastustusta. Empiriasta voidaan todeta, että positiivinen ajattelu ja muutosmyönteisyys nähdään merkittävinä resilientin työntekijän piirteinä. Lisäksi näillä tekijöillä nähtiin olevan myönteinen vaikutus organisaation muutosten implementoinnissa.

Positiivisen ajattelun ja sopeutumiskyvyn lisäksi sitoutuminen ja vastuunotto nousivat esille keskeisenä resilientin työntekijän piirteenä sekä haastatteluaineiston että akateemisen kirjallisuuden perusteella. Resilienssiä ilmentävät voimakas sitoutuminen työhön ja valmius kantaa suurempaa vastuuta työtehtävistä (Organ et al. 2006, 3; Youssef & Luthans 2007, 782–783; Paul et al. 2016, 315–316). Reaktiivisen resilienssin käsite (Youssef & Luthans 2007, 779) korostaa yksilön kykyä tunnistaa potentiaalisesti haitalliset tilanteet ja toimia tarpeen mukaan niiden varmistamiseksi. Tämä viittaa siihen, että resilienssi ilmenee aktiivisena toimintana stressaavien tilanteiden hallinnassa. Sitoutumiselle ja vastuunotolle luovat edellytyksiä resilientin yksilön taidot kehittää ja implementoida strategioita, prosesseja ja

organisatorisia puitteita muutoksen aikana. Resilientin yksilön toiminta ilmentää pyrkimystä järjestää asioita ja luoda selkeitä toimintatapoja vaikeuksien hallinnan edistämiseksi. Lisäksi yksilön kyvyt erityisesti ajankäyttöön ja yhteistyöhön liittyviin taitoihin, kuten viestintään, kuuntelemiseen ja konfliktitilanteiden hallintaan, mahdollistavat haasteisiin tarttumisen. Akateeminen kirjallisuus vahvistaa tätä näkökulmaa. Connorin ja Davidsonin (2003, 77) mukaan resilientit yksilöt eivät jää passiivisiksi, vaan pyrkivät aktiivisesti kehittämään ja soveltamaan menetelmiä ja rakenteita muutoksen aikana. Lisäksi Liang ja Cao (2021, 1064) tuovat esiin resilienttien työntekijöiden kyvyn innovoida ja tuottaa luovia ratkaisuja. Heidän mukaansa resilientit yksilöt näyttävät ilmentävän laajaa repertuaaria resursseja ja voimavaroja, jotka vahvistavat heidän sisäsyntyistä innostustaan ja proaktiivisuuttaan työtehtäviä kohtaan.

Empiriasta nousi useita esimerkkejä tukemaan kirjallisuuden löydöksiä sitoutumisesta ja vastuunotosta. Sitoutunut ja vastuuta ottava työntekijä ei ainoastaan omaksu muutosta, vaan hän ottaa aktiivisesti roolin muutoksessa tukemisessa. Hän pyrkii pehmentämään tiimikavereiden muutoskokemusta ja tarjoamaan tukea sekä kannustusta. Muutoskyvykkäät henkilöt ilmaisevat sitoutumisensa vapaaehtoisesti ilmoittautumalla mukaan erilaisiin työryhmiin. Tämä osoittaa proaktiivista otetta ja halua osallistua muutoksen toteutukseen. Sitoutunut työntekijä tuo esiin ajatuksiaan ja näkemyksiään. Lisäksi hänen tavoitteenaan on löytää ratkaisuja muutoksen tuomiin haasteisiin.

Työyhteisön ja esihenkilön tuki nousivat myös vahvasti esiin tutkimustuloksista, kun arvioitiin niitä tekijöitä, jotka tukevat työntekijää haasteellisina aikoina ja potentiaalisesti vahvistavat hänen resilienssiään. Erityisesti tuen saaminen ja myös tuen antaminen nousivat vahvasti esille sekä empiriasta että aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Työpaikalla esihenkilö ja kollegat voivat olla merkittävässä roolissa yksilön kohdatessa haasteita. Haastatteluista korostui, että avoimuus on keskeinen piirre, kun yksilö tarvitsee tukea ja on valmis kommunikoimaan tarpeistaan. Tuen merkitys korostuu tilanteissa, joissa yksilö kokee haasteita ja tunnistaa oman tilanteensa. Haastattelut viittaavat myös siihen, että tuen tarve ei rajoitu yksilötasolle, vaan ulottuu myös tiimin tasolle. Tiimin jäsenillä on kyky huomata toistensa tarpeet ja tarjota tukea erityisesti muutoksen tai vastoinkäymisen keskellä. Henkilöt, jotka kykenevät tarjoamaan tukea, näkevät oman roolinsa työyhteisön tukijoina. Ymmärrys siitä, että yhdessä selvitetään vaikeudet ja löydetään työkalut, luo luottamusta selviytymiseen erilaisissa tilanteissa ja voi näin ollen vahvistaa resilienssiä. Sosiaaliset suhteet ja

monipuolinen tukiverkosto näyttäisivät edistävän yksilön hyvinvointia, auttavan hallitsemaan stressiä työssä ja vahvistavan resilienssiä. Koerberin et al. (2018, 129–131) tutkimus sekä Connorin ja Davidsonin (2003, 77) viitekehys nostavat esiin tuen merkityksen resilienssin kehittämisessä. Myös Madrigano et al. (2017, 9), Cooke et al. (2019, 710) ja Näswall et al. (2019, 363) ovat korostaneet tuen merkitystä.

Lisäksi resilientti työntekijä ilmentää rakenteellisuutta ja hyviä prosessitaitoja, mikä kuvastaa kykyä kehittää ja soveltaa menetelmiä muutoksen aikana sekä taituruutta ajankäytössä ja yhteistyössä. Rakenteellisuutta korostaa Connor ja Davidson (2003, 77) ja prosessitaitoja Shelton et al. (2022, 423). Empirian esille tuomat esimerkit vahvistavat, että resilientti työntekijä ei pelkästään sopeudu muutokseen, vaan tuo aktiivisesti omia ideoitaan ja ajatuksiaan esille. Hän osoittaa kyvykkyyttä käsitellä edessä olevia asioita itsenäisesti ja mukauttaa toimintaansa. Hän osallistuu aktiivisesti tiimin toimintaan ja pyrkii luomaan ratkaisuja muutoksen tuomaan stressiin ja vastoinkäymisiin.

Jatkuvasti lisääntyvät kriisit, työn kasvava hektisyys ja muutosherkkyys vaativat entistä perusteellisempaa tarkastelua strategioista, jotka vahvistavat ja turvaavat työntekijöiden voimavaroja ja hyvinvointia (Grimes et al. 2022, 216). Sopeutumiskyky ja erityisesti resilienssin vahvistuminen voidaan nähdä positiivisena seurauksena koetuista muutoksista ja vastoinkäymisistä. Muutokset eivät ole siis vain negatiivinen asia. Työelämässä tapahtuvat kasvua ja resilienssiä edellyttävät tilanteet näyttävät itsessään vahvistavan työntekijän resilienssiä sekä hänen suhtautumistaan esimerkiksi tuleviin kriisitilanteisiin. Aiempi tutkimus on tunnistanut, että vastoinkäymisten kokeminen kehittää yksilön kykyjä ja taitoja kohdata tulevia haasteita (Carver 1998, 245; Yussef & Luthans 2007, 778; Yu et al. 2022, 1105). Tutkimuksen empiria vahvistaa teorian näkökulmaa, että aikaisemmat vastoinkäymiset ja suorituspainet voivat vahvistaa yksilön resilienssiä ja että nämä kokemukset voivat toimia rakentavina tekijöinä yksilön henkilökohtaisessa kasvussa ja kyvyssä selviytyä elämän moninaisista vaikeuksista. Suorituspainoiden osalta haastatteluissa korostui, että realistiset tavoitteet voivat toimia haasteina, jotka kannustavat yksilöä onnistumaan. Haasteisiin kohtaamiseen yhdessä koettiin erityisen merkittävänä resilienssin kannalta.

