



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kirsi Partanen

Ammatillinen koulutus muutosten pyörteissä

Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaaliin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kirsi Partanen		
Tutkielman nimi:	Ammatillinen koulutus muutosten pyörteissä: Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaaliin		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	63

TIIVISTELMÄ:

Ammatillinen koulutus on merkittävä osa yhteiskuntamme koulutusrakennetta. Ammatilliseen koulutukseen on kohdistunut valtakunnallisesti viime vuosina paljon muutoksia, sekä suunniteltuja että suunnittelemattomia. Myös Vaasan ammatillinen koulutus on ollut viime vuosina suurten muutosten kohteena. 1.1.2017 Vaasan Aikuiskoulutuskeskus, Vaasan Ammattiopisto, sekä Rannikkoseudun Oppisopimustoimisto yhdistyivät yhdeksi toimijaksi, Vamiaksi. Aikuisten ja nuorten opetuksen yhdistämisen taustalla on ammatillisen koulutuksen reformi, joka oli vuonna 2018 yksi hallituksen kärkihankkeista. Suunniteltujen muutosten lisäksi suunnittelemattomat muutokset, kuten Covid–19 pandemian seurauksena lähiopetuksen toteutuksen siirtyminen etäopetukseen, ovat asettaneet haasteita ja vaatineet henkilöstöltä ja organisaatioilta merkittävää muutostajavuutta. Muutostajavuuteen, eli muutoksesta toipumiseen, palautumiseen sekä uuteen tilanteeseen sopeutumiseen on yhteydessä organisaatiossa ja sen henkilöstössä ilmenevä muutostajavuuskyvykyys, eli resilienssipotentiaali. Mitä vahvempi resilienssi organisaatiolla ja siinä työskentelevillä henkilöillä on, sitä paremmin he toipuvat muutoksista, sekä sitä hyväksyvämmiin he pystyvät asennoitumaan muutoksiin. Resilienssiä voidaan kuvata kyvyksi selviytyä muutoksista, stressitilanteista ja vastoinkäymisistä lannistumatta, sekä kyvyksi palautua tämän jälkeen toimintakykyiseksi entistä vahvempana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viime vuosina Vaasan ammatilliseen koulutukseen kohdistuneita muutoksia sekä muutostajavuuden yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä keinoin muutosta johdetaan onnistuneesti, mistä tekijöistä muodostuu yksilön ja organisaation resilienssi kohdata muutosta sekä voidaanko resilienssipotentiaalia aktivoida onnistuneen muutostajavuuden keinoin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelulla Vamian Hansa-kampuksen tiimivastaavia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Litteroinnin jälkeen aineisto redusoiitiin, klusteroiitiin sekä abstrahoiitiin, hyödyntäen haastattelun teemaa ohjaavaa työn teoriaosuutta, jättäen kuitenkin samalla tilaa myös uusille havainnoille. Tutkimustulosten mukaan vaikuttaisi olevan viitteitä siitä, että resilienssipotentiaalia aktivoisi transformationaalinen johtaminen, emansipoiva muutostajavuuskäsitys, muutostajavuuden hallinta ja vuorovaikutusosaaminen sekä esihenkilön vahva integriteetti, terve itsetunto, myönteinen suhtautuminen ja vahva oma resilienssi. Edellä mainittujen elementtien lisäksi itseohjautuvuuden tukeminen, tiimiopettajuus sekä oman työn johtaminen nousivat esille mahdollisina resilienssipotentiaalia aktivoivina elementteinä. Tutkimus antoi toivoa siitä, että onnistuneella muutostajavuudella saattaisi olla yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Edelleen on kuitenkin arvoitus, mitkä tekijät täsmälleen ovat yhteydessä organisaation joustavuuteen ja millä keinoin organisaation resilienssi saavutetaan. Resilienssipotentiaalin aktivoitumista onnistuneen muutostajavuuden keinoin tulisi tutkia vielä paljon tarkemmin ja laajemmin ollakseen sitä mieltä, että muutostajavuudella on yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Todennäköisesti resilienssin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään, keinot resilienssipotentiaalin vahvistamiseen ovat kuitenkin tämänhetkisen tiedon valossa vielä melko heikolla perustalla.

AVAINSANAT: johtaminen, lähijohtaminen, muutostajavuus, muutos, resilienssi

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
3	Organisaatiomuutos ja sen johtaminen	12
3.1	Suunniteltu muutos	16
3.2	Suunnittelematon muutos	20
4	Resilienssi muutoksen tukena	21
4.1	Resilientti organisaatio	24
4.2	Yksilön resilienssi	29
5	Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaaliin	32
5.1	Lähijohtamisen haasteet	32
5.2	Avaimet resilienssipotentiaalin aktivointiin onnistuneen muutosjohtamisen keinoin	34
6	Tutkimuksen toteutus	37
6.1	Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus	37
6.2	Kohderyhmä ja tutkimusaineisto	38
6.3	Analyysin toteuttaminen	41
6.4	Tulokset	43
6.4.1	Muutokset Vamialla	43
6.4.2	Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaalin muodostumiseen	46
6.4.3	Resilienssipotentiaalin aktivoituminen pähkinäkuoressa	48
7	Johtopäätökset ja pohdinta	51
7.1	Pohdinta	52
7.2	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus sekä jatkotutkimusehdotukset	53
7.2.1	Eettisyys	53
7.2.2	Tutkimuksen luotettavuus	53
7.2.3	Pohdintoja jatkotutkimusehdotuksista	55

Lähteet	57
Liite 1. Haastattelukysymykset	62
Liite 2. Haastattelujen toteutus	63

Taulukot

Taulukko 1. Onnistuneen muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaalin aktivointiin	36
Taulukko 2. Esimerkki aineiston redusoinnista, eli pelkistämisestä	42
Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista	42
Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista	43

Kuviot

Kuvio 1. Esimerkkikuvio teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä	41
Kuvio 2. Lähiesihenkilön avaimet resilienssipotentiaalin aktivointiin onnistuneen muutosjohtamisen keinoin	50

1 Johdanto

Ammatillinen koulutus on merkittävä osa yhteiskuntamme koulutusrakennetta. Ammatilliseen koulutukseen on kohdistunut viime vuosina paljon muutoksia, sekä suunniteltuja että suunnittelemattomia. Myös Vaasan ammatillinen koulutus on ollut suurten muutosten keskellä viime vuodet.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Vamian tiimivastaavien näkemyksiä Vaasan ammatilliseen koulutukseen kohdistuneista muutoksista, muutosten johtamisesta sekä muutosten johtamisen yhteydestä henkilöstön resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen.

Vaasan aikuiskoulutuskeskus (Vakk), Vaasan Ammattiopisto (Vao) sekä Rannikkoseudun Oppisopimustoimisto yhdistyivät 1.1.2017 yhdeksi isoksi toimijaksi, Vamiaksi (Vamia, 2018). Yhdistymisen taustalla on ammatillisen koulutuksen reformi, joka oli vuonna 2018 yksi hallituksen kärkihankkeista. Samanaikaisesti ammatillisen koulutuksen uudet tutkinnon perusteet astuivat voimaan 1.1.2018 (Opetushallitus, 2018b). Vuonna 2020 Covid-19 pandemian seurauksena lähiopetuksen toteutus siirtyi toteutettavaksi etäopetuksena. Lisäksi elokuussa 2021 oppivelvollisuus laajeni 18-ikävuoteen ja toisen asteen opiskelu muuttui laajennetun oppivelvollisuuden piiriin kuuluville opiskelijoille maksuttomaksi. Muutokset, sekä suunnitellut että suunnittelemattomat ovat seuranneet toinen toistaan ja toteutuneet osittain samanaikaisesti.

Ammatillisen koulutuksen muutokset ovat vaatineet henkilöstöltä ja organisaatioilta merkittävää muutosjoustavuutta. Muutosjoustavuuteen, eli muutoksesta toipumiseen, palautumiseen sekä uuteen tilanteeseen sopeutumiseen vaikuttaa organisaatiossa ja sen henkilöstössä ilmenevä muutosjoustavuuskyvykyys, eli resilienssipotentiaali, kohdata muutosta. Resilienssipotentiaaliksi voidaan kutsua yksilön tai ryhmän resilienssikykyä (Valli, 2020, s. 260). Muutokseen sopeutuminen ei ole aina vaivatonta. Mikäli muutos ei ole lähtöisin organisaation tai yksilön omasta tarpeesta tai ideasta, siihen sopeutuminen saattaa olla jopa vaikeaa. Mitä vahvempi resilienssi organisaatiolla ja siinä työskentelevillä henkilöillä on, sitä paremmin he toipuvat muutoksista, sekä pystyvät

asennoitumaan muutoksiin hyväksyvämmiin (Boin & van Eeten, 2013, s. 429–445). Parhaimmillaan vahvan resilienssin omaava henkilö kykenee näkemään kielteisenäkin koetussa muutoksessa mahdollisuuksia positiiviseen uudistumiseen ja oppimaan mahdollisista vastoinkäymisistä. Resilienssiä voidaan kuvata kyvyksi selviytyä muutoksista, stressitilanteista ja vastoinkäymisistä lannistumatta, sekä kyvyksi palautua tämän jälkeen toimintakykyiseksi entistä vahvempana (Boin & van Eeten, 2013, s. 429–445; Sitra, 2021).

Vamian suuriin muutoksiin, kuten organisaatioiden yhdistymiseen ja tutkinnon perusteiden uudistumiseen sekä oppivelvollisuuden laajenemiseen 18-ikävuoteen, pystyttiin varautumaan. Lähiopetuksen siirtymiseen etäopetukseen, Covid-19-viruksesta johtuneen pandemian seurauksena, ei sen sijaan kukaan osannut varautua. Yhteistä näillä muutoksilla on kuitenkin ollut se, että muutoksista, sekä suunnitelluista että suunnittelemattomista, Vamia on selvinnyt hyvin ja opetusta on pystytty tarjoamaan taukoamatta. Opiskelijat ovat valmistuneet ammattiin ja uudet opiskelijat ovat ottaneet opiskelupaikat vastaan.

Elämme nopean muutoksen aikaa, jota sävyttää epävakaus, monimutkaisuus ja epävarmuus. Laaja yksimielisyys vallitsee siitä, että nämä ovat haastavia aikoja johtajille (Bennettin & Lemoine, 2014, s. 311–317), lisäksi muutoksen vauhti vaikuttaa kiihtyvän edelleen. Tässä vauhdissa on pysyttävä mukana. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tämä onnistuu; Millä keinoin muutosta johdetaan onnistuneesti, sekä mistä tekijöistä muodostuu yksilön ja organisaation resilienssi kohdata muutosta? Voidaanko tiimivastaavien resilienssipotentiaalia vahvistaa onnistuneen muutosjohtamisen avulla? Entä onko tiimivastaavan oman näkemyksen mukaan hänen omalla toiminnallaan tiimin ohjaajana yhteyttä henkilöstön resilienssipotentiaaliin ja jos, niin millaista?

2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomen koulutusjärjestelmä muodostuu varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, peruskoulusta, toisen asteen opinnoista sekä korkea-asteen koulutuksesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021). Opetus- ja kulttuuriministeriön (2021) mukaan Suomessa lapsen huoltajan on huolehdittava, että lapsella on valtakunnallisen esiopetussuunnitelman mukaiset, riittävät oppimisen ja kehittymisen edellytykset oppivelvollisuuden alkaessa. Riittävien edellytysten hankkiminen onnistuu siten, että lapsi osallistuu maksuttomaan esiopetukseen tai muuhun esiopetusta vastaavaan toimintaan, missä lapsella on mahdollista saavuttaa esiopetuksen tavoitteet. Esiopetusta seuraa maksuton perusopetus, joka kestää yhdeksän vuotta ja on tarkoitettu koko ikäluokalle (7–17-vuotiaat). Jokainen lapsi, joka asuu vakinaisesti Suomessa, on oppivelvollinen. Oppivelvollisuus alkaa pääasiassa seitsemänvuotiaana (käsittää vuosiluokat 1–9) ja päättyy kahdeksantoista-vuotiaana, tai siihen, että nuori tätä ennen suorittaa toisen asteen tutkinnon (ammattilinen tai ylioppilastutkinto). Nuoren tulee siis peruskoulun päätyttyä hakeutua toisen asteen koulutukseen, ammatilliseen koulutukseen tai lukioon.

Ammatillinen koulutus on siis merkittävä osa yhteiskuntamme koulutusrakennetta. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on vastata työelämän osaamistarpeisiin, sekä kehittää osaltaan työelämää. Työelämän tarpeiden muuttuessa on ammatillisen koulutuksenkin jatkuvasti tarpeen mukaan uudistuttava. Ilman ammatillista koulutusta ei valmistu ammatillisia osaajia. Toisen asteen opinnot avaavat opiskelijalle myös mahdollisuuden halutessaan jatkaa opintoja korkeakoulussa. Ammatillinen koulutus tukee opiskelijan elinikäistä oppimista, sekä opiskelijan kasvua ja kehitystä sivistyneeksi yhteiskunnan jäseneksi (ks. Mäki ja muut, 2015, s. 7; Opetushallitus, 2021).

Mäen ja muiden (2015, s. 42) mukaan ammatillisen opettajan työhön ja opettajuuteen kohdistuvia mahdollisia muutoksia Suomessa on selvitetty mm. viiden ammatillisen opettajakorkeakoulun, Haaga-Helian ammattikorkeakoulun, Hämeen ammattikorkeakoulun (Hamk), Tampereen ammattikorkeakoulun (Tamk), Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) sekä Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) toimesta. Yhteistyön tuloksena

valmistuneen raportin (Mäki ja muut, 2015) mukaan tulevaisuuden muutosvoimatekijöitä, jotka kohdistuvat ammatillisen opettajan työhön ovat mm. kiristyvä taloustilanne, monimuotoistuvat kulttuurit, oppimisen teknologisoituminen, koulutuksen eriarvoistuminen sekä kestävä hyvinvointi.

Vuonna 2018 yksi hallituksen kärkihankkeista oli ammatillisen koulutuksen reformi. Reformin avulla uudistettiin ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää sekä järjestelmärakenteita. Reformilla tarkoitetaan usein julkisella sektorilla tapahtuvaa toimintatavan uudistusta (Virtanen ja muut, 2015, s.12–14). Ammatillista koulutusta oli tarpeellista uudistaa, koska työelämän tarpeet muuttuvat, ja lisäksi koulutukseen käytettävää rahaa on käytössä aiempaa vähemmän. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018.) Säästöpainneiden alla Vamia aloitti uudistumisen keventämällä johdon organisaatioita ja mm. esihenkilöiden määrä puolittui. Ammatillisena kouluttajana Vamia on aiempaa kolmea erillistä organisaatioita kevyempi ja ketterämpi ja kykenee näin tuottamaan laadukasta ja monipuolista koulutusta sekä vastaamaan työelämän tarpeisiin (Mänty, 2017, s. 28).

Lait ammatillisesta koulutuksesta ja aikuiskoulutuksesta yhdistettiin yhdeksi uudeksi laiksi vuonna 2018. Tämän seurauksena sama laki ja samat tutkinnon perusteet koskevat sekä nuoria että aikuisia opiskelijoita. Uudistetussa ammatillisessa koulutuksessa korostuu osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Uuden lain avulla purettiin säätelyä ja mahdollistetaan opiskelijoille yksilölliset opintopolut. Myös työpaikoilla oppimista lisättiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018.) Vamiolla nuorten ja aikuisten opiskelijoiden opetus yhdistettiin 1.1.2017.

Reformin mukaisen uudistuksen toteutus aloitettiin Vaasan ammatillisessa koulutuksessa heti, kun tieto tulevasta muutoksesta saatiin 2015. Vuonna 2016 heti vuoden alusta lähes 20 työryhmää lähti valmistelemaan oppilaitosten yhdistymistä. Työryhmissä oli edustus kaikista yhdistymistä koskevista organisaatioista, Vaasan aikuiskoulutuskeskuksesta, Vaasan Ammattiopistosta, sekä Rannikkoseudun Oppisopimustoimistosta. Työn tuloksena

luotiin uusi organisaatiomalli ja strategia. Keväällä 2016 henkilöstö asettui uuden organisaatiomallin mukaisiin työtehtäviin. Uusi organisaatiomalli on tiimipohjainen. Kaikki osastot jaettiin tiimeihin sisältöjen mukaan. Rajat nuorten ja aikuisten opetuksen väliltä kaatuivat. Tiimivastaavien rooli on uudessa organisaatiossa keskeinen (Opetushallitus, 2018a, s. 15). Tiimien tavoitteena on kehittää opetusta ja varmistaa laadukkaan ja tasalaatuisen opetuksen takaaminen kaikille opiskelijoille. Muutosten pyörteissä tiimien merkityksellisyys on korostunut entisestään. Tiimityöskentely mahdollistaa opettajien aidon vuorovaihtuksen. Jokaisesta tiimistä vastaa tiimivastaava, joita Vamialla on kaksitoista Hansa- ja seitsemän Sampo-kampuksella. Näiden lisäksi on myös neljä tiimivastaa yhteisissä opetuspalveluissa, he toimivat molemmilla kampuksilla.

Vamialla organisaation johto on pyrkinyt toiminnassaan koko uudistumisprosessin ajan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tiimivastaaville ja muilla keskeisillä henkilöillä on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin, missä tietoa uuden organisaation toiminnasta on jaettu (Opetushallitus, 2018a, s. 15). Reformin seurauksena ammatillisen koulutuksen uudet tutkinnonperusteet astuivat voimaan 1.1.2018 (Opetushallitus, 2018b). Vamialla pedagogisena viitekehyksenä on moduulioppiminen. Uusien tutkinnonperusteiden mukaan laadittiin tuotekortit opetussisällöittäin, joiden avulla Vamialla pystytään tarjoamaan opiskelijoille reformin mukaisesti aidosti yksilölliset opintopolut (Opetushallitus, 2018a, s. 15).

