



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Noora Ahokas

## **Resilienssi organisaation voimavarana poikkeustilanteissa**

Esihenkilöiden näkemyksiä johtamisen vaikutuksista työyhteisön  
resilienssiin

Johtamisen yksikkö  
Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Noora Ahokas		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Resilienssi organisaation voimavarana poikkeustilanteissa Esihenkilöiden näkemyksiä johtamisen vaikutuksista työyhteisön resilienssiin		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	90

---

**TIIVISTELMÄ:**

Resilienssi on alunperin psykologiasta lähtöisin oleva käsite, joka on levinnyt myös työelämäntutkimukseen. Käsitteelle ei ole suoraa suomenkielistä käännöstä, mutta esimerkiksi sanat sisu, periksiantamattomuus ja sitkeys liitetään resilienssiin. Resilienssi on ominaisuus, jonka avulla ihminen selviytyy vastoinkäymisistä, oppii sietämään vaikeita tilanteita ja sopeutumaan muutoksiin ja niiden vaikutuksiin. Resilientti henkilö on muutosjoustava, hän pystyy oppimaan uusista ja haastavista tilanteista ja käyttämään hyödyksi aiemmista haasteista opittuja asioita. Resilientti henkilö pystyy selviytymään vaikeista tilanteista ja palaamaan sen jälkeen normaaliin käytökseen muutoksista huolimatta. Työelämässä resilienssi auttaa sietämään paremmin kuormitusta ja haastavia tilanteita. Se ilmentyy haasteiden edessä ja aiemmat vaikeat tilanteet ja se, miten niistä on selviytytty heijastuvat resilienssin kautta myös uusiin haasteisiin ja niistä selviytymiseen.

Esimerkillinen, osaamisen johtamista painottava ja vuorovaikutusta tukeva esihenkilötyö vahvistaa työyhteisön resilienssiä. Lisäksi vahva henkilöstöjohtaminen on avainasemassa, kun puhutaan työyhteisön ja sen jäsenten resilienssin vahvistamisesta. Ketterä organisaatio tarkoittaa käsitteenä nopeasti muutoksiin mukautuvaa ja muutosjoustavaa työyhteisöä ja juuri nämä ominaisuudet viestivät myös vahvasta resilienssistä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on havainnollistaa, miten johtamisella voidaan vaikuttaa resilienssiin ja miten sillä voidaan tukea työyhteisön resilienssiä ja toimintaa poikkeuksellisissa tilanteissa toimittaessa, tässä tapauksessa koronapandemian keskellä.

Tutkielma on toteutettu laadullisena kyselytutkimuksena, joka suunnattiin kunnissa ja kaupungeissa esihenkilötehtävissä työskenteleville henkilöille. Kyselytutkimus kohdennettiin esihenkilöihin, jotka työskentelevät sosiaali- ja terveysalalla, varhaiskasvatuksessa ja perus- sekä lukio-opetuksessa. Kyseiset toimialat ovat jo lähtöoletukseltaan niitä, joiden työskentelyyn koronapandemia on vaikuttanut monella eri tavalla.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että poikkeukselliset olosuhteet työyhteisössä haastavat johtamista. Esihenkilöt tiedostivat hyvin voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisöönsä ja sen resilienssiin. Tulosten mukaan esimerkillisellä, selkeällä ja rauhallisella työskentelytavalla esihenkilö pystyy vaikuttamaan yleiseen työskentelyilmapiiriin työyhteisössään. Kuuntelun merkitys korostuu kriisitilanteiden johtamisessa entisestään.

---

**AVAINSANAT:** resilienssi, muutosjoustavuus, esimiestyö, koronapandemia, työyhteisön resilienssi, työntekijän resilienssi, esimerkillinen johtajuus, poikkeustilanteiden johtaminen.

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkielman tarkoitus	12
2	Resilienssi organisaation voimavarana	13
2.1	Resilienssi- mitä se on	13
2.2	Työntekijän resilienssi	16
2.3	Työyhteisön resilienssi	19
3	Johtaminen organisaation resilienssin keskiössä	23
3.1	Miten johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation resilienssiin	23
3.2	Resilientti työyhteisö tarvitsee taakseen vahvaa henkilöstöjohtamisosaamista	32
4	Tutkielman toteutus	36
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	36
4.2	Kohderyhmä ja tutkimusaineisto	37
4.3	Aineiston analyysi sisällönanalyysillä	38
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Koronan vaikutukset ja näkyminen yksikön arjessa	41
5.2	Työyhteisön kyky mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin	45
5.3	Työyhteisön suhtautuminen koronan vaikutuksiin työyhteisössä	48
5.4	Koronan vaikutus esihenkilötyöhön	50
5.5	Omalta esihenkilöltä saatu tuki	52
5.6	Johtamisen haasteet työelämän poikkeustilanteissa	54
5.7	Esihenkilön vaikutus työyhteisön resilienssiin poikkeuksellisissa olosuhteissa	57
5.8	Työyhteisön resilienssin näkyminen poikkeuksellisissa olosuhteissa	58
5.9	Konkreettiset keinot työyhteisön resilienssin lisäämiseksi	61
5.10	Esihenkilön kokemus omasta onnistumisesta työyhteisön tukemisessa	64
6	Johtopäätökset	66
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu	66
6.2	Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys	75

6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset	78
	Lähteet	82
	Liitteet	88
	Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje	88
	Liite 2. Kyselytutkimuslomake	89

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Tutkielmassani tarkastelen resilienssiä johtamisen kautta eli miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin ja toimintaan poikkeuksellisissa olosuhteissa, tässä tutkimuksessa koronakriisin aikana. Olemme eläneet myös täällä Suomessa lähivuosien aikana varsin poikkeuksellisia aikoja koronan vuoksi. Vuosien 2019–2021 aikana korona on vaikuttanut suuresti muun muassa kuntakenttien työyhteisöihin, ja työyhteisöt ovat joutuneet sopeutumaan jopa päivittäin muuttuviin tilanteisiin. Etätyöstä on tullut tässä ajassa hyvin yleistä ja työyhteisöissä on jouduttu miettimään paljon muun muassa työskentelytapoja ja suojautumiseen liittyviä asioita, jotta toiminnan jatkaminen koronapandemian keskellä onnistuisi mahdollisimman hyvin ja pandemian etenemistä pystyttäisiin samalla hillitsemään. Työyhteisöt ovat joutuneet muuntautumaan ja sopeutumaan vaihtuviin tilanteisiin nopeasti ja tämä ajanjakso on kuormittanut niin työntekijöitä kuin johtajakin äärirajoille asti. Johtaminen on merkittävässä ja vaikuttavassa asemassa, kun puhutaan työyhteisön resilienssistä ja työyhteisön sopeutumisesta muuttuviin tilanteisiin. Hyvösen (2020) mukaan poikkeustilanteessa sekä sosiaalisen että henkisen tuen tarve myös työyhteisöissä korostuu. Elettyä koronatilannetta voisikin pitää suurena työyhteisöjen resilienssitestinä.

Koronavirus levisi pandemiaksi vuoden 2020 alkupuolella ja vaikutti maailmanlaajuisesti ihmisten elämään aiheuttaen suuria haasteita monella eri osa-alueella (Ruohomäki, 2020, s. 21–28). Pandemia näkyi merkittävästi myös suomalaisessa työelämässä ja se toi mukanaan monia erilaisia muutoksia työhön ja sen tekemiseen. Koronaviruksesta aiheutuvat rajoitukset ovat muokanneet lyhyessä ajassa työyhteisöjen työskentelytapoja, ja pandemialla on ollut merkittäviä vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Suurin muutos työelämässä on varmasti ollut etätyön nopea lisääntyminen, johon monet työntekijät ovat joutuneet siirtymään hyvin nopeallakin ajalla. Koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi Suomen hallitus linjasi jo pandemian alkuvaiheessa, että kansalaisten kokoontumista on

vähennettävä, fyysistä etäisyyttä lisättävä ja liikkumista paikasta toiseen vähennettävä. Näiden lisäksi linjauksissa otettiin kantaa myös yhteisten toimitilojen käytön rajoituksiin ja kehoitettiin etätöiden suosimiseen kaikilla niillä aloilla, joilla se on vain mahdollista toteuttaa. Tämän seurauksena monet organisaatiot siirtyivät joko kokonaan tai ainakin osittain etätöihin ja työyhteisöjen käytänteitä muokattiin myös muilta osin paljon, jotta viruksen leviämistä pystyttäisiin ehkäisemään.

Etätöihin siirtyminen nopealla aikataululla on lisännyt monen työntekijän työkuormaa, sillä etätö on tuonut mukaan uusia työjärjestelyitä ja sähköisten työkalujen käyttö on lisääntynyt paljon korona-aikana (Ilmarinen, 2021). Etätönteekoon on liitetty vahvasti myös päivittäisen työmäärän lisääntyminen, sillä etätöitä tehdessä työn tauotus voi herkästi jäädä vähemmälle ja työtä tehdään kotioloissa pidempään päivittäin. Etätöissä työn tehokkuus voi kasvaa, mutta toisaalta, kun tauot jäävät pitämättä, aiheutuu tästä sekä henkistä että fyysistä lisäkuormaa työntekijän työkyvylle.

Esihenkilötöiden merkitys korostuu poikkeuksellisissa työoloissa ja johtajalta edellytetään tällaisissa oloissa entistä aktiivisempaa viestintää, ohjeistusta ja tukea työntekijöiden suuntaan (Ilmarinen, 2021). Organisaation sisäinen vuorovaikutus korostuu ja sille on entistä enemmän tarvetta, kun työyhteisön arki muuttuu ja yleinen epävarmuus lisääntyy poikkeuksellisissa olosuhteissa. Etätöiden lisääntyminen edellyttää, että etätöjärjestelyistä huolehditaan kunnolla ja yhteiset pelisäännöt on informoitu riittävän selvästi ja ne ovat tiedossa kaikilla.

Ilmarisen (2021) tutkimuksessa todetaan, että etätöihin siirtyminen on pystytty toteuttamaan hyvin nopeasti ja onnistuneesti ja tehokkuusvaatimukset ovat toteutuneet hyvin myös etätöissä, mutta juuri vuorovaikutus ja sen määrä koetaan liian vähäiseksi koko työyhteisön välillä. Vuorovaikutusta kaivataan tutkimustulosten mukaan lisää niin työntekijöiden välille kuin myös esihenkilöiden välille. Jatkossa onkin ensiarvoisen tärkeää, että uusia työnteon malleja käyttöönotettaessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että laadukas ja riittävä vuorovaikutus toteutuu myös näiden mallien kohdalla. Riittävällä

ja hyvällä vuorovaikutuksella on suurta merkitystä organisaatioiden toimivuuden kannalta, sillä vuorovaikutuksen kautta yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, työyhteisön jäsenten työkyky vahvistuu ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin sitoudutaan entistä paremmin. Uusien työskentelytapojen käyttöönotossa ja suunnittelussa tulisi ottaa organisaation koko henkilöstö mukaan kehittämään työskentelymenetelmiä uuteen suuntaan.

Koronapandemian alku oli kriisitilanne, joka on vaikuttanut monella eri tavalla työyhteisöihin ja niiden toimintaan. Kommunikaation merkitys organisaatiossa on sitä suurempaa mitä haastavammasta tilanteesta, sillä hetkellä on kysymys (Valli, 2020, s. 255–256). Kriisijohtamisessa hyvän kuuntelijan taidot ovat ensiarvoisen tärkeässä osassa johtamista. Johtajan täytyy osata kuunnella alaisiaan aidosti ottamalla asiat riittävän vakavasti vähättelemättä alaisensa ongelmia. Lisäksi johtajan täytyy osata näyttää välittävänsä aidosti alaistensa huolista ja ymmärtävänsä heidän murheitaan. Kriisissä korostuu vuorovaikutuksellisen johtamisen merkitys ja aito välittäminen työyhteisöstä ja sen jäsenistä. Johtajan aito kuuntelemisen taito, antaa valmiuksia reagoida myös negatiivisiin tunteisiin ja ilmanpiiriin, joita voi muodostua henkisesti ja fyysisesti kuormittavan tilanteen aikana. Organisaatio ja sen työyhteisö vaikuttavat jokaisen työntekijän yksilölliseenkin jaksamiseen. Resilienssin johtaminen liittyy vahvasti kriisitilanteiden johtamiseen ja näiden oleellisin lähtökohta on johtajan tai esihenkilön kyky kuunnella organisaation jäsenten negatiivisia ja positiivisia viestejä ja reagoida niiden tarvittavalla tavalla.

Koronapandemia ja siitä aiheutunut koko yhteiskuntaa koskeva kriisi ovat nostaneet entistä enemmän esiin keskustelun resilienssistä ja sen merkityksestä (Sitra, 2021). Resilienssitutkijat ovat tuoneet esiin ajatuksen, että resilienssi ja sen merkitys täytyy huomioida ja ottaa keskeiseksi osaksi erilaisia turvallisuusstrategioita niin organisaatio- kuin valtiotasollakin, sillä resilienssin tarve korostuu erityisesti ennakoimattomissa kriisitilanteissa. Resilienssi ja sen korostaminen ja vahvistaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, sillä resilienssi liittyy vahvasti prosessiin, johon kuuluu kriisinsietokyky ja kriiseistä palautuminen, kuin myös toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen ennakoivasti ja jatkuva oppiminen muutoksien keskellä.

Työterveyslaitoksen teettämän kyselytutkimuksen mukaan johtajille ja esimiehille etätyöhön siirtyminen ja etätyön lisääntyminen ovat tuoneet monenlaisia uusia vaatimuksia (Työterveyslaitos, 2021). Nämä vaatimukset liittyvät muun muassa tiedonkulkuun, yhteydenpitoon ja töiden järjestelemiseen, sillä näiden pohjalta on luotava uusia rutiineja, koska vanhat eivät välttämättä sovi etätyön yhteyteen. Vaikka työtä tehdään etänä kotona käsin, täytyy esihenkilöiden ja johtajien varmistaa, että työn prosessit sujuvat ja työn mielekkyys säilyy poikkeuksellisista olosuhteista huolimatta. Kyselytutkimuksessa nousikin esiin lähiesihenkilöiden ja johtajien työuupumuksen vähäinen lisääntyminen. Tutkimus nosti esiin sen seikan, että työorganisaatioissa tulisikin huomioida myös esihenkilöiden työssä jaksamista, sillä esihenkilöllä on poikkeustilanteessa tavallisten arkiasioiden lisäksi tullut huolehdittavakseen paljon uusia asioita.

Vaikka korona-aika on siirtänyt monia henkilöitä, ainakin ajoittain etätyöhön, jokaisella alalla etätyön tekeminen ei ole ollut mahdollista ollenkaan (Työterveyslaitos, 2021). ”Miten Suomi voi?”- hankkeen kyselytutkimuksen perusteella niillä aloilla, joilla etätyö ei ole mahdollista, ei ensimmäisen koronakevään aikana huomattu erityisiä muutoksia työhyvinvoinnissa. Vastauksien perusteella näillä aloilla krooninen väsymys vähentyi ja vastaajat kokivat terveydentilansa jopa kohentuneen. Tutkimuksesta ilmenee, että työkaverien ja esihenkilöiden tuki nousee positiiviseksi tekijäksi, jolla on vaikutusta työn imun ylläpitämiseen. Lisäksi saatu tuki vähentää työuupumusriskiä. Uusien työtapojen aloitteellinen omaksuminen edesauttaa myös ylläpitämään työn imua ja tukee työntekijöiden työssä jaksamista. Näihin seikkoihin kuuluisikin panostaa myös jatkossa työorganisaatioissa.

Resilienssi on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen käsite, sillä muutos ja kehitys ovat varsin voimakkaasti mukana eri organisaatioiden toimintaympäristöissä (Saari, 2016, s. 235; Lauriala, 2017, s. 3). Resilienssi on ominaisuus, jota tarvitaan kaikissa muutostilanteissa. Resilienssillä tarkoitetaan tilanteiden ennakointia ja asioiden omaksumista. Resilienssille ei ole olemassa selkeää suoraa suomennosta, mutta esimerkiksi muutosjoustavuus ja selviytymiskyvykyys ovat usein käytettyjä synonyymejä resilienssille.



Työyhteisössä resilienssi tarkoittaa sitä, että resilienssiltään vahva työyhteisö pystyy toimimaan vaivattomasti muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa, eikä lamaannu, vaikka tilanteet muuttuisivat nopeasti. Resilientin työyhteisön toiminta on kokonaisuudessaan muutosjoustavaa.

Kiinnostuin resilienssistä ja sen merkityksestä työyhteisöissä ja työelämässä jo kandidaatin tutkielmaani tehdessäni. Kandidaatin tutkielmassani perehdyin aiheeseen kirjallisuuskatsauksen muodossa, ja tutkielmani käsitteli aihetta siitä näkökulmasta, miten esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan ja osaamisen johtamisen kautta tukemaan ja vahvistamaan työyhteisönsä resilienssiä. Kandidaatin tutkielmani nimi on ”Esimiestyön vaatimukset ja osaamisen johtamisen haasteet matkalla kohti resilienttiä työyhteisöä”. Pro gradu -tutkielmassani jatkan aiheen tutkimista ja hyödynnän tutkielmassani aiempaa kandidaatin tutkielmaani teoriaosuudessa.

Tarkastelen tutkimusaiheeni johtamisen näkökulmasta eli miten kaupunkien ja kuntien esihenkilöt kokevat johtamisen vaikuttavan työyhteisön resilienssiin ja toimintaan poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi koronakriisin aikana. Tutkielmassani en käsittele aihetta työntekijöiden näkökulmasta, vaan rajaan aiheen tarkastelun esihenkilöiden kokemuksiin johtamista ja sen vaikutuksista resilienssiin. Tutkin sitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin poikkeustilanteissa toimittaessa ja millaisia haasteita poikkeustilanteet asettavat johtamiselle. Tarkastelen myös sitä, miten työyhteisön resilienssi näkyy poikkeustilanteissa työskenneltäessä ja miten kuntien ja kaupunkien esihenkilöt kokevat pystyvänsä lisäämään ja tukemaan työyhteisön resilienssiä johtamisen avulla. Tutkielmani kannalta katsottuna keskeisiä käsitteitä ovat: resilienssi, johtaminen, poikkeustilanteet, koronakriisi, työyhteisön resilienssi ja poikkeustilanteiden johtaminen.

Kriisien ja erilaisten poikkeustilanteiden kohtaaminen työyhteisöissä edellyttää aina laadukasta ja resilienssiä lisäävää johtajuutta (Giustiniano ja muut, 2020). Johtajuus on näissä tilanteissa ohjausta, tukea ja toiminnan sopeuttamista uuteen tilanteeseen.

Esimerkiksi koronapandemia on haastanut monet johtajat ja heidän johtamistyyliinsä ja pandemiaa voisikin pitää jonkinlaisena sietokyvyntestinä myös johtajuuden tiimoilta. Kriisitilanteita työyhteisöissä voisi verrata muutoksien tuuliin, joiden puhaltaessa osa ihmisistä alkaa rakentamaan suojamuureja tuulen hillitsemiseksi, kun taas toiset ryhtyvät rakentamaan tuulimyllyjä valjastaakseen muutoksien tuulet omassa toiminnassaan hyödynnettäviksi. Resilientti johtaminen tarjoaa samaan aikaan niin suojaa kuin myös uusia tapoja toimia poikkeustilanteessa. Suojautuminen ja kriisiin reagoiminen ovat välttämättömiä keinoja, joiden avulla vältetään ylimääräisiä vahinkoja, tuetaan selviytymistä ja estetään toiminnan romahtamista poikkeustilanteessa. Näiden lisäksi tarvitaan myös kykyä sopeutua ja muuntautua niin, että tilanteesta voidaan luoda myös uusia ja menestystä lisääviä toimintatapoja.

Resilienssin vahvistamisessa yleisellä tasolla täytyy huomio kiinnittää kahteen pääkohtaan, joita ovat systeeminen yksinkertaistaminen ja ihmisten sekä organisaatioiden toimintamahdollisuuksien kasvattaminen ja vaihtoehtojen monipuolistaminen (Sitra, 2021). Systeemisellä yksinkertaistamisella monimutkaisuuden hallinta onnistuu paremmin ja käytettävissä olevat voimavarat riittävät haasteellisessa tilanteessa toimimiseen. Tästä yksinkertaisena esimerkkinä voidaan käyttää etätöiden lisäämistä kotona oloa, jonka ansiosta useiden ihmisten stressi ja arjen hektisyys ovat toisaalta helpottaneet, kun elämä on yksinkertaistunut ja kaoottisuus vähentynyt, vaikkakin taustalla vaikuttaakin koronapandemia. Toimintamahdollisuuksien ja vaihtoehtojen kasvattamisella kyetään vastaamaan koko ajan monimutkaistuvan maailman ja toimintaympäristön haasteisiin. Näitä resilienssiä vahvistavia toimia ovat organisaatiotasolla muun muassa päätöksenteon hajuttaminen, tarpeettoman sääntelyn poistaminen organisaatioiden toiminnasta sekä palveluiden kehittäminen siihen suuntaan, että palveluilla pystytään helpottamaan arkea.

Toimihenkilöliitto ERTO on teettänyt kyselytutkimuksen 1000 palkansaajalle koskien koronan vaikutuksia toimeentuloon ja työssä jaksamiseen (ERTO, 2021). Tässä tutkimuksessa nousee esiin se, että jopa kolmasosa kyselyyn vastanneista palkansaajista kokee

uupumusta koronatilanteen takia ja heidän työssä jaksamistaan koronapandemia on heikentänyt. Tässä vastaajaryhmässä koronatilanteen vaikutusten pelätään näkyvän työntekijöiden jaksamisessa vielä kauan koronakriisin jälkeenkin. Lisäksi työntekijät ovat nostaneet kyselyssä esiin epävarmuutensa toimeentulostaan, sillä muun muassa lakimuutoksella on nopeutettu lomautusta koskevaa prosessia koronapandemian aikana. Nopeutetut lomautusprosessit koetaan epävarmuutta lisääviksi, sillä nopeutettu prosessi tarkoittaa myös sitä, että työntekijän toimeentulo saattaa kokea äkillisen laskun. Lisähuolta työntekijöiden keskuudessa aiheuttaa se, että työttömyyskassojen etuuskäsittelyt ovat koronakriisin aikana ruuhkautuneet ja käsittelyajat venyneet ainakin osissa kassoissa ja tämä aiheuttaa huolta työntekijöissä, kun työttömyyskorvausten ajoissa saaminen on epävarmaa.