Lim et al. (2020, 92) tutkimus korostaa, että resilienssiin vaikuttavat tekijät eivät rajoitu pelkästään yksilön sisäisiin ominaisuuksiin, vaan myös ulkoiset muutokset, kuten väestölliset muutokset, globalisaatio ja teknologiset mullistukset, voivat merkittävästi vaikuttaa yksilön kykyyn sopeutua ja selviytyä vaikeista tilanteista. Tämän tutkimuksen empirian havainto

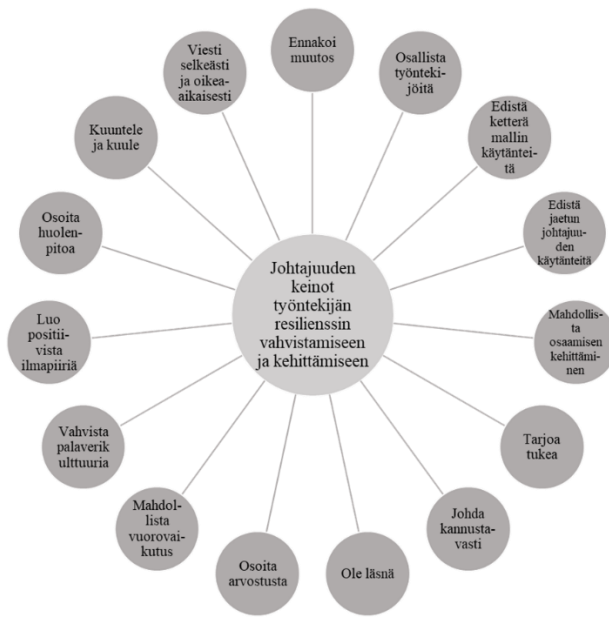
tukee tätä teorian näkökulmaa. Tutkimushaastatteluista tuli esille, että koronapandemia ja uusimpana Ukrainan kriisin puhkeaminen, ovat merkittäviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa henkilökohtaiseen elämään ja työpaikan dynamiikkaan. Näissä muutostilanteissa esiin nousee huoli tulevaisuudesta ja epävarmuus, joka puolestaan saattaa vaikuttaa yksilön resilienssiin. Ukrainan sodan mainitseminen haastatteluissa nostaa esiin konkreettisen esimerkin globaalista kriisistä, joka heijastuu yksilöiden arkeen ja voi vaikuttaa heidän resilienssiin.

Tutkimuksen empiirisen analyysin tuloksista käy ilmi, että esihenkilöt ovat avainasemassa tunnistamaan tilanteita, joissa työntekijän kyvykkyys vastoinkäymisiin tai muutostilanteisiin on alentunut. Esihenkilöt korostivat monia keinoja tilanteiden havaitsemiseksi. Tulosten heikkeneminen on usein ensimmäinen merkki muuttuneesta tilanteesta ja yksilön vaikeudet ylläpitää suoritustasoa voivat viitata kuormituksen lisääntymiseen. Tutkimuskirjallisuus (Britt et al. 2016) tukee tätä näkemystä, että työntekijän resilienssi voi vaikuttaa työsuorittumiseen. Aiempi tutkimuskirjallisuus (Lee et al. 2013, 271) tuo esille, että resilienssiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät kuten ahdistus, masennus, negatiivinen affekti ja koettu voimakas stressi. Tätä tukee empiriasta nousseet havainnot. Haastateltavat tunnistivat työntekijän haasteet myös silloin, kun työntekijä osoitti poikkeuksellisen voimakasta reaktiota muutokseen tai kun hän vetäytyi taka-alalle, vetäytyi pois yhteisestä toiminnasta tai vältteli osallistumista. On myös huomionarvoista, että poissaolojen lisääntyminen saattaa viitata kuormituksen kasvuun.

Seuraavaksi esitetään johtopäätökset liittyen johtamiskeinoihin, joiden kautta pyritään hahmottamaan ne strategiset toimet, joilla esihenkilön toiminta voi vahvistaa työntekijän resilienssiä. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten johtamisen käytännöt voivat systemaattisesti edistää työntekijöiden kykyä sopeutua ja selviytyä muuttuvissa ja haastavissa työympäristöissä.

Miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä?

Tutkielman empiiriset tulokset vahvistivat sen, mitä aikaisempi tutkimus on nostanut esille johtajuuden ja esihenkilöiden keinoista resilienssin vahvistamisessa. Kuva 10 havainnoi visuaalisesti vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen.



Kuva 11. Johtajuuden keinot työntekijän resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen

Aikaisemmin on todettu, että positiivisuudella ja positiivisen ajattelun edistämällä on merkittävä vaikutus yksilön resilienssiin (Connor & Davidson 2003, 77; Luthans et al. 2006; Luthans 2012; Vanhove et al. 2016; Baykal 2018, 38–39; Richard 2020.) Ne muodostavat keskeisen roolin paitsi yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja resilienssin kehittymisen näkökulmasta. Tämä osoittaa, että myönteisellä asenteella ja optimistisella ajattelulla on kyky tukea työntekijöitä vastoinkäymisissä ja haasteissa edistäen samalla heidän kykyään palautua ja sopeutua muuttuviin työympäristöihin.

Esihenkilön oma asenne, kuten haastattelututkimuksen tuloksista ilmenee, muodostaa huomattavan osatekijän resilienssin vahvistamisessa. Positiivisen asenteen, aitouden, myönteisen ihmiskäsityksen, ihmissläheisyyden ja huolenpidon ilmapiiri luovat kokonaisvaltaisen turvallisen ympäristön. Nämä seikat liittyvät kiinteästi johtamiskeinoihin, erityisesti positiivisuuden ja positiivisen ajattelun edistämiseen, korostaen siten, kuinka esihenkilön asenteella on laaja-alainen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja resilienssin kehittymiseen. Tätä näkökulmaa tukee laajasti akateeminen kirjallisuus. Vikojen, heikkouksien ja ongelmien sijaan tuodaan esille positiivisia asioita toiminnasta ja onnistumista (Luthans 2002; Baykal 2018, 38–39). Esihenkilön rooli ei rajoitu pelkästään strategisten johtamiskäytäntöjen soveltamiseen, vaan hänen asenteensa toimii dynaamisena voimavarana, joka tukee myönteistä organisaatiokulttuuria ja yksilöiden kykyä kohdata vaikeuksia ja haasteita. Tämä

kokonaisvaltainen näkemys osoittaa, kuinka johtamisen ja henkilökohtaisen asenteen synergia voi tehokkaasti edistää resilienssiä.

Tutkimuksen jokaisesta haastatteluista ilmeni, että esihenkilön aito huolenpito työntekijöiden haasteista ilmentää sitoutumista heidän hyvinvointiinsa. Tutkimuskirjallisuus vahvistaa näkökulmaa ja käyttää termiä välittävä johtaminen (Wilson & Ferch 2005, 56–57). Esihenkilöt korostivat keskusteluissa läsnäoloa ja saavutettavuutta. He korostivat, että työntekijöille on mahdollistettava aika ja tila jakaa ajatuksiaan ja huoliaan esihenkilön kanssa. Esihenkilöt korostivat myös, että esihenkilön keskeinen piirre on empaattisuus. Empaattisuus ilmenee esihenkilön kyvyllä asettua työntekijän asemaan ja ymmärtää heidän näkökulmansa. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat löytäneet oman, yksilöllisen polun esihenkilötehtäviin, mutta yhteinen nimittäjä on, että he kaikki kokevat työnsä hyvin merkityksellisenä. Heidän mukaansa esihenkilöroolissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja auttaa alaisiaan menestymään.