Organisaatioiden yhdistymisen ja tutkinnon perusteiden uudistumisen lisäksi uusi muutos odotti nurkan takana. Vuonna 2020 Covid-19-virus ravisteli koko maailmaa, myös Suomea. Ammatillinen koulutus siirtyi etäopetukseen maaliskuussa 2020 ja taas oli edessä suuri muutos. Digiloikka etäopetukseen otettiin yhdessä yössä. Hallituksen ohjeistuksen mukaan opetus järjestettiin myös Vamialla etäopiskeluna, erilaisia digitaalisia oppimisympäristöjä, kuten Teamsia hyödyntäen (Opetusalan ammattijärjestö, 2020). Opinnot jatkuivat syyslukukaudella 2020 lähiopetuksena, mutta etäopetukseen siirryttiin hetkeksi uudelleen Koronan toisen aallon seurauksena. Tätä, lähi- ja etäopetuksen välillä tasapainottelua, on jatkunut edelleen vuonna 2022.

Elokuussa 2021 oppivelvollisuus laajeni 18-ikävuoteen ja toisen asteen opiskelu muuttui laajennetun oppivelvollisuuden piiriin kuuluville opiskelijoille maksuttomaksi. Uudistuksen tavoitteena on parantaa nuorten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Oppivelvollisuuden laajentamisen tavoitteena on taata kaikille nuorille mahdollisuus toisen asteen tutkintoon, auttaa nostamaan nuorten työllisyysastetta sekä ehkäisemään heidän syrjäytymistään (Valtioneuvosto, 2020).

Muutokset, sekä suunnitellut että suunnittelemattomat ovat seuranneet toinen toistaan, ollen lisäksi läsnä osittain samanaikaisesti. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, onko onnistuneella muutosjohtamisella tiimivastaavien käsityksen mukaan yhteyttä henkilöstön ja organisaation resilienssipotentiaaliin?

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?
2. Mistä tekijöistä muodostuu yksilön ja organisaation resilienssi kohdata muutosta?
3. Onko onnistuneella muutosjohtajuudella Vamian Hansa-kampuksen tiimivastaavien näkemyksen mukaan yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen?

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla Vamian Hansa-kampuksen tiimivastaavia.

3 Organisaatiomuutos ja sen johtaminen

Muutokset voivat olla suunniteltuja, mutta joskus ne saattavat myös olla emergenttejä ja ilmaantua yllättäen, spontaanisti tai sattumanvaraisesti (Laurila, 2017, s. 35). Yhteiskuntamme on muuttunut kompleksisempaan suuntaan ja tämän seurauksena on muodostunut erilaisia systeemisiä hallintaongelmia muun muassa julkisten palveluiden uudistamiselle (Virtanen ja muut, 2015, s.10). Tässä kappaleessa tarkastellaan muutosta johtamisen näkökulmasta. Juppon (2011, s. 3) mukaan johtaminen on käsitteenä haastava määritellä, koska sitä voidaan määritellä eri tavoin ja eri lähtökohdista. Usein johtamista kuitenkin määritellään vaikuttamisen, ryhmän ja päämäärän kautta. Johtamisella pyritään siis vaikuttamaan jonkin ryhmän tiettyyn käyttäytymiseen, ja sen toiminnan ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Johtamisen käsitteeseen sisältyy muutoksen johtamisen käsite.

Organisaatiot, jotka menestyvät muita paremmin, pyrkivät ennakoimaan muutoksia ja ovat valmiita kehittämään ja uudistamaan toimintaansa jatkuvasti. Mikään yritys ei selviä kilpailukykyisenä ilman uudistumista (Kotter 2007, s. 2). Ympäristö muuttuu, joten myös organisaatioiden ja niissä työskentelevien henkilököiden on muututtava. Vain muuttamalla voimme kehittyä ja menestyä. (Myllymäki, 2017, s. 7.) Myös Pirinen (2014, s. 14) toteaa, että maailma muuttuu kovaa vauhtia ja ellei muutoksessa pysytä mukana, saattaa yritys nopeasti jäädä kilpailijoiden jalkoihin. Muutokset saattavat asettaa organisaatioille ja henkilökunnalle kovia paineita. Muutoksen johtamisessa onnistuneesti esihenkilön johtamistaidoilla on merkitystä. Myllymäen mukaan (2017, s. 113) hyvä johtaja kunnioittaa työntekijöitään. Hän hallitsee johtamansa yrityksen tai organisaation toiminnan tarkoituksen, mutta hän ei ole joka osa-alueen asiantuntija. Sitä varten hänellä on organisaatiossaan töissä asiantuntijoita.

Organisaation toimintaa toteuttaa henkilöstö. Henkilöstöksi kutsutaan useammasta yksilöstä muodostuvaa joukkoa. Valli (2020, s. 60–61) toteaa, että jokainen joukon jäsen on kuitenkin yksilö, jolla on omat vahvuutensa, heikkoutensa, toiveensa, tarpeensa ja arvonsa. Johtamisessa olisi siis hyvä keskittyä myös ihmisten, eikä vain asioiden

johtamiseen. Hyvä johtaja osaa paitsi tehdä päätöksiä organisaation menestymisen eduksi, myös suunnitella ja toimeenpanna päätösten toteutuksen. Lopullisen muutoksen toteuttaa yleensä henkilöstö, eli yksilöt. Hyvinvoiva henkilöstö, yksilöt, joita johdetaan avoimesti, rehellisesti ja kuunnellen, arvostavat ja luottavat esihenkilöönsä, sitoutuvat paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Hyvän muutosjohtamisen avulla, oikeiden päätösten tekemisellä ja ihmisten hyvällä johtamisella muutos saadaan suuremmalla todennäköisyydellä toteutettua organisaatiossa onnistuneesti.

Juuti & Virtanen (2009, s. 110–28) toteavat, että muutos työssä herättää tunteita lähes poikkeuksetta henkilöissä, joita muutos koskettaa. Toisinaan nämä tunteet ovat myönteisiä, mutta useimmiten muutos koetaan uhaksi, voimia vieväksi tai muuten kielteiseksi tapahtumaksi. Siitä huolimatta, että ymmärrys kehityksen välttämättömyydestä on olemassa, on muutosta toisinaan vaikeaa sietää. Muutostilanteessa esihenkilön onkin hyvä varautua muutosvastarintaan. Muutoksen vastustamisen ymmärtämiseen auttaa, mikäli ymmärretään, miksi suuri osa ihmisistä reagoi muutokseen kielteisesti. Ihmisen ajattelu ja tunteet rakentuvat eletyn elämän kokemusten pohjalta. Uutta tilannetta tai toimintamallia peilataan aikaisempiin tapahtumiin ja uuttaa tietoa rakennetaan paitsi nykyisen elämänkentän, myös vanhojen kokemusten kautta. Mikäli vanha tapa muuttuu tyystin uudeksi, eikä ihmisellä ole kokemusta uudentavasta tavasta toimia, hän saattaa suhtautua siihen varauksellisesti ja jopa kielteisesti. Eri ihmiset suhtautuvat ja sopeutuvat muutokseen eri tavoin. Toinen saattaa kokea muutoksen uhkana, kun taas toinen saattaa nähdä muutoksen positiivisena kehityksenä ja kohdata muutoksen myönteisesti. Kummassakin tapauksessa muutos herättää tunteita. Tunteiden käsittelemistä ja ymmärtämistä helpottaa, mikäli niistä kyetään puhumaan avoimesti. Työpaikalla olisikin hyvä valita salliva ja avoin ilmapiiri. Tämä vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö taas kykenee suhtautumaan asioihin myönteisemmin. Myönteinen suhtautuminen ei tarkoita samaa kuin myönteiset tunteet. Myös negatiivisiin tunteisiin voidaan suhtautua myönteisesti ja ne voivat tällöin toimia onnistuneiden valintojen taustavaikuttajina. Henkilön hyväksyessä itsensä ja omat tunteensa, on hänen tunteensa ja mielikuvansa sopusoinnussa hänen tekojensa kanssa. Myönteisesti ajatteleva ihminen

kokee elämänsä joka päivän arvokkaana ja merkityksellisenä. Tällaiset henkilöt uskaltavat heittäytyä uuteen luottaen, että selviävät mahdollisista muutoksen aiheuttamista haasteista ja pystyvät auttamaan muitakin selviämään niistä.

Muutoksen johtaminen edellyttää esihenkilöltä ennakkointia, kokonaisuuden hahmottamista, henkilöstön tiedottamista, aitoa osallistamista sekä mutkatonta vuorovaikutusta (Laurila 2017, s.201–202). Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 95–99) mukaan muutoksen suunnan ollessa selvillä, on esihenkilön tehtävänä varmistaa, että koko henkilökunta on tietoinen muutoksen tavoitteista ja tarpeellisuudesta. Esihenkilön viestintäkyky onkin avainroolissa muutosta johdettaessa. Muutosta on haastavaa saada toteutettua pelkätään ulkoa ohjattuna. Henkilön sitoutuminen muutokseen ja halu muutoksen aikaan saaman uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan, syntyy henkilön kokemasta motivaatioista. Esihenkilö voi pyrkiä herättämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota muutokseen esimerkiksi palkitsemalla heitä muutoksen mukaisesta toiminnasta tai tavoitteisiin pääsemisestä. Palkita voi esimerkiksi palkan korotuksin, mutta myös onnistumisten esiin nostaminen on tärkeää. Esihenkilön on tärkeää osoittaa arvostavansa henkilöstöä, kannustaa heitä positiivisesti, sekä kiittää heitä hyvin tehdystä työstä. Epäonnistumisten ratkaisukeskeinen käsittely on osa johtajuutta ja hyvä johtaja myöntää myös omat erehdyksensä. Ammatillista käytöstä ei ole, mikäli esihenkilö pätee työnsä kautta, vaan hänen on pysyttävä ammatillisessa roolissaan. Esihenkilön on hyvä jalkautua työntekijöiden arkeen ja pyrkiä ymmärtämään sitä. Ajankäytöllään sekä kuuntelulla esihenkilö osoittaa työntekijöilleen aitoa kiinnostusta ja arvosta heidän työtään kohtaan. Esihenkilön tulee olla muutosta johdettaessa helposti lähestyttävä ja hänen tulee ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun. Mikäli henkilöstö on mukana muutoksen toimeenpanon suunnittelussa alusta saakka, on heillä mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen ja he sitoutuvat paremmin toteuttamaan muutoksen myötä kehittynyttä uutta toimintamallia. Muutoksen tavoitteista ja niihin johtavasta toiminnasta tulee laatia selkeä malli, jossa kuvataan miten toimia. Esihenkilön tulee pitää kiinni muutokselle asetetuista tavoitteista. On hyvä muistuttaa henkilöstölle, ettei muutosta toteuteta siksi, että oltaisiin tyytymättömiä vanhaan, vaan siksi, että toimintaympäristön on jatkuvasti uudistuttava

pysyäkseen mukana kehityksessä. Mikäli muutosvastarintaa ilmenee, ammattitaitoinen esihenkilö ei hermostu, vaan pyrkii ratkomaan haastavat tilanteet rauhallisesti. Hän myös antaa tilaa organisaation asiantuntijoille ja pyrkii osoittamaan arvostusta heidän työtään kohtaan. Negatiivisen palautteen keskeinen aihe on tunne arvostuksen puutteesta. Tämä saattaa syntyä pienenkin informaatiokatkoksen vuoksi ja tästä syystä esihenkilön viestintätaidot ovatkin muutosta johdettaessa merkittävässä roolissa. (Korhosen & Bergman 2019, s. 95–99.)

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 165) mukaan ammattitaitoinen esihenkilö omaa terveen itseluottamuksen. Hän uskoo omiin kykyihinsä, mutta kuuntelee myös työntekijöitään ja on valmis muuttamaan tarvittaessa omaa näkemystään. Esihenkilön tulee toimia johdonmukaisesti ja hänen tulee olla päämäärätietoinen. Suunnan ollessa selvillä, taitava esihenkilö pyrkii innostamaan myös työntekijöitään kohti tavoitteiden mukaista toimintaa. Aito innostus tarttuu ja tällöin esihenkilö pystyy välittämään inspiraatiota myös ympärilleen. Aitoon esihenkilöön on helppo samaistua. (Korhosen & Bergmanin 2019, s. 165.)

Onnistunut muutosjohtaminen perustuukin pitkälti onnistuneeseen ihmisten johtamiseen. Toimintatapojen muutos saattaa osoittautua vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi, mikäli muutosta lähdetään toteuttamaan ottamatta henkilöstöä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka johdolla olisi miten hyvät perustelut muutoksen välttämättömyydelle, ei henkilöstö välttämättä lähde toteuttamaan muutosta käytännön tasolla, vaan toimii samoin kuin aiemmin. Juuti & Virtanen (2009, s. 140–142) toteavatkin, että on hyvä pysähtyä pohtimaan mistä johtuu, ellei henkilöstö muuta toimintaansa, vaikka heidän esihenkilönsä niin ohjaavat tekemään. Syitä tähän voi olla esimerkiksi se, että henkilöstö luottaa enemmän omaan kokemukseensa, kuin johdon tekemiin uusiin analyyseihin. Lisäksi henkilökunta saattaa kokea, ettei muutos palvele heidän tarpeitaan, vaan johdon tarpeita. Saatetaan jopa pelätä, että toimintaa ollaan tehostamassa niin tehokaksi, että työpaikkoja häviää. Henkilöstö on jo nykyisin tottunut siihen, että organisaatioissa muutokset seuraavat toinen toisiaan ja ovat oppineet ikään kuin hoitamaan

työnsä muutoksista välittämättä. Tällöin sitoutuminen työn muuttumiseen saatetaan kokea hyvin kielteisenä ja jopa turhana. Muutoksen vastustus saattaa pikkuhiljaa nakertaa henkilön työmotivaatiota tai jaksamista laajemminkin ja kostautua lopulta henkilön katkeroitumisena, kyyniseksi muuttumisena tai loppuun palamisena. Muutoksen välttämättömyyden perustelu pelkkien loogisten tai analyttisten mallien avulla ei välttämättä tuo toivottua tulosta, vaikka miten yrittäisi. Tärkeämpää olisi saada henkilöstö itse huomaamaan muutoksen tarpeellisuus. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kuulemalla tyytymättömiä asiakkaita tai yhteistyökumppaneita ja saada tämän palauteen avulla henkilöstö näkemään muutoksen tarpeellisuus. Mikäli henkilöstö kokee, ettei nykyinen toimintamalli ole oikea, halu muutokseen lähtee heistä itsestään. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttääkin avointa ja mutkatonta muutosviestintää, ja innostamista, jonka avulla pyritään saamaan henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun sekä sitoutumaan muutoksen mukaiseen toimintaan.

3.1 Suunniteltu muutos

Juutin ja Virtasen (2009, s. 33–34) mukaan suunnitellun muutoksen toteuttamisen yksi vanhimmista teoreettisista johtamismalleista on tieteellisen liikkeenjohdon Frederik Taylorin (1856–1915) johtamismalli. Taylorin mallin mukaan muutoksilla on aina selkeä alku ja loppu, mallin mukaan esihenkilön rationaalisen ja suoraviivaisen johtamisen tuloksena muutos saadaan toteutettua organisaatiossa onnistuneesti. Puhuttiin koneorganisaatioista, joissa esihenkilön tehtävänä oli aikatauluttaa ja valvoa alaistensa toimintaa, sekä huolehtia organisaation toiminnan tehokkuudesta. Taylorin mukaan työntekijät toimivat yksilöinä ja heitä motivoi mm. rahalliset korvaukset, kuten palkan korotukset, hyvin suoritetusta työstä. Taylorin näkemys oli, että työntekijät tekivät työtään vain rahan ansaitsemisen vuoksi. Työntekijöiden ja työnantajien välille syntyi vastakkainasettelu. Henkilöstön ääni jäi tässä näkökulmassa hyvin heikoksi, eikä työntekijöiden mielipiteitä kuunneltu, vaan ne pyrittiin vaimentamaan rationaalisen johtamisen keinojen avulla. Taylorismi oli ajan mukainen johtamistapa ja saikin rinnalleen saman suuntaisia organisaationäkökulmia. Henry Fayolin (1841–1925) näkökulmasta johtamista ei tarkasteltu pelkästään tieteellisenä, rationaalisena, prosessina, kuten Taylorismissa, mutta yhtä

kaikki, johtamisen työkaluina nähtiin suunnitelmallisuus ja loogisuus. Fayolin mukaan onnistunut johtaminen oli prosessin hallintaa. Työ suunniteltiin, organisoitiin, toteutettiin, työn toteutumista seurattiin ja tuloksista raportoitiin. Organisaatiot olivatkin tuolloin hyvin hierarkkisia.

Kurt Lewin (1890–1947) käsitteli muutoksen johtamista hieman toisin. Lewin kyseensalaisti rahallisen hyödyn ainoana tekijänä, joka motivoi työntekijää työhön ja näki sen sijaan ihmisen sosiaalisena olentona, jolle työ on vain osa elämää. Lewin kehitti kolmen askeleen muutosmallin. Lewinin (1947, s. 36) mukaan muutosprosessimallissa muutokseen sisältyi kolme vaihetta: sulattaminen, muuttaminen ja jäädyttäminen. Sulattamisvaiheessa kerrotaan ja perustellaan organisaation jäsenille, miksi muutos on tarpeellinen. Mahdolliset ongelmat tuodaan esille ja pyritään näin horjuttamaan organisaation tasapainoa. Tämän jälkeen pyritään yhdessä löytämään uusia parempia toimintamalleja vanhojen tilalle. Tämä vaihe voidaan aloittaa jo ennen muutoksen toimeenpanemista, tällöin organisaation jäsenet ovat valmiimpia muutokseen. Seuraavaksi toteutetaan muutos. Muutoksen toteutuksen jälkeen pyritään jäädyttämään muutos osaksi uutta organisaatiokulttuuria, korostamalla muutoksen tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä. John Kotterin muutoksen portaat kuvaavat muutoksen toteutumista hieman useamman askeleen avulla. Kotterin mukaan muutoksen askeleita ovat muutoksen välttämättömyyden osoittaminen (1.), muutosta eteenpäin vievän tiimin perustaminen (2.), vision ja strategian laatiminen (3.), muutosvisiosta viestiminen (4.) henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan (5.), lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen (6.), parannusten vakiinnuttamien käytäntöön ja uusien muutosten toteuttaminen (7.) sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen käytäntöön (8.). (Kotter 2007, s. 3–9).