ERTOn tutkimuksessa nousee esiin myös koronakriisin aiheuttamat lisääntyneet mielen-terveysongelmat palkansaajien keskuudessa. 14 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoo kärsivänsä koronakriisin aiheuttamista jonkinasteisista mielen-terveyteen vaikuttavista ongelmista (ERTO, 2021). Tutkimustulos onkin aiheuttanut huolta siitä, miten työntekijät jaksavat tulevaisuudessa ja minkälaisia myöhäisvaikutuksia koronapandemia-ajalla tulee olemaan jatkossa, sillä mielen-terveydelliset problematiikat olivat esimerkiksi viime vuonna työttömyyseläkkeiden yleisin syy ja myös sairauslomissa mielen-terveysongelmat korostuvat ERTOn mukaan nykypäivänä entistä enemmän. Työnantajan tuki ja kannustus korostuu myös tämän tutkimuksen kohdalla ja sillä katsotaan olevan tärkeä merkitys työssä jaksamisessa koronapandemian aikana. ERTOn tutkimuksessa vastaajien vastauksissa lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että koronakriisissä on keskitytty liiallisesti erilaisten yritysten selviytymiseen. Vastaajat kaipaavat enemmän kiinnostuneisuutta myös työntekijätasolle ja siihen, että työntekijöiden toimeentuloon ja turvaan kiinnitetäisiin entistä enemmän huomiota. Vastauksissa korostuu se, että palkansaajat kokevat jäävänsä yritysten varjoon keskusteluissa ja keskustelua käydään liiaksi organisaatio-/yri-tystasolla, eikä niinkään työntekijätasolla.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoite

Pro gradu -tutkielmani tutkimusmateriaalin kerään laadullisen kyselytutkimuksen kautta, jonka kohdennan eteläpohjalaisten kuntien ja kaupunkien esihenkilöille.

Tutkimuskysymykseni ovat :

- Miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin koronakriisin myötä nopeasti muuttuneessa toimintaympäristössä?
- Millaisia haasteita poikkeustilanteet asettavat johtamiselle?
- Miten työyhteisön resilienssi näkyy poikkeustilanteissa työskenneltäessä ja miten sitä voisi lisätä johtamisella?
- Millainen johtaminen tukee työyhteisön resilienssiä poikkeustilanteissa työskenneltäessä?

Tutkielmani tavoitteena on havainnollistaa, millä tavalla johtaminen vaikuttaa resilienssiin ja miten johtamisella voidaan tukea työyhteisön resilienssiä ja toimintaa poikkeuksellisissa tilanteissa toimittaessa.

## 2 Resilienssi organisaation voimavarana

### 2.1 Resilienssi- mitä se on

Suomessa resilienssi on uudehko käsite, mutta maailmanlaajuisesti se on ollut käytössä jo pitkään (Saari, 2016, s. 233–235). Alkujaan resilienssistä on ryhdytty puhumaan psykologian puolella. Käsite on ehtinyt kuitenkin jo ottaa oman paikkansa myös suomalaisessa työelämäntutkimuksessa, vaikkakaan sille ei ole olemassa yhtä selvää suomennosta.

Se, ettei käsitteelle ole suomenkielistä vastinetta, vaikeuttaa käsitteen tunnistettavuutta ja ehkä juuri siksi Suomessa resilienssi ei ole käsitteenä kaikille vielä tuttu (Lipponen ja muut, 2016, s. 242–244). Suomenkielisistä sanoista sisu kuvaa ehkä parhaiten resilienssiä. Molempiin sanoihin voidaan liittää myös sitkeys ja periksiantamattomuus, mutta resilienssissä näitä molempia on vain sopivassa määrin, eikä kumpikaan ylikorostu liikaa. Resilienssi ei kuitenkaan ole järkähtämätöntä eteenpäin rämpimistä vastoinkäymisistä piittaamatta, vaan se on enemmän sopeutumista, vastoinkäymisistä selviytymistä, niistä oppimista ja opitun tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä jatkossa. Resilientti ihminen ei koeta pärjätä joka tilanteessa yksin, vaan hän osaa tunnistaa myös ympärillään vaikuttavien olosuhteiden resurssit, joita hän voi hyödyntää selviytyäkseen senhetkisessä tilanteessa.

Englannin kielessä resilienssi tunnetaan yleisesti ja sitä käytetään jokapäiväisessä puheessa (Lauriala, 2017, s. 3). Suomessa käsite ei ole vielä saavuttanut samanlaista asemaa. Englannin kielessä resilienssistä puhuttaessa tarkoitetaan kykyä selviytyä läpi vaikeiden tilanteiden ja palata ”normaaliin” käytökseen muuttuneesta tilanteesta huolimatta.

Resilienssi on monimutkainen käsite ja sille on olemassa monia erilaisia määritelmiä (McEwen, 2011, s. 2–3). Näissä kaikissa määritelmissä on kuitenkin lähtökohtana se ominaisuus, jonka avulla ihminen pystyy kestävänsä ja voittamaan vastoinkäymisiä ja

epämiellyttäviä tilanteita sekä sopeutumaan muutoksiin menestyksellisesti. Lisäksi henkilö pystyy vielä oppimaan näistä tilanteista ja ammentamaan näitä oppeja tuleviin muutostilanteisiin ja vastoinkäymisistä selviytymisiin.

Resilienssiä on kuvattu suomen kielessä muun muassa muutosjoustavuutena, selviytymiskyvykkyytenä sekä joustokestävyytenä riippuen käsitteen käytön yhteydestä (Saari, 2016, s. 235; Lauriala, 2017, s. 3). Organisaatioita tutkittaessa resilienssiä on käytetty kuvattaessa organisaation joustavuutta varsinkin muutostilanteissa ja organisaation muuntautumiskyvykkyyttä. Uudistumiskyky ja joustavuus toimivat myös yksilön resilienssiä määriteltäessä.

#### *Synnyynnäinen resilienssi ja siihen vaikuttavat tekijät*

Aiemmin tutkimuksissa resilienssin on katsottu olevan henkilön persoonaan tai persoonallisuuteen liittyvä ominaisuus ja osan siitä on katsottu olevan henkilön geneettiseen ominaisuuteen liittyvää (Linde-Leimer & Wenzel, 2014, s. 13–14; McEwen, 2011, s. 3). Näissä tutkimuksissa resilienssi esitettiin olevan synnyynnäistä tai kehittyvän lapsen ensimmäisten elinvuosien aikana. Myöhemmin on kuitenkin todettu, ettei resilienssi ole pelkästään geneettinen ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös ympäristötekijät ja ympäristöön liittyvät kokemukset.

On varmaa, että jokaisessa ihmisessä on synnyynnäistä resilienssiä ja sen määrä vaihtelee henkilön mukaan, mutta lisäksi henkilön resilienssiin vaikuttavat myös monet muut seikat (Linde-Leimer & Wenzel, 2014, s. 13–14; McEwen, 2011, s. 3). Useilla kokeilla on pystytty todentamaan se, että resilienssiä voidaan lisätä tiettyjä taitoja vahvistamalla ja kehittämällä koko ihmisen elinkaaren ajan elämänalueesta riippumatta. Toki henkilön persoonallisuus, elämän lähtökohdat ja aiemmat vastoinkäymiset vaikuttavat henkilön kykyyn kehittää omaa resilienssiään.

Resilienssistä saatujen tutkimustulosten avulla, on ryhdytty miettimään monenlaisia keinoja, joilla ihmisen resilienssiä voidaan tukea (Linde-Leimer & Wenzel, 2014, s. 13–14; McEwen, 2011, s. 3). Nykypäivänä useat tahot järjestävät muun muassa resilienssikouluksia, joiden tarkoituksena on auttaa ihmistä kehittämään positiivisia selviytymiskeinoja, joiden avulla henkilön hallinnan tunne ja samalla resilienssi lisääntyvät.

Monet ihmisen henkilökohtaiset luonteenpiirteet edesauttavat oman resilienssin vahvistamisessa ja rakentamisessa sekä muutostilanteissa selviytymisessä (McEwen, 2011, s. 3–4). Näitä luonteenpiirteitä ovat muun muassa optimistinen elämänasenne, itsenäisyys ja luottamus omiin kykyihin sekä hyvät ongelmanratkaisutaidot. Itsetunnolla on suuri merkitys resilienssiin, samoin kuin oman elämän hallinnalla ja hyvillä sosiaalisilla vuorovaikutustaidoilla. Jos edellä mainitut ominaisuudet ovat kunnossa, on todennäköistä, että ihminen kykenee joustavuuteen muutostilanteissa ja selviytyy niistä paremmin kuin henkilö, jolla on ongelmia näiden osa-alueiden suhteen. Myös ihmisen ympärillä olevalla tukiverkostolla on merkitystä, sillä vahva tukiverkosto antaa henkilölle tukea ja rohkaisua luottamaan itseensä ja menemään eteenpäin myös haastavissa tilanteissa.

Itsemyötätunto auttaa oman resilienssin etsimisessä ja omaksumisessa (Lipponen ja muut, 2016, s. 227–230). Itsemyötätunto ei ole sama asia kuin itsetunto, vaikkakin niissä on myös samoja piirteitä. Itsetunto on omaa itseään arvioivaa, kun taas itsemyötätunto on enemmän itsensä huomioimista ja hyväksymistä myös vaillinaisena ja puutteellisena ihmisenä. Itsemyötätuntoa tarvitaan vastoinkäymisissä ja sen tarkoituksena on olla armollinen itselle ja hyväksyä se tosiasia, ettei aina voi yltää parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja ajoittaiset epäonnistumiset ovat hyväksyttäviä, eikä niiltä voi välttyä täysin koskaan. Itsemyötätunnon kasvaessa, myös oman itsensä arvostaminen lisääntyy ja luottamus omiin kykyihin kasvaa. Terve itsemyötätunto edesauttaa ihmisen resilienssin kehittymisessä, kun ihminen ymmärtää olla myötämielisempi itseään kohtaan. Näin itsevarmuus kasvaa ja henkilö pystyy, entistä varmemmin luottamaan omiin kykyihinsä selviytyä tilanteessa kuin tilanteessa.

Resilientti henkilö on aktiivinen toimija, joka ei jähmety paikalleen missään tilanteessa (Lipponen ja muut, 2016, s. 246). Positiivinen elämänasenne auttaa resilienssin kehittämisessä. Lisäksi tarvitaan vahvaa uskoa ja luottamusta omiin kykyihin ja siihen, että myös vaikeammissa tilanteissa pystyy toimimaan ja selviytymään. Henkilön täytyy myös osata etsiä ja ottaa vastaan apua. Ongelmanratkaisukyvyt ovat avainasemassa, kun ihminen kohtaa haastavia tilanteita. Ilman laadukkaita ongelmanratkaisukykyjä, ihminen ei pysty valitsemaan parhaita mahdollisia selviytymistapoja, eikä soveltamaan niitä. Resilienssin puuttuessa, ihminen voi lamaantua vaikeissa tilanteissa ja tuntea itsensä kykenemättömäksi toimimaan. Tällöin ihminen helposti luovuttaa, eikä jaksakaan edes yrittää selviytyä tilanteen tuomista esteistä.

Muutostilanteet ovat haastavia resilienssistä ja sen olemassaolosta huolimatta (Uusi-autti, 2015, s. 64–67). Lähes jokaisessa muutostilanteessa koetaan ainakin jonkin verran myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta vaikuttaa muutostilanteeseen paljon ja se voi omalta osaltaan vaikeuttaa muutokseen mukautumista ja tilanteesta oppimista. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin pitää myös jonkinlaisena välittämisenä ja huolena työstään. Pahimmassa tapauksessa vastarinnan puuttuminen voi viestiä jopa työntekijän kiinnostuksen puutteesta työtään kohtaan. Oli vastarintaa tai ei, tärkeimpänä muutostilanteessa voisi kuitenkin pitää luottamusta ja tunnetta siitä, että muutostilanteesta selviydytään tavalla tai toisella.

## **2.2 Työntekijän resilienssi**

Työelämässä yksilötasolla resilienssistä puhuttaessa usein kiinnitetään huomiota työntekijän valmiuksiin toimia joustavasti työssään ja oppia myös muutostilanteissa (Saari, 2016, s. 235–236; Seery, 2011, s. 390–393). Resilientti työntekijä selviää henkisesti kuormittavista tilanteista paremmin ja löytää myös stressaavista olosuhteista positiivisia vaikutuksia. Tällainen henkilö pystyy hyödyntämään muuttuvia ja kuormittavia tilanteita ja omaksuu niistä uusia oppeja ja keinoja, jotka auttavat häntä jatkossa uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Vaativista hetkistä ei vain yritetä päästä nopeasti eteenpäin, vaan



henkilö pystyy sopeutumaan ja mukautumaan vallitseviin olosuhteisiin. Hän prosessoi tilannetta tavalla, josta on hyötyä myös tulevaisuudessa. Resilientti henkilö pystyy kääntämään vastoinkäymiset hyödykseen ja pitää niitä myös voimavaroinaan. Mitä enemmän henkilö kohtaa muutostilanteita ja vaativia haasteita työelämässään, sen helpompia vastaavat tilanteet ovat tulevaisuudessa, sillä henkilöllä on silloin jo tarvittavia selviytymiskeinoja hallussaan ja hän voi soveltaa niitä tuleviin haasteisiin.

Resilienssi sopii hyvin kuvaamaan työmaailmassa kohdattavista haasteista selviytymistä, sillä sen tulkinta on hyvin monialainen (Saari, 2016, s. 235–236; Seery, 2011, s. 390–393). Resilienssi ei määrittele vain yhtä selviytymisen toimintoa, vaan se käsittää koko toimintaketjun, jonka läpi työntekijä kulkee kohdatessaan vaativia haasteita. Työntekijä prosessoi tilannetta koko tapahtumaketjun ajan ja tilanne etenee selviytymiskeinojen miettimisestä kohti uuden oppimista ja itsensä kehittämistä.

#### *Positiivinen stressi muutostilanteissa*

Suuret muutokset työyhteisössä muokkaavat työntekijää ja hänen ajatuksiaan (Vakkala, 2012, s. 151). Tutkimuksen mukaan ison muutoksen läpikäynyt henkilö voi olla jatkossa jopa muita työyhteisön jäseniä tyytyväisempi tilanteeseen työpaikalla. Muutoksesta suoriutuminen lisää henkilön voimavaroja ja antaa selviytymiskeinoja kohdata uusia haastavia tilanteita, jolloin työntekijän itsevarmuus ja usko itseensä vahvistuu. Jatkuva uuden oppiminen ja onnistuneet muutostilanteet edesauttavat positiivisen stressin muodostumisessa.

Positiivinen stressi näkyy siten, että työntekijä hakeutuu aina uudestaan uusiin haastaviin tilanteisiin ja etsii aktiivisesti uusia oppimiskokemuksia (Vakkala, 2012, s. 151). Työntekijä pääsee positiivisen stressiin kautta kiinni vahvaan työn imuun ja työ tuntuu mielekkäämmältä ja palkitsevammalta. Jokainen muutos vaatii ennen toteutustaan työntekijältä psyykkistä työstämistä, jolloin työntekijä käy läpi aiempia muutostilanteita, joissa on ollut joitain psyykeen tasapainoon vaikuttavia osa-alueita. Työntekijä käsittelee

aiempia tilanteita ja omaa suhteutumistaan niihin. Aiempien muutosprosessien pohtiminen on tärkeää, sillä niistä työntekijä voi ammentaa paljon myös tuleviin muutoksiin. Työntekijän resilienssiin vaikuttaa paljon se, miten hän pystyy käyttämään omaa osaamistaan ja taitojaan työtehtäviensä suorittamisessa (Marttila ja muut, 2012, s. 10). Omien kykyjen hyödyntäminen mielekkäästi työtä tehdessään, edesauttaa työntekijän sitoutumista työhön ja lisää hänen kehittymismyönteisyyttään. Lisäksi tällä on positiivisia vaikutuksia työntekijän työmotivaatioon ja kykyyn suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Urasuunnittelulla on myös merkitystä työntekijän resilienssin tunteeseen. Kun urasuunnittelussa otetaan huomioon sekä organisaation että yksilön tarpeet ja pyrkimykset kehittämiseen, palvelee se parhaiten käyttötarkoitustaan. Järjestelmällinen urasuunnittelu lisää työntekijän vastuuta omasta työstään ja siihen panostamisesta.

#### *Resilienssi tulee esiin uusien haasteiden kautta*

Resilienssi ei välttämättä näy arjessa, kun kaikki sujuu, mutta se näyttäytyy uusien tilanteiden ja eteen tulevien haasteiden myötä (Lipponen ja muut, 2016, s. 248–249). Ihminen ei välttämättä tiedä, miten resilienssi hän todellisuudessa on, mutta omaan resilienssiin pystyy tutustumaan aiempien haastavien kokemusten kautta. Työntekijä voi esimerkiksi pohtia aiempia muutostilanteita tai muuten haastavia vaiheita työelämässä ja miettiä, miten niissä on käyttäytynyt ja miten niistä on selviytynyt. Tärkeää on, että tilannetta pohtii kokonaisvaltaisesti ja ottaa pohdiskelussa huomioon kaikki silloisessa tilanteessa vaikuttaneet seikat, joilla oli merkitystä tilanteen ratkeamiseen. Miten itse tilanteessa toimi, miten ympäristö auttoi tai vaikutti ratkaisuun, miten tilanne vaikutti omiin ajatuksiin ja toimintaan. Tällä tavalla pohtiessa, syntyy käsitys siitä, mitä selviytymiskeinoja on silloisessa tilanteessa käyttänyt ja mitä tilanne on opettanut. Haasteet muokkaavat työntekijää ja monet löytävätkin uusia vahvuuksia itsestään merkittävässä muutostilanteissa. Näitä vahvuuksia voi sitten taas hyödyntää seuraavassa eteen tulevassa haasteessa.

Omien taitojen ja tietojen jakaminen sekä toisten auttaminen, edesauttavat ja vahvistavat myös henkilön omaa resilienssiä ja sen kehittämistä (Lipponen ja muut, 2016, s. 250).

Huomatessaan itsensä hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, ihmisen luottamus omiin kykyihin vahvistuu ja kasvaa. Tällöin myös uskallus uusissa ja haastavissa tilanteissa lisääntyy, kun ihminen huomaa, että omaa jo entuudestaan paljon taitoja ja tietoa, joita pystyy hyödyntämään myös sellaisissa tilanteissa, joita ei ole vielä ennemmin tullut vastaan.

### **2.3 Työyhteisön resilienssi**

Yksilön resilienssi vaikuttaa osakseen organisaatioon, missä kyseinen yksilö toimii, mutta tästäkin huolimatta organisaatio- ja yksilötason resilienssi eivät ole täysin samoja asioita (Yliviitala, 2019, s. 26–28). Puhuttaessa organisaation tai työyhteisön resilienssistä on kysymys siitä, miten hyvin organisaatio sopeutuu kulloisessakin tilanteessa ympäristöstään heijastuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin sekä siitä, miten hyvin organisaatio ammentaa oppeja saaduista kokemuksista ja kehittää toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Organisaatiossa tapahtuvat onnistuneet muutostilanteet ovat riippuvaisia edellä mainituista kyvyistä ja siitä, miten hyvin näitä kykyjä työyhteisössä osataan käyttää hyväksi. Lisäksi tärkeää on tiettenkin myös se, miten työyhteisön jäsenet pystyvät sopeutumaan muutoksiin organisaatiossa.

Organisaation resilienssiin vaikuttavat niin työyhteisön jäsenten omat henkilökohtaiset resilienssit kuin myös organisaation johtaminen ja työyhteisön sisäinen kulttuuri sekä muu konteksti muun muassa organisaation strategia, visio ja missio (Yliviitala, 2019, s. 26–28). Resilientin työyhteisön tunnusmerkkinä voisi pitää muun muassa organisaation kykyä käyttää hyväkseen vallitsevan tilanteen kompleksisuudesta johtuvia jännitteitä ja sitä, miten hyvin organisaatio pystyy elää näiden jännitteiden kanssa. Organisaation resilienssi kehittyy jatkuvan oppimisen ja työyhteisön jäsenten välisen yhteiskehittelyn kautta, ja nämä myös toimivat kivijalkana organisaation muuntautumiskyvykkyydelle ja ketteryydelle. Resilientin työyhteisön johtamisessa ei ole niinkään tärkeää pyrkiä luomaan selkeyttä organisaation toimintaan, vaan johtamisella tulisi synnyttää resilienssiä tuottavia häiriöitä ja erilaisia poikkeamia organisaation toimintaan ja rutiineihin sekä organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Työyhteisötasolla ja organisaation näkökulmasta katsottuna resilienssiä voisi määritellä toimintoina, jotka lisäävät koko organisaation muutosjoustavuutta (Nieminen ja muut, 2017, s. 75). Näihin toimintoihin sisältyvät muun muassa ympäristön monitorointi, eri prosessien arviointi, ennakointi sekä organisaation sopeuttaminen muutostilanteisiin organisaation ympärillä. Toiselta kantilta katsottuna organisaation resilienssi pitää sisällään myös eri yksilöihin liittyviä ominaisuuksia, joita ovat uuden oppiminen, kyky joustaa ja mukautua erilaisiin muutoksiin ja kyky pysyä toimintakykyisenä myös näissä vaihtelevissa tilanteissa.