Tämän tutkimuksen tulosten sekä aiemman kirjallisuuden valossa kannustava johtaminen ja vahva tuki ovat keskeisiä tekijöitä resilienssin vahvistamisessa työkontekstissa. Tutkimustuloksissa korostui, että työntekijöiden tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, ja kun esihenkilö tuntee alaisensa henkilökohtaisesti, tämä mahdollistaa yksilöllisen tuen ja vahvemman henkilökohtaisen yhteyden rakentamisen. Yksilöt kokevat muuttuvat tilanteet eri tavalla. Joidenkin kohdalla muutokset ja vastoinkäymiset koetaan raskaaksi ja kuormittavaksi ja niistä selviytyminen haastavaksi. Tutkimuskirjallisuus myös vahvistaa sen, että resilienssiin vaikuttaa yksilölliset resurssit (Britt et al. 2016, 381). Koska suhtautuminen tilanteeseen vaihtelee yksilöittäin, nousi empiriasta esiin tärkeänä seikkana se, että esihenkilön täytyy mukauttaa ja optimoida antamaansa tukea työntekijöiden yksilöllisen tarpeen mukaan.

Organisaatiossa käytössä olevan valmentavan johtamisen johtamismallin nähdään tukevan työntekijän tuntemista monin eri tavoin. Tutkimuskirjallisuus (Berg & Karlsen, 2007, 4–5; Ristikangas & Ristikangas 2017, 42) luonnehtii, että valmentavan johtamisen menetelmiin kuuluvat kysymykset, kannustaminen, haastaminen ja palautteen antaminen ja se ilmenee työntekijän näkökulmasta esihenkilön läsnäolona, erilaisuuden ymmärtämisenä, toisen huomioimisena, luottamuksen kasvattamisena ja yhdessä tekemisenä. Avoin ja tukeva ilmapiiri, jossa on mahdollista käsitellä ongelmia, saada palautetta ja oppia virheistä, edistää resilienssin kehittymistä. Valmentavan esihenkilön rohkaistessa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä työntekijät ovat todennäköisesti valmiimpia kohtaamaan ja mukautumaan muuttuviin

työolosuhteisiin ja vaatimuksiin. Näin ollen tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella korostetaan kannustavan ja valmentavan johtamisen merkitystä resilienssin vahvistamisessa, ja että näiden vaikutukset ulottuvat sekä yksilö- että organisaatiotasolle.

Tutkimuksen tulosten sekä aiemman kirjallisuuden valossa resilienssin vahvistamiseen yhdistetään arvostamisen näkökulma. Tutkimuskirjallisuus korostaa työntekijöiden arvostamisen keskeisyyttä resilienssin kehittämässä. Työntekijän arvostamisen nähdään muodostavan perustan ja ydintekijän resilienssille organisaatioissa (Kuntz et al. 2016, 458–460). Empirian mukaan esihenkilö voi osoittaa arvostusta esimerkiksi kiitoksilla, palkinnoilla, kannustavalla palautteella, aidolla keskusteluyhteydellä ja kuuntelulla sekä konkreettisilla toimenpiteillä, jotka osoittavat, että työntekijät ovat tärkeitä organisaatiolle. Myös työntekijöiden osallistaminen, kannustaminen itsensä kehittämiseen ja tarjoamalla kehittymisen mahdollisuuksia luovat arvostuksen tunnetta. Kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja he kokevat työpanoksensa olevan merkittävä, vahvistaa se heidän kykyään selviytyä vaikeuksista ja sopeutua muutoksiin.

Aiempi tutkimuskirjallisuus (Yost 2016, 477; Grimes et al. 2022, 214–215; Wursthorn et al. 2023, 20) osoittaa, että palautekulttuuri on vahva resilienssin vahvistamisen keino. Palauteen avulla yksilö voi oppia omasta suorituskyvystään, selviytymiskeinoistaan ja sopeutumisestaan. Positiivinen palaute vahvistaa onnistumista. Negatiivinen tai kehittävä palaute tarjoaa mahdollisuuden parantaa. Palautekulttuuri edellyttää jatkuvaa huolenpitoa oppimisen kulttuurin ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseksi organisaatiossa (Baker et al., 2013, 262–264). Virheistä keskustelu avoimesti ja niistä oppiminen ovat olennainen osa vahvaa palautekulttuuria (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 247–248). Haastateltavat korostivat organisaation vahvaa roolia palautekulttuurin luomisessa. Työntekijöiden tulee tuntea, että heidän mielipiteensä ja huolensa otetaan vakavasti organisaation toimesta. Luonnollisesti esihenkilön tulee antaa tarvittaessa rakentavaa palautetta, joka auttaa työntekijöitä kehittymään. Virheet ja epäonnistumiset ovat osa oppimisprosessia. Tätä näkökulmaa tuovat esille kirjallisuudessa muun muassa Wilson ja Ferch (2005, 48) ja Mendy (2020, 360), joiden mukaan organisaatioiden on luotava avoin keskustelukulttuuri ja ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä tuomaan esille työn haasteet ja kipukohdat. Tutkimuksen haastateltavat nostivat esille, että myös esihenkilöt tarvitsevat itse palautetta työstään.

Haastatteluissa lisäksi nousseet teemat, kuten yhteistyö ja yhdessä tekeminen, ovat niin ikään keskeisiä organisaatiokulttuurin elementtejä. Esimerkiksi työtovereiden tapaaminen ja

avoimen keskustelukulttuurin edistäminen voivat edistää resilienssin vahvistamista (Wilson & Ferch, 2005, 48). Tutkimuskirjallisuus vahvistaa, että kannustava ja yhteistyöhenkinen kulttuuri voivat edistää ryhmäytymistä, kiintymystä ja tunnesiteitä työntekijöiden välillä, mikä auttaa työntekijöitä selviämään vastoinkäymisistä. Toisaalta taas erilaiset yhteistyöverkostot tarjoavat mahdollisuuden tietojen ja resurssien jakamiseen sekä toisiaan tukevaan vuorovaikutukseen haasteellisina hetkinä (Yu et al. 2022). Yhteenkuuluvuuden tunne ja tiiviit suhteet ryhmän jäsenten kesken luovat perustan resilienssin vahvistamiselle (Brown 2020, 6; Yu et al. 2022, 1103). Tutkimuksen empiirisen analyysin tuloksista käy ilmi, että esihenkilöt tunnistavat itse merkittävän roolinsa luoda ja ylläpitää sellaista organisaatiokulttuuria ja johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat yhteistyötä, avointa kommunikaatiota ja henkilöstön hyvinvointia.

Empiriassa korostui joustavien roolien, jaetun johtajuuden ja ketterien käytäntöjen merkittävä rooli resilienssin vahvistamisessa. Myös tutkimuskirjallisuus vahvistaa tätä näkökulmaa. Denis et al. (2013) esittää jaetun johtajuuden positiivisia vaikutuksia, kuten kollektiiviset tavoitteet ja organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuudet. Madrigano et al. (2017, 9) täydentävät keskustelua painottaen resilienssiin suuntautuvan johtamisen ominaisuuksia. Organisaation yhteinen identiteetti, keskinäinen tuki, luottamus, roolien joustavuus, aktiivinen ongelmanratkaisukyky, itsereflektio, jaettu johtajuus ja osaamisen kehittäminen ovat heidän mukaansa avainasemassa. Näiden piirteiden avulla organisaatiot voivat tukea resilienssin kehittymistä työntekijöissään ja vastata muutosten tuomiin haasteisiin. Madrigano et al. (2017, 9) korostavat myös itsenäisen päätöksenteon ja tulosvastuun edistämisen tärkeyttä, mikä voi tarjota työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Joustavat roolit ja jaetun johtajuuden konsepti nähdään avaintekijöinä tässä pyrkimyksessä.