Onnistunutta muutosjohtamista onkin kirjallisuudessa perinteisesti kuvattu usein lineaarisena prosessina, missä esihenkilön tehtävänä on johtaa muutosta askel askeleelta haluttuun suuntaan (ks. Juuti & Virtanen 2009, s. 33–34; Lewin 1947, s.36; Kotter 2007, s. 3–9). Lisäksi muutosjohtajuutta on kuvattu usein prosessina, missä esihenkilön toteuttamat johtamistyyli tai -tavat ovat toisensa poissulkevia (Laurila, 2017, s. 208). Tällaisessa

lähestymistavassa esihenkilön tehtävänä on ollut valita oikea johtamistapa tai -tyyli oikeaan tilanteeseen ja saada valitun johtamistavan tai -tyylin avulla muutos toteutettua organisaatiossa onnistuneesti. Laurilan (2017), hieman tuoreempi näkemys muutosjohtajuuden toteuttamisesta poikkeaa tästä aiemmasta lineaarisesta lähestymistavasta. Hänen laatimassaan mallissa muutosjohtajuus näyttää paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä, jossa onnistunut muutosjohtaminen edellyttää esihenkilöltä perinteisen lineaarisen muutosjohtamisen näkemyksistä poiketen moniulotteisempaa lähestymistapaa muutosjohtajuuteen. Kommunikaatio esihenkilön ja henkilöstön välillä on nostettu keskiöön. Laurila laatima muutosjohtajuuden kompassimalli kuvaa henkilöstön ja esihenkilöiden merkityksellisiksi kokemia, ristiriitaisiakin, tekijöitä johdettaessa ihmisiä organisaatiomuutoksessa. Muutosjohtajuutta tarkastellaan vertikaalisena tai horisontaalisena, tunne- tai toimintakeskeisenä toimintana, missä esihenkilö tasapainottelee häneen kohdistuvien erilaisten odotusten välillä.

Laurilan (2017) laatimassa muutosjohtamisen kompassimallissa esiin nousee ohjaavan, osallistavan sekä innostavan muutosjohtajuuskäsitysten rinnalle uutena näkökulmana emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys. Emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä esihenkilön tavoitteena on auttaa henkilöstöä vapautumaan muutoksen aiheuttamista kielteisten tunnesidosten vallasta. Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys on Laurilan mukaan aikaisemmassa muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa jäänyt vähemmälle huomiolle (Laurila 2017, s. 195, 202, 206). Poikkeuksena mm. Juuti & Virtanen (2009, s. 110–128), jotka käsittelevät myös myönteisyyttä, avoimuutta ja sallivuutta (tunteiden oikeuttaminen) osana onnistunutta muutosjohtajuutta. Aiemmasta kirjallisuudesta ei myöskään Laurilan (2017) mukaan löydy vastinetta emansipoivalle muutosjohtajuudelle (Laurila 2017, s. 195).

Emansipoivan muutosjohtajuuden rinnalle horisontaalisessa viestinnässä Laurila (2017) on nostanut osallistavan muutosjohtajuuden. Horisontaalisella viestinnällä tarkoitetaan kaksisuuntaista, tasavertaista ja avointa esihenkilön ja henkilöstön välillä tapahtuvaa viestintää (Laurila 2017, s. 176). Osallistava muutosjohtajuuskäsitys sisältää jaettua

päätöksen tekoa, konsultoivaa suunnittelua sekä vastuun delegointia. Horisontaalisen viestinnän lisäksi Laurila käsittelee vertikaalista, esihenkilöltä henkilöstölle välittyvää, yksisuuntaista viestintää. Vertikaalisessa ohjaavassa muutosjohtajuuskäsitteessä esihenkilö huolehtii resursseista, asettaa toiminnalle tavoitteita sekä seuraa niiden toteutumista. Innostavassa muutosjohtajuuskäsitteessä esihenkilö taas toimii esimerkkinä sekä kannustaa ja rohkaisee henkilöstöä vision mukaiseen toimintaan. Näiden eri käsitteiden (emansipoiva, osallistava, innostava, ohjaava) eroavuudet näkyvät siinä, painottuuko esihenkilön työ enemmän tunne- vai toimintakeskeisyyteen ja onko kommunikaatio enemmän esihenkilöltä henkilöstölle välittyvää yksisuuntaista vertikaalista viestintää, vai tasa-vertaisuuteen ja avoimeen kommunikointiin perustuvaa horisontaalista viestintää (Laurila 2017, s. 199–202).

Muutosjohtajuuden moniulotteisuutta ja paradoksaalisuutta kuvaa osuvasti Laurilan muutosjohtajuuden kompassimalli. Lähijohtajaa kohtaan on henkilöstön osalta monenlaisia odotuksia. Laurilan (2017) tutkimus vahvistaa sen, että muutosjohtajuudessa kommunikaatio, eli vuorovaikutus, esihenkilön ja henkilöstön välillä on kiistatta avain onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Kommunikaatioita ei Laurilan (2017, s. 201) muutosjohtajuuden kompassimallissa nähdä pelkästään johtamisen välineenä, vaan hän toteaa, että kommunikaatio on muutosjohtajuuden välttämätön edellytys, ilman kommunikaatioita ei ole muutosjohtajuutta.

Onnistuneen muutoksen toteuttamisen avaimia on siis etsitty jo pitkään. Siihen, mitä muutos on, mitä piirteitä muutokseen liittyy sekä millä keinoin onnistunut muutos kyetään organisaatiossa toteuttamaan, on etsitty ja löydetty keinoja. Yhteistä näille eri teorioille on se, että saadakseen muutoksen vietyä onnistuneesti organisaatiossa läpi on koko organisaation henkilökunnan hyvä olla mahdollisimman hyvin sitoutunut toteuttamaan muutosta. Pirinen (2014, s. 14) toteaaakin, että muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen tarvitaan kaikkien työntekijöiden tuki. Tämä onnistuu muun muassa siten, että henkilöt, joita muutos koskee, pääsevät itse mukaan muutosprossin toteutuksen suunnitteluun alusta alkaen. Onnistuneen muutoksen toteuttavat organisaatiossa

työskentelevät ihmiset. Ellei henkilöstö ole sitoutunut muutokseen, ei muutosta tapahdu. Yhteistä perinteisille muutosjohtajuuden teorioille suunnitellun muutoksen toteuttamisesta on se, että muutos on kuvattu prosessina, jolla on selkeä alku ja loppu. Usein organisaatiot ovat kuitenkin jatkuvassa liikkeessä.

3.2 Suunnittelematon muutos

Suunnitellusta muutoksen hallinnasta, jossa esihenkilön rooli oli hyvin autoritäärinen, muutosjohtamisen ajattelu on laajentunut johtajuuteen, missä esihenkilön tehtävänä on pyrkiä huolehtimaan organisaation tasapainoilusta. Organisaation jatkuvasta vakaudesta huolehtiminen on kuitenkin vaikeaa, ellei mahdotonta. Nykyään muutos nähdään enemmän emergenttinä, kuin hallittavana prosessina. Emergentti muutos on muutos, joka ilmaantuu spontaanisti, sattumanvaraisesti ja yllättäen (Laurila, 2017, s. 35). Rationaalisen näkökulman on haastanut muun muassa muutoksen dynaamista epälineaarisuutta korostavat näkökulmat muutosjohtajuuteen. Muutosta ei enää käsitellä prosessina, jolla on selkeä alku ja loppu, vaan on huomattu muutoksen olevan läsnä jatkuvasti. Emme voi hallita tai väistää muutosta, voimme ainoastaan pyrkiä sopeutumaan siihen.

Työpaikan toimintatapojen muuttuessa kyseessä on organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksessa on tarkoitus hylätä vanhoja toimimattomia tai huonoiksi havaittuja toimintatapoja, ja tuoda niiden tilalle uusia ja toimivia. Jotta muutos onnistuisi, on merkityksellistä, että henkilöt, joita muutos koskee, pääsevät itse vaikuttamaan muutokseen. Mutkaton ja avoin viestintä ja vuorovaikutus edesauttavat onnistunutta muutosta. Mikäli muutoksen läpivientiin panostetaan ja pyritään tekemään siitä henkilöstölle mahdollisimman mielekäästä, on muutosvastarinta vähäisempää ja muutoksen onnistuminen todennäköisempää (Työterveyslaitos 2018). Siitä huolimatta, että muutoksen toteuttamista pyrittäisiin suunnittelemaan, aiheuttaa muutos yleensä organisaatiossa enemmän tai vähemmän sekasortoa. Lisäksi näyttää siltä, että muutos on tullut jäädäkseen, pysyäkseen ajan hermoilla on yritysten ja organisaatioiden jatkuvasti uudistuttava. Voisiko siinä enää puhua muutoksen loppuun saattamisesta, vai onko muutos jatkuva prosessi ilman selkeää alkua ja loppua?

4 Resilienssi muutoksen tukena

Poijulan (2018, s. 31) mukaan resilienssitutkimus alkoi, kun tutkijat havaitsivat, että osa ihmisistä, jotka olivat kokeneet merkittäviä vastoinkäymisiä, selvisivät vastoinkäymisistä vaurioitta. Ryhdyttiin tutkimaan häiriötekijöiden sijaan niitä suojaavia tekijöitä, mitkä edistävät mielenterveyttä ja hyvinvointia. Resilienssiä on pidetty uutena ja mullistavana ihmistieteen paradigmana, koska siinä keskitytään sairauksia ja häiriöiden tutkimisen sijaan vastoinkäymisistä selviytymiseen, toipumiseen ja kestävyYTEEN, ihmisen hyvinvointiin ja kasvuun.

Resilienssin avulla ihminen selviytyy erilaisista elämänvaiheista, tapahtumista, muutosvaiheista ja kriiseistä, sitä löytyy, tai ainakin tulisi löytyä, kaikilta ihmisiltä (Vamia, 2021). Resilienssiä voidaan kuvata joustavuudeksi ja palautumiseksi. Resilientti henkilö pystyy suhtautumaan kielteisenäkin kokemaansa muutokseen lopulta myönteisesti. Hän kykenee sopeutumaan uuteen tilanteeseen, oppimaan siitä ja parhaimmillaan palautumaan kokemansa jälkeen entistä tehokkaampana muutosta edeltäneeseen tilaan. Hän kykenee selviytymään muutoksista, stressitilanteista ja vastoinkäymisistä lannistumatta, sekä palautumaan tämän jälkeen toimintakykyiseksi entistä vahvempana (ks. Lipponen 2020, s. 9; Mattila, 2020, s. 148; Poijula, 2018, s. 12–18; Sitra, 2021). Resilienssiin sisältyy toipumista, kehittymistä, selviämistä, henkistä kasvua ja jopa kukoistusta. Nämä ominaisuudet resilientti ihminen löytää itsessään kohdatessaan vastoinkäymisiä (Poijula 2018, s. 12).

Poijulan (2018, s. 18, 24–25) mukaan resilienssin määritelmät ovat eri tieteenaloilla hieman vaihdelleet, mutta siitä tutkijat ovat olleet yksimielisiä mitä resilienssi ei ole. Resilienssi ei ole ainoastaan vastustuskykyisyyttä, eli resisitenssiä. Se ei myöskään ole yksilön pysyvä ominaisuus, sosiaalista pätevyyttä, mielenterveyttä tai luonteenpiirre. Resilienssissä on paremminkin kyse kohdatun vaikeuden kanssa tasaväkisten tehokkaiden selviytymisvoimavarojen käyttöönotosta. Yleinen väärinymmärrys on, että resilienssissä olisi kyse vain haastavan tilanteen jälkeen takaisin kimpoamisesta. Useimmiten muutos, jonka ihminen kohtaa, koetaan epämiellyttäväksi ja resilienssiin sisältyykin aina myös

kärsimystä ja kamppailua. Vasta kohdatessaan epämiellyttävän vastoinkäymisen, ihminen saavuttaa vahvuuksia, mitä ilman vastoinkäymistä ei olisi ilmennyt.

Resilienssi on sateenkaaritermi, joka voidaan määritellä monella tavalla. Resilienssin viitekehys muodostaa positiivisia tavoitteita. Resilienssiviitekehys sisältyy myönteisiä vaikutuksia, sen menetelmät edistävät, ehkäisevät sekä suojaavat. Resilienssin viitekehys on monitasoinen ja -tieteellinen. Resilienssille on monia määritelmiä monilta eri akateemisilta aloilta, kuten psykologia, sosiologia, ekologia, julkishallinto ja valtiotiede. Näissä eri määritelmissä resilienssin käsitettä määritellään yksilötasolta globaalille tasolle (Boin & van Eeten, 2013, s. 429–445; Rantamäki & Jalonen, 2022, s. 35–47). Yhden näkökulman mukaan resilienssi voidaan käsitteenä kuvata kyvyksi sopeutua sellaisiin häiriöihin, jotka uhkaavat järjestelmän tai yksilön toimintaa ja kehitystä. Resilienssi on sopeutumisen lisäksi toipumista muutoksen aiheuttamasta, joskus epämiellyttävästäkin, tilanteesta. Parhaimmillaan resilienssi henkilö tai organisaatio kykenee kasvamaan henkisesti ja löytämään ei-toivottujenkin muutosten keskellä uusia toimintatapoja, selviytymiskeinoja sekä voimaa kohdata muutos ja nähdä siinä mahdollisuus uudistumiseen. Resilienssiä voidaan kuvata joustavuudeksi ja palautumiseksi. Resilienssi ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tehokasta stressin hallintaa, joustavuutta ja palautumista ennalleen, vaan muutoksesta selviytymistä ja palautumista muutosta edeltäneeseen tilaan entistä tehokkaampana kokonaisuutena (ks. Boin & van Eeten, 2013, s. 429–445; Poijula, 2018, s. 12–18). Resilienssiä voidaankin kuvata kyvyksi kohdata häiriöitä ja kriisejä, sekä selviytyä muutoksista, stressitilanteista ja vastoinkäymisistä lannistumatta ja kyvyksi palautua tämän jälkeen toimintakykyiseksi entistä vahvempana (Rajala & Jalonen 2022, s. 5; Sitra, 2021).

Eri tieteenalat ovat kyenneet määrittelemään suunnilleen mitä resilienssi on ja mitä se ei ole. Boin ja van Eetenin (2013, s. 430–431) mukaan edelleen kuitenkin on epäselvää mistä resilienssi tarkalleen muodostuu. Resilienssi on lopputulos, voimme nähdä vasta jälkeenpäin onko sitä ilmennyt vai ei. Resilienssiä voidaan mitata ainoastaan ihmisiltä, jotka ovat altistuneet stressaavalle ja kielteisenä koetulle muutokselle elämässään,

kyenneet selviytymään siitä ja saavuttaneet tämän jälkeen tasapainon elämäänsä. Poijulan (2018, s. 19, 21, 147, 148, 224) mukaan resilienssiä voidaan kuvata tekijäksi, minkä avulla ihminen kykenee säilyttämään mielenterveytensä psyykkisestä tai fyysisestä vastoinkäymisestä huolimatta. Yksilön resilienssiä ei voida määrittää, ellei hän ole altistunut aiemmin stressaavalle tekijälle. Koska resilienssi on lopputulos, voidaan sen muodostumista tukevia tekijöitä selvittää parhaiten mittaamalla niitä suojaavia tekijöitä, jotka edistävät resilienssiä. Vain harvat ihmiset ovat syntyessään resilienttejä, resilienssi kehittyy useimmilla vähitellen. Poijula toteaaakin, että resilienssi on käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa. Sitä voi kuka vain oppia ja sitä voidaan vahvistaa ja kehittää. Ihminen voi oppia asennetta, joka suojelee stressiltä ja mahdollistaa esteiden voittamisen. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan myös organisaation resilienssiä voidaan edistää erilaisten menetelmien avulla. Resilientissä organisaatiossa henkilöstöä kunnioitetaan, heitä arvostetaan ja jokaisella on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, päätöksen tekoon sekä kehittää omaa osaamistaan.

Organisaation kohdatessa yllättäviä vastoinkäymisiä resilientti organisaatio toipuu muutoksesta ja järjestäytyy nopeammin uudelleen toteuttamaan perustehtävänsä. Resilienssitutkimus ja kestävän organisaation elementit ovat viime vuosina herättäneet tutkijoiden mielenkiinnon. Boinin ja van Eetenin (2013, s. 430–443) mukaan kirjallisuus viittaa siihen, että ympäristöpaineista huolimatta joustava organisaatio säilyttää suorituskynsä hyvänä. Resilienssiin sijoittamisen uskotaankin olevan resurssien niukentamista tehokkaampi strategia. Suuri osa resilienssin vahvistamista käsittelevästä kirjallisuudesta on ohjeellista ja normatiivista, kirjallisuudessa kannustetaan ihmisiä tunnistamaan uhkaavat vaarat, kohtaamaan ne myönteisesti, oppimaan niistä ja haasteiden seurauksena muuttumaan entistä paremmiksi ja kestävimiksi. Ei kuitenkaan tiedetä varmasti, mistä nämä taidot muodostuvat ja miten ne saadaan sisällytettyä osaksi organisaation toimintaa.

Boin ja van Eeten (2013) toteuttamassa tapaustutkimuksessa kohteeksi valioituivat kaksi organisaatioita CAICO (The California Independent System Operator) ja NASA (National

Aeronautics and Space Administration), joissa molemmissa muutoksiin ja kriisitilanteisiin täytyy pystyä reagoimaan nopeasti. Tutkimuksessa tarkasteltiin prosessien, toimintojen ja resilienssin ilmenemisen välistä yhteyttä. Edelleen on arvoitus, mitkä tekijät ovat yhteydessä organisaation joustavuuteen ja millä keinoin organisaation resilienssi saavutetaan. On epäselvää, onko resilienssin ilmeneminen suunniteltujen prosessien tulos, vai kenties pelkästään onnekas sattuma. Organisaatioprosessien ja resilienssin ilmenemisen välistä suhdetta tarkasteltaessa huomataan, että emme tiedä tarkalleen mitä resilienssi on. Resilienssiä on haasteellista tunnistaa toiminnassa, voimme vasta jälkikäteen todeta oliko organisaatio resilientti vai ei. Mikäli organisaatio toipuu kriisistä, voidaan olettaa, että resilienssiä on ollut ja päinvastoin.