Yhteisöllisyys on vahvasti mukana organisaation resilienssin muodostumisessa ja kehitymisessä (Valli, 2020, s. 263). Organisaation sisäinen yhteisöllisyys voi joko ruokkia resilienssiä ja sen kehittymistä tai se voi syödä ja estää resilienssin muodostumista työyhteisössä. Organisaatio on osiansa summa ja jokainen osa vaikuttaa organisaation kokonaisresilienssiin. Yksilöiden resilienssi vaihtelee ja kehittyy eri tahtiin ja nämä vaihtelut vaikuttavat koko organisaatioon. Työyhteisön kannalta katsottuna on kuitenkin helpottavaa se tieto, ettei resilienssi ole vain genetiikasta peräisin oleva ominaisuus, vaan sitä pystyy kehittämään ja opettelemaan ja jokaisesta läpikäydystä haastavasta tilanteesta voi ammentaa uusia oppeja, joiden avulla omaa resilienssiänsä voi kehittää.

### *Ketterä organisaatio*

Ketterä organisaatio pystyy mukautumaan muutostilanteisiin nopeasti ja muuntautuminen on joustavaa (Valtasola, 2012, s. 31–32; Hamel & Välikangas, 2003, s. 52–63). Ketterää organisaatiota voi nimittää myös resilienssiksi organisaatioksi, sillä ketteryys ja resilienssi muodostuvat samoista elementeistä. Organisaatio havainnoi ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa omaa toimintaansa ympäristön muutosten mukaiseksi, jotta se voi toiminnallaan parhaiten palvella käyttäjäkuntaansa kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Tällainen toimintatapa on tärkeää nyky maailmassa, jossa muutos on lähes jatkuvaa ja organisaatioiden on pysyttävä mukana muutoksien tuulissa. Ketterän organisaation toimintaa voidaan pitää myös tehokkaana, sillä se pystyy nopeasti

muuntautumaan niin, että toiminnan tuloksellisuus vastaa sille asetettuja tavoitteita. Ketterän organisaation täytyy pystyä olemaan aina muutaman askeleen edellä ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Ennakointi on välttämätöntä, jotta toiminta on riittävän sujuvaa. Ennakoinnilla mahdollistetaan myös organisaation strategian muotoutuminen muutosten mukaisesti sekä toimintatapojen päivittäminen niin, että ne vastaavat senhetkistä tilannetta.

Organisaation koko vaikuttaa sen kykyyn toimia ketterästi (Hamel & Välikangas, 2003, s. 52–63). Isommalle organisaatiolle on luonnollisesti haastavampaa reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mutta se on mahdollista, kun asia on huomioitu organisaation toiminnan strategisessa suunnittelussa. Strategia on tärkeä elementti organisaation tulevaisuuden suhteen. Se määrittelee, mihin suuntaan toimintaa viedään ja millä tavalla. Strategia auttaa henkilöstöä suuntaamaan ajatuksensa tulevaan ja siihen, mitä tavoitellaan.

Ketteryys ei ole enää pelkästään organisaation valinta, vaan nykypäivänä ketterä organisaatio on välttämättömyys, sillä toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja edellyttävät kykyä reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Harraf ja muut, 2015, s. 675). Ketteryyden perusteella voidaan erotella organisaatiot menestyneisiin ja epäonnistuneisiin. Ketteryys organisaatioissa ei ole pysyvä elementti, vaan ketteryys edellyttää jatkuvaa tietoisia prosessia ja tähtäämistä entistä paremmin ja ketterämmin toimivaksi organisaatioksi. Organisaation kohdalla ketteryys on ydinosaamista ja sitä voidaan pitää kilpailuetuna muihin organisaatioihin verrattaessa. Ketteryys ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se tarvitsee taustalleen strategista ja innovatiivista ajattelutapaa, kyvykkyyttä hyväksikäyttää muutostilanteita ja jatkuvaa mukautuvuutta ja ennakoivaa työskentelytapaa.

Organisaation ketteryys voidaan karkeasti jaotella joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn, jotka ovat ketteryyden pääpiirteitä (Harraf ja muut, 2015, s. 675). Organisaation ketteryyttä kuvaa sen kyky vastata ulkoisiin muutoksiin ja paineisiin ja juuri nämä seikat

kuvaavat organisaation joustavuutta. Organisaation sopeutumiskykyä taas mittaa ulkoapäin tulevien muutosten pohjalta tehdyt toimenpiteet ja päätökset organisaation toiminnan suhteen.

Ketterässä organisaatiossa on innovatiivinen toimintakulttuuri ja selkeät strategiset suuntaviivat sekä selvä visio, jota tavoitellaan aktiivisesti (Harraf ja muut, 2015, s. 675). Ketterässä organisaatiossa kommunikointi on avointa ja toimivaa ja muutoksia osataan hallita ja johtaa laadukkaasti. Toisaalta taas ketterässä organisaatiossa siedetään myös epävarmuutta ja työskentely on joustavaa. Lisäksi vastuuta ja päätöksentekoa osataan jakaa toimijoiden kesken. Ketterän organisaation toimintaympäristö on siinä toimijoille tuttu ja ilmapiiri tukee jatkuvaa oppimista. Organisaation toimintaa halutaan kehittää jatkuvasti ja pitää se joustavana.

### 3 Johtaminen organisaation resilienssin keskiössä

#### 3.1 Miten johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation resilienssiin

##### *Oppiminen osana muutosta*

Osaamisen johtaminen on tärkeää, kun puhutaan organisaation resilienssin vahvistamisesta ja tukemisesta (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 13). Osaamisen johtamisen voidaan katsoa lähtevän organisaation oppimisen teoriasta, jota Peter Senge on alkujaan lähtenyt kehittämään. Tämä teoria lähtee siitä ideasta, että oppiva työyhteisö voi toimia halutulla tavalla vain oppivien työyhteisön jäsenten kautta, mutta yhden ainoan työyhteisön jäsenen oppiminen ei kuitenkaan riitä siihen, että koko työyhteisö oppisi. Teoriassa painotetaan viittä eri osa-aluetta, jotka kaikki ovat merkityksellisessä asemassa organisaation oppimisessa ja siihen vaikuttamisessa. Näitä osa-alueita ovat: tiimissä oppiminen, vision yhteisvastuullinen luominen, systeemiajattelu, yksilön henkilökohtainen kasvaminen ja mielen mallit.

Oppivasta organisaatiosta ei voida puhua ilman, että samalla puhutaan myös kehittämisen mallista, jonka alullepanijana on Peter Senge (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 13). Tämän mallin lähtökohtana on se, ettei oppimista tapahdu, jos keskitytään vain virheiden oikaisuun ja poistamiseen ja unohdetaan kiinnittää huomiota virheiden taustalla vaikuttaviin syihin ja toimintoihin. Kun virheiden tarkastelua laajennetaan kokonaisvaltaisemmaksi, voidaan oppimisen lisäksi kehittää toimintamalleja entistä paremmiksi.

Oppiminen on kaiken keskiössä ja vaikuttaa organisaation muutoskyvykkyyteen. Muutos ja oppiminen kulkevat käsikädessä, sillä onnistunut muutos vaatii onnistunutta oppimista, eikä muutosta tapahdu ilman oppimista (Kupias ja muut, 2014, s. 186). Ilman oppimista, toiminnat jatkuvat entisellään, eikä toimintamalleja pystytä kehittämään (Kinnunen, 2010, s. 33–34). Oppiva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa. Jos muutoksesta halutaan pysyviä tuloksia ja sitä, että toiminta kehittyy muuttuvassa

organisaatiomaailmassa, edellyttää se oppimiselle omistautumista. Esihenkilötyön suuri haaste onkin, millä keinoin kaikki organisaation jäsenet motivoidaan oppimiseen.

### *Johtamisen suuri rooli muutostilanteissa*

Jatkuvasti muuttuva organisaatiomaailma kuormittaa työyhteisöä ja sen jäseniä (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 198–200, 208–209). Johtamisella voidaan vaikuttaa paljon siihen, miten työyhteisö kokee kuormituksen ja selviytyy muuttuvan maailman paineissa. Henkilöstön tiedon ja osaamisen valjastaminen organisaation käyttöön ja näiden ominaisuuksien kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun esihenkilö osaa tukea ja vahvistaa työyhteisön innokkuutta ja tahtoa kehittyä.

Muutosjoustavuudesta ja osaamisen johtamisesta puhuttaessa ei siis voida keskittyä vain tiedon johtamiseen, vaan johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea ihmisten johtamiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 198–200, 208–209). Organisaation johtajiston tulisi pyrkiä mahdollistamaan alaisilleen toimintaympäristö, jossa he pystyvät toteuttamaan sisäistä yrittäjyyttään ja panostamaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tällä tavalla mahdollistetaan henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

Johtamisessa on huomioitava henkilöstön arvomaailma ja työtehtävät tulisivatkin olla samassa linjassa henkilöstön tärkeinä pitämien arvojen kanssa (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 198–200, 208–209). Kun organisaation päämäärät myötäilevät henkilöstön arvomaailmaa ja henkilöstöllä on mahdollisuus tyydyttää tarpeensa riittävällä tasolla työtehtäviä suorittaessaan, on todennäköisempää, että henkilöstöstä kehittyy toimintaan sitoutuneempaa ja osaavampaa.

Arvojen vaikutusta muutosjoustavuuteen ei voi väheksyä, sillä jokaisen henkilökohtainen arvomaailma vaikuttaa suuresti kaikkeen toimintaan ja sen kehittämiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 201–203). Muutostilanteissa arvojen merkitys kasvaa, eikä



tätä voi olla huomioimatta esihenkilötyössä. Arvot eivät muutu hetkessä, vaan uusien arvojen sisäistäminen ja hyväksyminen etenevät hitaasti. Uudet arvot otetaan helpommin vastaan, jos henkilöstö pystyy olemaan niiden suunnittelussa mukana ja arvot mukailevat henkilöstön omia arvomaailmoita.

Esihenkilön täytyy huomioida henkilöstö sekä yhteisönä että jokainen työntekijä erikseen yksilöinä, sillä muutostilanteissa jokainen yksilö etenee suhtautumisessaan muutokseen omien aikaisempien kokemustensa ja nykyisen muutostilanteen kuormittavuuden mukaisesti (Kupias ja muut, 2014, s. 191–192). Esihenkilö voi kysyä suoraan työyhteisöltä, millaista tukea ja kannustusta he odottavat esihenkilöltään tietyissä tilanteissa, sillä tilanteet ja niiden muutokset vaikuttavat suuresti tuen tarpeeseen ja esihenkilön on mukautettava toimintansa vaihtuvien olosuhteiden mukaiseksi. Avoin keskustelu työyhteisössä on tärkeää ja auttaa vahvistamaan työyhteisön resilienssiä.

Voidakseen tukea työyhteisönsä työskentelyä, esihenkilön tulee tiedostaa, millä tasolla työyhteisön osaaminen jo on (Hyrkäs, 2009, s. 123). Esihenkilön tulee tunnistaa organisaation osaamisen taso, jotta hän voi hahmottaa, mitkä asiat kaipaavat lisää kehittämistä ja uudelleen organisointia. Ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää, jotta esihenkilö pystyy tarjoamaan tarvittavaa tukeaan työntekijöilleen.

Kehityskeskustelut toimivat hyvänä väylänä kartoitettaessa työyhteisön osaamista, osaamisen kehittämisalueita ja osaamiseen vaikuttavia tekijöitä (Hyrkäs, 2009, s. 82–83). Organisaation osaamisen kehittämisjärjestelmän tulisi lähteä organisaation ja sen jäsenten tarpeista, jolloin se palvelee parhaiten käyttötarkoituksessaan. Organisaation osaamista kehitettäessä, tulisi huomiota kiinnittää myös johtamisen kehittämiseen, sillä se on yksi tärkeä osa-alue ja vaikuttaa koko organisaatioon.

*Vain muutos on pysyvää; osaamisen johtamisella kohti uusia tuulia*

Osaamisen johtaminen koostuu kolmesta pääkohdasta, joita ovat osaamisen tason selvittäminen, idearikkaan asenteen ylläpitäminen ja tahto luoda uutta sekä yhteisöllisyyden toteutuminen, johon kuuluvat yhdessä oppiminen, yhteisten tavoitteiden luominen ja yhdessä toimiminen kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Hyrkäs, 2009, s. 87–88). Taustalla vaikuttaa aina organisaation strategia ja pyrkimyksenä on toimia niin, että strategian mukaiset tavoitteet tullaan saavuttamaan. Osaamisen johtamisella pyritään ohjaamaan organisaation sisällä tapahtuvaa oppimista, sekä kehittämään ja hallitsemaan organisaation sisäistä osaamista. Tarkoituksena on uuden tiedon, taidon ja ideoiden kehittäminen ja työyhteisön kannustaminen kohti organisaation tavoitteita.

Osaamisen johtamisella tavoitellaan usein toiminnan kehittämistä (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 53). Kehittäminen lähtee halusta muokata toimintatapoja esimerkiksi tehokkaammiksi tai paremmin toimintaa palveleviksi. Johtamiselle on tällöin oleellista luoda keskusteluyhteyksiä organisaation sisällä, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan sekä hiljaista tietoa toisilleen ja yhdistellä näitä niin, että lopputuloksena syntyisi uusia ja toimivampia tapoja työskennellä ja tehdä asioita. Esihenkilön on mahdollistettava tällainen toiminta ja usein se vaatii sen, että asiaa varten perustetaan oma ryhmittymänsä ja annetaan ryhmälle aikaa toteuttaa haluttua toimintaa.

Esihenkilön täytyy huolehtia, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tiedon vastaanottamiseen ja jakamiseen yhdessä muun henkilöstön kanssa (Viitala, 2004, s. 539). Keskustelun ja informaation jakamisen tulee olla avointa ja kaikki työntekijät saavuttavaa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että työyhteisössä on toimivat informaatiokanavat ja tieto työntekijöiden välillä kulkee sujuvasti.

Suomalaisessa Organisaation resilienssin edistäminen- tutkimushankkeessa eli lyhyemmin sanottuna ResCas-hankkeessa tutkittiin organisaatioiden muutosketteryyttä ja sen mahdollistavia asioita (Talja & Heikkilä, 2017). Tutkimuksessa tuotiin esiin sitä

näkökulmaa, että organisaatioissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaation sisällä tapahtuvaan jatkuvaan rakentumisen ohjailemiseen, eikä niinkään vain rakenteiden muuttamiseen. Tätä perusteltiin sillä, että rakentumisen ohjailemista tapahtuu organisaatioissa virallisista rakenteista huolimattakin. Tutkimuksessa painotettiin sitä, että organisaation resilienssi ei ole vain jatkuvaa ympärillä tapahtuvan muutoksen kestämistä ja siitä selviytymistä, vaan organisaation resilienssi hyödyntää ympäristön muutoksista aiheutuvaa virtaa ja käyttää sitä ponnistuslautana omassa muutoksessaan. Organisaation tasolla resilienssiä ei voida ajatella vain yksilöiden henkilökohtaisena ominaisuutena. Organisaation resilienssi on yhteisöllistä ja vaikuttaa koko yhteisön kyvykkyyteen, joustavuuteen ja osaamiseen.

Usein organisaatioita verrataan koneeseen ja toimintaa pyritään muokkaamaan niin, että se olisi konemaisen tasaista ja mahdollisimman pysyvää ja muutoksia tehdään vain sen verran, kun sen hetkinen tilanne vaatii (Talja & Heikkilä, 2017). ResCas-tutkimuksessa kritisoidaan konemetaforan käyttöä puhuttaessa organisaatioista ja metafora koetaan nykypäivän maailmassa isoksi esteeksi organisaatioiden resilienssille ja sen kehittymiselle. Konemetafora ei kuvaa oikein organisaatioiden nykytilaa, jossa muutos on jatkuvaa ja kanssakäyminen vuorovaikutteista.

#### *Vuorovaikutuksen merkitys kasvaa muuttuvassa toimintaympäristössä*

Vuorovaikutuksen merkitys muutostilanteissa on suuri ja se vaikuttaa koko organisaation kehittymiseen (Talja & Heikkilä, 2017). Vuorovaikutuksen kehittämällä on paljon positiivisia vaikutuksia ympärillä tapahtuvan muutoksen prosessoimisessa. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatu vaikuttaa siihen, miten organisaatio pystyy uudistumaan ja miten nopeaa ja joustavaa oppiminen organisaatiossa on. Organisaation resilienssi lisääntyy, kun työyhteisön jokainen jäsen on mukana keskustelussa ja miettimässä uusia toimintatapoja ja toiminnan tavoitteita. Vain tällä tavalla pystytään selviämään organisaation sisäisistä ristiriidoista ja jännitteistä, joita syntyy väistämättä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Muutosmyönteinen organisaatio vaatii ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi ennen kaikkea johtajan kykyä pitää yllä moniäänistä dialogia, jonka avulla pystytään lisäämään organisaation resilienssiä (Talja & Heikkilä, 2017; Nieminen ja muut, 2017, s. 30; Valkokari & Karvonen, 2014, s. 44). Esihenkilön täytyy olla itse osana vuorovaikutusverkostoa, jolloin hän pystyy paremmin havainnoimaan yhteisön välistä vuorovaikutusta ja sitä, mihin se johtaa. Kun esihenkilö huomioi alkavat muutostilanteet riittävän ajoissa, hän pystyy kehittymään ja sopeutumaan tilanteeseen, jolloin sen kontrollointi on myös helpompaa. Liiallinen kontrollointi ei kuitenkaan edesauta muutoksen läpiviemistä, vaan muutostilanteet vaativat tietynlaista vapautta ja sitä, että organisaation jäsenet pystyvät vapaasti oppimaan ja osallistumaan. Mahdollistaessaan alaistensa riittävän vapauden, johtaja antaa heille mahdollisuuden itseorganisoitumiseen. Itseorganisoitunut henkilö tai yhteisö kykenee itsenäisesti yhteensovittamaan jatkuvasti saatavaa uutta tietoa ja oppimaan sen kautta ilman, että kukaan ulkopuolinen vie tilannetta eteenpäin.

Muutostilanteet ja muuttuva organisaatio asettavat johtajuudelle monia haasteita (Viitala, 2002, s. 25; Elonen, 2015, s. 29). Muuttuvassa organisaatiossa jo pelkästään johtajuuden on mukauduttava muutokseen. Johtajuuden ydin muuttuu suhteessa organisaatioon ja johtamisen täytyy muokkautua muutoksen mukaisesti ja sitä tukien. Johtamisella on pyrittävä avaamaan muutosprosessia ja sen tapahtumia ja niiden merkityksiä. Johtajuudella rakennetaan ja kootaan todellisuutta ja pyritään selventämään, mitä muutoksessa tapahtuu, miksi muutosta tarvitaan ja miten se toteutetaan. Esihenkilön oma käyttäytyminen viestii paljon hänen johtamalleen työyhteisölle. Jos esihenkilö itse suhtautuu muutostilanteisiin ja itsensä kehittämiseen positiivisesti, antaa hän tällä koko työyhteisölle vaikutelman siitä, että oppimista ja kehittymistä arvostetaan ja tuetaan.

Osaamisen johtaminen tiivistyy yhdessä tekemiseen ja toimimiseen (Viitala, 2004, s. 539). Esihenkilön tärkein tehtävä on ottaa työntekijänsä huomioon ja mukaan rakentamaan organisaatiota ja määrittelemään sen suuntaviivoja. Esihenkilön täytyy toimia yhdessä alaistensa kanssa, kehittäen oppimista tukevaa ilmapiiriä ja suunnitellen, miten oppimisprosesseja voidaan kehittää niin, että ne palvelevat kaikkia organisaation jäseniä.

Kehityksen suuntaa on tarkasteltava ja oppiminen on kanavoitava kehityksen tarpeita vastaavaksi. Esihenkilö pystyy omalla esimerkillään innostamaan myös muita työyhteisön jäseniä kehittämään itseään ja taitojaan.

Osaamisen johtaminen voidaan jakaa ensimmäisen ja toisen sukupolven osaamisen johtamiseen, ja osaamisen johtamisen tehtävät muodostuvat sen perusteella kumman sukupolven osaamisen johtamisesta on kyse (Virkkunen, 2002, s. 83). Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisen keskiössä on osaamisen hallinta yksikön näkökulmasta katsottuna sekä osaamisen kartoittaminen ja luetteloiminen, kun taas toisen sukupolven osaamisen johtamisen keskeisiä ajatuksia ovat vuoropuhelu, yhteisöllisyys ja verkostot ja niiden välinen osaaminen. Ensimmäisen ja toisen sukupolven osaamisen johtamisen tehtävät eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan näiden kahden kategorian tehtävät toimivat toisiaan tukevinä elementteinä ja lomittuvat toisiinsa varsinaisessa toiminnassa.

#### *Esimerkillinen johtaminen*

Transformationaalinen johtajuus kulkee käsi kädessä resilienssin kanssa ja molemmat näistä vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen (Wang ja muut, 2017, s. 705–706; Henno, 2013, s. 2–3). Transformationaalinen johtaja johtaa alaisiaan esimerkillään ja toimii työntekijöidensä roolimallina. Tällaista esihenkilöä pidetään yleensä karismaattisena johtajana, joka tukee ja kannustaa työntekijöitään ja motivoi sekä innostaa alaisiaan työskentelemään tehokkaasti ja motivoituneesti. Kyseinen johtajuusteoria on uusi ja sopii nykypäivään huomioiden työelämän jatkuvan muutoksen. Transformationaalinen johtaja pyrkii toimimaan aina esimerkillisesti, eikä alisuoriudu tehtäviensä hoitamisesta. Hän pystyy motivoimalla sitouttamaan työntekijän tehtäväänsä ja osaa tuoda selkeästi esiin visioitaan, joita kohti työskentelyllä pyritään etenemään. Transformationaalinen johtaja pyrkii kannustamaan työntekijöitään älyllisesti ja tuomaan esiin omia ideoitaan sekä kehittämään toimintatapoja uuteen suuntaan. Transformationaalisella johtamistyyllillä tuetaan työntekijän ja työyhteisön resilienssiä.