Korostuneesti empiriassa nousi esille muutosten ennakkoinnin merkityksellisyys. Empirian perusteella voidaan todeta organisaation käyttävän toimintamalleja muutostilanteisiin varautumiseen. Erityisen tärkeänä nähdään, että muutosten vaikuttavuutta arvioidaan ja että muutoksiin osataan varautua asianmukaisesti erityisesti nopeissa muutostilanteissa. Tiedottamisen ja viestinnän merkitys korostuivat muutosten ennakkoinnissa. Erityisesti esihenkilöiden rooli on merkittävä, kun arvioidaan yksilöiden erilaiset reaktiot ja tarpeet tuelle muutoksessa tai vastoinkäymisessä. Tutkimuskirjallisuuden ja empirian synteesi on vahva muutosten ennakkoinnissa. Resilienssin näkökulmasta korostuvat proaktiivisuus, reaktiivisuus ja

reflektiivisyys (Hollnagel et al. 2006, 349–350; Annarelli & Nonino 2016, 3). Toimenpiteet muutokseen valmistautumisessa ja varsinaisessa muutostilanteessa nähdään merkitykselliseksi resilienssin näkökulmasta. Muutokseen varautumisessa ja niiden läpiviennissä empiria korosti työntekijöiden osallistamista. Työntekijöiden osallistuminen ja osallistaminen ennakkointiin ja varautumiseen nähdään sitouttamiskeinona, joka voi edistää muutoksen etenemistä. On kuitenkin huomattavaa, että empiriasta nousi selkeästi esille toive entistä paremmalle ennakkoinnille ja jopa nykyistä selkeämmille toimintamalleille.

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella myös henkilöstöhallinnon käytännöillä on roolinsa resilienssin vahvistamisessa ja haastateltavat nostivatkin esiin useita keskeisiä henkilöstöhallinnon käytänteitä. Näihin kuuluvat henkilöstöedut, työn suunnittelu ja joustavat työjärjestelyt sekä erityisesti toimiva työterveyspalvelu, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että erilaiset henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat resilienssin kehittämiseen ja vahvistamiseen. Näitä käytänteitä ovat muun muassa työn suunnittelu, tiedon jakaminen, henkilöstöedut ja työntekijän kehitysmahdollisuudet (Bardoel et al. 2014, 282; Khan et al. 2019, 1359.) Näitä käytänteitä soveltamalla voidaan tukea yksilöiden kykyä sopeutua ja selviytyä vaikeista tilanteista. Tutkielman tuloksissa korostui, että esihenkilöillä on merkittävä rooli yhdessä työterveyden toimijoiden kanssa tukea työntekijöitä muun muassa joustavien työjärjestelyjen suunnittelussa ja yksilöiden tukemisessa erityisen vaikeissa tilanteissa.

Madrigano et al. (2017, 9) ja Blaique et al. (2022, 1597) painottavat osaamisen kehittämistä ja oppimiskulttuurin merkitystä resilienssin vahvistamisen keinoina. Empiriasta nousi niin ikään selkeästi esille taitojen ja osaamisen kehittämisen merkitys. Osaamisen kehittämisen nähdään tarjoavan työkaluja ja taitoja, jotka auttavat yksilöitä sopeutumaan muutokseen, käsittelemään stressiä ja toipumaan vaikeuksista. Resurssien säilyttämisen periaatteen toinen näkökulma vahvistaa tätä näkökulmaa edelleen. Se sisältää ajatuksen, että niillä, joilla on enemmän resursseja, ovat vähemmän alttiita menetyksille ja ovat paremmin varautuneita hankkimaan lisää resursseja. Toisin sanoen periaate korostaa, että resursseilla varustetut yksilöt ovat usein taloudellisesti ja sosiaalisesti vahvempia, mikä vähentää heidän haavoittuvuuttaan menetyksille ja antaa heille paremmat mahdollisuudet hankkia lisää resursseja tarpeen mukaan. (Hobfoll 2011, 116–118.)

Esihenkilöillä on vahva rooli työntekijän resilienssin vahvistamisessa (muun muassa Koerber et al. 2018, 128; Cooke et al. 2019, 710; Näswall et al. 2019, 363). Haastatteluissa

esiin tulleista esihenkilötyön haasteista nousee näkökohtia, jotka vaikuttavat esihenkilön kykyyn vahvistaa työntekijän resilienssiä. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus nostaa yhdeksi merkittävimmistä haasteista suurten tiimien johtaminen, mikä tuo mukanaan monimutkaisia dynamiikkoja kuten viestinnän ongelmia, erilaisten työskentelytapojen yhteensovittamista ja yksilöiden erilaisten tarpeiden huomioimista (Ladyshevsky 2010, 294; Berg & Karlsen 2016, 1125–1126). Tiimi- ja esihenkilömuutokset tuovat lisäksi omat haasteensa.

Toinen korostunut haaste liittyy ajankäytön hallintaan. Tutkimuksen empiria nosti esille, että esihenkilöt joutuvat tasapainoilemaan monenlaisten vaateiden ja vastuiden välillä, mikä asettaa paineita aikaresurssien tehokkaalle käytölle. Kun tiimit ovat hajautuneet useille paikkakunnille ja toimivat hybridinä, korostuu viestinnän, luottamuksen rakentamisen ja resurssien tehokkaan hallinnan merkitys. Esihenkilön on hallittava tehokasta ja avointa viestintää sekä käytettävä oikein digitaalisia työkaluja varmistaakseen tiedon ja päätösten sujuvan kulun organisaation eri osien välillä.

Valmentavan johtamisen haasteet liittyvät osittain esihenkilön käytettävissä olevaan aikaan. Ladyshevskyn (2010, 294) ja Bergin ja Karlsenin (2016, 1125–1126) tutkimukset osoittavat, että valmentava johtaminen edellyttää aikaa ja ajallisia investointeja. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan sen laatuun. Tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä teorian näkökulmaa. Empiirisen analyysin pohjalta valmentava johtaminen edellyttää ajallisia investointeja kuten säännöllisiä yksilö- ja ryhmävalmennustilaisuuksia sekä keskusteluja alaisten kanssa. Kasvava alaisten määrä asettaa kuitenkin lisähaasteita, sillä esihenkilön on jaettava rajallinen aika useamman alaisen kesken. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kertoivat, että säännöllisiä kohtaamisia on kaikkien kanssa, mutta he kokevat, että niitä ei ole riittävästi.

Resilienssin vahvistamisen kehitysideoinnissa haastateltavat korostivat useaan otteeseen resilienssistä keskustelemisen merkitystä kaikilla organisaation tasoilla. Resilienssi koetaan tärkeäksi resurssiksi, ja haastateltavat toivoivat, että aitoa keskustelua aiheesta käytäisiin organisaation kaikilla tasoilla. He ilmaisivat toiveen, että resilienssi otettaisiin puheeksi päivittäisissä keskusteluissa ja että tarjolla olisi konkreettisia työkaluja resilienssin vahvistamiseksi. Tämän tutkielman alaluvussa 3.4 on esitelty kaksi akatemisen kirjallisuuden tarjoamaa mallia resilienssitaitojen kehittämiseen (Baker et al. 2021, 463; Mendy 2020, 360–362). Näissä kehittämisohjelmissa keskitytään aluksi stressitekijöiden, vaikeuksien ja haasteiden tunnistamiseen. Tämän jälkeen voidaan harkita ja pohtia keinoja edistää resilienssiä toiminnassa ja käyttäytymisessä. Näiden työkalujen käyttöönoton avulla olisi mahdollista

ottaa resilienssi osaksi organisaatioiden toimintaa ja samalla saada käsite osaksi jopa päivittäistä keskustelua.