Tutkimusten mukaan resilientit organisaatiot ovat melko harvinaisia. Boin ja van Eeten (2013, s. 430–443) toteavat, että ennen kuin voidaan julistaa keinoja resilienssin vahvistamiseksi, tulee aiheutta tutkia vielä paljon lisää. Todennäköisesti resilienssin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään, empiirinen ja teoreettinen tieto resilienssin vahvistamisesta on kuitenkin tämänhetkisen tiedon valossa vielä melko heikolla perustalla.

4.1 Resilientti organisaatio

Muutos on läsnä elämässämme päivittäin. Toiset muutoksista ovat suunniteltuja, osa taas suunnittelemattomia. Yhteistä työelämässä näille muutoksille on se, että resilientit organisaatiot toipuvat muutoksista nopeammin ja paremmin. Resilienssiä voidaan tarkastella yksilön resilienssikyvyyden lisäksi koko yhteisön ominaisuutena. Resilientissä työyhteisössä yksilön ja työyhteisön resilienssit tukevat ja täydentävät toisiaan. Nieminen ja muut (2017, s. 10) toteavat, että organisaation toiminnassa resilienssi näyttäytyy organisaation kyknä sopeutua muutoksiin ja kehittää tarvittaessa toimintaansa. Resilienssin edistämistä ei ole mielekäästä irrottaa omaksi erilliseksi johtamisen tavoitteeksi, vaan tulokulma resilienssin edistämiseen tulee sisältyä kaikkeen organisaation toimintaan. Resilientti organisaatio kykenee sekä sopeutumaan että reagoimaan muutokseen joustavasti.

Resilienssissä organisaatiossa vuorovaikutuksen merkitys nousee keskiöön (Nieminen ja muut. 2017, s. 36). Myös Poijulan (2018, s. 171) mukaan organisaation resilienssiä on mahdollista kehittää muun muassa avoimen vuorovaikutuksen avulla, organisaatioin sisäisiä sosiaalisia yhteyksiä vahvistamalla, sekä parantamalla organisaatioin itseorganisointumista ja -hallintaa. Organisaatiossa, joka koostuu asiantuntijoista, asiantuntijoiden vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen merkitys on suuri, koska asiantuntijoiden erilaiset näkökulmat, tarpeet ja vaatimukset muovaavat organisaation toimintaa ohjaavia ajatuksia ja valintoja (ks. Työterveyslaitos, 2022; Nieminen ym. 2017, s. 37).

Resilienssin puute voi ilmetä organisaatiossa esimerkiksi lamaantumisenä tai vastaavasti yleisenä nopeiden harkitsemattomien päätösten tekemisenä, asioiden kesken jättämisinä sekä yllättävänä ja epä johdonmukaisena mielipiteen vaihtamisena. Valli (2020, s. 222) toteaa, että tällainen, epä johdonmukainen, johtaminen nakertaa resilienssiä. Vaikka resilienssitaidot ovat osittain yksilöllisiä ominaisuuksia, niihin vaikuttaa myös ympäristö ja sen tarjoama tuki. Resilienssitaitoja voi oppia, kehittää ja vahvistaa tietoisesti (Ks. luku 4.2 Yksilön resilienssi). Hyvä itsetunto, myönteisyys, toivo ja pysähtymisen taito auttavat selviämään haastavistakin ajoista.

Esihenkilö voi pyrkiä vahvistamaan organisaation resilienssiä erilaisin keinoin. Hyvä keino resilienssin vahvistamiseen on pyrkiä tietoisesti vaikuttamaan työyhteisön jäsenten asenteisiin ja työpaikalla vallitsevaan kulttuuriin. Lipponen (2020, s. 296–298) toteaa, että apuna ryhmän resilienssin vahvistamisessa lähiesihenkilö voi hyödyntää ulkopuolista ammattilaista, valmentajaa tai työnohjaajaa. Käytännössä ryhmän resilienssiä voi pyrkiä vahvistamaan pienillä arkisilla teoilla ja esimerkiksi keskustelemalla yhdessä aiemmista onnistumisista ja siitä, miten haasteita on ennenkin selätetty. Tämä auttaa työyhteisöä löytämään yhdessä selviämiskeinoja haastavista tilanteista selviämiseen, oppimaan koetusta ja samalla kehittämään työyhteisön resilienssiä. Resilienssitaitoja kehittämällä muutosjoustavuus kasvaa ja vahvistuu. Itsensä johtamisen taito auttaa kehittämään resilienssitaitoja sekä vahvistamaan stressinsietokykyä.

Resilientillä esihenkilöllä on taito johtaa itseään ja hän kykenee itse selviytymään haastavista muutoksista lannistumatta. Mikäli hänellä on hyvät taidot hallita ja käsitellä omaa stressiään, hän kykenee tukemaan myös henkilöstöään stressin hallinnassa. Johtamalla emansipoivasti, kuunnellen, hyväksyen ja välittäen, hän luo työympäristöön resilienssiä vahvistavaa myönteistä ilmapiiriä, sekä toimii samalla resilienttinä esikuvana. Vallin tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet jääkärit nimesivät luotettavuuden, tasavertaisuuden ja ammattitaidon lisäksi hyvän johtajan yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista esimerkillä johtamisen (Valli 2020, s. 225).

Mikäli muutos on suunniteltu, johtamista voidaan käsitellä rationaalisena prosessina, missä esihenkilö antaa alaisilleen ohjeet, miten heidän tulee toimia ja seuraa muutoksen toteutumista. Tällainen esihenkilö-alainen-roolijaottelu saattaa toimia hyvin ennakoitavassa työympäristössä. Laurilan (2017) mukaan tällainen tapa johtaa onnistuu vain harvoin ja hän korostaakin sitä, että onnistunut muutosjohtaminen vaatii kiistatta aina myös lisäksi onnistunutta vuorovaikutusta, ks. luku 3.2 suunnittelematon muutos.

Työympäristöt ovat enää harvoin täysin ennakoitavissa. Agarwal ja muiden (2009, s. 2130) mukaan esihenkilön antamien ohjeiden ja määräysten sijaan modernia johtamista on transformationaalinen johtaminen. Johtaessaan transformationaalisesti, henkilöstöä haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamalla sekä palkitsemalla, esihenkilö pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä (Gromov & Brandt 2011, s. 80). Transformationaalinen lähestymistapa johtamiseen sai alkunsa, koska nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä perinteinen lineaarinen johtamistyyli koettiin tehottomaksi (Laurila 2017, s. 41).

Toimintaympäristöt, missä työskentelemme, ovat yhä useammin kompleksisia. Samaan kysymykseen tai ongelmaan saattaa löytyä useita oikeita vastauksia ja muutokset ovat vain harvoin täysin ennakoitavissa. Kompleksisissa ja pirullisissa ongelmissa nopeiden päätösten tekeminen saattaa houkuttaa. Jalonen (2006, s. 10) toteaa, etteivät perinteiset rationaaliseen maailmankuvaan pohjautuvat toimintamallit toimi toivotulla tavalla

epävarmuuden sävyttämässä ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Epävarmojen, kompleksisten ja emergenttien tapahtumien hallinta on mahdotonta, mutta niiden kohtaamista ja ymmärtämistä voidaan helpottaa avoimen vuorovaikutuksen avulla.

Tällaisessa, kompleksisessa toimintaympäristössä johtaminen vaatii luopumista hallinnan ajatuksesta. Kompleksisessa toimintaympäristössä esihenkilöt ovat yhtä tietämättömiä tulevasta, kuin henkilöstökin. Janhosen (2018, s. 24) mukaan organisaation resilienssiä, eli uudistumiskykyä kehittämällä, voidaan kuitenkin pyrkiä hallitsemaan ja ymmärtämään kompleksista toimintaympäristöä. Kompleksisessa toimintaympäristössä henkilöstön itseohjautuvuutta, yhteisten päämäärien muodostumista ja kollektiivista älykkyyttä tukeva johtaminen on tärkeää. Henkilöstöä arvostava kulttuuri ja johtaminen tukevat organisaation resilienssiä. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa muutosvalmiuden vahvistaminen ja opetteleminen nousevat entistä merkittävimmiksi taidoiksi. Sujuva ja avoin vuorovaikutus on avainasemassa näiden taitojen kehittämisessä (ks. Lee 2013, s. 29–41; Janhonen 2018, 24–30).

Työterveyslaitoksen (2022) mukaan resilientissä organisaatioissa toimintakulttuuri on henkilöstöä arvostavaa ja kunnioittavaa. Henkilöstön resilienssiä vahvistaa kokemus siitä, että esihenkilöt arvostavat heitä sekä ihmisinä että ammattilaisina. Tällaisessa organisaatiossa viestintä on riittävän avointa, eikä mikään tieto ole ainoastaan yhden ihmisen käytettävissä, vaan useamman henkilön hallussa. Näin toimimalla turvataan se, että organisaation merkitykselliset toiminnot saadaan ylläpidettyä tilanteesta riippumatta. Resilientissä organisaatiossa henkilöstöllä on myös mahdollisuus osallistua organisaation toimintaa koskevaan päätöksentekoon ja sen valmisteluun, sekä toiminnan kehittämiseen. Hyvän yhteistyön rakentamiseen organisaation sisällä, eri osastojen ja verkostojen kesken panostetaan ja yhdessä tekeminen koetaan tärkeäksi arvoksi. Organisaation kohdatessa yllättävän vastoinkäymisen yhteistyökyky on tärkeää. Resilientissä organisaatiossa työskentelevät ihmiset osoittavat kriisin kohdatessaan toiminnassaan luovuutta, innovatiivisuutta ja työhön sitoutumista, sekä käyttäytyvät empaattisesti, inhimillisesti ja luotettavasti. Resilientit organisaatiot pyrkivät ennakoimaan tulevaa, varautumaan siihen,

tunnistamaan ja välttämään riskit, sekä tekemään valmiiksi suunnitelmat siitä, miten mahdollisissa poikkeamatilanteissa toimitaan.

Nieminen ja muut (2017, s. 75–79) toteavat, että organisaatioita ei ole mielekästä tarkastella pelkästään välineinä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Kompleksisessa ympäristössä organisaatioita on hyvä tarkastella dynaamisina ja itseohjautuvina järjestelminä, jotka muuttuvat ja kehittyvät. Resilienssin saa aikaan yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien keskinäinen vuorovaikutus, missä tulkitaan organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta, vaihdetaan näkemyksiä organisaation toiminnasta sekä pohditaan yhdessä erialaisia toimintamalleja. Tämän vuorovaikutuksen seurauksena henkilöstössä tapahtuu itseorganisoitumista, mikä puolestaan muokkaa uusia tapoja toimia. Johtamisen avulla on mahdollista tukea organisaation uudistumista ja resilienssiä. Tämä kuitenkin edellyttää johtajalta halua luopua perinteisestä ylhäältä alaspäin suuntaavasta johtamistavasta luopumista ja kykyä johtaa avoimesti ja keskustelevasti. Esihenkilö voi vahvistaa organisaation resilienssiä hyvillä viestintätaidoilla, sekä avoimen vuorovaikutuksen avulla.

Organisaation resilienssiä voidaan pyrkiä vahvistamaan tietoisella toiminnalla. Johtamistapaa on hyvä päivittää ohjaavasta ja ylhäältä alaspäin suuntautuvasta, johtaja-alainen ajattelusta, tasavertaisempaan johtamistapaan, missä esihenkilö kunnioittaa henkilöstön ammattitaitoa sekä mahdollistaa ja varmistaa, että henkilökunnan osallistuminen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen toteutuu aidosti. Tällainen uudenlaisen kulttuurin luominen vaatii riittävää ja avointa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen on hyvä olla vertikaalisen viestinnän lisäksi horisontaalista. Horisontaalisella viestinnällä tarkoitetaan kaksisuuntaista, tasavertaista ja avointa esihenkilön ja henkilöstön välillä tapahtuvaa viestintää (Laurila 2017, s. 176). Näennäiskuulemista, missä kysytään henkilöstön mielipidettä, mutta jätetään se aidossa päätöksentekotilanteessa huomioimatta, tulee kaikin keinoin välttää. Tällainen toiminta lisää epäluottamusta ja täten heikentää organisaation resilienssiä.

4.2 Yksilön resilienssi

Resilienssillä on tutkitusti vahva yhteys ihmisen terveyteen. Ellei resilienssiä ole, tai sen määrä on vähäistä, saattavat kriisitilanteet tuntua ihmisestä niin suurilta, ettei hän pysty enää itse vaikuttamaan vireystilaansa. Tämän seurauksena ihmisellä saattaa ilmetä stressiä ja vireys saattaa laskea niin merkittävästi, että siitä seuraa lamaantuminen. Resilienssin kehittymiseen vaikuttavat muun muassa kasvatus ja biologiset tekijät, kuten temperamentti ja aistijärjestelmä (Karampas ja muut 2016, s. 1727–1740). Sen lisäksi, että fysiologia ja genetiikka ovat tärkeä osa resilienssiä, selviytymistä, toipumista ja sopeutumista voi myös oppia, kuten myös stressinsietokykyä (Poijula 2018, s. 17, 58). Sopeutumiskeinoja haasteellisista tilanteista selviytymiseen saadaan muun muassa kasvatuksen kautta tukemalla nuorta tunteiden ja vireystilojen säätelyssä haastavissakin tilanteissa. Nuorta on hyvä tukea myös impulssien hallinnassa, ohjata häntä myönteiseen ajatteluun. Eri yhteisöissä mentalisaatiokyky vaihtelee. Toimivassa yhteisössä siedetään epävarmuutta, ymmärretään virheiden mahdollisuus sekä pyydetään tarvittaessa anteeksi. Näitä piirteitä myös arvostetaan yhteisössä ja nämä kaikki piirteet ovat myös hyvän johtajuuden tunnusmerkkejä. (Pajulo ym. 2015, s. 1055.)

Myönteinen ajattelu, realistinen optimismi, itsetuntemus, sitkeys, usko tulevaan, kyky empaattisuuteen sekä uteliaisuus ovat resilienttiin yksilöön liitetyjä ominaisuuksia. Resilientti ihminen kokee haastavissakin tilanteissa, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa elämäänsä, pystyvyyden tunteen ansiosta hän kestääkkin paremmin itselle vieraita asioita (Vamia, 2021). Mattilan (2020, s. 148) mukaan resilientin yksilön ominaisuuksiksi voidaan lukea optimistisen elämänasenteen lisäksi henkilön hyvä psyykinen ja fyysinen kunto, sekä näkökulman vaihtamisen taito tarvittaessa. Yksilön resilienssiin vaikuttaa merkittävästi se, mistä näkökulmasta hän tarkastelee ongelmaa. Resilientti yksilö onnistuu hyväksymään sellaiset asiat, joihin hän ei voi vaikuttaa, sekä oppii virheistään. Hän myös kykenee löytämään merkityksen ja tarkoituksen vastoinkäymisilleen.

Resilienssin perusta on positiivisen tavoittelun ylläpitäminen ja toiveikkaana pysyminen, ne auttavat ihmistä palautumaan kielteisestä tai stressaavasta kokemuksesta. Toivo on

merkittävä tekijä ilon ja onnellisuuden säilyttämisessä. Ihminen, jolla on toivoa kestää ja kykenee käsittelemään paremmin kielteisiä asioita. Resilientit ihmiset kykenevät tuntemaan toivoa, henkistä tasapainoa ja rauhaa myös kärsimyksen keskellä. Lisäksi resilientit ihmiset valitsevat myönteisiä tunteita kielteisten sijaan ja masentuneet päinvastoin (Poijula 2018, s. 28, 41). Karampaksen ja muiden (2016, s. 1727–1740) mukaan positiivisesti tuntevilla ihmisillä on tilastollisesti merkittävästi korkeampi resilienssi, kuin negatiivisesti tuntevilla. Lisäksi positiivisesti ajattelevien ihmisten yleinen terveys todettiin negatiivisesti ajattelevia ihmisiä paremmaksi.

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että vähemmän negatiivisia tunteita kokevilla ihmisillä on vahva tahdonalaisen huomion hallinta, he ovat tarkkaavaisia, sekä pystyvät hyvin keskittymään. Merkittäviä resilienssiin vaikuttavia tekijöitä, niin lapsilla kuin aikuisillakin myönteisyyden lisäksi, on henkilön kyky hallita impulsseja ja säädellä tunteitaan. Lisäksi vahvaan resilienssiin vaikuttaa henkilön terve itseluottamus ja itsetunto, itsesääntelykyky, itseohjautuvuus ja minäpystyvyys, myönteisyys, toivo, periksiantamattomuus sekä päämäärähakuisuus. Ihmisen psyykkisiksi selviytymiskeinoiksi haasteellisista tilanteista voidaan nimetä muun muassa henkilön hengellisyys, myönteiset ajatukset itsestä ja maailmasta, kongnitiivinen kyky arvioida tilanne uudelleen, hieman näkökulmaa muuttaen, ongelmanratkaisutaidot, taito hallita aikaa, rationaalisen ajattelun taito, huumori, realistinen optimismi, sekä aktiivinen selviytymisen hallinta. Myös henkilön kyky tehdä yhteistyötä ja ottaa tarvittaessa vastaan apua, sekä hänen kokemansa sosiaalinen tuki ovat merkittäviä resilienssitekijöitä (ks. Poijula 2018; Stewart & Yuen 2011, s. 199–209).

Parhaiten selviävillä henkilöillä on taito ja kyky käyttää erilaisia selviytymiskeinoja. Joustavasti erilaisia selviytymiskeinoja käyttävän henkilön mielenterveys ja resilienssi ovat vahvempia. Resilientti henkilö kykenee hallitsemaan vihaansa sekä antamaan anteeksi kokemansa vääryyden. Hän osaa ilmaista tunteitaan ja hänellä on tunneälyä. Vahvan resilienssin perustana on, että henkilö huolehtii sekä fyysisestä että psyykkisestä hyvinvoinnistaan sekä luottaa itseensä (Poijula 2018, s. 62–63).