Esimerkillä johtaminen on merkityksellisessä asemassa haastavien tilanteisen läpiviemisessä ja niistä selviytymisessä (Valli, 2020, s. 256). Hyvän johtamisen lähtökohtia ovat johtajan hyvä itsetuntemus ja se, että johtaja tietoisesti ottaa tavoitteekseen olla päivittäin parhain versio omasta itsestään. Kun johtaja tuntee itsensä kunnolla ja tunnistaa, ymmärtää ja käsittelee omia tunteitaan ja tuntemuksiaan riittävästi, pystyy hän tätä kautta tarkastelemaan ja muokkaamaan myös omaa toimintaansa. Näin syntyy positiivisen oppimisen ympyrä, jonka ansiosta johtamiskäyttäytyminen jalostuu entisestään ja tällä voidaan vaikuttaa positiivisesti myös työyhteisön ja sen jäsenten toimintakykyyn ja sen palautumiseen ja kehittymiseen. Niiden seikkojen tiedostaminen, jotka vaikuttavat resilienssin muodostumiseen niin yksilötasolla kuin myös yhteisötasolla, muodostaa vankan pohjan työyhteisön toimintakyvyn johtamiselle myös vaativissa ja erityisen haastavissa tilanteissa.

Kuormittavat ja stressiä sekä epävarmuutta synnyttävät tilanteet näkyvät työyhteisön ja sen jäsenten pahoinvointina (Valli, 2020, s. 258). Hyvä johtaminen ja sen laadukkuus edesauttavat sitä, että työyhteisö pysyy haastavissakin tilanteissa toimintakykyisenä ja terveenä. Kuormittavassa tilanteessa työyhteisön taustaorganisaation ja itse yhteisön rakenteiden tulee olla vankalla pohjalla, jotta työyhteisö pysyy toimintakykyisenä, eikä toimintaa heikentäviä ilmiöitä pääsisi liiaksi kehittymään. Johtamisella pystytään vaikuttamaan näihin edellä mainittuihin asioihin ja työyhteisön vuorovaikutusilmapiirin pysymiseen toiveikkaana ja positiivisena kuormittavassakin tilanteessa. Positiivisuuden ylläpitämisessä auttaa se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä pysyy haastavassakin tilanteessa tunne siitä, että juuri hänen tekemällä työllään on tarkoitusta ja työ on merkityksellistä.

#### *Resilienssikoulutuksen vaikutus työntekijän hyvinvointiin*

Resilienssi ja tyytyväisyys esihenkilötyöhön edesauttavat positiivisen vireen syntyä ja sitouttavat työntekijän organisaatioon (Wang ja muut, 2017, s. 705–706). Positiivinen työvire vaikuttaa työntekijään monella tapaa. Työntekijän stressitaso pysyy matalana ja

tyytyväisyys omaan elämään ja sen osa-alueisiin lisääntyy ja työntekijä kokee olonsa paremmaksi niin henkisesti kuin fyysisestikin. Organisaation ja sen työntekijöiden resilienssiä voidaan lisätä aiheeseen liittyvillä koulutuksilla ja jopa sillä, että jo rekrytointitilanteissa pyritään valitsemaan työtehtäviin sellaisia henkilöitä, jotka osoittautuvat haastatteluiden perusteella resilienteiksi yksilöiksi.

Resilienssikoulutuksia järjestetään ympäri maailman ja niiden vaikutuksista on myös tehty lukuisia tutkimuksia, joilla on pystytty osoittamana, että koulutuksella pystytään parantamaan työntekijän henkilökohtaista resilienssiä ja vaikuttamaan positiivisesti myös muihin osa-alueisiin (Robertson ja muut, 2015, s. 533–544). Ivan Robertson, Cary Cooper, Mustafa Sankar ja Thomas Curran ovat tutkineet resilienssikoulutusten vaikutuksia työpaikoilla vuosien 2003–2014 välillä. Tutkimuksessa osoitettiin, että resilienssi lisää työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Lisäksi se edistää työntekijöiden suorituskykyä työpaikalla. Tutkimus sisälsi yhteensä 14 tutkimusta, joissa kiinnitettiin huomiota siihen, millainen vaikutus resilienssikoulutuksella on työntekijän henkilökohtaiseen resilienssiin ja sen kokemiseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin neljää osa-aluetta, joita olivat mielenterveyden ja subjektiivisen hyvinvoinnin kokeminen, psykososiaaliset vaikutukset, fyysiset vaikutukset ja suorituskyvyn vaikutukset.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että resilienssikoulutuksella pystytään lisäämään ja kehittämään työntekijän yksilöllistä resilienssiä (Robertson ja muut, 2015, s. 533–554). Lisäksi koulutus edistää työntekijän subjektiivista kokemusta omasta hyvinvoinnistaan ja mielenterveydestä. Koulutuksella on osoitettu olevan myös paljon muita positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työskentelyyn. Koulutuksella pystytään parantamaan työntekijän sitoutumista työhön sekä parantamaan suorituskykyä työtehtävien hoitamisessa. Valmiudet muutostilanteiden kohtaamiseen ja niistä selviytymiseen parantuivat myös koulutuksen myötä. Resilienssin on osoitettu suojaavan työntekijää stressin negatiivisilta vaikutuksilta ja resilienssikoulutukseen panostaminen antaa työntekijöille lisävalmiuksia käsitellä stressaavia tilanteita niin, että he pystyvät pitämään suorituskykynsä korkealla tasolla myös haastavissa olosuhteissa. Koulutuksen sisällöllä on paljon

vaikutusta siitä saatuihin hyötyihin. Lisäksi jokainen työntekijä on yksilö, jonka resilienssiin vaikuttaa myös aiemmat kokemukset, joten tästä syystä kaikissa tutkimuksissa ei saavuteta välttämättä kaikkia edellä mainittuja hyötyjä.

### **3.2 Resilientti työyhteisö tarvitsee taakseen vahvaa henkilöstöjohtamisosaamista**

Henkilöstöjohtaminen on vahvassa asemassa, kun puhutaan organisaation ja sen työntekijöiden resilienssin vahvistamisesta (Viitala, 2017, s. 448–449). Vahvasti resilientti työyhteisö on ketterä ja nopeasti muutoksiin sopeutuva ja niistä selviytyvä yksikkö, joka tarvitsee resilienssinsä vahvistamiseen ja tukemiseen laadukasta johtajuutta. Resilientin työyhteisön johtaminen edellyttää strategista henkilöstöjohtamista ja johtajan riittäviä valmiuksia ja taitoja, jotta hän pystyy tukemaan organisaationsa resilienssiä.

Resilientin työyhteisön esihenkilön ominaisuuksiin kuuluu joustavuus, uudistumishalukkuus, muutosmyönteisyys ja innovatiivisuus (Viitala, 2017, s. 448–449). Erytisen tärkeää on, että esihenkilö luottaa organisaationsa työntekijöihin ja heidän valmiuksiinsa onnistua muutoksessa. Jotta esihenkilötyö olisi todellakin työyhteisön resilienssiä tukevaa, edellyttää se esihenkilön huomion kiinnittämistä työyhteisön jäsenten osallistamiseen, jotta jokainen organisaation jäsenistä puhaltaisi yhteen hiileen ja koko organisaatiolla olisi yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan aktiivisella toiminnalla. Esihenkilön kannustus ja tukeminen on tärkeää, jotta organisaation jäsenet toimisivat ennakkoluulottomasti uutta kokeillen. Tiimityöskentelyllä on positiivisia vaikutuksia työyhteisön resilienssiin ja tiimityöskentelyn mahdollistamisella johtaja jakaa vastuuta alaisilleen ja kannustaa heitä osallistumaan organisaation kehittämiseen.

Jotta työyhteisö toimisi yhdessä ja tavoittelisi yhteistä päämäärää, täytyy esihenkilön tuntea työyhteisön toimintakulttuuri ja työntekijöidensä arvostuksen kohteet, jotta hän voi johtaa työyhteisöä sen tarpeiden mukaisesti (Haslam ja muut, 2012, s. 175–176). Esihenkilön on tunnistettava, mikä on työyhteisön edun mukaista ja edesautettava yhteisön



etua, mutta tämä täytyy toteuttaa työyhteisön arvojen ja normien mukaisessa linjassa. Johtaminen on mukautettava työyhteisön tarpeita vastaavaksi, eikä yhtä ainoaa johtamistapaa voi käyttää jokaisen työyhteisön johtamiseen. Esihenkilön on työskenneltävä me-henkisesti, osana työyhteisöä ja sen etua ajaen. Tällä tavalla esihenkilö pystyy parhaiten vaikuttamaan työyhteisön työskentelyyn niin, että työntekijät haluavat ja jaksavat ahertaa kohti tavoiteltavaa päämäärää. Työntekijät myös arvostavat tämän tyyppistä johtamista ja todennäköisesti seisovat tiiviimmin esihenkilönsä takana tämän päätöksissä.

Resilientin työyhteisön johtaminen vaatii vahvaa henkilöstöjohtamista (Viitala, 2017, s. 448; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2013, s. 28). Henkilöstöjohtamiseen panostamalla pystytään tukemaan organisaation ja sen jäsenten muutosjoustavuutta. Johtajan on tärkeää tunnistaa se, että henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa hänen työtään ja se osuus täytyy hoitaa huolellisesti, jotta työn tulokset kantaisivat mahdollisimman pitkälle. Esihenkilön täytyy ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilönä, mutta silti kohdella kaikkia tasapuolisesti. Johdonmukaisuus päätöksenteossa ja riittävät perustelut sille, miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla, ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisessa. Päätöksenteon täytyy pohjautua paikkaansa pitävään tietoon, eikä esihenkilö voi tehdä päätöksiä vain oman mielipiteensä ja kulloisenkin mielialansa mukaan. Esihenkilön täytyy osata kommunikoida alaistensa kanssa niin, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi, eikä kukaan jää huomiotta työyhteisössä. Vaikka henkilökemiat eivät aina kohtaa kaikkien kanssa, tämä ei saisi näkyä lainkaan esihenkilön työskentelyssä.

Esihenkilön on mahdollistettava työntekijöilleen parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työtä ja organisaatorakenteiden täytyy myötäillä ympärillä tapahtuvia muutoksia (Viitala, 2017, s. 448). Esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että organisaation osaaminen uudistuu muutosten mukana. Työtehtävät ja –ajat on pystyttävä pitämään joustavina, jotta työntekijät voivat työskennellä mahdollisemman saumattomasti ja tarpeita mukaillen. Johtajan on mahdollistettava työyhteisön aktiivinen osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen. Myös riittävän mukautuvat henkilöstöresurssit ovat tärkeitä, jotta resurssien

riittävyys muutostilanteissa pystytään varmistamaan ja toisaalta taas pitämään balanssissa senhetkisen tarpeen kanssa.

Ketteryys on avainasemassa myös henkilöstöjohtamisessa, sillä ketterä organisaatio vaatii toimiakseen ketterää ja nopeasti reagoivaa henkilöstöjohtamista ja johtamiskäytäntöitä (Viitala, 2017, s. 448–449; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2013, s. 28–29). Johtajan täytyy osata ennakoida tilanteita ja nähdä tulevaisuuteen sen suhteen, mitä häneltä vaaditaan ja miten hän voi toimia luodakseen mahdollisimman toimivat olosuhteet työskentelylle. Henkilöstöjohtamisella on pyrittävä siihen, että työyksikkö pysyy taukoamattomassa valmiudessa, jotta se on kykenevä kohtaamaan uusia muutostilanteita ja reagoimaan niihin pikaisesti ilman turhia viivytyksiä. Kaikki muutostilanteet eivät ole tarpeellisia ja muutoksen tulisi aina perustua todelliseen tarpeeseen. Muutos siitä syystä, että se on nykyaikana trendikästä, ei ole perusteltua. Johtajan täytyy pystyä perustelemaan muutostarve ja syyt, minkä vuoksi muutos on välttämätön. Perusteellisesti avattuna ja selvennettyinä, muutos on helpommin toteutettavissa ja työntekijät sitoutuvat toteutukseen paremmin.

#### *Hyvinvoiva esihenkilö tarvitsee myös tukea ja koulutusta*

Muuttuva maailma vaatii paljon johtajilta nyt ja tulevaisuudessa (Lehtonen ja muut, 2013, s. 20–23; Heimonen, 2011, s. 29–30). Johtamiskoulutuksiin ja valmennuksiin panostamalla taataan se, että johtajuus on ajan tasalla ja johtajilla on riittävät valmiudet ja taidot luotsata alaisiaan muuttuvissa tilanteissa ja tukea alaistensa selviytymistä muutoksissa. Hyvä johtaja –hankkeen koulutusten pohjalta tehtyjen kyselyjen perusteella, koulutukseen osallistujat kokivat, että johtajuusvalmennus on antanut valmiuksia muuttaa omia työskentelytapoja ja kannustanut uudistumaan johtajana. Koulutuksissa olleet kokivat positiivisina asioina muun muassa sen, että heidän valmiutensa kehittää oman työyhteisönsä työhyvinvointia olivat lisääntyneet koulutuksien tiimoilta. Kyselyyn vastanneiden mukaan, koulutuksissa oli myös saanut hyvää vertaistukea ja vertaiskeskustelua yhdessä muiden johtotehtävissä työskentelevien kanssa ja näiden koettiin

hyödyttävän omaa oppimista ja kehittymistä esihenkilötehtävissä. Myös valtion johdolle tehdyissä työtyytyväisyyskyselyissä tuli esiin koulutuksen positiivinen merkitys esihenkilötyöhön ja sen kehittämiseen. Johtamisessa nähtiin tärkeäksi myös johdon välinen vuorovaikutus ja verkostoituminen, joita pidettiin tärkeinä muuttuvassa organisaatiomaailmassa.

Johtamiskoulutuksilla on merkitystä myös esihenkilön hyvinvoinnille (Grant ja muut, 2009, s. 396–406). Koulutukset antavat esihenkilöille valmiuksia käsitellä haastavia tilanteita ja selviytyä mallikkaasti muutostilanteista. Lisäksi koulutuksilla on positiivista vaikutusta stressin sietokykyyn ja ne lisäävät esihenkilön työhyvinvointia. Työhyvinvointi kasvaa, kun esihenkilö kokee, että hänellä on valmiuksia selviytyä vaikeista ja kuormittavista tilanteista koulutuksesta saatujen oppien avulla. Esihenkilön oma resilienssi lisääntyy esihenkilökoulutuksien avulla. Kun esihenkilö voi hyvin työssään, voi myös muu työyhteisö paremmin, sillä esihenkilön hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön. Koulutuksen tuomilla eväillä esihenkilö pystyy johtamaan paremmin työyhteisöä muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 4 Tutkielman toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä se sopii parhaiten tutkielmani aihealueeseen ja sen tutkimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelu keskittyy subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin (Puusa & Juuti, 2020, s. 57–68). Näiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ihmisten eri ilmiöille antamia merkityksiä. Organisaatiotasolla laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten silloin, kun tarkastellaan ihmisten kokemuksia asioista tavoilla, joihin määrällisten tutkimusmenetelmien käyttäminen ei sovellu.

Kvalitatiivinen eli laadullinen aineistonkeruumenetelmä tuottaa yksinkertaisimmillaan sanottuna aineistoa, joka on ulkoasultaan tekstiä, kun taas kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä tuottaa enemmänkin numeerista aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 11–13). Tyypillisiä kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnoinnit, erilaiset kirjoitukset sekä muut kirjalliset, kuvalliset sekä äänelliset aineistomateriaalit. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma saattaa elää prosessin mukana ja eri tutkimuksen vaiheet muokkaavat tutkimussuunnitelmaa. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä se, että tutkimusongelman asettelua ja itse tutkimussuunnitelmaa joutuu ajoittain tarkistamaan ja muokkaamaan tutkimusprosessin edetessä.

Kvalitatiivinen tutkimus on aina erilaisiin aineistoihin ja aineistojen analyysiin pohjautuvaa eli empiiristä tutkimusta (Tietoarkisto, 2021). Vaikka tutkimus on empiiristä, se tarvitsee taustalleen myös teoreettista pohjaa ja kiinnityskohdat teoriaan ovat välttämättömiä laadullisenkin tutkimuksen tekemiselle. Siinä, missä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta käsin ja tätä teoriaa testataan empiirisesti, lähtee laadullinen tutkimus vastaavasti aineistosta käsin liikkeelle. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus voidaan joskus mieltää teoriattomammaksi kuin kvantitatiivinen tutkimus.

Deduktiivisuus eli teorialähtöisyys mielletään usein määrällisen tutkimuksen piirteeksi ja vastaavasti induktiivisuus eli aineistolähtöisyys laadullisen tutkimuksen ominaisuudeksi. Aina kuitenkin asetelma ei ole tämä, vaan myös kvalitatiivista tutkimusta voidaan viedä eteenpäin deduktiivisesti. Induktiivisuus ei myöskään tarkoita sitä, että tutkimus olisi täysin teorian.

## 4.2 Kohderyhmä ja tutkimusaineisto

Tutkielmani aineistonkeruumenetelmää miettiessäni pohdin vaihtoehtoina haastatteluita tai laadullista kyselytutkimusta. Päädyin viimein hankkimaan tutkimusaineiston tutkielmaani varten laadullisella kyselytutkimuksella. Laadullinen kyselytutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineisto kerätään kuitenkin kyselylomakkeella (SurveyMonkey, 2021). Lomakkeen kysymykset ovat avoimia ja niihin voi vastata omin sanoin, jolloin vastaukset ovat ainutlaatuisia ja yksilön näkökulman esiintuovia ja kuvailevia. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada laadullista ja kuvailevaa aineistomateriaalia kuten muillakin laadullisen tutkimuksen menetelmillä, mutta kyselytutkimuksen ansiosta tutkimus on helpompaa toteuttaa isommalle kohderyhmälle, jolloin tulokset ovat entistä luotettavampia.

Laadullisen kyselytutkimuksen valintaa aineistokeruumenetelmäksi puoltaa muun muassa se, että kyselytutkimuksen ansiosta voin kohdentaa kyselyn suuremmalle vastaajaryhmälle ja saan tätä kautta tutkielmaani enemmän aineistomateriaalia. Lisäksi kyselytutkimus on helppo ja vaivaton tapa toteuttaa aineistonkeruu, sillä se ei edellytä esimerkiksi sopimaan haastatteluajoja vastaajien kanssa, vaan jokainen vastaaja voi vastata kyselyyn omalla ajallaan tietyn aikaikkunan puitteissa. Laadullinen kyselytutkimus on myös nopeampi tapa kuin esimerkiksi haastattelut, sillä aineistonkeruumateriaalin purkamisen ja alkukäsittely on helpompaa, kun aineisto on jo valmiiksi kirjoitetussa muodossa, eikä aineistoa tarvitse litteroida. Toteutan laadullisen kyselytutkimukseni sähköisesti.

Tutkielmani kohderyhmä on kuntien ja kaupunkien esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt. Kysely kohdennettiin Etelä-Pohjanmaalla eri kunnissa ja kaupungeissa työskenteleville henkilöille, jotka toimivat esihenkilötehtävissä varhaiskasvatuksen toimialalla, sosiaali- ja terveystieteiden sekä perus- ja lukio-opetuksen toimialoilla. Laadullinen kyselytutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Google Formsin avulla ja kyselytutkimus sisälsi 10 avointa kysymystä aiheesta. Vastauksien pituuksia ei ollut rajoitettu mitenkään. Kyselytutkimukseen vastaaminen tapahtui anonymisti.

Lähetin saatekirjeen ja linkin kyselytutkimukseen ensin toimialoilla työskenteleville sihteereille, jotka lähettivät sen sitten edelleen kyseisillä toimialoilla työskenteleville esihenkilöille. Kyselytutkimus toteutettiin toukokuun 2022 aikana. Alun perin kyselytutkimus oli avoinna 5.5.–22.5. välisen ajan ja tuona aikana lähetin kyselytutkimuksesta myös muistutusviestiä, jotta kyselytutkimus tavoittaisi mahdollisimman monta vastaajaa. Loppuvaiheessa pidensin vielä vastausaikaa 29.5. saakka, kun vastauksia ei alkuperäiseen päivämäärään mennessä ollut tullut riittävästi. Tavoitteenani oli, että kyselytutkimukseeni olisi tullut noin 50 vastausta, mutta loppujen lopuksi vastauksia ei kuitenkaan tullut muistutusviesteistä sekä pidennetystä vastausajasta huolimatta kuin 19.

### **4.3 Aineiston analyysi sisällönanalyysillä**

Analysoin tutkimusaineiston laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissa huomio kiinnitetään niihin asioihin, teemoihin ja aiheisiin, mistä tutkimusaineisto koostuu eli siihen kaikkeen, mitä esimerkiksi teksti käsittelee tai haastateltavat kertovat (Tietoarkisto, 2021). Analyysia ei kohdenneta tutkimusaineiston ilmaisullisiin muotoihin. Laadullinen sisällönanalyysi sopii analyysimuodoksi muun muassa analysoitaessa erilaisia kirjoitettuja tekstejä tai haastatteluita. Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä selkeä, sanallinen kuvaus tutkimusaineiston pohjalta. Sisällönanalyysi etenee asteittain tutkimusaineistossa esiintyvien konkreettisten ilmauksien kautta edeten kohti abstraktimpaa käsitteistöä. Viimein pyritään pääsemään lopulliseen tulkintaan, joka kuvaa koko aineistoa yhdellä yhteneväisellä käsitteellisellä ilmauksella.