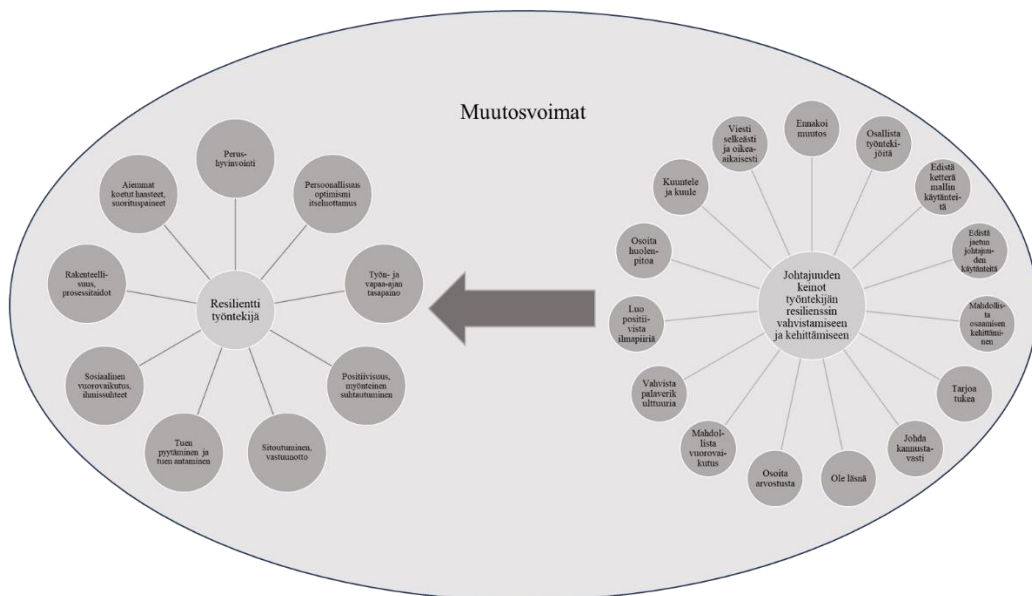
6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkielman johdannossa esitettiin, että organisaatiot ja yksilöt kokevat nykyään entistä suurempaa alttiutta muutoksille, paineille, odottamattomille tapahtumille ja haasteille. Muutos on vääjäämätöntä, mutta sen keskellä yksilöllä ja organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa asenteeseensa ja lähestymistapaansa muutokseen. Haasteet voidaan nähdä mahdollisuuksina ja epävarmuus itsessään voi toimia voimavarana. Resilienssi nähdään merkityksellisenä voimavarana ja taitona kohdata näitä odottamattomia muutoksia ja vastoinkäymisiä. Lisäksi tutkimus tuo esille muutoksen ja vastoinkäymisten myönteiset vaikutukset resilienssin vahvistumiseen ja kehittymiseen. Muutokset voivat tarjota mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvuun. Vastoinkäymiset voivat vahvistaa yksilön kykyjä ja taitoja kohtaamaan tulevia haasteita.

Tämä tutkielma laajentaa ja vahvistaa ymmärrystä, millainen on resilienssi työntekijä ja millaiset ovat hänen toimintatapansa työkontekstissa ja niistä monista keinoista, joita esihenkilö voi käyttää vahvistaakseen ja kehittääkseen työntekijän resilienssiä (Kuva 12). Tutkielman tulokset vahvistavat, että työntekijän resilienssi muodostuu monista tekijöistä. Tutkimustulokset korostavat erityisesti, että positiivinen ajattelu ja asenne haasteisiin sekä sitoutuminen ja vastuunotto edistävät resilienssin vahvistumista ja kehittymistä. Lisäksi työntekijän perushyvinvointi, työyhteisön tuki, sosiaaliset suhteet ja turvallinen ilmapiiri ovat merkittäviä resilienssiä vahvistavia tekijöitä.

Tämän lisäksi tutkielma tarjoaa tärkeitä näkökulmia organisaatioille, mikä on johtamisen rooli resilienssi vahvistamisessa ja kehittämisessä sekä mitä keinoja esihenkilöllä on käytettävissä. Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että esihenkilön rooli resilienssin vahvistamisessa ja kehittämisessä on merkittävä. Tutkielma osoitti 15 esihenkilön keinoa ja toimintamallia työntekijän resilienssin vahvistamiseen. Positiivisuus ja positiivisen organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen, esihenkilön oma asenne sekä henkilökohtainen tuki työntekijöille korostuvat. Kannustava johtaminen, valmentava lähestymistapa sekä työntekijöiden arvostaminen ovat esihenkilön työkaluja resilienssin tukemiseen. Näiden lisäksi erityisesti esille nousseita keinoja ovat muutosten ennakointi ja työntekijöiden osallistaminen.

Huomionarvoista on kuitenkin, että resilienssi ei ole pelkästään yksilöiden ominaisuus, vaan se kietoutuu kiinteästi organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja kaikkien jäsenten toimintaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että resilienssi ei ole yksinomaan esihenkilön vastuulla, vaan se tulisi nähdä koko organisaation yhteisenä vastuuna. Kuten Mendy (2020, 360–362) on todennut resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen kuuluu kaikille organisaation jäsenille.



Kuva 12. Resilientti työntekijä ja johtajuuden monet keinot työntekijän resilienssin vahvistamiseen ja kehittämiseen.

Tutkielman tavoitteena on edistää syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä sen tutkimuksellisesta että yhteiskunnallisesta ulottuvuudesta. Tarkoituksena on tarjota käytännöllisiä ohjeita ja välineitä, jotka voivat auttaa esihenkilöitä tunnistamaan ja hyödyntämään mahdollisuuksia vahvistaa ja kehittää työntekijöidensä resilienssiä erilaisissa työympäristöissä. Tämä tutkielma esittelee ainutlaatuisen kombinaation esihenkilöiden keinoista vahvistaa ja kehittää työntekijän resilienssiä. Se tarjoaa näin ollen laajan näkökulman esihenkilöiden roolista ja esihenkilön mahdollisuuksista resilienssin kehittämisessä.

6.3 Käytännön suositukset

Tässä alaluvussa esitetään ehdotuksia, joita kohdeorganisaatio voi hyödyntää resilienssin edistämiseksi toimintaympäristössään. Tutkielman tulokset tarjoavat hyödyntämisen näkökulmia myös muille organisaatioille. Tutkielman tuloksia sovellettaessa käytäntöön, on kuitenkin tärkeää huomioida konteksti, josta tämän tutkielman tulokset on johdettu.