Pojjulan (2018) mukaan heikko stressinsietokyky heikentää resilienssiä. Tehottomia stressinhallintakeinoja ovat vastoinkäymisen kohdatessa ihmisen luovuttaminen ja periksi antaminen, itsensä syyttäminen tilanteesta, defensiivisyys, riidanhaluinen ja hyökkäävä käyttäytyminen sekä stressiperäinen syöminen. Kestävä henkilö ei ole stressitön, vaan hyvin resilientti käsittelemään stressiä. Henkilö, jolla on kyky käsitellä ja hallita stressiään, pystyy näkemään tulevaisuuden valoisana ja kohtaamaan sen tämän hetken vaikeuksista huolimatta pelotta. Yksilön resilienssin voidaankin katsoa olevan seurausta vaikeaksi koettujen tapahtumien ja suojaavien tekijöiden välisestä dynaamisesta vuorovaikutuksesta. Lujatahtoisuus ja kestävyys ovat resilienttiin henkilöön liitetyjä ominaisuuksia, näiden piirteiden lisäksi tarvitaan kuitenkin joustavuutta ja ketteryyttä, sekä hyvää sopeutumiskykyä stressaavissa olosuhteissa. Resilientti henkilö pyrkii aktiivisesti selviytymään. Hän toimii suunnitelmallisesti ja hänellä on vahva autonomia. Hän luottaa ystäviinsä ja hänellä on hyvät sosiaaliset taidot sekä korkea moraalit. Hyvistä sosiaalisista taidoista huolimatta resilientti henkilö ei ole riippuvainen muista ihmisistä, vaan hän luottaa siihen, että voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Resilienssi on enemmän kuin selviytymistä ja ongelmanratkaisua, siihen sisältyy sopeutuminen, jonka ansiosta ihminen muuttuu, kasvaa ja kehittyy myönteiseen suuntaan.

Pojjulan (2018, s. 224–225, 227) mukaan nykyisin resilienssi ymmärretään prosessiksi. Resilienssin muodostumisen prosessi on moniulotteinen, dynaaminen ja muuttuva, jossa resilienssin muodostuminen nähdään osittain yksilön ja hänen ympäristönsä välisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Resilienssiin vaikuttaa muun muassa yksilön henkilökohtaiset luonteenpiirteet kuten optimismi sekä ympäristön vaikutukset, kuten esimerkiksi yksilön kokemana sosiaalinen tuki. Resilienssiä voidaankin pyrkiä muokkaamaan ja parantamaan interventioilla.

5 Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaaliin

Kuten jo aiemmin todettiin, menestyäkseen organisaation on oltava muutoskykyinen, tai se saattaa jäädä kilpailijoiden jalkoihin. Muutoksilta työelämässä ei voi välttyä. Joskus muutokset voivat olla positiivisia, kuten miellyttävän työtehtävän saaminen tai epämiellyttäviä, kuten yt-neuvottelut. Yhteistä ei toivotuilla muutoksilla on kuitenkin se, että niistä toipuvat resilientit organisaatiot ja yksilöt hauraita paremmin. Parhaimmillaan resilientti henkilö tai organisaatio kykenee kasvamaan henkisesti ja löytämään ei toivottujenkin muutosten keskellä uusia toimintatapoja, selviytymiskeinoja sekä voimaa kohdata muutos ja nähdä siinä mahdollisuus uudistumiseen. Resilienssiä voidaan kuvata joustavuudeksi ja palautumiseksi. Se ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tehokasta stressin hallintaa, joustavuutta ja palautumista ennalleen, vaan muutoksesta selviytymistä ja palautumista muutosta edeltäneeseen tilaan entistä tehokkaampana kokonaisuutena (ks. Poijula, 2018, s. 12–18; Mattila, 2020, s. 148). Toisin sanoen, vaikka resilienssin käsitettä voidaan tarkastella monelta eri kantilta, yhdistävä näkökulma on, että resilienssillä tarkoitetaan yksilön kykyä selvitä stressitilanteita ja vastoinkäymisistä, kenties jopa vahvistua (Mattila, 2020, s. 148). Jatkuvasti muuttuvassa, dynaamisessa ja välin kompleksisakin toimintaympäristössä resilienssikykyä vaaditaan sekä organisaatiolta että organisaatiossa työskenteleviltä ihmisiltäkin.

5.1 Lähijohtamisen haasteet

Muutosta johdettaessa lähiesihenkilö on muutoksen armoilla aivan samoin, kuin muutkin organisaation jäsenet. Lähiesihenkilö on kuitenkin usein hän, keneltä odotetaan löytyvän vastauksia siihen, miten muutos työntekijöitä koskettaa, mitä hyötyä muutoksesta on työntekijöille ja miten muutos tulee vaikuttamaan yksittäisen työntekijän työhön. Vastauksia ei aina ole helppo antaa, koska muutos koskettaa yhtä lailla väliesihenkilöitä ja koulutuspäälliköitä (Seppälä & Tapani 2018, s. 36). Lähiesihenkilön toimiminen muutoksen eteenpäin viejänä ei ole mutkatonta. Toisinaan työ saattaa osoittautua liian vaativaksi tai lähiesihenkilö saattaa laiminlyödä tehtäviään muista syistä. Tällaisia syitä saattaa olla useita. Pirisen (2014, s. 92–96) mukaan lähiesihenkilö saattaa muun muassa

paeta vastuuta, mikäli hänellä ei ole riittävästi kiinnostusta muutoksen johtamiseen, eikä halua kuluttaa aikaansa muutoksen toteuttamiseen. Lähiesihenkilö ei kykene johtamaan henkilöstöä myöskään, mikäli hän kokee olevansa ”työkaveri” enemmän kuin henkilöstön esihenkilö. Johtaakseen muutosta onnistuneesti lähiesihenkilön täytyykin tunnistaa roolinsa, sekä olla tietoinen muutoksen tavoitteista ja toimia niiden mukaisesti. Ellei lähiesihenkilö ole itse sitoutunut toimimaan muutoksen tavoitteiden mukaisesti ei hän kykene myöskään auttamaan ja tukemaan henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa. Esihenkilö saattaa laiminlyödä johtamista myös uupumuksen takia. Mikäli esihenkilöstö hänen työmääränsä alkaa tuntua liian suurelta, saattavat ratkaisua vaativat asiat muuttua hänestä ylitsepääsemättömiksi ongelmiksi, eikä esihenkilö täten jaksakaan enää johtaa muutosta. Esihenkilö saattaa myös käyttää muutoksen johtamista hyödykseen ja sivuuttaa organisaation sekä henkilöstön edut saavuttaakseen muutostilanteessa omat itsekäät päämääränsä.

Esihenkilönä työskentely onkin paitsi vaativa, myös vastuullinen työ. Mikäli esihenkilö pakenee vastuuta tai hänellä ei ole aikaa tai kiinnostusta toteuttaa muutoksen johtamista, muutos ei lähde toteutumaan toivotusti. Tämän seurauksena organisaation kehitys saattaa hidastua tai hetkellisesti jopa pysähtyä. Korhonen & Berman (2019, s. 165–166, 172) toteavatkin, että onnistuakseen työssään onkin esihenkilön omattava terve itsetuottamus ja ammatillinen itsetunto. Lisäksi esihenkilö tarvitsee työssään ainoan annoksen energiaa, aitoutta ja rohkeutta. Rakentavaa ja rehellistä vuorovaikutusta työntekijöihin on mahdotonta rakentaa olematta aito. Näiden lisäksi hänen tulee olla työssään johdonmukainen ja kyetä hallitsemaan samaan aikaan useita eri ulottuvuuksia. Esihenkilön tulee hallita saman aikaisesti sekä strategista että käytännön tasoa, sekä omata vahva integriteetti. Integriteetillä tässä yhteydessä tarkoitetaan johdonmukaisuutta, linjakkuutta ja suoraselkäisyyttä. Nämä voivat ilmetä muun muassa siten, että lähiesihenkilöllä on tarvittaessa riittävästi rohkeutta pitää kiinni omasta mielipiteestään, mutta samalla riittävästi ymmärrystä antaa periksi omasta näkemyksestään, mikäli hän huomaa jonkun toisen tavan toimia tai ajatella omaansa paremmaksi. Taitavalla esihenkilöllä on rohkeutta tehdä päätöksiä myös intuition perusteella. Hän luottaa itseensä ja omaa hyvän

itsetuntemuksen. Hän on empaattinen ja välittää työntekijöistään aidosti. Taitava lähiesihenkilö ei nosta itseään muiden yläpuolelle, vaan tekee yhteistyötä tiiminsä kanssa, kuuntelee heitä ja työskentelee ahkerasti vahvistaakseen työyhteisön sosiaalista pääoma. Taitava lähiesihenkilö on rohkea ja kykenee toteuttamaan tarvittaessa hankalakin päätökset. Hänellä on vahva resilienssi ja hän pysyy tasapainoisena kovankin paineen alla.

5.2 Avaimet resilienssipotentiaalin aktivointiin onnistuneen muutosjohtamisen keinoin

Resilienssi on henkistä kantokykyä, se on käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa. Resilienssin muodostumista on vaikeaa mitata, koska resilienssi on lopputulos, se on kuitenkin jotain mitä voidaan tutkitusti oppia, vahvistaa ja kehittää eri tavoin.

Yhteisön ja organisaation tasolla lähiesihenkilön avain resilienssipotentiaalin aktivointiin vaikuttaisi olevan muu muassa lähiesihenkilön transformationaalinen johtaminen. Vahva integriteetti, taito suhtautua elämään ja asioihin myönteisesti sekä vahva oma resilienssi vaikuttaisivat olevan resilienssipotentiaalia aktivoivan esihenkilön ominaisuuksia. Yksilö-/henkilötasolla muutosta johdettaessa lähiesihenkilön resilienssipotentiaalin aktivoimisen avaimia vaikuttaisivat olevan emansipoiva johtajuuskäsitys sekä riittävä muutosviestinnän hallinta ja vuorovaikutusosaaminen.

Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa aktivoivan resilienssipotentiaalia yhteisön ja organisaation tasolla. (Gromov & Brandt 2011, s. 80.) Samoin kuin onnistuneeseen transformationaaliseen muutosjohtamiseen sisältyy henkilöstön osallistaminen, myös resilienssin muodostumisessa on keskeistä yhteisöllisyys ja osallisuuden kokemus. Resilientissä organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan koskevaan päätöksentekoon ja sen valmisteluun, sekä toiminnan kehittämiseen.

Poijula (2018, s. 19, 101) nostaa resilienssin muodostumisessa osallisuuden kokemuksen esiin. Mikäli yksilö kokee voivansa vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin, kehittyy hänelle suuremmalla todennäköisyydellä vahvempi resilienssi. Yksilön resilienssiä vahvistaa lisäksi myös tutkitusti hänen kokemansa sosiaalinen tuki (ks. Poijula 2018, s. 224–225, Stewart & Yuen 2011, s. 199–209).

Lähiesihenkilölle, jolla on vahva muutosjohtamisosaaminen, muodostuu vahva ammatillinen itsetunto. Lähiesihenkilö, jolla on vahva ammatillinen itsetunto, terve itseluottamus ja vahva integriteetti, onnistuu työssään. Integriteetti ilmenee johdonmukaisuutena, linjakkuutena sekä suoraselkäisyytenä, lähijohtaja, jolla on vahva integriteetti, nauttii henkilöstön arvostusta ja luottamusta (ks. Korhonen & Bergman 2019, s. 165, 166, 172). Luottamus esihenkilöön vahvistaa puolestaan yksilön/henkilöstön resilienssipotentiaalia (Valli 2020, s. 261).

Lähiesihenkilön, jolla on terve itsetunto ja vahva integriteetti on taipumusta olla myös itse resilientti. Resilientillä lähiesihenkilöllä on korkea moraalit, hän luottaa itseensä ja uskaltaa tarvittaessa myöntää omat erehdyksensä (ks. Korhonen & Bergman 2019, s. 95–99, 165, 166, 172; Poijula, 2018, s. 26). Onnistuakseen työssään lähiesihenkilön tulee olla rohkea, aito (Korhonen & Bergman 2019, s. 165) ja rehellinen. Pätevällä lähiesihenkilöllä on itsellään vahva resilienssi ja hän pysyy tasapainoisena kovankin paineen alla (ks. s. 37, Korhonen & Bergman, 2019). Yksilön resilienssipotentiaalia vahvistaa mm. myönteinen tapa suhtautua itseensä ja ympäristöönsä (Karampas ja muut 2016, s. 1727–1740; Mattila 2020, s. 148; Poijula 2018, s. 19, 101, 224, 225). Hyvä itsetunto, myönteisyys ja toivo auttavat selviämään haasteellisiksikin koetuista muutoksista. Valli (2020, s. 225) nostaa esiin myös esimerkillä johtamisen merkityksen resilienssipotentiaalin vahvistajana.

Resilientti lähiesihenkilö toimii esikuvana, uskoo parempaan ja vahvistaa henkilöstön toivoa paremmasta, ja täten omalla toiminnallaan vahvistaa myös henkilöstön resilienssiä. Resilientti henkilö on myönteinen. Hän pyrkii toiminnallaan vahvistamaan työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Hänellä on valmius vaihtaa näkökulmaa, mikä on tärkeä kyky

muutosta johdettaessa (Korhonen & Bergman 2019, s. 165) ja samoin resilienssin muodostumisessa (Mattila 2020, s. 148, Poijula, 2018, s. 125. Stewart & Yeun 2011, 199–209).

Yksilö/henkilötasolla esihenkilön keinoja resilienssipotentiaalin vahvistamiseen ovat emansipoiva johtajuuskäsitys sekä muutosviestinnän hallinta ja vuorovaikutusosaaminen (Laurila 2017, s. 195). Johtaessaan emansipoivasti esihenkilö osoittaa ymmärtävänsä henkilöstöä. Hän ymmärtää muun muassa, että muutosvastarinta on luonnollinen tapa suhtautua muutokseen (Juuti & Virtanen 2009, s. 110–128; Korhonen & Bergman 2019, s. 95–99.)

Janhonen (2018, s. 24–30), Juuti & Virtanen (2009, s. 110–128), Korhonen & Bergman (2019, s. 95–99), Laurila (2017, s. 101), sekä työterveyslaitos (2018) korostavat vuorovaikutuksen sekä sallivan, keskustelevan, avoimen ilmapiirin ja myönteisen suhtautumisen merkitystä onnistuneen muutosjohtajuuden edellytyksenä. Mutkaton ja avoin viestintä edesauttavat onnistunutta muutosta (ks. Juppo, 2009, s. 3; Työterveyslaitos 2018). Myös resilienssiä voidaan vahvistaa hyvillä viestintätaidoilla ja avoimen vuorovaikutuksen avulla, johtamalla avoimesti ja keskustelevasti (ks. Nieminen ja muut, 2017, s. 75–79; Poijula, 2018, s. 171; Stewart & Yuen, 2011, s. 199–209; Työterveyslaitos 2022).

Alla olevaan taulukkoon on koottu teorian pohjalta onnistuneen muutosjohtajuuden ja resilienssipotentiaalnin aktivoinnin yhdistäviä tekijöitä

Yhteisön/organisaation tasolla	Esihenkilötasolla	Yksilö- /henkilötasolla
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transformaationaalinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vahva integriteetti ➤ Terve itsetunto ➤ Myönteinen suhtautuminen ➤ Vahva oma resilienssi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys ➤ Muutosviestinnän hallinta sekä vuorovaikutusosaaminen

Taulukko 1. Onnistuneen muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaalnin aktivointiin

6 Tutkimuksen toteutus

Ammatillinen koulutus Suomessa on ollut viime vuodet muutosten pyörteissä. Muutokset ovat koskettaneet myös Vaasan ammatillista opetusta monin eri tavoin. Tässä kappaleessa tarkastellaan viime vuosina Vamiolla tapahtuneita tiimivastaavien näkökulmasta merkittävimpiä muutoksia. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää; Onko tiimivastaavien näkemyksen mukaan onnistuneella muutosjohtajuudella yhteyttä resilienssipotentiaaliin aktivointiin, ja jos on, niin millaista? Kappale sisältää kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta, käytetystä tutkimusmenetelmästä, sekä kuvaa tutkimuksen kohderyhmän, tutkimusaineiston, aineiston analyysitavan sekä tutkimuksen tuloksen.

6.1 Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusotetta, minkä avulla pyrittiin kokoamaan haastateltavien omat näkemykset ja ajatukset muutosjohtamisen ja resilienssipotentiaalin yhteydestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, sekä pyrkiä ymmärtämään sitä syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankkiminen haastattelujen avulla mahdollistaa sen, että haastattelijan ja haastateltavan välillä on suora kontakti, mikä taas mahdollistaa tutkijan pääsyn aidosti ilmiön pariin (Kananen 2008, s. 24–25).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko tiimivastaavien näkemyksen mukaan onnistuneella muutosjohtamisella yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole jo olemassa olevan teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan tutkija pyrkii paljastamaan ilmiöstä odottamattomia seikkoja. Se, mikä koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi, nousee esille haastateltavien vastauksista, ei tutkijasta itsestään (Hirsjärvi ja muut 2008, s. 105). Edellä mainittujen syiden vuoksi tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote.

6.2 Kohderyhmä ja tutkimusaineisto

Kohderyhmäksi tähän tutkimukseen valikoituivat Vamian Hansa-kampuksen tiimivastavaat. Tutkimusaineisto kerättiin huhtikuun 2022 aikana teemahaastatteluin. Hansa-kampuksella toimii kaksitoista tiimivastaavaa. Tiimivastaavista haastatteluun kutsuttiin 11 tiimivastaavaa, joista haastatteluihin osallistui seitsemän. Haastateltaville lähetettiin keskimäärin muutamasta päivästä viikkoon ennen haastatteluajankohtaa kutsu haastatteluun sähköisen kalenterin ja sähköpostin välityksellä. Kutsuun sisältyi lyhyt kuvaus haastattelun tarkoituksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastateltaville kerrottiin lisäksi, ettei heidän vastauksistaan voi päätellä heidän henkilöllisyyttään, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja että tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Lisäksi kutsuun liitettiin tiivis kuvaus tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä, sekä haastatteluteemat ja esimerkkikysymyksiä. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua tutkimuksen teemoihin ja esimerkkikysymyksiin halutessaan etukäteen. Haastattelut toteutettiin lähitapaamisena sekä Teamsin välityksellä. Haastattelujen aluksi haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja heille kerrattiin tiivistetysti haastattelun eteneminen teemoittain.