Laadullisen sisällönanalyysin analyysiprosessi voi olla myös sellainen, että analyysissä pyritään pysymään koko prosessin ajan mahdollisimman lähellä tutkittavaa kohdetta. Tällöin analyysillä ei pyritä saamaan tutkittavasta ilmiöstä abstraktia kuvausta, vaan tavoitteena on tarkastella joidenkin asioiden kuvaamiseen käytettyjä erilaisia tapoja.

Sisällönanalyysin kautta tutkimusaineistoa tiivistetään niin, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi ja asioiden keskinäiset suhteet pystytään havainnollistamaan mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeästi ilmaistuina (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Tarkoituksena on, että tutkimusaineiston yhdenmukaisuudet ja poikkeavuudet pystytään tunnistamaan ja tuomaan esiin.

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistosta lähtöisin olevia käsitteitä yhdistellään ja näitä käsitteitä luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Luokittelu viedään niin pitkälle, että siitä saadaan lopputuloksena vastaus esitettyihin tutkimusongelmiin. Laadullinen sisällönanalyysi koostuu päättelystä ja tulkinnasta ja sen eri vaiheissa on tarkoituksena se, että tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään kohteen omasta näkökulmasta katsottuna. Laadullinen sisällönanalyysi pitää sisällään kolme erilaista vaihetta, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen varsinaista sisällönanalyysiä määritellään kuitenkin ensin analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksi sana, sanayhdistelmä, ajatelma tai lause. Analyysiyksikön määrittelemisen jälkeen varsinainen analyysi aloitetaan pelkistämällä eli sisällönanalyysin ensimmäisellä vaiheella. Pelkistämisessä on tarkoitus karsia tutkimusaineistosta kaikki ne kohdat pois, jotka eivät suoranaisesti vastaa tutkimusongelmaan ja samalla huomio kiinnitetään niihin aineiston osiin, jotka ovat tutkimusongelman kannalta katsottuna merkittäviä ilmauksia. Pelkistäminen voidaan aloittaa muun muassa niin, että tutkimusaineistoa tarkastellaan tutkimusongelmaan liittyvien kysymysten kautta ja aineistosta nostetaan esiin ne seikat, jotka vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Tärkeää on pyrkiä säilyttämään pelkistetyt ilmaukset mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja niin kuin ne on tutkimusaineistossa esitetty.

Pelkistämisen jälkeen sisällönanalyysi etenee toiseen vaiheeseen eli ryhmittelyyn, jossa tutkimusaineistosta esiin nostetut ilmaukset ensin ryhmitellään ja sen jälkeen yhdistellään luokiksi, jotka nimetään luokkia kuvaavilla käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108–113). Ryhmittelyn perusta on pelkistämävaiheessa eroteltujen yhdenmukaisuuksien ja poikkeavuuksien tunnistamisessa ja niiden kategorioimisessa siten, että samankaltaiset ilmaukset ryhmitellään yhteen. Ryhmittelyn jälkeen siirrytään sisällönanalyysin viimeiseen vaiheeseen eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Tässä vaiheessa erotellaan tutkimuksen kannalta katsottaen merkittävä tieto merkityksettömästä tiedosta ja tästä merkittävästä tiedosta luodaan teoreettisia käsitteitä. Tässä sisällönanalyysin vaiheessa alakategorioita yhdistelemällä muodostetaan yläkategorioita, jotka nimetään mahdollisimman yksiselitteisesti ja sisältöään kuvaaviksi. Edellä mainittua yhdistelyä teoreettisiksi käsitteiksi jatketaan niin pitkälle kuin sen on tutkimuksen kannalta katsottuna mahdollista ja tarkoituksenmukaista.



## 5 Tutkimustulokset

Laadulliseen kyselytutkimukseeni vastasi 19 julkisella puolella kuntien ja kaupunkien palveluksessa esihenkilötehtävissä työskentelevää henkilöä. Kyselytutkimus toteutettiin sosiaali- ja terveysalalla, varhaiskasvatuksessa ja perus- sekä lukio-opetuksessa esihenkilötehtävissä työskenteleville henkilöille. Kyseiset alat ovat jo lähtöoletukseltaan niitä, joihin korona-aika on vaikuttanut merkittävästi esimerkiksi erilaisin rajoituksin, etäkouluun siirtymisen ja etätöön lisääntymisen muodoissa. Lisäksi suojautuminen ja muun muassa maskipakko on varmasti ollut ajankohtaista jokaisella edellä mainitulla alalla jossain vaiheessa korona-aikaa, kun taudin leviämistä on pyritty välttämään kaikin mahdollisin keinoin ja kun työskennellään tehtävissä, joissa kontaktit muihin ihmisiin ovat päivittäisiä.

### 5.1 Koronan vaikutukset ja näkyminen yksikön arjessa

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että korona näkyi työyhteisön arjessa monella eri tavalla, niin työntekijöissä näkyvinä vaikutuksina kuin myös työn tekemiseen heijastuvina vaikutuksina. Monissa vastauksissa korostui myös joustavuuden ja sopeutumisen merkitys työyhteisössä ja sen toiminnassa.

**Erilaisten tunteiden esiin nouseminen.** Kyselytutkimuksen vastausten perusteella korona-aika on nostanut monenlaisia tunteita esiin niin koko työyhteisössä kuin myös työyhteisön yksittäisissä jäsenissä. Pääasiassa kyselytutkimuksessa nousi esiin työyhteisön sisällä esiintyneet negatiiviset tunteet, jotka vallitseva tilanne toi esiin. Korona-aika on aiheuttanut työyhteisöissä kyllästymistä, väsymystä, pelkoa, turhautumista sekä epävarmuuden ja epätietoisuuden tunteita. Vastauksissa nostettiin esiin muun muassa se, että uusi tilanne ja asia pelotti henkilökuntaa ja alkuvaiheen epävarmuus näkyi muun muassa henkilökunnassa jonkinasteisena taantumisena. Uusi ja ennakoimaton tilanne vaati joustamista jo pelkästään tiheästi muuttuvien ohjeistusten vuoksi, ja samalla nopeasti muuttuvat ohjeistukset lisäsivät epätietoisuutta. Epätietoisuus toi esiin myös turhautumista

tilanteeseen, kun kukaan ei ollut täysin selvillä siitä, miten tilanteessa kuuluisi milläkin hetkellä toimia ohjeiden muuttuessa tiheään tahtiin.

*”Aluksi uusi asia koettiin pelottavana uhkana...”*

*”Alkuvaiheessa suuri epävarmuus monella tasolla, joka näkyi työntekijöissä ns. taantumana.”*

**Fyysinen ja psyykinen jaksaminen.** Esihenkilöt toivat kyselytutkimuksessa esiin myös sitä näkökulmaa, että korona-aika näkyi henkilökunnan fyysisessä ja psyykkisessä jaksamisessa ja aika on lisännyt työn kuormittavuutta koko työyhteisössä. Myös työn hektisyys on lisääntynyt työmäärän lisääntyessä ja työtehtävien muuttuessa.

*”...kuormitusta työntekijöille ja myös itselle...”*

*”Lisännyt työmäärää todella paljon.”*

*”...normaalin päivittäisen työn lisäksi paljon selvitettävää ja ohjattavaa.”*

Kyselytutkimuksessa esihenkilöt toivat esiin sitä seikkaa, että työmäärä on lisääntynyt korona-aikana huomattavasti ja työtehtävät muuttuneet, kun töitä on jouduttu järjestelmään muun muassa sairastumisten vuoksi ja erilaisten ohjeistusten takia. Tämän takia myös työn kuormittavuus on lisääntynyt ja koetellut työyhteisön jäsenten fyysistä ja psyykkistä jaksamista. Lisätyötä on tullut muun muassa siitä, kun asioita on jouduttu selvittämään enemmän epäselvien ja nopeasti muuttuvien ohjeistusten takia. Lisäksi ohjaus on lisääntynyt, kun ajankohtaisin tieto on saatava kulkemaan koko työyhteisölle. Ohjausta on tarvittu myös asiakkaiden ja potilaiden sekä heidän läheistensä suuntaan sekä oppilaiden ja heidän kotiväkensä suuntaan, jotta kaikki tietävät, miten tilanteessa kuuluu menetellä.

**Muutokset työyhteisön arjessa ja yhteisöllisyydessä.** Työyhteisön arki ja yhteisöllisyys ovat muuttuneet monella tapaa korona-aikana. Erilaiset rajoitukset ovat supistaneet toimintaa ja rajoittaneet työyhteisön arkea ja hankaloittaneet sen sujumista. Ennakoimattomuus on lisääntynyt ja työyhteisön yhteisöllisyys on kärsinyt koronan mukanaan tuomien rajoitusten vuoksi, ilmenee kyselytutkimuksesta.

*”...etätyöt ja etäpalaverit hajottaneet johtamisen näkökulmasta työyhteisöä.”*

*”Toiminta on supistunut talon sisälle ja sitä myöden vähentänyt toiminnan mahdollisuuksia.”*

*”...toi mukanaan ennakoimattomuutta...”*

Esihenkilöiden haastatteluista ilmenee, että työyhteisön arki on supistunut pienempään elinympäristöön ja kaikki ylimääräinen talon ulkopuolinen toiminta on jäänyt koronan myötä pois. Asioita ei ole voinut myöskään ennakoida niin paljon kuin ennen ja tilanteet ovat muuttuneet nopeasti ja näin ollen vaatineet nopeaa reagointia ja muutoksia toiminnassa ja sen suunnittelussa. Työn painottuminen etätyöhön ja etäpalavereiden lisääntyminen ovat vaikuttaneet negatiivisesti yhteisöllisyyteen, ja työyhteisön yhteisöllisyys on kärsinyt näiden muutosten vuoksi. Työyhteisö ei ole enää kokoontunut samalla tavalla yhteen kuin aiemmin, eikä etäpalaverit vastaa täysin kasvokkain kohtaamisia.

**Muutokset hygieniasioissa, suojautuminen ja taudin leviämisen hillintä.** Kyselytutkimuksen mukaan, hygienian ja suojautumisen merkitys on korostunut työyhteisöissä koronan myötä. Hygieniaan on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota ja hygieniaa on työyhteisöissä lisätty muun muassa käsien pesun ja desinfioinnin muodossa. Lisäksi kaikissa kyselyä koskevissa työyhteisöissä oli jossain vaiheessa ollut käytössä maskisuositus/pakko, jolla on pyritty siihen, ettei tauti leviäisi yksikössä hallitsemattomasti. Hygieniasiat ovat vaikuttaneet myös henkilökunnan vapaa-aikaan rajoittaen myös osaltaan sitä,

ja henkilökunnan jäsenet ovat pyrkineet toimimaan myös vapaa-ajallaan niin, ettei koronaa tuoda töihin kotoa käsin. Myös töissä on näkynyt joidenkin vastausten mukaan sitä, että töitä on valikoitu niin, että itse välttyttäisiin tartunnalta.

*”...valikoineet omia tekemisiään ja jopa perheen elämää niin, ettei vaan tuoda koronaa töihin.”*

*”...todella paljon muutoksia, maskit koko ajan, hygienia...”*

**Korostunut joustavuus ja digitalisaation lisääntynyt hyödyntäminen.** Jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa työskentely on näkynyt työyhteisöissä lisääntyneenä joustavuutena työyhteisön sisällä. Henkilökuntaa on täytynyt siirtää jopa yksiköstä toiseen, jotta henkilökunnan määrä saadaan riittämään ja työn tekeminen on mahdollista ja turvattua. Myös uusia toimintatapoja on jouduttu ottamaan käyttöön, ja toimintaa on joutunut mukauttamaan muuttuviin olosuhteisiin sopivaksi. Päätöksenteko on myös nopeutunut pakon edessä, sillä muuttuvat tilanteet vaativat nopeaa ja joustavaa reagointia asioihin. Työyhteisön arkea ja sen pyörittämistä on pohdittu ja suunniteltu paljon huomioon ottaen muuttavat tilanteet ympäristössä.

*”Uusien työtapojen kehittämisellä ja työn joustavuuden varmistamisella..”*

*”Päätöksenteon nopeus muuttuvien tilanteiden mukaan.”*

Kyselytutkimuksessa nousi esiin se, että työyhteisöissä on koronan myötä lisätty paljon digitalisaation hyödyntämistä ja käyttöä muun muassa etäpalavereiden ja etäopetuksen kautta. Moni työyhteisö on tehnyt pakostakin digiloikan toiminnassaan ja esimerkiksi Teams-palaverit ovat tulleet tutuiksi palavereiden ja etäkoulutusten myötä. Myös asiakkaiden palveluissa on ryhdytty hyödyntämään digitalisaatiota ja palavereita asiakkaiden kanssa on myös käyty Teams-yhteyttä hyödyntäen. Koulumaailmassa digiloikka

jouduttiin ottamaan hyvin nopeasti, kun etäopetukseen siirryttiin kokonaan korona-ajan alkupuolella ja lisäksi etäkoulujaksoja on ollut epidemian muissakin vaiheissa.

*”...etäopetuksessa 2,5kk ja viime syksynä jouduimme pitämään viikon etäopetusjakson...”*

*”Työyhteisö tehnyt digiloikan teams maailmaan...”*

## 5.2 Työyhteisön kyky mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin

Kyselytutkimuksessa kysymykseen siitä, miten työyhteisö on pystynyt mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin tuli hyvin vaihtelevia vastauksia. Vastauksista nousi esiin niin positiivinen mukautuminen kuin myös negatiivinen mukautuminen ja näihin molempiin vaikuttavat tekijät. Lisäksi vastauksissa korostui vallitsevan tilanteen ymmärtäminen sekä tuen tarpeen optimointi tilanteen mukaan.

**Positiivinen ja negatiivinen mukautuminen.** Kyselytutkimuksen vastausten perusteella positiivista mukautumista edesauttaa työyhteisön ja sen jäsenten hyvä joutavuuskyvykyys sekä yleisellä tasolla positiivinen suhtautuminen muutoksiin. Vastauksissa korostui se, että alkukankeuksien jälkeen tilanteeseen sopeuduttiin ja toiminta jatkui uudessa tilanteessa mukautuen sen hetkisiin ohjeistuksiin. Vastauksien perusteella sopeutuminen oli entistä parempaa silloin, kun työ normaalioloissakin on paineista, jolloin paineen alla on jo entuudestaan totuttu työskentelemään. Monen vastaajan vastauksissa korostui se, että työyhteisö oli joustavaa ja tilanteeseen oli sopeuduttu vähintään melko hyvin.

*”Mielestäni melko hienosti, työ itsessään on hyvin paineista normaalioloissakin.”*

*”Ammattitaitoinen väki sopeutuu nopeasti ja joustavasti.”*

Toisaalta taas useissa vastauksissa tuotiin esiin myös sitä näkökulmaa, että henkilökunnan mukautuminen tilanteeseen ei ollutkaan sujunut kovin hyvin ja suhtautuminen muutoksiin oli ollut negatiivista ja tilanne oli koettu raskaaksi ja kuormittavaksi.

*”Jonkin verran ollut vaikeuksia pysyä muutoksissa mukana.”*

*”Ovat kokeneet muutokset raskaiksi ja kuormittaviksi.”*

Koska mukautuminen on ollut vaihtelevaa, on myös henkilökunnan tuen tarve vaihdellut yksilöittäin. Esihenkilöiden vastauksista tulikin esiin se, että esihenkilöiden on täytynyt optimoida tuen antamista sen mukaan, miten henkilökunta on tilanteeseen reagoinut, sillä osa on tarvinnut enemmän tukea ja osa selvinnyt vähemmällä tuella. Tuen tarpeen optimointi onkin mitoitettava yksilöllisen tarpeen mukaan, eikä kaikkia voi kohdella samalla tavalla, sillä jokainen reagoi muuttuviin tilanteisiin eri tavalla.

*”Reagointi on ollut vaihtelevaa; osa sietää paremmin vaikutuksia ja osa on tarvinnut enemmän tukea.”*

**Tilanteen ymmärtäminen.** Vastauksissa nousi esiin se, että muutoksiin mukautuminen vaatii vallitsevan tilanteen tiedostamista, jolloin siihen voi suhtautua realistisemmin. Tässä korostuu tiedottamisen tärkeys eli se, että jokainen saa tilanteesta ajankohtaista ja oleellista tietoa, jolloin tilanteeseen on myös helpompi mukautua, kun henkilökunta on niin sanotusti tilanteen tasalla siinä määrin kuin se vallitsevassa ja nopeasti muuttuvassa tilanteessa on mahdollista.

*”Suhtautuminen on ollut realistista ja ymmärtäneet, että poikkeusolot vaikuttavat työntekemisen tapoihin.”*

*”...jos tieto olisi ollut selkeämpää ja nopeampaa olisi mukautuminen ollut helpompaa ja nopeampaa.”*

**Mukautumiseen vaikuttavat tekijät.** Muuttuvaan tilanteeseen mukautumiseen vaikuttaa monet tekijät, jotka joko edesauttavat tilanteeseen mukautumista tai vastaavasti heikentävät tilanteeseen sopeutumista. Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella muutokseen sopeutumiseen edesauttavia tekijöitä ovat muun muassa se, että muutokselle ja siihen sopeutumiseen annetaan riittävästi aikaa. Lisäksi myös aiemmat läpikäytyt muutostilanteet edesauttavat myös nykyisestä muutoksesta selviytymistä ja siihen sopeutumista. Avainasemassa on ennen kaikkea yhteistyö ja avoin keskustelu muutosta koskevan henkilökunnan välillä, sillä hyvällä yhteishengellä on positiivista vaikutusta muutokseen sopeutumisessa.

*”Kaikille muuttumisille varataan oma aikansa. Kun sen muistaa, niin asiat hoituu.”*

*”Mukautumista on osaksi helpottanut se, että työyhteisössä on totuttu tekemään muutoksista johtuvia työjärjestelyjä.”*

*”Yhteistyöllä, puhumalla, pohtimalla, maalaisjärjellä, odotettu ettei kestäisi kauan...”*

Kyselytutkimuksen vastauksissa muutokseen sopeutumista heikentäviksi tekijöiksi nimettiin ohjeistuksien epäselvyys ja vääränlainen tieto, mikä ei ole ollut paikkaansa pitävää. Epäselvät ohjeistukset aiheuttavat sen, että henkilökunta ei pysy tilanteen tasalla ja se aiheuttaa epävarmuutta työskentelyssä ja siinä, miten tilanteessa tulisi toimia.

*” Ei ole pysytty kärryillä ohjeistuksien muuttuessa nopeasti.”*

*”Väärää tietoa on esitetty myös oikeana...”*

### 5.3 Työyhteisön suhtautuminen koronan vaikutuksiin työyhteisössä

Korona-aika on rasittanut työyhteisöjä paljon ja tuonut mukanaan monenlaisia tunteita asiaa kohtaan. Epävarma ja muuttuva tilanne on kuormittanut henkilöstöä ja vaikuttanut henkilöstön työssäjaksamiseen. Uuden ja nopeasti muuttuvan tilanteen tuoma epävarmuus on heijastunut henkilöstöön, ja tämän tuoma kuormitus on näkynyt henkilöstön käytöksessä. Vaikka tilanne on tuonut esiin paljon negatiivisia tunteita, on tilanteeseen kuitenkin samanaikaisesti pyritty myös sopeutumaan.

**Epävarmuus heijastuu henkilöstöön.** Korona-aika on vaikuttanut paljon henkilöstöön, ilmenee kyselytutkimuksesta. Keskustelun tarve asiasta on ollut laajaa ja sillä on varmasti purettu myös tilanteen aiheuttamia omia tuntemuksia. Työyhteisöissä ilmenneiksi tunteiksi kyselytutkimuksessa nimettiin muun muassa pelko, väsymys ja turhautuminen. Jos henkilökunnan jäsen itse kuului koronan riskiryhmään, aiheutti tämä entistä enemmän pelokkuutta varsinkin tilanteen alussa, kun taudista ei vielä ollut kovin paljoa tietoa. Jatkuvasti muuttuva tilanne aiheutti henkilökunnassa väsymystä ja turhautumista. Varsinkin rokotepakko sotealalla ja maskien jatkuva käyttö otettiin vastaan raskaasti ja nämä edellä mainitut asiat aiheuttivat paljon keskustelua ja ne koettiin työntekoa hankaloittavina asioina.

*”Aluksi pelokkaasti. Kahden vuoden jälkeen väsyneesti ja turhautuneestikin.”*

*”Osa alaisista on ollut pelokkaita, varsinkin riskiryhmiin kuuluvat.”*

**Kuormitus näkyy käyttäytymisessä.** Kyselytutkimuksen vastauksista ilmenee, että korona-ajan mukanaan tuomat tunteet, muutokset ja kuormitus ovat näkyneet henkilöstön käyttäytymisessä. Jaksamista on jouduttu venyttämään ääri rajoille ja tämä on näkynyt henkilökunnassa väsymisenä. Aikaa, varsinkin korona-ajan alkua kuvattiin kyselytutkimuksessa shokkina, jonka myötä henkinen kuormitus työyhteisöissä on lisääntynyt. Josain vastauksessa kerrottiin myös siitä, että korona-aika on aiheuttanut myös työpaikan vaihtoa, kun tilanne on pitkittynyt, eikä helpotusta ole ollut näköpiirissä.



*”Väsymistä on ollut ja työpaikan vaihtoa...”*

*”Alussa shokki, joka taklattiin.”*

*”Ovat kokeneet muutokset raskaiksi ja kuormittaviksi. Jonkin verran vaikeutta sopeutua tilanteeseen.”*

**Pyrkimys sopeutua tilanteeseen.** Kyselytutkimuksen mukaan työyhteisöjen reagointi korona-aikaan on ollut hyvin vaihtelevaa. Toisaalta osa on jaksanut tilanteessa hyvin, mutta toisaalta taas osalla tilanne on aiheuttanut enemmän kipuilua, joka on sitten näkynyt äänekkäänä vastustuksena tilanteen tuomiin muutoksiin. Toisaalta taas osa on suhtautunut asiaan hieman rennommalla otteella, kun taas toiset ovat suhtautuneet siihen kaikella vakavuudella. Voisikin sanoa, että suhtautuminen tilanteeseen on ollut hyvin vaihtelevaa ja yksilöllistä.