Ensimmäisen käytännön suosituksena esitetään muutosten ennakkoinnin käytäntöjen vahvistamista, joka nousi vahvasti esille empiriasta sekä tutkimuskirjallisuudesta. Muutosten ennakkoinnin käytännön suositukset liittyvät proaktiivisuuteen, vuoropuheluun ja viestintään, työntekijöiden osallistamiseen, ketterään toimintamalliin ja jaetun johtamisen tukemiseen sekä tukiroolien hyödyntämiseen muutosten läpiviennissä. Organisaation tulisi kehittää ennakointiprosesseja, jotka mahdollistavat tulevien muutosten ennakoimisen. Proaktiivisuuden ja varhaisen havaitsemisen kulttuuria tulisi kannustaa. Selkeät perustelut ja avoin viestintä luovat pohjan muutoksen ymmärtämiselle. Jatkuva vuoropuhelu eri sidosryhmien välillä on avainasemassa. Reflektointimahdollisuudet auttavat organisaatiota ja yksilöitä oppimaan aiemmista muutoksista. Organisaation tulisi edelleen luoda säännöllisiä foorumeita ja rakenteita, jotka edistävät avointa keskustelua ja näkemysten vaihtoa. Sidosryhmien kuunteleminen ja heidän näkemystensä huomioiminen päätöksenteossa parantavat muutosten onnistumista. Osallistavat päätöksentekomekanismit kuten ideariihet ja osallistavat työryhmät luovat tilaa työntekijöiden aktiiviselle osallistumiselle. Ketterät toimintamallit mahdollistavat organisaation nopean sopeutumisen muutoksiin. Jaetun johtamisen käytäntöjä kuten hajautettua päätöksentekoa ja vastuun jakamista tulee edelleen tukea. Tukiroolien merkitys muutoksissa ja haasteissa on merkittävä. Organisaation tulisi vahvistaa tukiroolien osaamista entisestään. Esimerkiksi esihenkilöt voisivat hyödyntää muutosagentteja erityisesti merkittävien muutosten läpiviennissä.

Toinen käytännön suositus liittyy organisaation alaisten määrän optimointiin, joka on tärkeä osa resilienssin vahvistamista muutoksen ja vastoinkäymisten kontekstissa. Resilienssiin liittyvät keskeiset elementit, kuten vuorovaikutus, läsnäolo ja tuen tarjoaminen korostuvat erityisesti työympäristössä, jossa kohtaavat jatkuva muutos ja epävarmuus. Optimaalisen tiimikoon määrittely on osa tätä suositusta ja se voi merkittävästi edistää tehokasta vuorovaikutusta ja läsnäoloa organisaatiossa. Kun tiimikoot ovat optimaaliset, mahdollistuu henkilökohtainen vuorovaikutus ja esihenkilön läsnäolo työntekijöiden arjessa. Tämä luo pohjan

avoimelle viestinnälle ja tiedonjakamiselle, mikä puolestaan vahvistaa yksilön ja organisaation resilienssiä. Liian suurissa tiimeissä sen sijaan on riski, että yksittäisten jäsenten tarpeet saattavat jäädä huomiotta. Suuren tiimin hallinnassa voi syntyä haasteita kuten kommunikaatiovaikeuksia, yksilöiden huomaamatta jäämistä ja vastuiden epäselvyyttä. Tämä voi heikentää tiimin kykyä sopeutua nopeasti muutoksiin ja heijastaa negatiivisesti resilienssin tasoon.

Kolmas käytännön suositus on noussut esille empiriaan osallistuneiden ajatuksista. Resilienssin toivotaan nousevan keskusteluihin kaikissa organisaation tasoissa. Organisaatiossa on jo tällä hetkellä työhyvinvointilähteläiden konsepti. Tämä nähdään hyvänä konseptina, mutta resilienssi halutaan nostaa käsitteenä jokapäiväiseen keskusteluun ja korostaa sen merkitystä entistä voimakkaammin. Tämä tutkielma ja siihen liittyneet haastattelut nähtiin jo eräänlaisena myönteisenä avauksena tälle keskustelulle.

Neljäs suositus liittyy osaamisen kehittämiseen resilienssin osalta. Organisaatiossa on vahva substanssivalmennuksen kulttuuri. Tämän rinnalla organisaatio voisi harkita psykologisen valmennuksen integroimista työntekijän osaamisen kehittämiseen. Tämä voisi sisältää esimerkiksi stressinhallintaa, tunteiden säätelyä ja vastoinkäymisistä selviytymistä tukevia valmennuksia. Urheilun kontekstiin peilaten, psykologinen valmennus on jo vakiintunut oleelliseksi osaksi urheilijoiden kokonaisvaltaista kehitystä ja suorituskyvyn optimointia. Työelämän kontekstissa voitaisiin harkita tämänkaltaisen lähestymistavan soveltamista.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Resilienssi aiheena on erinomaisen tärkeä ja ajankohtainen tutkittava työelämän kontekstissa. Tässä tutkielmassa vahvistui edelleen aikaisemman kirjallisuuden tulokset siitä, että resilienssin taito on merkityksellinen työelämän kontekstissa sekä yksilöille että organisaatioille. Tämän tutkielman tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta, millaisia ominaisuuksia on resilienssillä työntekijällä ja mitkä ovat esihenkilön sekä johtamisen keinot sen vahvistamiseen.

Tutkimuksen lähestymistapa mahdollistaa konkreettisten työkalujen kehittämisen yksilöiden resilienssin vahvistamiseksi. Aiheen merkityksen ymmärtäminen, halu edistää

työntekijöiden resilienssiä ja tietämys resilienssin tukemisen strategioista tarjoavat mahdollisuuden rakentaa resilienssiä niin yksilötasolla kuin laajemmin organisaatioissa.

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkielman tekijä kokee, että tutkimuksen aineisto oli laadukasta ja edustavaa, mikä merkittävästi vahvistaa tutkimuksen tuloksellisuutta. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt osoittivat laajaa kiinnostusta aiheeseen ja kokivat, että jo itse haastattelu sai aikaan uudenlaista ajattelua. Tutkielman tekijä valitsi laadullisen tutkimuksen nimenomaan sen vuoksi, että käytetty empiirisen aineiston keräysmetodi, puolistrukturoitu haastattelu, tarjosi mahdollisuuden käsitellä ennalta valmisteltuja aihepiirejä, mutta samalla mahdollisti vapaan keskustelun ja lisäkysymysten esittämisen. Tutkielma olisi voitu toteuttaa myös kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta tällöin tuo vapaa keskustelu ja keskustelun tarkentavat kysymykset olisivat jääneet pois. Tutkielman tekijä kokee, että nimenomaan keskustelun syvyys ja perusteellisuus oli merkittävä tekijä aineiston laadulle. Kvantitatiivinen tutkimus olisi mahdollistanut empirian toteuttamisen laajemmin, mutta toisaalta kyselytutkimuksiin on tänä päivänä varsin vaikea saada vastauksia.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kohdeorganisaatiossa ja siihen osallistui yhtä lukuun ottamatta kaikki kohdeorganisaation esihenkilöt. Tutkielman aineisto on näin ollen suhteellisen rajallinen, mikä asettaa rajoituksia tutkimustulosten yleistettävyydelle. Silti tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten havaintoja.

Kaikki tutkielman empiirisen aineiston tuottamiseen osallistuneet esihenkilöt kuuluivat samaan organisaatioon. Erilaisessa organisaatioympäristössä resilienssitekijät saattavat ilmetä eri tavoin. Tätä näkökulmaa tukee, että organisaatiot voivat olla eri vaiheessa esimerkiksi jaetun johtajuuden, joustavien roolien ja ketterien käytäntöjen suhteen. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus voisi liittyä nimenomaan siihen, että tutkimusta esihenkilöiden keinoista resilienssin vahvistamiseen laajennetaan koko yrityksen esihenkilötyötä tekeville. Toisaalta taas työntekijän kokemukset ja näkemykset esihenkilöiden kyvykkyydestä vahvistaa työntekijöiden resilienssiä avaisi varmasti erilaisen näkökulman. Tällainen jatkotutkimusmahdollisuus voisi tuoda organisaatiolle uutta ymmärrystä siitä, miten esihenkilötyötä tulisi kehittää työntekijän näkökulmasta. Eri sukupolvien kuten boomerit, sukupolvien X, Y ja Z sekä milleniaalien käsitykset työelämästä merkitsevät erilaisia arvoja, odotuksia ja työskentelytapoja. Myös tästä näkökulmasta yksilöille kohdistettu jatkotutkimus voisi olla hedelmällinen.