Tiimivastaavista kaikki vastaajat toimivat sekä opettajan että tiimivastaavan tehtävissä. Koulutukseltaan haastateltavat olivat alemman sekä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän korkeakoulututkinnon ja näiden lisäksi pedagogisen pätevyyden suorittaneita. Lisäksi osalla haastateltavista oli myös muuta erityisosaamista, kuten erityisopettajan tutkinto, tvt-pedagogi, opetushallinnon tutkinto sekä kansalliseen (Taitaja) ja kansainväliseen kilpailutoimintaan (Skills) liittyvää opettajuutta ja valmennusosaamista. Tiimivastaavien työnkuva oli kaikilla hyvin yksilöllinen ja monin osin monipuolinen, osa haastateltavista oli lisäksi mukana erilaisten hankkeiden toteutuksessa. Opettajana he olivat toimineet joko Vao:lla tai Vakk:lla ennen oppilaitosten yhdistymistä Vamiaksi vuonna 2017. Opettajan työtä he olivat tehneet noin kymmenestä kolmeenkymmeneen vuoteen. Tiimivastavan työtä osa oli tehnyt vuodesta 2017, jolloin organisaatiomuutoksen seurauksena siirryttiin tiimiopettajuuteen, osa muutaman kuukauden.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia, onko muutosjohtajuudella tiimivastaavien näkemysten mukaan yhteyttä resilienssipotentiaalin muodostumiseen. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että haasteltavien avulla saadaan koottua aineisto, joka edustaa tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä (Tiainen 2014, s. 20; Kananen 2008, s. 37). Kohderyhmäksi valikoitui tiimivastaavat, jotka pystyivät tarkastelemaan muutosjohtajuuden yhteyttä resilienssipotentiaaliin sekä yksilön että organisaation näkökulmista.

Haastattelua tehdessä on huomioitava lisäksi aineiston koko. Ellei tutkimus sisälly osaksi suurempaa projektia, tulee huomioida, ettei haastattelujen toteutukseen kulu liikaa aikaa, toteutus ei myöskään saa tulla kohtuuttoman kalliiksi (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 168). Laadullista tutkimusta toteutettaessa aineiston laatu on merkittävämpi kriteeri kuin aineiston määrä. Laadullisessa tutkimuksessa kriteerinä voidaan pitää saturaatiota, jolloin tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävänä määränä sen jälkeen, kun uudet tulokset tulkitaan samoin kuin edelliset. Tähän yleensä riittää vähän yli kymmenen ihmisen haastattelu (ks. Hirsjärvi ja muut 2008, s. 171; Kananen 2008, s. 34, 35). Tähän haastatteluun kutsuttiin yksitoista tiimivastaavaa, joista haastatteluun osallistui seitsemän.

Haastatteluja voidaan toteuttaa eri tavoin. Klassisesti haastattelut jaetaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin (Metsämuuronen 2006, s. 114). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jossa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun kulkua ohjasivat tutkimuksen kanalta keskeiset teemat (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 48). Teemat muodostuivat yksilön, organisaation ja esihenkilön resilienssin muodostumiseen yhteydessä olevien seikkojen tulokulmista. Teemojen avulla haettiin vastuksia siihen, onko tiimivastaavien näkemysten mukaan onnistuneella muutosjohtamisella yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivointiin ja mikäli on, niin millaisella. Teemat ohjasivat haastattelun kulkua ja sitä, mitä kysyttiin, mutta kysymykset eivät olleet tarkkarajaisia. Eri haastateltavilta kysyttiin samoja asioita, mutta haastattelutilanne muistutti enemmän keskustelua. Tällainen haastattelun eteneminen on puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 103). Tässä tutkimuksessa

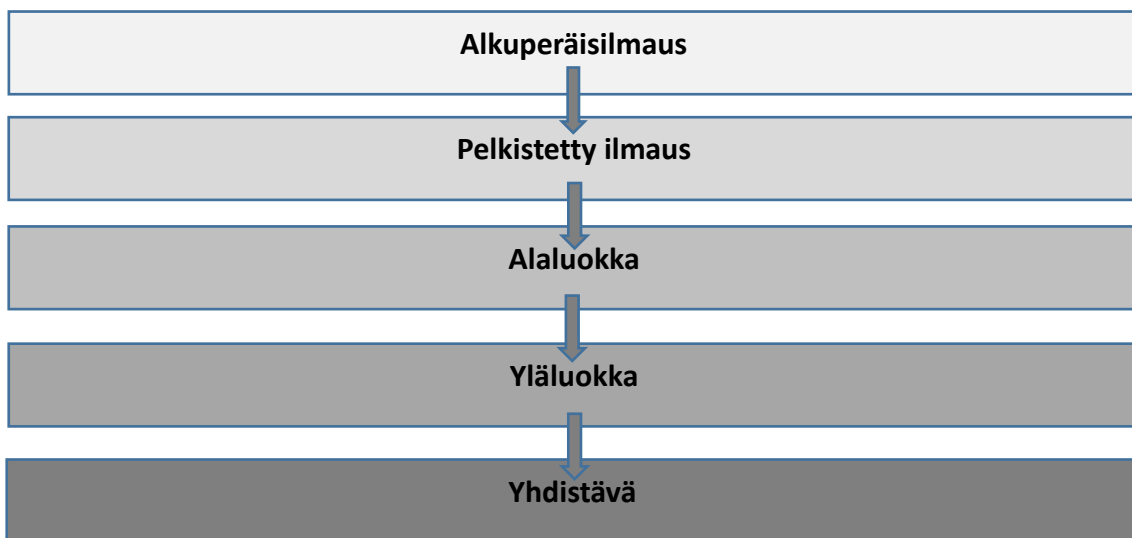
käytetyn teemahaastattelun runko on esitelty tämän työn liitteessä yksi (1.) Teemahaastattelun runko muodostettiin hyödyntäen työn teoriaosuutta.

Tutkija onnistuu paremmin työssään, mikäli hän ennalta tutustuu tutkimuksen kohteeseen ja siihen kuuluviin ihmisiin, sekä varmistaa, että heillä on kiinnostusta tutkimuksen aihepiiriä koskien ja riittävästi siihen liittyvää tietoa. Tutkimukseen on hyvä valita juuri ne ihmiset, joille tutkittava ilmiö on tutuin (Kananen 2008, s. 37). On myös suositeltavaa varmistaa, että tutkimuksessa käytettävä sanasto on haastateltaville tuttua. Haastateltavat ihmiset vaikuttavat siihen, miten kysymykset muotoillaan ja siten myös siihen, millaisen tuloksen ne tutkijalle antavat (Vilkkä 2021, s. 106). Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla pyrittiin saamaan vastuksia siihen, onko tiimivastaavien näkemyksen mukaan onnistuneella muutosjohtajuudella yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivointiin. Haastatteluteemat ja apukysymyksiä testattiin ennen haastattelujen toteuttamista yhdellä haastateltavista. Resilienssin käsite koettiin vieraaksi ja tästä syystä päädyttiin antamaan jo haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville lyhyt alustus tutkimuksen viitekehystä, sekä avaamaan tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, kuten resilienssiä, siten, miten ne tässä tutkimuksessa ymmärretään. Haastatteluissa haastattelun teemat ja apukysymykset ohjasivat haastattelun kulkua, mutta antoivat tilaa myös poikkeaville tuloksille sekä tarkentaville kysymyksille. Kysymykset ovat merkityksellisiä haastattelun etenemisen kannalta, niiden avulla tutkija ohjaa haastattelun kulkua, mutta samalla tutkijan on hyvä huomioida mahdolliset uudet suunnat, mitkä haastateltavan vastaus mahdollisesti avaa ja esittää tarvittaessa tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä uudesta näkökulmasta käsin (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 103).

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen kävi ilmi, että haastateltavilla oli jonkin verran toisistaan poikkeava työ- ja opiskeluhistoria. Anonyymien säilyttämiseksi kysymys työhistoriasta rajattiin tämän jälkeen seuraavissa haastatteluissa koskemaan ainoastaan sitä, oliko haastateltava työskennellyt ennen Vamian muodostumista Vakk:n tai Vao:n organisaatioissa.

6.3 Analyysin toteuttaminen

Laadullista tutkimusta tehtäessä analyysin ei ole tarkoituksenmukaista tapahtua tutkimuksen lopuksi, vaan sen tulee kulkea mukana tutkimusprosessin eri vaiheissa ja ohjata tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja selittämisen (Kananen 2008, s. 24, 25). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.



Kuvio 1. Esimerkkikuvio teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä (mukaellen Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 118)

Sisällönanalyysissä teoria ohjasi analyysiä, sekä toimi analyysin apuna. Haastattelujen jälkeen nauhoitetut haastattelut litteroitiin viivästyksittä, eli muunnettiin tekstimuotoon. Perehtyminen aineiston sisältöön toistettiin useaan kertaan aina uuden aineiston yhteydessä. Aineistoon perehtyessä pyrittiin ymmärtämään, mitä vastauksilla haluttiin kertoa, tämän jälkeen pyrittiin muodostamaan havainnoista kokonaiskuva, sekä tehtiin niistä lyhyt tiivistelmä.

Vastuksia muokattiin litteroinnin yhteydessä yleiskielelliseen sekä propositiotason muotoon. Yleiskielellisessä litteroinnissa tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut ja se muunnetaan kirjakiellelle, propositiotasolla vain sanoman ydinsisältö kirjataan

muistiin (Kananen 2008, s. 81). Muutettaessa aineistoa tekstimuotoon on mahdollista tehdä myös valikoituja litterointeja, jolloin tutkija litteroi aineistosta vain sellaiset osat, mitkä ovat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa (Metsämuuronen 2006, s. 122). Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin, eli redusoitiin, ryhmiteltiin, eli klusteroitiin sekä luotiin tämän jälkeen teoreettiset käsitteet, eli abstrahoitettiin, hyödyntäen haastattelun teemaa ohjaavaa työn teoriaosuutta, jättäen kuitenkin samalla tilaa myös uusille havainnoille.

Redusointi toteutettiin huolellisen litteroinnin lomassa sekä sen päätteeksi. Informanttien vastauksia alleviivattiin ja koodattiin aineistosta eri väreihin. Alla esimerkkitaulukko aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston redusoinnista, eli pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
H5 ”Kyllä vaikuttaa, kuunteleminen ja keskusteleminen.” (Poiminta haastattelusta/keskustelusta; Johtamisen yhteys resilienssipotentialiin)	Sallivan, avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luominen

Redusoinnin jälkeen aineisto, ryhmiteltiin, eli klusteroitiin.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Sallivan, avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luominen	Avoin vuorovaikutus

Klusteroinnin jälkeen koottiin teoreettiset käsitteet, eli abstrahoitettiin, hyödyntäen haastattelun teemaa ohjaavaa työn teoriaosuutta ja jättäen samalla tilaa myös uusille havainnoille. Abstrahoidessa tutkimusaineisto järjestetään siten, että aineiston perusteella

tehdyt johtopäätökset pystytään irrottamaan yksittäisistä henkilöistä ja siirtämään ne yleiselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, s. 122).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Avoin vuorovaikutus	Muutosviestinnän hallinta ja vuorovaikutusosaaminen	Avaimet resilienssipotentiaalin aktivointiin onnistuneen muutosjohtamisen keinoin

6.4 Tulokset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Vamian tiimivastaavien näkemyksiä Vaasan ammatilliseen koulutukseen kohdistuneista muutoksista, muutosten johtamisesta sekä muutosjohtamisen yhteydestä henkilöstön resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Tutkijan tulokintojen tueksi, sekä tekstin elävöittämiseksi tulosten raportointiin on sisällytetty suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

6.4.1 Muutokset Vamialla

Ammatillinen koulutus on ollut viime vuosina muutosten pyörteissä. Tässä kappaleessa tarkastellaan Vamian Hansa-kampuksen tiimivastaavien näkemyksiä Vamiata koskettaneista merkittävimmistä muutoksista, sekä niistä tekijöitä, mitkä heidän näkemyksensä mukaan ovat yhteydessä resilienssipotentiaalin ilmenemiseen.

Merkittävimmit muutosiksi viime vuosina Vamialla tiimivastaavat kokivat muun muassa reformin seurauksena aikuisten ja nuorten opetuksen ja samalla oppilaitosten (Vakk, Vao, rannikkoseudun oppisopimustoimisto) yhdistymisen (Vamia) sekä Covid-19 pandemian vaikutukset opetuksen toteutukseen. Lisäksi tiimivastaavat nimesivät merkittäviksi muutoksiksi organisaatiomuutoksen myötä kehittyneen tiiviimmän tiimiopettajuuden,

erilaiset oppilastietojärjestelmien muutokset, vuosityöaikaan siirtymisen sekä työnku-
van kokonaisvaltaisen muutoksen (mm. opetustyön rinnalle runsaasti muuta työtä ja
muita työtehtäviä).

Tiimivastaavat kokivat, että muutokset olivat tuoneet mukanaan sekä hyvää että haas-
teita. Reformin ja oppilaitosten yhdistymisen seurauksena nuorten ja aikuisten opetus
yhdistettiin. Oppilaitosten yhdistyessä organisaatioiden erilaisten kulttuureiden yhdistä-
minen koettiin haasteelliseksi. Organisaatioiden erilaisten kulttuurien yhdistäminen ei
tapahtunut hetkessä, vaan sulautuminen omaksi työyhteisöksi ja ”Vamia identiteetin
muodostuminen” (H1) on vienyt aikansa. Erityisesti yhdistymisen alku koettiin haasteel-
liseksi. Organisaatioiden kulttuurit poikkesivat merkittävästi toisistaan ”Ei ymmärretty
toisiamme ja muutos toi mukanaan ”kiireen”. Ei tultu kuulluksi eikä nähdyksi. Johtami-
nen yhdistyessä tuli ylhäältä päin, varmasti reformista lähtien.” (H7) Vaikka yhdistymi-
nen koettiin haasteelliseksi, kaikki kokivat muutoksen olleen kuitenkin enemmän myön-
teisenä, kuin kielteisenä. Positiivisena muutoksessa nähtiin isompi, laaja-alainen organi-
saatio, missä on käytössä enemmän resursseja muun muassa ”Allokointi helpompaa, löy-
tyy helpommin sijaisia jne.” (H5). Myönteisenä koettiin myös toisiltaan oppiminen ja uu-
det näkemykset, sekä yhteisöllisyyden lisääntyminen. Yhdistymisen myötä opiskelijamä-
rät ovat kasvaneet ja monimuotoistuneet. Myös moniammatillisen työn koettiin olevan
yhdistymisen jälkeen näkyvämpää ja kiinteämpää ”Tieto kulkee paremmin, tämä suuri
etu opiskelijalle” (H1). Nuorten ja aikuisten opetuksen yhdistäminen koettiin myönteis-
enä muutoksena myös opiskelijoiden näkökulmasta, ”Molemmat oppivat toisiltaan,
nuoret aikuisen malista ja aikuiset näkevät nuoren kehityksen” (H1).

Covid-19 pandemian vaikutukset opetukseen koettiin haasteellisiksi. Pandemian seu-
rauksena opetus siirtyi verkkoon. Kielteisenä koettiin mm. se, että sosiaaliset kontaktit
vähenevät. Muutosta ei kuitenkaan nähty pelkästään kielteisenä, vaan sen seurauksena
muun muassa digitaalisuuden hyödyntäminen on lisääntynyt. ”Koronan seurauksena oli
pakko ottaa nopeastikin haltuun kaikenlaista digijuttuun liittyvää” (H3). ”Aikamoinen
loikkaus digitalisaation hyödyntämiseen.” (H2).

Edellä mainittujen muutosten isäksi tiimit ja tiimiohjaajien rooli mainittiin merkittäväksi muutokseksi. Koettiin, että resilienssipotentiaalin aktivoitumisen näkökulmasta tiimeissä työskentely antaa muun muassa tiimin jäsenille paremman mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Myös tiimivastaavat kokevat pystyvänsä muutoksen myötä paremmin osallistamaan opettajia oman työnsä suunnitteluun ja työsuunnitelmien sisältöön ”Ollaan katottu niinku yhdessä se” (H1). Osallisuus ja opettajien vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä koettiin tärkeäksi ja voimaannuttavaksi tekijäksi.

Merkittäviksi muutoksiksi mainittiin myös erilaiset oppilastietojärjestelmien muutokset, vuosityöaikaan siirtyminen sekä työnkuvan kokonaisvaltainen muutos (mm. opetustyön rinnalle runsaasti muuta työtä ja muita työtehtäviä). Oppilastietojärjestelmän jatkuva kehittyminen ja muuttuminen koettiin työlääksi. Vuosityöaikaan siirtymisen seurauksena opetustyö lisääntyi ja lisäksi muutos toi mukanaan paljon lisää ”yhtä sun toista” (H6) muuta työtä opetuksen rinnalle (mm. nuorten henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelman (hoks) laatiminen ym.). Tutkinnon perusteiden muuttuminen ja opiskelijoiden hoks:it koettiin osaksi arkea, mutta muutokset koettiin siitä huolimatta kuormittavaksi, ”Ei ehditä sisäistää, eikä saattaa edellistä muutosta loppuun, kun seuraava jo tulee” (H6). Enemmän toivottiin aikaa muutosten sisäistämiseen ja kehittämistyöhön. Työnkuvan muutos (mm. opetustyön rinnalle muita työtehtäviä ja muuta työtä, yhteiskunnalliset muutokset) koettiin monipuolisuuden näkökulmasta myönteisenä muutoksena, mutta työmäärän lisääntyessä oma jaksaminen ja ajankäyttö mietityttivät. Työressurssien jakamiseen ja kohdentamiseen oikein kaivattiin enemmän tukea ”Kaipaisin, selaista tukea, että pysähtyisimme yhdessä miettimään ja pohtimaan miten paljon resursseja ja aikaa kukin työtehtävä oikeasti vaatii.” (H2). Ammatillisen opetuksen rinnalle työhön on tullut enemmän mukaan kasvatuksellista näkökulmaa. Tämä vaatii opettajilta asennemuutosta, ”Joutuu opettelemaan uutta ajattelutapaa” (H6).