Vastauksista ilmenee, että kuitenkin lopulta tilanne on hyväksytty, sillä on todettu, ettei vallitsevalle tilanteelle voida mitään. Kyselyssä on todettu, että korona-aika on kokonaisuudessaan vienyt henkilöstön voimavaroja, kun tilanteessa ei ole ollut muuta mahdollisuutta kuin tehdä työtä koronan vaikutuksen alla.

*”Vaihtelevasti. Osa on jaksanut hyvin, osalla on kipuilu ollut äänekästä ja vastustavaakin.”*

*”Osa on suhtautunut kaikella vakavuudella, osa on ottanut rennommin.”*

## 5.4 Koronan vaikutus esihenkilötyöhön

Korona on kyselytutkimuksen mukaan vaikuttanut paljon esihenkilötyöhön. Esihenkilötyössä esimerkiksi tilannetietoisuuden merkitys on korostunut korona-ajan myötä ja työaika on esihenkilön kohdalla laajentunut niin, että esihenkilönä työskennellään kellonajasta riippumatta. Samalla työn haastavuus on lisääntynyt ja johtaminen monipuolistunut. Myös yhteistyön merkitys on korostunut ja esihenkilötyön eri puolet ovat nousseet selkeämmin esiin.

**Tilannetietoisuuden korostunut merkitys.** Nopeasti muuttuvassa ja jatkuvasti elävässä, uudessa tilanteessa esihenkilön tulee olla koko ajan mahdollisimman ajan tasalla asioista. Työyhteisöä täytyy tiedottaa säännöllisesti ja huolehtia siitä, että ajantasainen tieto ja viimeisimmät ohjeistukset tavoittavat varmasti kaikki työyhteisön jäsenet. Esihenkilölle tulee jatkuvasti myös kyselyjä aiheeseen liittyen ja hänen tulisi osata vastata työyhteisöstä nousseisiin kysymyksiin.

*”On pitänyt seurata tarkasti viranomaisohjeita, tiedottaa ja taas tiedottaa.*

*”Kiirettä erilaisten kyselyiden ristitulella.”*

**Esihenkilönä kellonajasta riippumatta.** Monessa kyselytutkimuksen vastauksista nousi esiin myös se merkittävä seikka, että korona-aika on lisännyt esihenkilöiden työaikaa ja -määrää huomattavasti ja työt kulkevat mukana myös vapaa-ajalle. Vastauksissa kuvailtiin sitä, että työasiat pyörivät päässä yötä päivää ja töitä on joutunut hoitamaan vapaaltakin. Esihenkilön täytyy olla myös jatkuvasti tavoitettavissa, sillä tilanne töissä voi muuttua merkittävästi pienessäkin ajassa ja esihenkilön työpanosta voidaan tarvita milloin tahansa.

*” Olen ollut tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella.”*

*”Työmäärä on huomattavasti lisääntynyt, asiat pyörii päässä yötä päivää.”*

Kyselyvastauksissa kerrottiin myös esihenkilötyön haastavuuden ja kuormittavuuden lisääntymisestä. Työn vaatimukset ovat lisääntyneet ja kuormittavuus kasvanut. Henkinen paine on kasvanut koronan myötä ja työ vaatii enemmän tekijältään. Epävarma tilanne on tuottanut lisää murhetta, kun seuraavasta päivästä ei ole voinut etukäteen päätellä yhtään, mitä se tuo tullessaan.

*”Korona toi paljon lisätyötä ja henkistä painetta.”*

*”Lisännyt mielettömästi työtä, jatkuva paine ja murhe mitä uusi päivä tuo tullessaan...”*

**Yhteistyön lisääntynyt merkitys ja monipuolistunut johtaminen.** Koronan myötä johtaminen on saanut uusia ulottuvuuksia muun muassa etäjohtaminen on tullut monessa paikassa ajankohtaiseksi, kun etätyöskentelyä on suosittu entistä enemmän. Johtamisessa on täytynyt ottaa myös uusia toimintatapoja käyttöön ja myös johtamisessa on noussut enemmän esiin joustavuus. Samaan aikaan myös yhteistyö on lisääntynyt eri tahojen kanssa ja työtä on nyt tehty myös sellaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden kanssa aiemmin ei ole työskennelty. Verkostoituminen on näin ollen ollut aiempaa laajempaa, vaikkakin vastaavasti yhteistyö on ehkä siirtynyt enemmän etäyhteyksien päähän, kun aiemmin asioita hoidettiin enemmän kasvotusten.

*” Vaatinut enemmän tsemppaamista, joustavuutta etäilyyn ja etäjohtamista, digilaitteiden haltuunottoa teams jne...”*

*” Verkostoitumista eri tahojen kanssa, joiden kanssa ei ennen koronaa tehty yhteistyötä- tämä positiivinen asia.”*

**Esihenkilötyön eri puolet nousseet esiin.** Korona on tuonut mukanaan myös sen, että esihenkilöltä vaaditaan samaan aikaan nopeutta ja nopeita päätöksiä, mutta toisaalta taas myös vakautta ja rauhalista työskentelyotetta. Selkeys omassa työskentelyssä ja toisten rauhoittelu ja vakuuttelu siitä, että kaikki järjestyy ovat olleet myös tärkeitä seikkoja korona-ajan esihenkilötyössä. Esihenkilön esimerkillisyys on korostunut ja esihenkilö on voinut omalla käytöksellään viestiä työyhteisölle, että tästäkin selvitään ja rauhoittaa samalla työyhteisön työskentelyilmapiiriä.

*”Nopeita päätöksiä on tehty ja haastavaa on ollut saada sen hetkinen tieto työntekijöille, kun ovat työntouhussa...”*

*”Koronan tuomat muutokset on osoittanut minulle rauhallisuuden ja vakauden merkitystä esimiestyössä.”*

## **5.5 Omalta esihenkilöltä saatu tuki**

Kysymykseen siitä, millaista tukea esihenkilötehtävissä työskentelevä henkilö on itse saanut omalta esihenkilöltään tuli vastauksia laidasta laitaan. Toisaalta tukea oli saatu, mutta se oli jäänyt kovin pinnalliseksi ja osa vastaajista koki jääneensä kokonaan yksin ilman tukea. Toisissa vastauksissa sitten kerrottiin, että tukea on tarvittaessa saanut ja se on ollut riittävää, mutta toisaalta omaa esihenkilöä ei haluttu samaan aikaan vaivata turhaan tai tueksi riitti tieto siitä, että esihenkilö on tarvittaessa saatavilla.

**Tuki käytännön tasolla.** Monessa vastauksessa kerrottiin, että esihenkilön taholta saatu tuki oli lähinnä ollut vain yleistä informaatiota ja tiedottamista asioista sähköpostitse ja tuen määrä koettiin puutteelliseksi. Tukea olisi kaivattu lisää ja tuki olisi vastaajien mielestä saanut olla konkreettisempaa, eikä vain päivittäistä ja yleistä tiedottamista muun muassa uusimmista ohjeistuksista.

*”Erilaisia yleisohjeita on tullut, ei muuta.”*

*”En ole mielestäni saanut tarpeeksi tukea.”*

*”Lähipäivä virallisten ohjeiden välittämisessä ja isompien päätösten teossa.”*

**Tukemista monella eri tavalla.** Vaikka monessa vastauksessa korostui tuen puute, kyselytutkimuksessa nousi esiin myös se, että tukea oli saatu ja se oli koettu riittäväksi ja hyväksi. Esihenkilöt olivat kertomansa mukaan saaneet omalta esihenkilöltään muun muassa tukea keskustelun kautta ja apua käytännön työn organisoinnissa. Tarvittaessa omalta esihenkilöltä oli saanut myös neuvoja ja henkistä tukea ja muistutuksia kiinnittää huomiota omaankin jaksamiseen. Tuki oli siis ollut myös emotionaalista. Myös kollegiaalinen tuki nousi vastauksissa esiin. Esihenkilöiden vastauksista nousi esiin johtoryhmän välinen tuki ja johtoryhmätyöskentely. Yhteistyö muiden esihenkilöiden välillä nähtiin positiivisena asiana.

*”Tsemppiä jaksamiseen ja muistuttanut, että on itselleen armollinen.”*

*”Johtoryhmän tuki on ollut erinomaista.”*

*”Hän auttaa ja opastaa aina, on erittäin hyvä ja ihana esimies.”*

**Esihenkilön apuun turvaaminen vain ääritilanteissa.** Osassa vastauksissa nousi esiin myös se näkökulma, että esihenkilöt halusivat pärjätä mahdollisimman pitkään itsenäisesti ja omalta esihenkilöltä kysyttiin apua vain äärimmäisissä tilanteissa, joissa omin keinoin ei enää päästy eteenpäin. Vastauksissa kuvailtiin ylempiä esihenkilöitä kiireisiksi ja siitä syystä heitä ei haluttu kuormittaa tai häiritä lisää. Vastauksissa kuitenkin mainittiin, että oma esihenkilö on aina tarvittaessa saatavilla ja tämä tieto jo osakseen riitti tuomaan tietynlaista tukea omaan esihenkilötyöhön.

*”Hän on niin kiireinen, ettei viitsi kysyä vasta kun äärihätä.”*

*” Oma esimies aina puhelimitse saavutettavissa.”*

## 5.6 Johtamisen haasteet työelämän poikkeustilanteissa

Poikkeustilanteet työelämässä haastavat johtamista, ilmenee kyselytutkimuksessa. Poikkeustilanteet vaikuttavat toimintatapoihin ja pakottavat tarkastelemaan niitä ja tarvittaessa muuttamaan toimintatapoja vallitsevaan tilanteeseen sopiviksi. Uudet tilanteet ja asiat aiheuttavat aina myös jonkinasteista vastarintaa työyhteisössä. Lisäksi huomiota täytyy kiinnittää siihen, että myös muuttuvassa tilanteessa pystytään mahdollistamaan jatkuva oppiminen työyhteisön sisällä, eikä se liiaksi kärsi vallitsevasta tilanteesta. Muuttuvat tilanteet ja poikkeukselliset olosuhteet työelämässä saavat aikaan myös sen, että uusia työskentelytapoja ja johtamistapoja pitää ottaa käyttöön, kun vanhat eivät välttämättä enää sovi sen hetkiseen tilanteeseen. Myös henkilökunnan riittävyys on varmistettava varsinkin, kun kyseessä on epidemiatilanne, kuten korona-aikana.

**Toimintatapojen muuttuminen työyhteisössä.** Kyselytutkimuksen vastausten perusteella työyhteisössä vallitsevia toimintatapoja on täytynyt muuttaa korona-aikana, ja tämä on vaikuttanut tietenkin myös työyhteisön johtamiseen. Korona-aika on aiheuttanut sen, että yhdessä toimiminen ja yhteistyö on vähentyneet ja samalla myös työyhteisön sisäinen yhteisöllisyys on kärsinyt, kun kaikenlainen yhteinen kokoontuminen on vähentynyt rajoitusten vuoksi. Vastauksista ilmeni myös, että esihenkilön läsnäolo työyhteisössä on vähentynyt ja esihenkilö on tavallaan etäännytynyt alaisistaan korona-aikana.

*”...läsnäolo on vähentynyt, ei ole pystynyt antamaan riittävästi tukea henkilökunnalle.”*

*”Ei ole pystynyt pitämään viikoittaisia osastotunteja, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita...”*

Myös ajantasaisen tiedon jakaminen on vaikeutunut työyhteisön sisällä, kun ohjeistukset muuttuvat nopeasti ja ohjeet ovat olleet epäselviä. Tiedottamiseen on vaikuttanut toki myös se, että henkilökunta ei ole kokoontunut enää säännöllisesti yhteen, jolloin tiedon välittäminen kaikille on ollut haastavampaa.

**Uudet asiat aiheuttavat vastarintaa.** Vastarinta on yleensä väistämätöntä edes jonkinasteisena, kun puhutaan muutoksista ja muuttuvista tilanteista. Tämä tulee ilmi myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Uuden tiedon vastaanottaminen on aiheuttanut vastak-sien perusteella välillä kovastikin muutosvastarintaa, kun toimintaa on jouduttu muutta-maan uusien ohjeistuksien mukaisiksi.

*”Paljon joutunut tuomaan työyhteisöön uutta tietoa ja näiden myötä kohdannut kovasti muutosvastarintaa.”*

**Jatkuvan oppimisen mahdollistaminen muuttuvassa tilanteessa ja uusien työskentely-tapojen käyttöönottoaminen.** Korona-aikana koulutuksia on peruttu, eikä niitä ole enää järjestetty samalla tapaa kuin aiemmin, sillä kokoontumisia on jouduttu rajoittamaan. Tämä on aiheuttanut sen ongelman työyhteisöissä, että ammattitaidon ylläpitäminen on noussut myös yhdeksi huolenaiheeksi. Kun täydennyskoulutuksia ja ammattitaitoa yllä-pitäviä koulutuksia ei ole järjestetty pitkään aikaan, on se vaikuttanut negatiivisesti työ-yhteisöön, sillä alan uusimmat tiedot eivät välttämättä ole tavoittaneet ammattilaisia. Toki osaa koulutuksista on voitu järjestää etänä, mutta kuten aiemmin jo mainittiin, on tämä sitten taas vaikuttanut yhteisöllisyyden kokemiseen, eivätkä ammattilaiset ole ko-keneet sellaista vartaistukea kuin ehkä aiemmin koulutuksissa on saanut.

*”...miten pysytään ajan hermoilla, kun ei koulutuksia.”*

Toisaalta taas uudet työskentelytavat ja esimerkiksi etäpalaverit ja -koulutukset ja muu etätyöskentely on koettu myös arkea helpottaviksi asioiksi ja näiden tullessa enemmän käyttöön, on osa vastaajista kokenut, että etäyhteyksien avulla on saatu enemmän aikaa

varsinaisen työn tekemiseen, kun aikaa ei enää kulu paikasta toiseen siirtymiseen, vaan asioita voi hoitaa omalta työpisteeltä etäyhteyksien avulla.

*”Etäpalaveri teamsilla on osaksi helpottanut, kun työaikaa ei mene siirtymiseen eri paikkoihin palavereihin.”*

**Henkilökunnan riittävyyden varmistaminen.** Korona-aika on näkynyt monella työpaikalla myös akuuttina työntekijäpulana sairastumisten ja karanteenien vuoksi ilmenee kyselytutkimuksesta. Samalla, kun vakituinen henkilökunta on ollut sairaana tai karanteeneissa, on myös sijaisten hankkimisessa ollut haastetta, kun sijaisia ei ole yksinkertaisesti löytynyt. Tämä on aiheuttanut haastetta johtamiselle, kun esihenkilön on täytynyt varmistaa työvoiman riittävyys, jotta työyhteisön toiminta on voitu turvata myös poikkeuksellisessa tilanteessa.

**Uusien johtamistapojen haltuun ottaminen.** Korona-aika ja sen mukanaan tuomat rajoitukset ovat haastaneet esihenkilöitä myös siten, että omia johtamistapoja on täytynyt miettiä uudelleen ja mukauttaa niitä vallitsevaan tilanteeseen. Monessa vastauksessa nousi esiin se seikka, että muun muassa etäjohtamista on täytynyt opetella ja johtaminen on muuttunut luonteeltaan. Myös hybridijohtaminen on tullut osaksi arkea, kun henkilökunta on välillä ollut normaalisti läsnä työpaikalla ja taas välillä tehneet töitä etäyhteyksien avulla kotoa käsin.

*”Tiimijohtaminen on muuttunut hybridijohtamiseksi työntekijöiden etätyötilanteen mukaan.”*

*”Etäjohtamista piti harjoitella tietyssä vaiheessa.”*



## 5.7 Esihenkilön vaikutus työyhteisön resilienssiin poikkeuksellisissa olosuhteissa

Esihenkilö voi vaikuttaa paljon myös omalla toiminnallaan työyhteisön jaksamiseen ja resilienssiin. Työyhteisön resilienssiä vahvistaviksi ja tukeviksi tekijöiksi kyselytutkimuksessa nousivat esiin muun muassa esihenkilön läsnäolo ja tieto siitä, että hän on henkilökunnan saatavilla. Tiedon jakamisella koettiin olevan positiivista vaikutusta, samoin myös konkreettisella avulla arjessa. Esiin nousivat myös emotionaalinen tukeminen, sanallinen palkitseminen ja joustavuus esihenkilön taholta. Esihenkilön täytyy myös tunnistaa ja huomioida resilienssin merkitys, jolloin sitä pystyy omalla toiminnallaan tukemaan.

**Esihenkilö tiedonjakajana ja apuna arjessa.** Kyselytutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat, että pystyvät tukemaan johtamansa työyhteisön resilienssiä ensisijaisesti olemalla läsnä ja saatavilla. Työyhteisön kuuntelu ja ajantasaisen tiedon jakaminen ja ohjeistusten ajan tasalla pitäminen nähtiin myös positiivisina ja resilienssiä tukevinä asioina. Myös konkreettisen avun tarjoaminen työyhteisössä nähtiin asiana, joka tukee työyhteisön resilienssiä. Vastauksista kävi ilmi, että poikkeuksellisissa olosuhteissa useampi esihenkilö toimi konkreettisena apuna perustyössä järjestelemällä ja hoitamalla käytännönasioita, työskentelemällä perustyössä ja toimimalla itse sijaisena tilanteissa, joissa työntekijöistä oli pulaa ja haasteena oli työvoiman riittävyys.

*”...olemalla koko ajan arjessa mukana, osallistuen perustyöhönkin...”*

*”...sekä olemaan itse sijaisena.”*

**Positiivisen tuen korostunut merkitys.** Positiivinen ja emotionaalinen tuki nähtiin kyselytutkimuksessa tärkeinä asioina pohdittaessa sitä, miten esihenkilö voi tukea työyhteisönsä resilienssiä. Emotionaaliseksi tueksi koettiin henkilökunnan kannustaminen, tsemppaaminen ja tukeminen eri tavoilla. Vastauksissa korostettiin myös kiittämisen merkitystä ja sitä, että sanallista palkitsemista ei pitäisi milloinkaan unohtaa, vaan se on tärkeää, jotta henkilökunta kokee, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan.

*”Olen pystynyt hyvin tsemppaamaan ja tukemaan ja joustamaan...”*

*”Kannustamalla ja kiittämällä.”*

**Toiminnan mukauttaminen vallitsevaan tilanteeseen.** Työyhteisön resilienssiä tukevaksi tekijäksi nähtiin myös toiminnan mukauttaminen sen hetkiseen tilanteeseen ja vastauksissa tuotiinkin esiin sitä näkökulmaa, että poikkeukselliset tilanteet vaativat joustavuutta esihenkilön suunnalta. Työntekijöille on mahdollistettava se, että he voivat tehdä itsenäisiäkin päätöksiä päivittäisissä asioissa ja työntekijöillä on oltava enemmän liikkumavaraa työtä tehdessään. Vastauksissa nousi esiin myös se seikka, että esihenkilöllä on oltava antaa henkilökunnalle jonkinlaisia esimerkkejä menettelytavoista, joiden avulla työtä pystytään tekemään myös poikkeuksellisissa olosuhteissa parhaalla mahdollisella tavalla.

*”...annettu työntekijöille enemmän liikkumavaraa päivittäisissä ratkaisuissa.”*

*”Olen ratkaisukeskeinen. Pyrin löytämään toimivat menettelytavat eri tilanteissa.”*

## **5.8 Työyhteisön resilienssin näkyminen poikkeuksellisissa olosuhteissa**

Poikkeukselliset olosuhteet saavat työyhteisön resilienssin eri muodot konkreettisesti näkyviin. Poikkeuksellinen tilanne voi tuoda näkyviin työyhteisön heikon resilienssin kuten myös työyhteisön vahvan resilienssin ja positiiviset kokemukset resilienssistä. Resilienssi näyttäytyy poikkeuksellisissa olosuhteissa niin koko työyhteisön näkökulmasta kuin myös jokaisen yksilön henkilökohtaisesta näkökulmasta katsottuna. Työyhteisön ja sen jäsenten aiemmat kokemukset poikkeavista tilanteista ja muutoksista sekä

nykytilanne vaikuttavat sen hetkiseen resilienssiin ja siihen, miten sen sillä hetkellä työyhteisön sisällä ilmenee.

**Heikon resilienssin ilmeneminen.** Kyselytutkimuksen vastausten perusteella heikko resilienssi näkyy työyhteisössä muun muassa negatiivisten tunteiden esiin nousemisena ja jumittumisena vallitsevaan tilanteeseen niin, että tilanteesta ei nähdä ulospääsyä, vaan siihen jäädään kiinni ja negatiivisuus ja negatiiviset ajatukset jäävät päälle. Työyhteisön resilienssi koostuu sen jäsenten resilienssistä ja yksittäisen henkilön elämän kokonaistilanne taas vaikuttaa hänen yksilölliseen resilienssiinsä. Korona-aikana tämä on näkynyt työyhteisöissä muun muassa niin, että töissä jaksamiseen heijastuu suoraan myös yksilön vapaa-aika ja siinä tapahtuvat muutokset. Kun korona-aikana myös vapaa-aika on ollut rajoittunutta ja stressaavaa, on tämä heijastunut myös työssä jaksamiseen ja siihen, että töissäkään ei ole jaksettu samalla tapaa kuin aiemmin.