Lähteet

- Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (Oxford)*. Vol. 62, s. 1–18.
- Ashford, S & DeRue, D. 2012. Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational dynamics*. Vol. 41 (2), s. 146–154.
- Baker, F., Baker, K. & Burrell, J. 2021. Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*. Vol. 94 (2), s. 458–481.
- Baker, A, Perreault, D, Reid, A., Blanchard, C., Kelloway, E. & Drapeau, M. 2013. Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian psychology = Psychologie Canadienne*. Vol. 54 (4), s. 260–268.
- Bardoel, E., Pettit, T., De Cieri, H. & McMillan, L. 2014. Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific journal of human resources*. Vol. 52 (3), s. 279–297.
- Baykal, E. 2018. Promoting resilience through positive leadership during turmoil. *International Journal of Management and Administration*. Vol. 2(3), s. 34–48.
- Berg, M. & Karlsen, J. 2007. Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering management journal*. Vol. 19 (3), s. 3–13.
- Berg, M. & Karlsen, J. 2016. A study of coaching leadership style practice in projects. *Management research review*. Vol. 39 (9), s. 1122–1142.
- Blaique, L., Ismail, H. & Aldabbas 2022. Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International journal of productivity and performance management*. Vol. 72 (6), s. 1584–1607.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M.R. & Klieger, D. M. 2016. How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and organizational psychology*. Vol.9 (2), s. 378–404.
- Brown, R. 2020. The social identity approach: Appraising the Tajfellian legacy *British journal of social psychology*. Vol. 59 (1), s. 5–25.

- Burns, B. & Light, B 2007. Users as Developers: A Field Study of Call Centre Knowledge Work Journal of organizational and end user computing. Vol.19 (4), s. 42–56.
- Carson, J. B., Tesluk, P.E. & Marrone, J. A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. Academy of Management journal. Vol 50.5, s. 1217–1234.
- Carver, C. 1998. Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages. Journal of social issues. Vol. 54 (2), s. 245–266.
- Chen, S., Westman, M. & Hobfoll, S. 2015. The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. Stress and health. Vol. 31 (2), s. 95–105.
- Connor, K. & Davidson, J 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and anxiety. Vol. 18 (2), s. 76–82.
- Cook, Sarah. 2021. Well-Being in the Workplace: A Guide to Resilience for Individuals and Teams. Ely: IT Governance Ltd. Print.
- Cooke, F., Wang, J. & Bartram, T. 2019. Can a Supportive Workplace Impact Employee Resilience in a High Pressure Performance Environment? An Investigation of the Chinese Banking Industry. Applied psychology. Vol 68 (4), s. 695–718.
- Cummings, T. G. 1978. Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. The Academy of Management review. 3.3., s. 625–634.
- Denis, J.-L., Langlely, A., & Sergi, V. 2013. Leadership in the Plural, The Academy of Management Annals. Vol. 6, s. 211–283.
- Duchek, S. 2018. Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. International entrepreneurship and management journal. Vol.14 (2), s. 429-455.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. 1st ed. London: SAGE Publications.
- Fletcher, D & Sarkar, M. 2012. A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. Psychology of sport and exercise. Vol. 13 (5), s. 669–678.

- Grant, A., Curtayne, L. & Burton, G. 2009. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The journal of positive psychology*. Vol 4 (5), s. 396–407.
- Grimes, K., Matlow, A., Tholl, B., Dickson, G., Taylor, D. & Chan, M. 2022. Leaders supporting leaders: Leaders' role in building resilience and psychologically healthy workplaces during the pandemic and beyond. *Healthcare management forum*. Vol. 35 (4), s. 213–217.
- Hamel, G. & Välikangas, L. 2003. The quest for resilience. *Harvard business review*. Vol. 81 (9), s. 52–131.
- Haneberg, L. 2011. Training for agility: building the skills employees need to zig and zag. *T+D (Alexandria, Va.)*. Vol. 65 (9), s. 50.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.
- Hobfoll, S. 2011. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*. Vol. 84 (1), s. 116–122.
- Holling, C.S. 1973. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. Vol. 4(1), s. 1–23.
- Hollnagel E., Woods, D.D. & Leveson N. 2006 *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. 1st ed. Abingdon: CRC Press, Web.
- Howe, A., Smajdor, A. & Stöckl, A. 2012. Towards an understanding of resilience and its relevance to medical training. *Medical education*. Vol. 46 (4), s. 349–356.
- Hu, Y., Zhang, H. & Yang, P. 2020. Resilience under Weiji. Evidence from Chinese listed Companies. *Management and organization review*, 6 (4), 761–768.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. & Bunzel, D. 2003. Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development. *British journal of industrial relations*. Vol. 41 (2), s. 215–239.

- Jacobides, M., Lang, N. & von Szczepanski, K. 2020. When the Default Just Won't do: Resilience as the New Competitive Driver. *Management and organization review*. Vol. 16 (4), s. 741–746.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S., Ahammad, M. & Vorley, T. 2019. The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *International journal of human resource management*. Vol. 30 (8), s. 1342–1369.
- Koerber, R., Rouse, M., Stanyar, K. & Pelletier, M. 2018. Building resilience in the workforce. *Organizational dynamics*. Vol. 47 (2), s. 124–13.
- Kuntz, J., Näswall, K. & Malinen, S. 2016. Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and organizational psychology*. Vol. 9 (2), s. 456–462.
- Ladyshevsky, R. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*. Vol. 31 (4), s. 292–306.
- Lee, J., Nam, S., Kim, A-R., Kim, B., Lee, M. & Lee, S. 2013. Resilience: A Meta-Analytic Approach. *Journal of counseling and development*. Vol. 91 (3), s. 269–279.
- Liang, F. & Cao, L. 2021. Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology research and behavior management*. Vol.14, s. 1063–1075.
- Lim, D., Hur, H., Ho, Y., Yoo, S. & Yoon, S. 2020. Workforce Resilience: Integrative Review for Human Resource Development. *Performance improvement quarterly*. Vol. 33 (1), s. 77–101.
- Linnenlücke, M. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda: Resilience in Business and Management Research. *International journal of management reviews*. Vol. 19 (1), s. 4–30.
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*. Vol. 23 (6), s. 695–706.
- Luthans, F. 2012. Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions. *Human resource development quarterly*. Vol 23.1, s.1–8.

- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. & Norman, S. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol. 60 (3), s. 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. 2004. Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business horizons*. Vol. 47 (1), s. 45–50.
- Madrigano, J., Chandra, A., Costigan, T. & Acosta, J. 2017. Beyond Disaster Preparedness: Building a Resilience-Oriented Workforce for the Future. *International journal of environmental research and public health*. Vol. 14 (12), s. 1563.
- Masten, A., Cutulli, J., Herbers, J. & Reed, M. 2009. Resilience in development. Teoksessa: Snyder, C. & Lopez, S. (toim.). *Handbook of positive psychology* (117–132). New York: Oxford University Press. Second Edition.
- McEwen, K. 2022. Building Resilience at Work: A Practical Framework for Leaders. *Journal of leadership studies* (Hoboken, N.J.). Vol. 16 (2), s. 42–49.
- McLean, G., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, A. & Larkin, C. 2005. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human resource development quarterly*. Vol. 16 (2), s. 157–178.
- Mendy, J. 2020. Bouncing back from Workplace Stress: From HRD's Individual Employee's Developmental Focus to Multi-faceted Collective Workforce Resilience Intervention. *Advances in developing human resources*. Vol. 22 (4), s. 353–369.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Gummerus.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. 2019. Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of managerial psychology*. Vol. 34 (5), s. 353–367.
- Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif. ;: SAGE, 2006. Print.
- Paul, H., Bamel, U. & Garg, P. 2016. Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*. Vol. 41 (4), s. 308–324.
- Pearce, C. L. & Barkus, B. 2004. The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work [and Executive Commentary]. *The Academy of Management executive* (1993). Vol 18. s. 47–59.