Tiimivastaavat kokivat saaneensa tukea muutoksien kohtaamiseen muun muassa oman osastonsa koulutuspäälliköltä ja toisilta tiimivastaavilta sekä oman tiimin opettajilta, lähimmiltä työkavereilta ja työyhteisöltä. Moni tiimivastaava kuitenkin koki, ettei

erityisemmin ole tarvinnut tukea, itseohjautuvuus ja oman työn johtaminen korostuivat tiimivastaavien työskentelyssä.

6.4.2 Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaalin muodostumiseen

Kaikki haastateltavat kokivat johtamisella olevan yhteyttä resilienssipotentiaalin muodostumiseen. Tiimivastaavat eivät toimi lähiesihenkilöinä, mutta he ohjaavat tiimin toimintaa. Jokainen tiimivastaava koki, että esihenkilön johtamisen lisäksi myös tiimivastavaan omalla toiminnalla saattaa olla yhteyttä tiimin jäsenten resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Vahvistavaksi johtamiseksi ja ohjaamiseksi he nimesivät muun muassa esihenkilön esimerkillä johtamisen. Tiimivastaavat kokivat, että mikäli esihenkilö on mukana muutoksessa, muutos todennäköisimmin onnistuu ja siitä toivutaan paremmin. Eräs haastateltava osuvasti kuvasikin, että mikäli lähiesihenkilö on itse ”innostunut, motivoitunut ja sitoutunut, heijastuu se työntekijöiden motivaatioon” (H4). Lisäksi ”Yhdessä tekeminen ja osallistaminen” (H4) koettiin resilienssipotentiaalia aktivoiviksi tekijöiksi. Opettajien mahdollisuus vaikuttaa itse oman työnsä sisältöön koettiin resilienssipotentiaalia aktivoivaksi. Koettiin, että ”On tärkeää, että heillä (opettajilla) on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä” (H1).

Resilienssipotentiaalia heikentäväksi tekijäksi mainittiin muun muassa työtehtävän toimiminen ilman riittäviä resursseja. Selkeää resurssien jakoa ja riittäviä resursseja työn tekemiseen painotti moni tiimivastaava. Selkeät ja riittävät resurssit liittyvät oman työn johtamiseen sekä lisäksi työstä palkitsemiseen. Eräs tiimivastaava mainitsi, että resilienssipotentiaalia ”Heikentää, jos pyydetään tekemään työtä ilman että annetaan resurssia.” (H6). Myös kaikenlaisen vähättelyn koettiin heikentävän resilienssipotentiaalia.

Moni vastaajista koki, että reformin mukaisen toiminnan toteuttaminen, yhtenen tavoite sekä visio olivat selkeitä. Haastateltava (H1) totesi, että ”Ollaan menossa yhteiseen tavoitteeseen, se on ollut niin selkeä se yhteinen linjaus, että lähdemme toteuttamaan uutta reformia rohkeasti. Rohkeasti olemme uskaltaneet uudistua.”

Esihenkilön suoraselkäisyyden, luotettavuuden ja rehellisyyden koettiin aktivoivan resilienssipotentiaalia. ”Tykkään suorasta ja reilusta toiminnasta hyvässä ja pahassa.” (H2), ”Palaute ja kannustaminen tukee, tykkään jos asioista puhutaan suoraan. Ehkä se on se tuki ja kannustus.” (H3). ”Yrittää välittömästi tehdä sen mitä lupaa. On saatavilla.” (H1). Myös rohkeus ottaa asioita esille koettiin tärkeäksi. ”Jos johonkin tarvitaan korjausliikkeitä, se uskalletaan tuoda esille.” (H2). Lisäksi johdonmukaisuutta painotettiin ”Lean ei näy meidän arjessa, vaikka siitä puhutaan. Lean-johtaminen näkyisi prosesseissa ja toisi selkeyttä. Johdonmukaisuutta toivotaan.” (H4).

Lähiesihenkilön suoraselkäisyyden, luotettavuuden sekä rehellisyyden lisäksi resilienssipotentiaalia aktivoiviksi tekijöiksi tiimivastaavat kokivat esihenkilön myönteisen, rakentavan ja hyväksyvän suhtautumisen muutoksiin. ”Oma suhtautuminen vaikuttaa, jos asenne on valmiiksi pessimistinen, niin muutoksen kestäminen on vaikeampaa. Ei kai ole olemassakaan enää mitään työpaikkaa tai työtehtävää missä sun ei tarvis kestää sitä, että muutoksia tulee tasaisesti eri asioihin.” (H3).

Yhteenvedon omaisesti voidaan todeta, että sekä teorian mukaan, että tutkimuksessa esille nousseiden vastausten valossa on viitteitä siitä, että esihenkilön vahva integriteetti ja myönteinen suhtautuminen vaikuttavat sisältävän resilienssipotentiaalia aktivoivia elementtejä. Johdonmukaisuus, suoraselkäisyys, rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus, rohkeus, aitous sekä myönteisyys muutosten hyväksyvä suhtautuminen muutoksiin nousivat kaikkien haastateltavien vastauksista esille.

Kaikkien vastaajien mukaan lähiesihenkilö voi omalla toiminnallaan joko aktivoida tai heikentää resilienssipotentiaalia. ”Kuunteleva, tukeva, empaattinen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen esihenkilö vahvistaa. Heikentää määräilevä tyranni, joka tunkee lisää töitä ilman resursseja. Todellakin voi olla iso merkitys henkilöllä. Voiko olla johtamista ilman jotain henkilöä?” (H6).

Tämän tutkimuksen mukaan emansipoivassa johtajuuskäsityksessä vaikuttaa olevan resilienssipotentiaalia aktivoivia elementtejä. Haastateltavat kokivat esihenkilön myötätunnon osoittamisen, erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen sekä arvostavan ja kunnioittavan johtamistavan merkityksellisiksi. Emansipoiva johtajuuskäsitys ilmeni kaikkien haastateltavien vastauksista.

”Kuunnellaan huolta.” (H1). ”Hänen asiansa on tärkeä.” (H1). ”Tietyllä tavalla empaattinen, että pystyy asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään. On tavoitettava.” (H3) ”Empaattinen, kannustava ja tukeva vahvistaa, käskävä ja määräilevä esihenkilö lamaannuttaa.” (H6). ”Ymmärretään ja autetaan päästämään irti sellaisesta mikä tuo ahdistusta.” (H5). ”Kuunteleva, että kuuntelee, mikä on se huoli.” (H1). ”Että ei kuormita liikaa, jos huomaa vaikka, että joku on väsynyt. Kiittää ja sanoo hyvää huomenta, huomioi toisia, se on pieniä asioita.” (H7). ”Arvostava ja kunnioittava johtamistapa.” (H6). ”Ainahan pitää muistaa, että kaikki on persoonia.” (H1). ”Persoonien huomioiminen, mikä ei ole aina kovin helppoa kyllä.” (H2).

Lisäksi muutosviestinnän hallinnalla sekä vuorovaikutusosaamisella koettiin olevan yhteyttä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen. Vahvistavaksi koettiin se, mikäli muutosviestintä oli ollut riittävää, oikea-aikaista ja ajantasaista. ”Hyvin ja ajantasaisesti on saanut tietoa, jos jotain muutoksia on ollut ja sehän tuntuu usein tärkeältä ja auttaa ymmärtämään siinä mitä on tapahtumassa ja millä aikataululla.” (H3). Sallivan, avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luominen koettiin myös merkitykselliseksi. ”Kuunteleminen ja keskusteleminen.” (H5). ”Kuunteleva, ratkaistaan yhdessä ongelmia.” (H1).

6.4.3 Resilienssipotentiaalin aktivoituminen pähkinänkuoressa

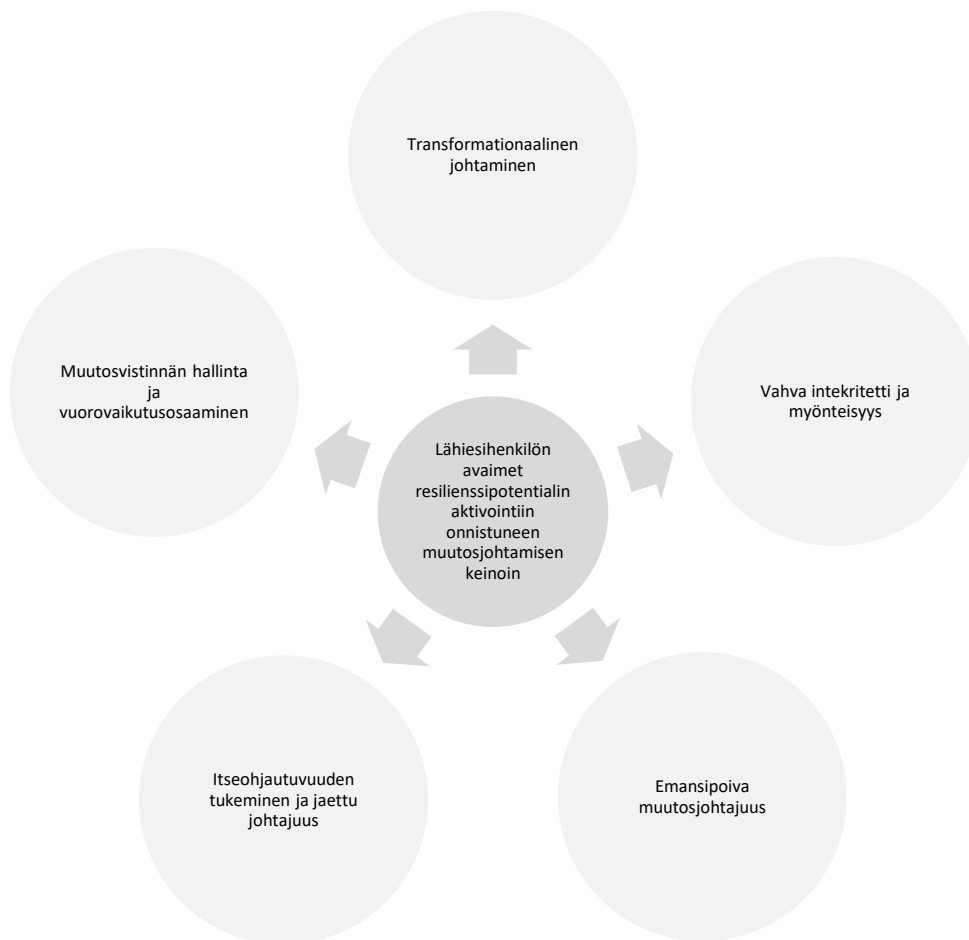
Tämän tutkimuksen mukaan resilienssipotentiaalia aktivoi transformationaalinen johtaminen, emansipoiva johtajuuskäsitys, muutosviestinnän hallinta ja vuorovaikutusosaaminen sekä esihenkilön vahva integritetti, terve itsetunto, myönteinen suhtautuminen sekä vahva oma resilienssi.

Edellä mainittujen lisäksi itseohjautuvuuden tukeminen, tiimiohjaus sekä oman työn johtaminen nousivat myös kaikkien haastateltavien vastauksista esille resilienssipotentiaalia aktivoivina elementteinä. Seuraavassa poimintoja tiimiohjauksen yhteydestä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen; ”Kyllä se lähitiimi on ollut paras tuki. (H6), ”Tiimeissä työskentely antaa paremmin mahdollisuuden vaikuttaa enemmän työhön. Tiimivastaavana voidaan enemmän keskustella tiimin jäsenten (opettajien) kanssa ja kysyä tulevatko he itse suunnittelemaan työjärjestystään. Me ollaan katsottu niinku yhdessä se.” (H1). Tiimivastaavana työskentely mahdollistaa tiimin jäsenten kanssa yhdessä työn suunnittelun. Tiimin jäsenet pääsevät tällöin aidosti vaikuttamaan omaan työhönsä ja tekemään itse työhönsä liittyviä päätöksiä. Tiimivastaavien mukaan on tärkeää mahdollistaa tiimin jäsenten itsenäinen työskentely ja tukea tiimin jäseniä itsenäiseen päätöksentekoon. Heidän mukaansa sopivasti vastuuta ja valtaa antamalla luottamus vahvistuu ja resilienssipotentiaali aktivoituu. ”Kannustaisin itseohjautuvuuteen. Meillä on kuitenkin valtavasti osaamista ja koulutettuja ihmisiä.” (H2). ”Antaa vapautta. On paljon osaamista, yleensä opettajat näkee hyvin itse mikä on sopivaa ja mikä ei ole. Kannustaisin tiimiä itseohjautuvuuteen” (H7). ”Me ollaan samassa veneessä kaikki, eikä eri veneissä ollaan tiimivastaavina enemmän kuitenkin tiimin veneessä, jos pitää valita, sillä tavalla saa tiimin toimimaan paremmin. Se tukee tiimin itseohjautuvuutta.” (H6) ”Kannustaisin tiimiä itseohjautuvaksi osoittamalla luottamusta ja antamalla vastuuta meillä on kuitenkin valtavasti osaamista ja koulutettuja ihmisiä.” (H4).

”Antaa vapaat kädet ja luottaa meihin ja antaa aika paljon vastuuta, että saadaan itse päättää tiettyjä asioita, se vahvistaa tosi paljon. Koen olevani aika vahva ja uskallan tehdä päätöksiä. On tärkeää että esihenkilö luottaa suhun ja että saa tukea, ellei saa niin heikentää tosi paljon. Luottamus on avainasemassa. Luottaa, että me osaamme paljon, olemme koulutettuja ihmisiä ja meillä on vankka kokemus. On hyvä että kaikki opettajat saavat olla mukana vaikuttamassa.” (H7). ”Selkeät työtehtävät, että tietää mitä tekee ja mitkä resurssit sinulla on tehdä sitä työtä, silloin sä pystyt itse johtamaan sun omaa työtä. ” (H1). ”Ei liikaa käskyjä ylhäältä päin pitää olla raamit, mutta myös riittävästi

valtaa päättää itse” (H7). ”On aika vapaat kädet, että saa toimia tosiaan aika itsenäisesti.” (H2).

Seuraavaan kuvioon on koottu yhteen lähiesihenkilön avaimet resilienssipotentialin aktivointiin muutosjohtamisen keinoin.



Kuvio 2. Lähiesihenkilön avaimet resilienssipotentialin aktivointiin onnistuneen muutosjohtamisen keinoin

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, onko onnistuneella muutosjohtamisella sekä resilienssipotentiaalin aktivoitumisella yhteyttä keskenään. Tämän tutkimuksen tulosten avulla oli tarkoitus löytää parhaat johtamistavat resilienssipotentiaalin aktivointiin.

Tutkimustulosten mukaan tiimivastaavat kokivat resilienssipotentiaalia aktivoivaksi johtamiseksi ihmisten johtamisen haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamisella sekä palkitsemalla. Näitä kaikkia elementtejä sisältyy transformationaaliseen johtamiseen ja kaikki nämä elementit sisältyvät myös työn teoreettiseen osuuteen. Yhteenveton omaisesti voidaan todeta, että näyttäisi olevan viitteitä siitä, että transformationaalinen johtaminen sisältäisi resilienssipotentiaalia aktivoivia elementtejä.

Vahva integriteetti ja terve itsetunto, myönteinen suhtautuminen ja esihenkilön oma vahva resilienssipotentiaali valikoituivat resilienssipotentiaalia aktivoiviksi elementeiksi työn teoriaosuudessa. Empiria tuki edellä mainittua teoriaa. Myös tiimivastaavat kokivat, että lähiesihenkilön johdonmukaisuus, suoraselkäisyys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, rohkeus aitous ja myönteisyys aktivoivat resilienssipotentiaalia.

Resilienssipotentiaalia näyttäisi aktivoivan lähiesihenkilön emansipoiva johtajuuskäsitys sekä muutosviestinnän hallinta sekä vuorovaikutusosaaminen. Nämä elementit nousivat esiin sekä teoriassa että empiriassa. Uutena näkökulmana resilienssipotentiaalin vahvistamiseen nousi esille itseohjautuvuuden tukemisen merkitys. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että tiimiopettajuudella sekä oman työn johtamisella olisi resilienssipotentiaalia aktivoivaa merkitystä. Esihenkilön ja tiimivastaavan tuki henkilöstön itseohjautuvuuteen vaikuttaisi resilienssipotentiaalia aktivoivalta toimintatavalta. Tutkimuksen otos jäi kuitenkin kohtalaiseksi ja itseohjautuvuuden tukemisen merkitys resilienssipotentiaalin vahvistajana oli löydöksenä tutkijalle uusi.

7.1 Pohdinta

Lähtiessäni tutkimaan resilienssin vahvistamista onnistuneen muutosjohtamisen keinoin, oletin, että tietenkin hyvällä muutosjohtamisella voi tukea henkilöstön resilienssiä. Tutkimuksen edetessä huomasin kuitenkin, että vaikka suunnilleen pystymme määrittelemään mitä resilienssi on, ei tarkalleen ottaen tiedetä mistä se muodostuu ja siten sen vahvistamisen työkalut eivät olleetkaan yksinkertaiset eivätkä yksiselitteiset. Näkemykseni mukaan tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että epäonnistuneen muutosjohtamisen, kuten epäjohtonmukaisen johtamisen, riittämättömien ja epäselvästi kohdennettujen resurssien jakamisen sekä vähättelyn seurauksena saattaa henkilöstön resilienssipotentiaali heikentyä. Onnistuneen muutosjohtamisen ei sen sijaan tutkimuksen mukaan pitäisi heikentää henkilöstön resilienssiä, mutta kysymys voidaanko onnistuneen muutosjohtamisen avulla vahvistaa henkilöstön resilienssipotentiaalia, ja jos niin miten, jäi edelleen vaille täsmällistä vastausta. Onnistuneeseen muutoksen toteutukseen voidaan kiistatta vaikuttaa onnistuneen muutosjohtamisen avulla, lisäksi voidaan todeta, että resilienssiorganisaatio ja henkilöstö selviää muutoksesta haurasta paremmin. Oletus siitä, millainen muutosjohtaminen vahvistaa henkilöstön resilienssiä jäi sen sijaan vielä hieman ohueksi. Koska ei ole kuitenkaan mitään viitteitä siitä, että muutoksen tahti hidastuisi, päinvastoin, uskon, että resilienssin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on hyvä tutkia tulevaisuudessa vielä lisää muutoksen johtamisen näkökulmasta.