*”Jäädään jumiin ajatuksiin, että mikään ei muutu enää parempaan.”*

*”On huonontunut, koska henkilöstön vapaa-aikakin ollut hyvin rajoittunutta...”*

**Resilienssi työyhteisön sekä yksilön näkökulmasta.** Resilienssi ja sen määrä vaihtelee yksilöittäin ja se näkyy koko työyhteisön arjessa. Osalla työntekijöistä resilienssi on jo lähtötasoltaan parempi, jolloin nämä yksilöt selviytyvät muutostilanteista paremmin ja kokevat muutokset helpommin siedettäviksi. Kukin käsittelee muutostilanteita tavallaan ja tämä kaikki heijastuu myös työyhteisöön ja sen kokonaisresilienssiin. Kyselytutkimuksessa työyhteisön resilienssin kannalta katsottuna yhteisöllisyys ja sen merkitys nähtiin tärkeinä resilienssiin vaikuttavina asioina ja hyvällä ryhmähengellä sekä toinen toiseen tukeutumisella ja yhteistyöllä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisön resilienssiin.

*”Yhteisöllisesti on toinen toista tukien yritetty sopeutua vallitsevaan tilanteeseen.”*

*”Ryhmähengellä on ollut suuri vaikuttavuus.”*

*”Jokaisella on oma tapansa toimia ja jokaisella on myös oma tapa selvitä.”*

*”Osa selvisi hienosti ja osalle pienetkin muutokset arjen rutiineissa vaikuttivat vastoinkäymisiltä.”*

**Aiempien kokemusten ja nykytilanteen vaikutus resilienssiin.** Resilienssi vaihtelee yksilöittäin, mutta se voi vaihdella myös tilanteittain ilmenee kyselytutkimuksesta. Korona-aikana olikin tullut yllätyksiä sen suhteen, että henkilöt, jotka olivat aiemmin sopeutuneet muutokseen hyvin ja joustaneet, eivät yhtäkkiä enää tähän pystyneetkään samalla tavalla kuin aiemmin. Korona-aika oli tuonut yllätyksiä myös toisin päin ja joidenkin kohdalla oli löytynyt aivan uusia kykyjä käsitellä ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja tällaiset henkilöt olivatkin pystyneet nyt ajatella asioita aivan uudella, positiivisella tavalla verrattuna aiempiin muutostilanteisiin. Aiemmat haasteet työelämässä ja paineinen työ ovat lisänneet jo omalta osaltaan työyhteisön resilienssiä, jolloin myös tähän haastavaan tilanteeseen sopeutuminen on ollut sujuvaa ja tilanteeseen on sopeuduttu hyvin.

*”Toisaalta taas osa on löytänyt ihan uusia kykyjä itsestään ajatella asioita uudella tavalla.”*

*”...on resilienssiä rutkasti, teemme paineista työtä. Se varmasti auttoi tässä.”*

**Positiiviset kokemukset resilienssistä.** Siinä, missä korona-aika oli tuonut esiin heikon resilienssin merkkejä työyhteisöissä, oli se tuonut esiin myös merkkejä hyvästä resilienssistä ja positiivisia kokemuksia työyhteisön mukautumisesta. Kyselytutkimuksen

vastausten perusteella työyhteisöissä työyhteisön vahva resilienssi oli näyttäytynyt muun muassa nopeana sopeutumisenä muuttuvaan tilanteeseen ja nopeana ohjeistuksien haltuun ottamisena sekä joustavuutena ja hyvänä yhteishenkenä työyhteisön jäsenten välillä. Hyvän yhteishengen ja huumorin kerrottiin auttavan jaksamisessa muuten haastavassa tilanteessa.

*”Kriisitilanteessa löytyy joustoa esim. työvuorojen muutoksissa.”*

*”Työyhteisössä on huumoria paljon, naurua mukavia tilanteita.”*

## **5.9 Konkreettiset keinot työyhteisön resilienssin lisäämiseksi**

Kysymykseen siitä, mitä konkreettisia keinoja esihenkilöiden mielestä on, joilla he itse pystyvät vaikuttamaan ja lisäämään työyhteisönsä resilienssiä, tuli paljon samankaltaisia vastauksia kuin aiempiin kysymyksiinkin. Vastauksissa korostettiin yhteisöllisyyden ja yhteistyön merkitystä, avointa ilmapiiriä työyhteisössä sekä sitä, että esihenkilön itsensä täytyy olla vahvana osana työyhteisön arkea, jolloin hän myös pystyy parhaiten tukemaan työyhteisöään haastavassa tilanteessa.

**Perustehtävästä muistuttaminen.** Kyselytutkimuksen vastauksista nousi esiin se seikka, että esihenkilön on hyvä muistuttaa työyhteisöä sen perustehtävästä ja kannustaa alaisiaan keskittymään työhön myös haastavassa tilanteessa. Tällä nähtiin olevan se vaikutus, että työntekijöiden keskittyessä perustehtäväänsä, aikaa ei jää tilanteen turhaan spekulointiin, eikä negatiivisille ajatuksille. Poikkeuksellisistakin olosuhteista huolimatta, työn tekemisen kannalta oleellista on, että perustehtävä tulee hoidettua, eikä se kärsi tilanteesta, vaikkakin toimintaan tilanne voi tuoda erilaisia muutoksia.

*”Kannustamalla työhön keskittymiseen ja turhien nahinoiden välttämiseen.”*

**Avoimen ilmapiirin ylläpitäminen.** Avoimuus ja hyvän ilmapiirin säilyminen työyhteisössä nähtiin tärkeänä asiana ja tähän esihenkilö voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa. Vastauksien mukaan esihenkilö voi omalla toiminnallaan tukea avointa ja positiivista vuorovaikutusta työyhteisön sisällä niin, että keskusteluissa säilyisi positiivinen sävy ja jokainen saisi ajatuksiaan esiin. Esihenkilön tärkeäksi tehtäväksi haastavassa tilanteessa esitettiin sitä, että hän kuuntelee, kannustaa ja keskustelee alaistensa kanssa ja on aidosti kiinnostunut siitä, mitä muille työyhteisön jäsenille kulloinkin kuuluu. Esihenkilön tehtävään kuuluu myös tuoda esiin vaikeatkin asiat niin, että myös niistä pystytään luottamuksellisesti puhumaan, eikä vaikeita tunteita jätetä patoutumaan. Esihenkilö toimii työyhteisössä esimerkkinä myös avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa. Jos esihenkilö pitää tärkeänä hyviä keskusteluyhteyksiä työyhteisön sisällä ja sitä, että asioista puhutaan avoimesti, näkyy se positiivisessa mielessä työyhteisön resilienssinkin suhteen.

*"Kuuntelemalla, kannustamalla, keskustelemalla."*

*"Sanottamalla ääneen tilanteen vaativaa resilienssiä, keskustelemalla vaikeista tunteista niiden kanssa, joille tunteet ovat ottaneet vallan."*

**Yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen.** Yhteistyö ja yhteisöllisyys nousivat vastauksissa vahvoina esiin ja näillä nähtiin olevan positiivista vaikutusta työyhteisön resilienssiin. Nämä myös mainittiin asioiksi, joihin esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Vastauksissa esimerkkeinä yhteistyön ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi mainittiin muun muassa se, että ottamalla kaikki työyhteisössä mukaan suunnitteluun ja kuuntelemalla kaikkien mielipiteitä, esihenkilö voi tiivistää työyhteisön yhteistyötä entisestään. Myös alaisten kuuntelu eri muodoissaan koettiin tärkeäksi tekijäksi. Kuuntelun eri muotoina mainittiin muun muassa erilaiset kehityskeskustelut sekä palautekeskustelut, että myös yleinen keskustelu asioista. Keskusteluyhteyden ylläpitämistä korostettiin myös etätyöaikana, jolloin sen merkitystä ei saisi unohtaa ja myös etätyötä tekeviin alaisiin tulisi olla aktiivisesti yhteydessä, vaikka he eivät ole konkreettisesti läsnä työpaikalla. Yhteisöllisyyden ylläpitämistä edesauttoi kyselytutkimuksen mukaan myös se, että

esihenkilö pitää poikkeuksellisista olosuhteista huolimatta kiinni säännöllisistä yhteisistä kokoontumisista esimerkiksi tiimi- ja osastopalavereiden muodossa. Näitä voi tarvittaessa järjestää myös etäyhteyksien avulla, jos palaverit eivät kasvokkain vallitsevassa tilanteessa onnistu.

*”On tapana tehdä paljon yhteistyötä ja suunnitella asioista kaikki yhdessä, esimies ei sanele.”*

*”Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin etätyön aikana.”*

*”Palavereja sekä etänä että yhteiskokoontumisia on ollut normaalia enemmän.”*

Yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisäksi monessa vastauksessa mainittiin konkreettisiksi keinoiksi lisätä työyhteisön resilienssiä toisten huomiointi, auttaminen, työntekijöiden toiveiden huomiointi ja toteuttaminen sekä positiivisen palautteen merkitys. Haastavassa tilanteessa esihenkilöt ovat muun muassa pyrkineet huomioimaan entistä enemmän työntekijöiden toiveita ja kannustavat työyhteisöään auttamaan toinen toisiaan. Positiivisen palautteen antaminen koettiin myös hyväksi keinoksi tukea työyhteisön resilienssiä.

*”Otan heidän toiveet huomioon ja pyrin vastaamaan niihin.”*

*”Tsemppaus ja antamalla hyvää palautetta joustavuudesta ja jaksamisesta, joka joskus ollut kateissa.”*

**Esihenkilö vahvana osana työyhteisön arkea.** Vastauksissa korostettiin sitä näkökulmaa, että esihenkilön täytyy näkyä ja kuulua työyhteisön arjessa olemalla läsnä ja saatavilla. Esihenkilön tulee myös olla esimerkillinen puheissaan ja kohtaamisissa, jolloin nämä asiat heijastuvat myös koko työyhteisön käytökseen. Esihenkilön rauhallinen ja vakaa käytös, luo rauhaa ja vakautta myös työyhteisöön ja viestii siitä, että kaikesta kyllä

selvitään. Esihenkilön tulee olla myös ajan tasalla tiedottamisen suhteen ja haastavassa tilanteessa avoimella tiedottamisella voidaan vaikuttaa koko työyhteisön suhtautumiseen ja käytökseen tilanteessa. Joustavuus ratkaisujen teossa on myös tärkeässä roolissa, kun työskennellään poikkeuksellisissa olosuhteissa.

*”Vahvistan heidän uskoa selviytymisestä sanallisesti ja kohdaten.”*

*”Olemalla rauhallinen ja vakautta luova esimies.”*

*”Olen tehostanut asioista tiedottamista.”*

## **5.10 Esihenkilön kokemus omasta onnistumisesta työyhteisön tukemisessa**

Kyselytutkimuksen viimeisimpänä kysymyksenä pyydettiin esihenkilöitä arvioimaan omaa selviytymistään siinä, miten he ovat onnistuneet tukemaan työyhteisönsä resilienssiä korona-aikana. Suurin osa vastaajista arvioi onnistuneensa tukemisessa hyvin, melko hyvin tai kohtalaisesti, mutta osasta vastauksista kuului esiin myös epävarmuus ja hankaluus oman suoriutumisen arvioimisessa. Osassa vastauksista myös todettiin, että onnistuminen tukemisen suhteen on ollut todella vaihtelevaa, sillä esihenkilö on kohdannut paljon muutosvastarintaa ja tilanteessa on ollut paljon opeteltavaa myös itselle, joten tukeminen ei ole aina ollut kovin helppoa.

*”En osaa sanoa – parhaani olen tehnyt kuormittavissa tilanteissa...”*

*”Koronan osalta en osaa vastata, kun se on jo selätetty.”*

*”Tosi vaihtelevasti. Osittain onnistunut, mutta myös paljon oppinut ja opittavaa riittää...”*



*”Haastavaa on ollut, koska muutosvastarinta on ollut voimakasta.”*

Omaa suoriutumista peilattiin myös työyhteisön hyvinvointiin ja siihen, että oma suoriutuminen on täytynyt olla hyvällä tasolla, sillä henkilöstö voi tällä hetkellä hyvin, vaikka takana on pitkä ja raskas ajanjakso erilaisine muutoksineen. Vastauksista nousi esiin myös se seikka, että esihenkilö ei yksin voi vaikuttaa työyhteisön resilienssiin, eikä vain hänen tukensa ole oleellista tarkasteltaessa työyhteisön resilienssiä, vaan avainasemassa on yhteistyö koko työyhteisön välillä. Alaiset ovat yhtä merkittävässä asemassa kuin esihenkilökin ja työtä tehdään yhteistyössä kaikkien kanssa. Vastauksissa kerrottiin myös, että yhteistyö on lisääntynyt paljon korona-aikana, mikä nähtiin positiivisena asiana.

*”Hyvin, yhteistyössä alaisten kanssa...”*

*”Hyvin. Olen ollut tavoitettavissa. Ja nyt on korostunut työyhteisön yhteistyö...”*

*”Kun työyhteisö voi hyvin niin olen tyytyväinen omaan suoriutumiseeni.”*

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Laadulliseen kyselytutkimukseeni vastasi kaikkiaan 19 vastaajaa. Alun perin tavoitteenani oli, että vastaajien määrä olisi vähintään 50 henkilöä, mutta yrityksistä huolimatta, vastaajien määrä jäi vain tuohon 19 vastaajaan. Uskon kuitenkin, että tämäkin vastaajamäärä antaa luotettavaa tutkimustietoa aiheesta ja vastauksien perusteella pystytään havainnoimaan, miten korona-aika ja sen tuomat haasteet vaikuttivat työyhteisöihin ja miten esihenkilöt ovat omalla toiminnallaan pystyneet tukea ja lisätä työyhteisöjensä resilienssiä poikkeuksellisissa olosuhteissa.

Kyselytutkimuksellani lähdin hakemaan vastauksia tutkielmani tutkimuskysymyksiin eli miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin koronakriisin myötä nopeasti muuttuneessa toimintaympäristössä? Millaisia haasteita poikkeustilanteet asettavat johtamiselle? Miten työyhteisön resilienssi näkyy poikkeustilanteissa työskenneltäessä ja miten sitä voisi lisätä johtamisella? Millainen johtaminen tukee työyhteisön resilienssiä poikkeustilanteissa työskenneltäessä?

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamisella voidaan vaikuttaa paljonkin työyhteisön resilienssiin poikkeuksellisissa olosuhteissa ja esimerkiksi esihenkilön esimerkillisellä johtamistyyllillä, työyhteisön tukemisella ja yhteisöllisyyttä vahvistavalla työotteella esihenkilö pystyy vaikuttamaan työyhteisönsä resilienssiin ja siihen, miten työyhteisö muuttuviin tilanteisiin reagoi ja miten se niistä selviytyy. Tutkimuksesta nousi esiin myös selvästi se, että haastavat olosuhteet haastavat myös johtamista ja pakottavat esihenkilöt miettimään muun muassa omia toimintatapojaan ja sitä, sopivatko vanhat toimintatavat nopeasti muuttuvaan tilanteeseen. Varsinkin korona-aikana esihenkilöt joutuivat pohtimaan paljon toimintatapojaan ja opettelemaan samalla uusia, sillä esimerkiksi etätöiden nopea lisääntyminen oli monessa työpaikassa uusi asia ja esihenkilöt

joutuivatkin opettelemaan etä- ja hybridijohtamista. Korona-aika myös lisäsi esihenkilöiden työtaakkaa ja omaa työtä täytyi miettiä enemmän myös vapaa-ajalla.

Tutkimustulosten mukaan poikkeuksellinen tilanne työelämässä näkyi myös työyhteisön resilienssissä sekä yhteisötasolla että yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Vastauksista nousi esiin se, että aiemmat paineet työelämässä omalta osaltaan helpottivat myös tästä haasteesta selviytymistä eli paineisiin oli jo entuudestaan totuttu, eikä tilannetta koettu tästä syystä niin kuormittavaksi. Toki vastauksista nousi esiin myös se, että haastava tilanne toi esiin paremmin työntekijöiden henkilökohtaisen resilienssin ja tilanteeseen suhtauduttiin sen mukaisesti; osa koki tilanteen haastavana ja raskaana ja osa taas suhtautui tilanteeseen paremmin ja pystyi selviytymään tilanteessa hyvin, vaikka korona vaikuttikin omaan työskentelyyn monella eri tavalla. Esihenkilö pystyi omalla toiminnallaan vaikuttamaan paljon siihen, miten tilanne koettiin ja miten siihen suhtauduttiin. Esihenkilöt mainitsivat kyselytutkimuksessa, että muun muassa keskustelulla, avoimella ilmapiirillä sekä yhteisöllisyyden tukemisella oli positiivisia vaikutuksia tilanteen läpikäymiseen. Lisäksi esihenkilöt toivat esiin sitä näkökulmaa, että muun muassa esihenkilön omalla näkymisellä työyhteisössä ja sen arjessa oli positiivista vaikutusta ja se koettiin konkreettiseksi tueksi, jolla esihenkilö pystyi vaikuttamaan työyhteisön kykyyn selviytyä vaikeasta tilanteesta.

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että haastavat muutostilanteet näkyvät työyhteisön arjessa monella tapaa. Haastavat tilanteet, kuten nyt tässä tutkimuksessa tarkasteltu koronapandemia ja siitä aiheutuvat haasteet, kuormittavat aina työyhteisöä jollain tapaa. Haastavat tilanteet nostavat esiin erilaisia tunteita ja haasteet heijastuvat työyhteisön jäsenten psyykkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Muutokset vaikuttavat myös työyhteisön dynamiikkaan ja yhteisöllisyyteen. Muutostilanteet vaativatkin joustavuutta niin yksilötasolla kuin myös yhteisötasolla. Kuten Ilmarisen (2021) teettämässä tutkimuksessakin aiemmin todettiin, on koronapandemia vaikuttanut myös tämän tutkimuksen perusteella työpaikoilla tapahtuvaan vuorovaikutuksen määrään, ja etätyö on vähentänyt työyhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä.

Tuloksissa nousi esiin, että nopeasti muuttuvissa tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten kyky mukautua tilanteeseen vaihtelee paljon ja mukautuminen tilanteeseen voi olla niin positiivista kuin negatiivistakin. Vastauksissa tuotiin esiin sitä näkökulmaa, että mukautuminen koronan mukanaan tuomiin vaikutuksiin oli vaivattomampaa niissä työyhteisöissä, joissa työ on muutenkin jo hyvin paineista ja jatkuvan paineen alla on totuttu työskentelemään jo aiemminkin. Tällöin suhtautuminen työyhteisössä vallitsevaan poikkeukselliseen tilanteeseen oli joustavaa ja sopeutuminen tilanteeseen vaivattomampaa. Tätä havaintoa tukee myös Vakkalan (2012, s. 151) väite, jonka mukaan aiemmat isot muutostilanteet työssä, muokkaavat työntekijää ja hänen ajatusmallejaan. Aiemmista muutoksista selviytyminen antaa työntekijälle keinoja kohdata myös uusia haastavia tilanteita, joka omalta osaltaan lisää myös uskoa itseensä ja henkilön itsevarmuutta. Positiivinen stressi muodostuu onnistuneiden muutokokemusten ja jatkuvan oppimisen kautta ja peilautuu myös tuleviin tilanteisiin niin, että henkilö myös jatkossa hakeutuu tietoisesti uusiin haastaviin tilanteisiin ja hyödyntää eteen tulevia oppimiskokemuksia aktiivisesti.

Vastakohtana tälle vastauksissa kuitenkin nousi esiin myös asian kääntöpuoli eli nopeasti muuttuva tilanne oli joidenkin kohdalla koettu raskaaksi ja kuormittavaksi ja siitä selviytyminen haastavaksi. Koska suhtautuminen tilanteeseen vaihtelee yksilöittäin, nousi vastauksista esiin tärkeänä seikkana se, että esihenkilön täytyi mukauttaa ja optimoida antamaansa tukea henkilökunnan jäsenten yksilöllisen tarpeen mukaan. Tätä havaintoa tukee myös Hyvönen (2020) huomio, jonka mukaan poikkeustilanteissa niin henkisen kuin sosiaalisenkin tuen tarve korostuu työyhteisöjen sisällä.

Osa ihmisistä tarvitsee nopeasti muuttuvissa tilanteissa enemmän tukea, kun taas joku toinen selviää vähemmällä tuella. Tämä korostui myös tutkimukseni tuloksissa. Vallitsevan tilanteen ymmärtäminen ja siitä selviytyminen vaatiikin tilanteen perusteellista tiedostamista ja asioista tiedottamisen tärkeys nousi avainasemaan vastausien perusteella. Riittävä informointi, avoin keskusteluilmapiiri ja tiivis yhteistyö edesauttoivat kyselytutkimuksen perusteella myös tilanteesta selviytymisessä. Nämä seikat ovat korostuneet

monessa muussakin tutkimuksessa, kuten esimerkiksi Viitala (2017) on aiemmin todennut, että esihenkilön on luotava työntekijöilleen parhaat mahdolliset olosuhteet työn tekemiselle ja juuri riittävällä informoinnilla, avoimella keskusteluilmapiiirillä ja hyvää yhteistyötä tukemalla, esihenkilö pystyy auttamaan työyhteisöä muutoksiin sopeutumisessa.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että epävarma tilanne työyhteisössä heijastuu aina myös henkilöstöön ja tällöin keskustelun tarve työyhteisön sisällä lisääntyy. Pelko, väsymys, epävarmuus, turhautuminen ja muut negatiiviset tunteet näkyvät muutostilanteissa. Näiden tunteiden käsittelyyn jatkuva keskustelu ja vuoropuhelu työyhteisön jäsenten välillä on apukeino, jolla tilannetta voidaan helpottaa ja jonka avulla tilanteesta päästään etenemään, eikä työyhteisö jää vellomaan hankalaan tilanteeseen, vaan keksii yhdessä keinoja, joilla selviytyä poikkeuksellisessa tilanteessa. Vaikka työyhteisön ja yksilön resilienssi ei olekaan täysin sama asia, vaikuttaa eri yksilöiden henkilökohtainen resilienssi myös koko työyhteisöön ja sen resilienssiin (Yliviitala, 2019, s. 26–28). Lisäksi työyhteisön resilienssiin vaikuttaa myös työyksikön sisäinen kulttuuri ja yksikön johtaminen sekä työyhteisön muu konteksti. Senpä takia jatkuva vuoropuhelu ja avoin keskustelu työyhteisön sisällä edesauttavat myös työyhteisön resilienssin kehittämisessä. Samalla työyhteisön jäsenet voivat oppia uudesta tilanteesta yhdessä jotain ja näiden uusien oppien avulla kehittää myös työyhteisön resilienssiä entisestään.