- Pojjula, S. 2018. Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki. Kirjapaja.
- Työterveyslaitos. 2022. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 5.2.2024]. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. p. Helsinki. Alma Talent.
- Richard, E. 2020. Developing Employee Resilience: The Role of Leader-Facilitated Emotion Management. *Advances in developing human resources*. Vol. 22 (4), s. 387–403.
- Robertson, I., Cooper, C., Sarkar, M., Curran, T. 2015. Resilience Training in the Workplace from 2003 to 2014: A Systematic Review. *Journal of occupational and organizational psychology*. Vol. 88.3, s. 533–562.
- Shelton, C., Hein, S. & Phipps, K. 2022. Positive and proactive leadership: disentangling the relationship between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International journal of organizational analysis* (2005). Vol.30 (2), s. 408-429.
- Shin, J., Taylor M. & Seo, M. 2012. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management journal*. Vol. 55 (3), s. 727–748.
- Sisselman, M. & Ward W. 2007. Value-Based Routing and Preference-Based Routing in Customer Contact Centers.” *Production and operations management*. Vol 16 (3), s 277–291.
- Sitra 2023. Megatrendit 2023. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 5.2.2024]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#muutosten-kokonaiskuva>.
- Sommer, S. A., Howell, J. M. & Hadley, C. N. 2016. Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group & organization management*. Vol.41 (2), s. 172–202.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2023. Terve Suomi 2022. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 5.2.2024]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146624/Tilastoraportti_Terve_Suomi_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tonkin, K., Malinen, S, Näswall, K. & Kuntz, J. 2018. Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human resource development quarterly*. Vol. 29 (2), s. 107–124.

- Toth, I., Heinänen, S. & Kianto, A. 2023. Disentangling the elements of PsyCap as drivers for work, organization, and social engagement in knowledge-intensive work. *Personnel review*. Vol. 52 (7), s. 1936–1952.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science*. Vol. 13 (5), s. 567–582.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. Helsinki.
- van der Aa, Z., Bloemer, J. & Henseler, J. 2012. Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *International journal of human resource management*. Vol. 23 (18), s. 3925–3941.
- Vanhove, A., Herian, M., Perez, A., Harms, P. & Lester, P. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of occupational and organizational psychology*. Vol. 89 (2), s. 278–307.
- Vera, D., Samba, C., Kong, D. & Maldonado, T. 2020. Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*. Vo. 50 (2), s. 100784–100784.
- Viitala, R. 2004. Towards knowledge leadership. *Leadership & organization development journal*. Vol. 25 (6), s. 528–544.
- Villanueva, C., Labao, R, Tran, K, Gonzalez, N., Luna, J., Ochava, K. & Capio, C. 2023. Resilience and green spaces: Association with stress among contact centre workers in the Philippines. *Health promotion journal of Australia*.
- Wilson, S. & Ferch S. 2005. Enhancing Resilience in the Workplace Through the Practice of Caring Relationships. *Organization development journal*. Vol. 23.4., s. 45.
- Windle, G. 2011. What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*. Vol.21 (2), s.152–169.
- Wursthorn, M., Saliterer, I. & Korac, S. 2023. Individual Resilience at the Heart of Work Design: Public Servants' Job Satisfaction and Emotional Exhaustion in a Context of Adversity. *Review of public personnel administration*, 734371.
- Xiao, L. & Cao, H. 2017. Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*. 12.

Yeager, D.S & Dweck, C. S. 2012. Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational psychologist*. Vol.47 (4), s. 302–314.

Youssef, C. & Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of management*. Vol. 33 (5), s. 774–800.

Yost, P. (2016) Resilience Practices. *Industrial and organizational psychology*. Vol. 9 (2), s. 475–479.

Yu, M., Wen, J., Smith, S. & Stokes, P. 2022. Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership & organization development journal*. Vol. 43 (7), s. 1098–1117.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C. & Johnson, R. E. 2018. *Journal of organizational behavior*. Vol.39 (7), s. 834–852.

Liite 1. Haastattelukysymykset

<p>Tutkimuskysymykset</p> <p>Mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu?</p> <p>Miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä?</p>	
<p>Työntekijän resilienssi on kyky sopeutua, kestää ja toipua haasteista, stressistä ja vastoinkäymisistä työelämässä. Se tarkoittaa, että työntekijä kykenee säilyttämään hyvinvointinsa, motivaationsa ja tehokkuutensa vaikeissakin tilanteissa ja oppimaan niistä. Resilienssi auttaa yksilöitä selviytymään paineista ja muutoksista työssä ja ylläpitämään positiivista asennetta sekä toimintakykyä. Siihen vaikuttavat mm. henkilökohtaiset ominaisuudet, ihmissuhteet, johtaminen, organisaatiokulttuuri ja HR-käytännöt.</p>	
<p>Taustatiedot</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on ikäsi • Mikä on koulutustaustasi • Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä • Kerro lyhyesti, miten ja miksi sinusta tuli esihenkilö
<p>Mistä tekijöistä työntekijän resilienssi muodostuu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miten kuvailisit resilienttiä henkilöä? • Miten työntekijän resilienssi ilmenee organisaatiossasi? Mistä tekijöistä se muodostuu? Kerro esimerkkejä. • Tarvitaanko alaisesi tekemässä työssä resilienssiä? <ul style="list-style-type: none"> ○ Jos tarvitaan, missä asioissa tai tilanteissa resilienssiä tarvitaan. Kerro esimerkkejä. • Kuvaile, miten resilientti toiminta näkyy työntekijän toiminnassa. • Miten alaisesi huono resilienssi ilmenee? Kerro esimerkkejä. • Mikä on mielestäsi resilienssin merkitys organisaatiossa?
<p>Miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea työntekijän resilienssin kehittymistä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onko organisaatiossa tunnistettu ja yksilöity tilanteita, jotka ovat haasteellisia tai vaikeita kohdata? • Onko sinulla esihenkilönä tai organisaatiolla prosessia, jossa tulevan muutoksen tai vastoinkäymisen vaikutuksia arvioidaan mahdollisia toimenpiteitä varten? • Onko organisaatiossa käytössä sellaisia toimintamalleja, jotka mahdollistavat resilientin toiminnan esim. proaktiivisuuden (varautuminen)? • Millaisia käytössä olevan johtamismallin keinoja käytät resilienssin vahvistamiseen? • Millaisia organisaatiokulttuurin mahdollistamia keinoja käytät resilienssin vahvistamiseen? • Onko sinulla jotain omia kokemuksen myötä karttuneita keinoja alaisesi resilienssin vahvistamisen? • Kertoisitko esimerkin tilanteesta, jossa olet onnistuneesti tukenut työntekijän resilienssin kehittymistä omalla toiminnallasi? • Onko jotain toimintamalleja, joita haluaisit kehittää alaisesi resilienssin vahvistamiseksi? • Onko sinulla mielessä kehittämisideoita, joilla työntekijän resilienssiä voisi kehittää? • Onko sinulla esihenkilönä aito mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Jos on, minkä nostat tärkeimmäksi tekijäksi ○ Jos ei ole, mikä on suurin este • Onko jotain, mistä haluaisit vielä kertoa aiheeseen liittyen?