Tutkimus antoi toivoa siitä, että onnistuneella muutosjohtamisella saattaa olla resilienssipotentiaalia aktivoivaa vaikutusta. Resilienssipotentiaalin aktivoitumista onnistuneen muutosjohtamisen keinoin tulisi kuitenkin tutkia tarkemmin ja laajemmin, voidakseen olla puolueettomasti tätä mieltä.

7.2 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus sekä jatkotutkimusehdotukset

7.2.1 Eettisyys

Tutkimuksessa on eettisesti kestävä selkeyttä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja minkä takia tutkimukseen on ryhdytty. Nämä eettiset kannanotot selviävät tutkimuksen tarkoituksesta sekä tutkimustehtävän tai -ongelman muotoilusta. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 131) mukaan ihmisiä tutkittaessa ihmisoikeudet muodostavat tutkimuksen eettisen perustan. Tutkijan tulee selvittää tutkittaville ymmärrettävästi tutkimuksen tavoitteet, käytetyt menetelmät sekä mahdolliset tutkimukseen liittyvät riskit. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla tutkittaville vapaaehtoista ja tutkijan on varmistettava, että antaessaan suostumuksensa haastatteluun haastateltavat tietävät mistä on kyse. Tätä tutkimusta toteutettaessa osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrottiin haastateltaville heti haastattelukutsun yhteydessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tiedon kerääminen vain tätä tutkimusta varten käsiteltiin vielä uudelleen ennen jokaisen haastattelun aloittamista. Haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastatteluun osallistuvilla ei saa koitua tutkimukseen osallistumisesta mitään haittaa tai vahinkoa. Anonymiteetin suojaamiseksi haastateltavien nimiä ei julkaistu. Liitteessä kaksi (2.) on esillä haastattelujen ajankohdat. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa, eikä tutkija saa vaarantaa tutkimuksen rehellisyyttä, vaan hänen on noudatettava lupaamiaan sopimuksia. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat täysin yhdessä, uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä ("good scientific practice") (ks. Tuomi & Sarajärvi s. 132; Hirsjärvi ja muut 2008, s. 23).

7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä verrattuna muihin vastaaviin tilanteisiin ja sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinna ja käsitteiden virheettömyyttä. Käsitteet sopivat hyvin määrällisessä tutkimuksessa käytettäväksi. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan tutkimusprosessi ei kulje lineaarisesti ja tästä syystä tutkimuksen laatu joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla

valinnoilla. Joidenkin koulukuntien mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole mielekästä soveltaa validiteettia, sillä jokaisella tukijalla on oma, tutkimuksen tuloksiin vaikuttava ainutlaatuinen näkemyksensä ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan sen sijaan arvioida aineiston riittävydellä, analyysin kattavuudella sekä analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella. Aineiston riittävyttä mitataan kylläntymisellä eli saturaatioilla. Kattavuus puolestaan merkitsee sitä, ettei tutkija tee tulkintoja satunnaisten löydösten perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa dokumentoinnin tulee olla huolellisesti toteutettua ja sen täytyy mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien tarkastelun jälkikäteen. Huolellinen ja tarkka dokumentointi mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden myöhemmin ulkopuolisen henkilön toimesta (Kananen 2008, s. 123–125). Tutkija uskoo, että tämä tutkimus olisi toistettavissa, mikäli tutkittaisiin samoja tiimivastaavia saman haastattelurungon avulla. Tutkimusotos ja -aineisto jäivät kuitenkin melko vaatimattomaksi. Mikäli tutkimuksessa olisi ollut enemmän informantteja, olisi esiin saattanut nousta jokin resilienssiipotentiaalia vahvistava tekijä, mikä nyt jäi pimentoon.

Metsämuurosen (2006, s. 204) laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään haastateltavan elämysmaailmaa. Tutkittavan elämysmaailma pyritään esittämään tutkimuksessa sellaisena kuin se on. Tätä autonomisuuden periaatetta rikotaan, mikäli tutkija esittää omia näkemyksiään ja tuo oman kokemuksensa osaksi haastateltavan kokemusta. Tätä periaatetta voidaan rikkoa myös ”pakottamalla” haastateltavan kokemusta soveltu- maan ennalta määrättyyn teoriaan. Toimin Vamian Hansa-kampuksella tiimivastavana. Tiedostin autonomisuuden periaatteen tutkimusta tehdessäni ja jätin tästä syystä omat kokemuksensa kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka haastattelut muistuttivat keskustelua, pyrin tietoisesti haastattelutilanteissa pysymään haastattelijan roolissa ja pitämään tiimivastaavan ja tutkijan roolit visusti erillään toisistaan. Myöhemmin analyysiä tehdessäni tiedostin oman asemani vaikutuksen tutkimuksen analysointiin, mutta uskon, että tulokseen vaikuttanee asian tiedostamisesta huolimatta väistämättä myös oma tiimivastaavan näkökulmani. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 136, 159) toteavatkin, että tutkijan ollessa laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, saattaa hän suodattaa tiedonantajien kertomuksia oman linssinsä läpi. Olin myös haastattelijana

kokematon. Myös kokemattomuudella on saattanut olla vaikutusta saatuihin tuloksiin ja myöhemmin niiden analysointiin. Ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta tulee tutkijan perehtyä tarkasti tutkimuksen kannalta oleellisiin lähteisiin (Metsämuuronen s. 24). Aloittavan tutkijan saattaa olla haasteellista hahmottaa, mitkä ovat luotettavia lähteitä (Tuomi & Sarajärvi, s. 159). Tämän tutkimuksen teoriaosuuden luotettavuutta olisi varmasti lisännyt vahvempi, enemmän tutkimuskirjallisuuteen pohjautuva tietoperusta.

7.2.3 Pohdintoja jatkotutkimusehdotuksista

Kolmen eri organisaation yhdistyttyä yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi, Vamiaksi, myös uuden organisaation johtoon tehtiin muutoksia ja esihenkilöiden määrää supistettiin (Mänty, s. 28). Organisaation sisälle luotiin uusia tiimejä, jotka koostuvat opetushenkilöstöstä. Tässä tutkimuksessa nousi esille tiimiohjaajien merkitys resilienssipotentiaalin vahvistajana. Lisäksi uutena arvokkaana näkökulmana nousi esille oman työn johtamisen ja itseohjautuvuuden tukeminen. Tiimityöskentelyn, oman työn johtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen yhteys resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen jäi kuitenkin vielä kovin ohueksi. Koska viiteitä tiimityöskentelyn, oman työn johtamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen hyödyistä resilienssipotentiaalin aktivoitumiseen kuitenkin näyttäisi olevan, tutkimusta tästä näkökulmasta saattaisi olla hyödyllistä jatkaa ja syventää.

Lisäksi tutkimusta voisi laajentaa Vamian Sampo-kampuksen tiimivastaaviin, sekä myöhemmin koulutuspäälliköihin ja opettajiin. Tämän tutkimuksen otos jäi kovin vaatimattomaksi ja näkökulma ainoastaan Hansa-kampuksen tiimivastaavien näkemyksen tulokulmasta. Tutkimuksessa olisi voinut nousta jokin uusi resilienssipotentiaalia aktivoiva tekijä esiin, mikä nyt jäi piiloon, jos olisi tutkittu koko henkilöstöä ja lähestytty ilmiötä useammasta tulokulmasta.

Opettajan rooli kasvattamisen ja opettamisen lisäksi on myös toimia opiskelijoiden ohjaajina. Opettajille on tarjolla erilaisia apukeinoja oppilaiden hyvinvoinnin, vahvuuksien tunnistamisen ja resilienssin kasvattamisen tueksi. Tällaisia hyviä apukeinoja on tarjolla muun muassa terveyskirjasto.fi/sisallot/nuoret tai positeve.fi -verkkosivustoilla.

(Lipponen 2020, s. 62) sekä tutkimuksissa, kuten Positive Education (Seligman, 2018) ja erilaisilla verkkosivustoilla, kuten kaisvuorinen.com (Poijula, 2018, s. 222). Resilienssipotentiaalia aktivoivien menetelmien tutkiminen koulumaailmassa opiskelijoiden tukemisen näkökulmasta olisi myös mielestäni mielekäs jatkotutkimusaihe.

Lähteet

- Agarwal, R., Angst, C. & Maghi, M. (2009). *The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling*. Noudettu 26.3.2022 osoitteesta https://www3.nd.edu/~cangst/CoreyAngst_FacultyWebsite_files/Agarwal2009IJHRM.pdf
- Bennettin, N. & Lemoine, J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Noudettu 20.10.2022 osoitteesta [What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world - ScienceDirect](#)
- Boin, A., & van Eeten, M.J.G. (2013). *The Resilient Organization*, Public Management Review, 15:3. Noudettu 30.11.2021 osoitteesta [ResearchGate](#)
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa*. Noudettu 27.3.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/264135-Transformationaalinen-johtajuus-muutoksessa.html>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. ISBN 951-570-458-8
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13. – 14., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-26-5635-6
- Jalonen, H. (2006). *Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä*. Noudettu 26.3.2022 osoitteesta (PDF) Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä (researchgate.net)
- Janhonen, M. (2018). *Työelämän tutkimuspäivät 2018*. Noudettu 20.3.2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105586/978-952-03-1025-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan Yliopisto 2011.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otavan kirjapaino oy. ISBN 978-951-1-23601-6
- Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän yliopisto paino. ISBN 978-951-830-146-5

- Karampas, K., Michael, G. & Stalikas, A. (2016). *Positive Emotions, Resilience and Psychosomatic Health: Focus on Hellenic Army NCO Cadets*. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta [Positive Emotions, Resilience and Psychosomatic Health: Focus on Hellenic Army NCO Cadets \(scirp.org\)](https://scirp.org)
- Korhonen, H., Bergman, T. (2019) *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent. ISBN: 978-952-14-3733-5
- Kotter, J. (2007). *Harvard business review. Leading Change Why Transformation Efforts Fail* by Noudettu 30.9.2021 osoitteesta <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Noudettu 9.4.2022 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lee, A.V., Vargo, J. & Seville, E. (2013) *Developing a tool to measure and compare organizations' resilience*. Natural Hazards Review 14, 29–41. Noudettu 20.3.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/273370397_Developing_a_Tool_to_Measure_and_Compare_Organizations'_Resilience
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science: Social equilibria and social change*. Human Relations. 1: 5, 5–41. Noudettu 9.11.2018 osoitteesta http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmca-mail.2013_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Kustannus Oy Duodecim. ISBN 9789523600386
- Mattila, A. (2020). *Ratkaisu: Ajattele toisin*. WSOY. ISBN 9789510453537
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN -10: 952-5372-19-7 ISBN-13: 978-952-5372-19-7
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Ketterät kirjat Oy. ISBN 9789527044230

- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Guttorm, T., Mäntylä, R., Stenlund, A. & Weissmann, K. (2015). *OPETTAJANKOULUTTAJAN OSAAMINEN, Ammatillisen opettajankoulutajan työn tulevaisuus*. Raportti 12.1.2015. Noudettu 30.11.2021 osoitteesta [hh opettajankouluttajan osaaminen netti.pdf \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/hh/opettajankouluttajan_osaaminen_netti.pdf)
- Mänty, R. (2017). *Pohjanmaan opettaja*. Noudettu 4.9.2021 osoitteesta <https://www.yumpu.com/fi/document/read/58025473/pohjanmaan-opettaja-1-2017-web>
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen*. Noudettu 5.4.2022 osoitteesta [Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen — VTT's Research Information Portal](https://research.vtt.fi/portal/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssin-tukeminen)
- Opetushallitus (2018a). *Reformi tavoitteista toiminnaksi – kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta*. Noudettu 26.9.2021 osoitteesta https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/194600_reformi_tavoitteista_toiminnaksi.pdf
- Opetushallitus (2018b). *Eperusteet*. Noudettu 19.10.2018 osoitteesta <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/selaus/kooste/ammattillinenkoulutus?hakutyyppe=perusteet>
- Opetushallitus (2021). Noudettu 14.9.2021 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutusja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). *Amisreformi*. Noudettu 19.10.2018 osoitteesta <https://minedu.fi/amisreformi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021). Noudettu 14.9.2021 osoitteesta <https://minedu.fi/koulutusjarjestelma>
- Pajulo, A., Saara, S. & Pyykkönen, N. (2015). *Mentalisaatio ihmistä suojaavana tekijänä*. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta [duo12278.pdf \(duodecimlehti.fi\)](https://duodecimlehti.fi/duo12278.pdf)
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Print Best.
- Pojjula, S. (2018). *Resilienssi. Muutoksen kohtaamisen taito*. Kirjapaja.
ISBN: 9789523543638

- Rajala, T. & Jalonen, H. (2022). *Stress test for public service resilience: introducing the possible-worlds thinking*. Noudettu 4.11.2022 osoitteesta [Full article: Stress tests for public service resilience: introducing the possible-worlds thinking \(tandfonline.com\)](#)
- Rantamäki, A. & Jalonen, H. (2022). *Hallinnan informaatioresilienssiä etsimässä – Tutkimusmatka käsitteen juurille*. Noudettu 5.11.2022 osoitteesta [Hallinnon Tutkimus \(journal.fi\)](#)
- Seppälä, M. & Tapani, A. (2018). *Uusi uljas pedagoginen johtajuus – tulevaan luotsaamista yhdessä tekemällä*. Teoksessa Kukkonen, H. & Raudasoja, A. (toim.) *Osaaminen esiin: Ammatillisen koulutuksen reformi ja osaamisperusteisuus*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Noudettu 20.10.22 osoitteesta [Uusi uljas pedagoginen johtajuus – tulevaan luotsaamista yhdessä tekemällä - Theseus](#)
- Sitra (2021). Noudettu 22.11.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/tulevaisuussuunnasto/resilienssi/>
- Stewart, D., Yuen, T. (2011). *A systematic review of resilience in the physically ill*. Noudettu 13.3.2022 osoitteesta [A systematic review of resilience in the physically ill - PubMed \(nih.gov\)](#)
- Tiainen, T. (2014). *Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa*. Noudettu 28.4.2022 osoitteesta [haastattelu tietojenkäsittelytieteen 2014.pdf \(tuni.fi\)](#)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. ISBN: 978-951-31-5369-4
- Työterveyslaitos (2018). *Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet*. Noudettu 20.10.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkään-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>
- Työterveyslaitos 2022. *Resilientti organisaatio*. Noudettu 22.3.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>
- Valli, L. (2020). *Kuolema kuittaa unvelat*. Noudettu 20.3.2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/122122>
- Vamia (2018). Noudettu 21.10.2018 osoitteesta <http://vamia.fi/>

Vamia (2021). *Tutoring-portaali*. [Rajattu pääsy] Noudettu 9.12.2021 osoitteesta <https://vamia.on.tutoring.fi/p/omavireys-resilienssi>

Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Otavan kirjapaino Oy. ISBN 9789523700819

Virtanen, P., Stenvall, Rannisto P-H (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Noudettu 5.11.2022 [Virtanen ym Tiedolla johtaminen.pdf \(tuni.fi\)](#)

Liite 1. Haastattelukysymykset

AMMATILLINEN KOULUTUS MUUTOSTEN PYÖRTEISSÄ

Muutosjohtamisen yhteys resilienssipotentiaalin muodostumiseen

TAUSTATIEDOT

1. Milloin olet aloittanut työskentelyn tässä organisaatiossa?
2. Kauanko olet toiminut tämänhetkisessä työtehtävässä/työtehtävissä?
3. Millainen on koulutuksesi ja työhistoriasi (tässä organisaatiossa ja muualla)?

MUUTOKSET VAMIALLA

1. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät muutokset viime vuosina Vamialla, muutokset voivat olla suunniteltuja/suunnittelemattomia.

MUUTOSJOHTAMISEN YHTEYS RESILIENSSIPOTENTIAALIN MUODOSTUMISEEN

1. Mitä hyvää/haasteita mainitsemasi muutokset ovat tuoneet tullessaan?
2. Mikäli mainitsit haasteita, mitkä tekijät ovat saaneet sinut selviämään näistä haasteista?
 - a. Millaista tukea olet saanut työpaikalla ja keneltä?
 - b. Olisitko kaivannut tukea enemmän ja jos, niin millaista ja keneltä?
3. Onko esihenkilösi johtamisella mielestäsi yhteyttä sinun resilienssipotentiaaliisi / kykyysi palautua muutoksesta?

Jos vastasit kyllä, millainen johtaminen mielestäsi vahvistaa/heikentää sinun resilienssipotentiaaliasi (muutosjoustavuuttasi)?
4. Kuvaile, millainen esihenkilö mielestäsi vahvistaa työntekijän resilienssipotentiaalia (muutosjoustavuutta / palautumiskykyä)?
5. Voisiko omalla työskentelylläsi/lähihohtamisellasi tiimivastaavana mielestäsi olla yhteyttä tiimisi jäsenten resilienssipotentiaalin (muutosjoustavuuden / palautumiskyvyn) muodostumiseen? Jos, vastasit kyllä, minkälaisella?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 2. Haastattelujen toteutus

H1. 21.4.2022 klo. 8.10-8.40

H2. 21.4.2022 klo. 10.35-11.00

H3. 21.4.2022 klo. 13.00-13.20

H4. 25.4.2022 klo. 16.10-16.40

H5. 26.4.2022 klo. 8.55-9.15

H6. 26.4.2022 klo. 13.00-13.30

H7. 26.4.2022 klo. 15.00-15.30