Yhteisöllisyys vaikuttaa vahvasti työyhteisön resilienssiin ja kehittymiseen ja yhteisöllisyys voikin ruokkia tai estää työyhteisön resilienssin muodostumista, kuten Valli (2020, s.263) on todennut. Negatiiviset tunteet voivat siis olla haitaksi työyhteisön resilienssin kehittymiselle, mutta toisaalta taas niiden yhdessä käsittelystä voi olla myös hyötyä, riippuen siitä, osaako työyhteisö oppia jotain uutta käydystä keskustelusta. Viitalan (2004, s. 539) mukaan esimiehen tehtävä on luoda alaisilleen sellaiset puitteet, että heillä on mahdollisuus tiedon vastaanottamiseen sekä sen jakamiseen ja keskustelulle on mahdollistettava avoin ilmapiiri. Tämä seikka nousi esiin myös tutkimukseni tuloksissa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että työyhteisöjen alun reagointi korona-aikaan oli ollut hyvin vaihtelevaa ja haastava tilanne oli aiheuttanut kipuilua ja muutosvastarintaa, vaikka toisaalta myös osassa paikoista tilanteeseen olikin suhtauduttu rennommin, eikä tilannetta pidetty niin vakavana. Kuitenkin jokaisessa vastauksessa näkyi myös se näkökulma, että loppujen lopuksi tilanne oli hyväksytty, koska koronapandemiaa ei työyhteisössä voitu poistaa, vaan sen kanssa oli pakko oppia elämään. Kuten Uusiauttikin (2015, s. 64–67) on tutkimuksessaan todennut, muutostilanteet koettelevat aina työyhteisöjä ja muutosvastarinta ja jonkinasteinen kipuilu on näissä tilanteissa yleistä. Uusiautin (2015, s. 64–67) mukaan muutosvastarinta on toisaalta myös jonkinlaista huolta ja välttämistä työstään ja hän toteaaakin, että oli muutosvastarintaa tai ei, niin tärkeämpää muutostilanteessa on tunne ja luottamus siitä, että tilanteesta selviydytään kaikesta huolimatta. Tutkimuksessani esiin tullut tilanteen hyväksyminen viestii juuri edellä mainitusta; kun asiaa ei voida muuttaa, eikä siihen voida vaikuttaa, se täytyy vain hyväksyä ja tilanteen kanssa on opittava elämään.

Korona-aika on vaikuttanut paljon esihenkilöiden työskentelyyn ja tämä käy ilmi myös tässä tutkimuksessa. Esihenkilöiden työ on venynyt väkisinkin myös vapaa-ajan puolelle ja rajat työajan ja vapaa-ajan välillä ovat olleet häilyvämmät. Korona-aika on vaatinut esihenkilöiltä aiempaa korostuneempaa tilannetietoisuutta, lisääntyntä yhteistyötä muiden esihenkilöiden välillä ja monipuolistunutta johtamista. Tähän viittaa myös Viitala (2017, s 448) todetessaan, että esihenkilön tehtävä on luoda ja mahdollistaa alaisilleen parhaat mahdolliset olosuhteet toteuttaa työtään. Johtamisen täytyy mukautua vallitsevaan tilanteeseen. Tämän perusteella onkin siis selvää, että koronapandemia ja siitä aiheutuneet muutokset työyhteisöissä ovat lisänneet ja haastaneet myös esihenkilöiden työtä. Moni vastaajista kokikin työnsä haastavuuden sekä kuormittavuuden lisääntyneen muuttuvassa tilanteessa.

Esihenkilöt kokivat, että korona-aika on vaatinut heitä ottamaan johtamisessa uusia toimintatapoja käyttöön ja varsinkin etäjohtaminen oli monessa paikassa lisääntynyt ja tullut uutena asiana toimintaan mukaan. Esihenkilötyön eri puolet olivat nousseet korona-

aikana entistä enemmän esiin, ja tämä vaatii esihenkilöiltä enemmän panostusta työhönsä. Korona-aika on tutkimuksen perusteella vaatinut esihenkilöiltä entistä enemmän näkyvyyttä ja aktiivista läsnäoloa työyhteisön sisällä. Tämän perusteella voidaan todeta sama, minkä myös Viitala (2002, s. 25) ja Elonen (2015, s. 29) ovat todenneet; erilaiset muutostilanteet ja organisaation muuttuva toimintaympäristö haastavat johtajuutta. Johtajuuden ja esimiestyön on mukauduttava muutoksiin ja johtamisella on kyettävä aukikirjoittamaan muutosprosessia, sekä sen tapahtumia ja merkityksiä.

Myös esimerkillisyys on tutkimukseni mukaan korostunut esihenkilötyössä koronapandemian aikana. Tutkimuksessa tuli esiin se seikka, että esihenkilö pystyy omalla käytöksellään viestimään paljon työyhteisölleen. Tämä on tärkeää huomioida, sillä myös Viitalan (2022, s.25) ja Elosen (2015, s. 29) mukaan juuri omalla käytöksellään esihenkilö voi viestiä paljonkin alaisilleen. Esihenkilön suhtautuessa muutostilanteisiin itse positiivisella asenteella ja panostamalla itsensä kehittämiseen, hän antaa johtamalleen työyhteisölle viestin, että organisaatiossa arvostetaan oppimista ja kehittymistä ja näitä piirteitä myös tuetaan esihenkilön taholta.

Tutkimuksestani käy ilmi, että selkeä, rauhallinen ja esimerkillinen työskentelytapa vaikuttaa myös yleiseen työskentelyilmapiiriin ja omalla esimerkillään esihenkilö pystyy viestimään alaisilleen, että kaikesta selvitään ja toimintaa voidaan jatkaa poikkeuksellisissakin olosuhteissa. Kuten myös Wang, Li & Li (2017, s. 705–706) ja Henno (2013, s.2–3) ovat asiasta todenneet; transformationaalinen eli esimerkillinen johtaminen liittyy hyvin vahvasti resilienssiin ja yhdessä resilienssin kanssa nämä vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi työhön sitoutumiseen, mikä onkin erityisen tärkeää työelämän haastavissa tilanteissa. Esimerkillisyydellä esihenkilö tukee sekä alaistensa että koko työyhteisön resilienssiä.

Poikkeukselliset tilanteet työyhteisöissä haastavat omalta osaltaan johtamista ja esihenkilötyötä. Poikkeustilanteet kuten tässä tutkimuksessa koronatilanne oli pakottanut esihenkilöitä tarkastelemaan niin työyhteisön toimintatapoja kuin myös omaa

johtamistapaansa ja muokkaamaan niitä vallitsevaan tilanteeseen sopiviksi. Vastauksissa korostui, että esihenkilöt joutuivat opettelemaan uusia johtamistapoja itsekin nopealla tahdilla kuten esimerkiksi etäjohtamista ja hybridijohtamista, joita ei välttämättä ollut aiemmin tarvinnut omassa työssään ollenkaan. Myös Työterveyslaitoksen (2021) kyselytutkimuksessa nousi esiin sama ilmiö; esihenkilöt ja johtajat ovat kohdanneet etätyöhön siirtymisessä monia vaatimuksia, jotka liittyvät juuri etätyön mukanaan tuomiin haasteisiin. Näitä haasteita ovat muun muassa tiedottaminen ja yhteydenpito alaisten työskennellessä etänä. Myös töiden järjesteleminen täytyy sopeuttaa vallitsevaan tilanteeseen, sillä vanhat rutiinit eivät välttämättä enää toimikaan etänä työskenneltäessä.

Isot kriisi- ja muutostilanteet työyhteisöissä haastavatkin usein esihenkilöt ja heidän johtamistyyliinsä ja pakottavat esihenkilöt tarkastelemaan johtamistaan ja mukauttamaan sitä sopivammaksi vallitsevaan tilanteeseen nähden. Tämä käy ilmi myös Giustinianon, Pina e Cunhan, Simpsonin, Regon & Cleggin (2020) tutkimuksesta, jossa esimerkiksi juuri koronapandemiaa pidetään eräänlaisena johtajuuden sietokykytestinä. Hyvönen (2020) on vastaavasti kuvannut koronatilannetta kirjoituksessaan yhdenlaisena resilienssitestinä, jolla mitataan työyhteisöjen resilienssiä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöt tiedostivat hyvin, miten he voivat itse vaikuttaa työyhteisönsä resilienssiin poikkeuksellisissa olosuhteissa. Keinoiksi vaikuttaa työyhteisön resilienssiin nimettiin muun muassa esihenkilön aktiivinen läsnäolo ja näkyminen työyhteisössä, josta välittyi työntekijöille tunne, että esihenkilö on kiinnostunut heistä ja että esihenkilö on olemassa alaisiaan varten. Tiedon jakaminen, avoimuus ja konkreettinen avustaminen työyhteisön arjessa koettiin myös myötävaikuttavina keinoina, joilla esihenkilöt pystyivät vaikuttamaan työyhteisönsä resilienssiin. Muiksi resilienssiä edesauttaviksi keinoiksi nimettiin muun muassa joustavuus esihenkilön taholta, työntekijöiden huomioiminen ja sanallinen palkitseminen sekä emotionaalinen tukeminen. Tutkimuksessa huomioitiin myös se seikka, että esihenkilön tehtäväksi koettiin haastavassa tilanteessa myös se, että esihenkilö pyrkii aktiivisesti löytämään sellaisia työskentely- ja menettelytapoja, joiden avulla haastavassa tilanteessa pystytään työskentelemään ja



joiden avulla työn tekeminen sujuu mahdollisimman hyvin, vaikka tilanne olisikin vaativa. Edellä mainitut keinot ovat juuri niitä, mitä on nimetty myös muissa resilienssiä koskevissa tutkimuksissa keinoiksi, joilla resilienssiä voidaan työyhteisössä lisätä. Haastavat muutostilanteet ja erilaiset kriisit työyhteisössä edellyttävät laadukasta johtajuutta, joka pyrkii samalla lisäämään työyhteisön resilienssiä (Giustiniano ja muut, 2020). Tällainen johtajuus on juuri ohjaamista, tukemista ja olemassa olevan toiminnan sopeuttamista vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi.

Tutkimukseni perusteella esihenkilöt huomaavat ja tunnistavat työyhteisöissään resilienssin ja sen, että resilienssi näyttäytyy niin yksilötasolla kuin myös koko työyhteisön tasolla. Tämä on erityisen tärkeää ja kuten Kupias ja muut (2014, s. 191–192) ovat todenneet; muutostilanteissa esihenkilön tulisi huomioida koko henkilöstö niin yksilöinä kuin yhteisönäkin ja ottaa huomioon, että muun muassa yksilöiden aiemmat kokemukset ja sen hetkisen muutostilanteen kuormittavuus vaikuttavat eri yksilöiden muutokseen suhtautumiseen. Vastauksissa heikon resilienssin kerrottiin ilmentyvän työyhteisön arjessa muun muassa negatiivisina tunteina ja jumittumisena sen hetkiseen tilanteeseen niin, ettei enää nähdä ulospääsyä tilanteesta ja jäädään pyörimään niin kutsuttuun oravanpyörään, jossa negatiiviset tunteet ruokkivat tilannetta epätoivoisempaan suuntaan. Tämä kaikki vaikuttaa työssä jaksamiseen ja heijastuu myös vapaa-aikaan. Toisaalta myös vapaa-ajan katsottiin heijastuvan myös työelämään ja vapaa-ajan ollessa myös stressaavaa ja rajoittunutta, peilautuu se negatiivisesti työssäjaksamiseen. Onkin tärkeää, että esihenkilö tiedostaa, että johtamisella voidaan vaikuttaa paljon työyhteisön kokemaan kuormitukseen ja selviytymiseen muutosten paineissa (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 198–200, 208–209).

Esihenkilöt tiedostivat tutkimuksen mukaan sen, että aiemmat positiiviset kokemukset muutostilanteista ja niistä selviytymisestä vaikuttavat myös uusista haasteista selviytymiseen. Jos aiemmista kokemuksista oli jäänyt positiivisia kuvia ja tunne, että haasteista selvitään, edesauttoi se myös uuden poikkeuksellisen tilanteen läpikäymisessä. Myös aiempi paine työssä näyttäytyi niin, että uusia paineita ja haasteita työelämässä ei

niinkään hätkähdetty, vaan niistä osattiin selviytyä eteenpäin ja niihin pystyttiin sopeutumaan. On tärkeää, että esihenkilöt tunnistavat positiivisten kokemusten vaikutukset muutostilanteisiin, kuten tutkimuksessakin todettiin. Hyrkäksen (2009, s. 123) mukaan esihenkilön täytyykin ensin tunnistaa johtamansa organisaation osaamisen taso, jotta hän voi tukea työyhteisönsä työskentelyä ja tietää, mitkä osa-alueet ovat niitä, joita täytyy kehittää edelleen ja mitkä alueet vaativat uudelleen organisointia. Nämä tunnistaessaan esihenkilö pystyy tarjoamaan alaisilleen entistä parempaa tukea.

Toisaalta tutkimuksessa korostui myös se näkökulma, että korona-aika oli joidenkin kohdalla yllättänyt ja henkilöt, jotka aiemmin olivat vaikuttaneet hyvinkin resilienteiltä henkilöiltä, olivatkin yhtäkkiä jollain tapaa taantuneet ja tämän kertainen muutostilanne olikin ollut näille henkilöille hyvin haastava ja tilanteeseen oli ollut vaikea sopeutua. Toki yllätyksiä oli tullut myös toisin päin ja korona-aikana oli tuonut esiin myös niitä tapauksia, jotka aiemmin olivat olleet hyvin muutosvastarintaisia ja nyt näyttäneetkin uusia kykyjä käsitellä muutosta ja haastavaa tilannetta.

Vahva resilienssi näkyi korona-aikana työyhteisöissä muun muassa nopeana sopeutumisena uuteen ja muuttuvaan tilanteeseen sekä joustavuutena ja mukautuvina työskentelytapoina. Työyhteisön vahva resilienssi näkyi ulospäin myös työyhteisön hyvänä yhteishenkenä ja erilaisten ohjeistuksien nopeana omaksumisena niin, että työyhteisön työskentelykyky pysyi koko ajan hyvin yllä, eikä toiminta lamaantunut missään tilanteessa. Nieminen ja muut (2017, s. 75) ovat nimenneet samoja työyhteisön piirteitä puhuessaan resilientistä työyhteisöstä. Heidän mukaansa työyhteisön resilienssiin vaikuttaa eri yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, joita ovat muun muassa kyky joustaa, oppia uutta ja mukautua uusiin tilanteisiin, sekä pysyä toimintavalmiudessa myös muuttuvissa ja vaihtelevissa olosuhteissa.

Esihenkilöt nimesivät tutkimuksessa keinoiksi lisätä työyhteisön resilienssiä muun muassa yhteisöllisyyden ja yhteistyön tukemisen, avoimen ilmapiirin ylläpitämisen työyhteisön keskuudessa sekä sen, että esihenkilö itse on vahva osa työyhteisöä ja sen arkea,

jolloin esihenkilön tulee näkyä ja kuulua työyhteisössä ja toimia esimerkillisesti kaiken aikaa. Lisäksi tutkimuksesta nousi esiin myös se seikka, että haastavassa tilanteessa on tärkeää muistuttaa työyhteisöä sen perustehtävästä. Perustehtävään keskittymällä koettiin olevan se vaikutus, että aikaa ei välttämättä jää niin paljoa negatiivisille ajatuksille ja huomio kiinnittyy oleellisimpaan asiaan koko työyhteisön kannalta katsottuna eli työn tekemiseen. Viitalan (2017, s. 448–449) mukaan resilientti työyhteisö vaatii johtajaltaan edellä mainittujen keinojen lisäksi myös joustavuutta, muutosmyönteisyyttä, uudistumishalukkuutta ja innovatiivisuutta. Kuten tutkimuksessani tulikin esiin yhteistyöllä ja tiimityöskentelyllä sekä avoimella ilmapiirillä on myös positiivisia vaikutuksia työyhteisön resilienssiin. Kuten tutkimuksessanikin, myös Haslam, Reicher & Platow (2012, s. 175–176) ovat todenneet, että esihenkilön täytyy työskennellä yhdessä muiden kanssa mehenkisesti ja olla vahvana osana työyhteisöä.

## **6.2 Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusta tehdessä on erityisen tärkeää huomioida, että tutkimus täyttää luotettavuuden ja eettisyyden kriteerit. Eettisyyteen liittyy vahvasti se, että tutkimuksen tekijä tiedostaa oikeutensa ja velvollisuutensa ja toimii koko tutkimuksen ajan niiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 131). Peruseriaatteena on, että tutkimusta tehdessä toteutuu tutkimuksessa kohteena olevien ja tutkimukseen osallistujien suoja. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisuus aina myös jättäytyä pois tutkimuksesta, missä vain tutkimuksen vaiheessa. On myös tärkeää, että tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti säilyy läpi tutkimuksen ja kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto säilytetään niin, ettei ole mahdollista, että joku tutkimuksen ulkopuolinen henkilö saisi niitä haltuunsa.

Tutkimukseni toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena sähköisen kyselytyökalun avulla. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonymisti ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn alussa kerroin, mitä kyselyllä tutkitaan ja painotin samalla kyselyn vapaaehtoisuutta ja anonymiteetin säilymistä. Myös tutkimusaineiston säilyttämisessä ja

käsittelyssä on huomioitu eettisyys ja se, ettei aineisto tai sen osa päädy kenenkään ulkopuolisen tarkasteltavaksi.

Eettisyyden lisäksi myös luotettavuus on kriteeri, jonka täytyy toteutua tutkimusta tehtäessä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136–137, s. 140–141). Luotettavuutta kuvataan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kuten tämä tutkimus, yleensä arvioimalla tutkimuksen vahvistettavuutta, siirrettävyyttä, reflektiivisyyttä sekä uskottavuutta. Tärkeää on, että tutkimuksesta kerrotaan riittävän kattavasti, miten tutkimusaineisto on koottu ja miten sitä on analysoitu.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi on kuvattava niin, että ulkopuolinen pystyy pääpiirteittäin seurata tutkimusprosessin kulkua (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129). Tämä tarkoittaa sitä, että aineistolla pystytään osoittamaan, miten tutkimuksen tekijä on päätenyt esittämiinsä johtopäätöksiin ja tutkimustuloksiin. Ongelmallista tässä on kuitenkin se, että tarkasteltaessa samaa tutkimusaineistoa, kaksi eri tutkijaa, eivät välttämättä kuitenkaan pääse samoihin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita luotettavuuden murentumista, sillä tulkintoja voi olla monia. Tutkimuksessani esitetyillä alkuperäislainauksilla pystytään näyttämään omalta osaltaan sitä, miten tutkimustuloksiin ja tutkimuksen johtopäätöksiin on päästy.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan yksinkertaisesti tutkimustulosten siirrettävyyttä johonkin muuhun vastaavanlaiseen tilanteeseen (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta on tuotava riittävästi esiin tietoa tutkimuksessa tutkimuskohteen olleista, jotta tutkimuksen lukija voi lukiessaan samalla arvioida, toteutuuko siirrettävyys riittävällä tasolla. Tässä tutkimuksessa on kerrottu tutkimuskohteista se, että kyseessä on julkisella puolella esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt. Lisäksi kohderyhmää on tarkennettu kertomalla myös toimialat, joilla esihenkilöt työskentelevät. Kohderyhmä on pyritty rajaamaan niihin toimialoihin, missä korona ja siitä aiheutuneet rajoitukset ovat varmasti vaikuttaneet toimintaan, jotta vastauksia olisi helppo verrata toisiinsa.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijän on tiedostettava omat lähtökohtansa tutkijana ja arvioitava sitten tämän kautta, millainen vaikutus hänellä itsellään on koko tutkimusprosessiin ja siihen liittyvään tutkimusaineistoon (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129).

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ja koko tutkimuksen uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 127). Tutkimuksen tekijän tehtävänä on osoittaa, että tutkimukseen osallistuneiden näkemykset tutkittavasta asiasta on esitetty tuloksissa uskottavasti ja tulokset vastaavat näitä näkemyksiä. Uskottavuutta voidaan vahvistaa muun muassa sillä, että tutkimuksen tekijä perehtyy tutkittavaan ilmiöön riittävän kattavasti ja huolellisesti.

Tutkimuksessani uskottavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkimuksen tekemiseen on käytetty runsaasti aikaa ja tutkimusta on hiottu korjausehdotusten mukaisesti tutkimusprosessin alussa käytyjen tutkimusseminaarien pohjalta. Korjauksia on tehty myös tutkimusprosessin loppuvaiheessa ohjaavan opettajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Tutkimukseen käytettyjen lähteiden keräämisessä on huomioitu lähdekriittisyys ja tieteellisiä julkaisuja sekä ulkomailta että Suomesta on käytetty teoriapohjaa kerätessä. Tutkimusaineisto kerättiin tarkoin valitulta kohderyhmältä ja vastaajille annettiin riittävästi pohjatietoa tarkasteltavasta asiasta. Myös kyselyyn vastaamiseen annettiin riittävästi aikaa. Kyselyyn osallistujilla oli myös mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkimuksen tekijään, jos aiheesta tai jostain kyselyyn liittyvästä heräsi kysyttävää.

Tutkimusta oli mielenkiintoista tehdä, sillä tutkimukseni aihe on mielestäni hyvin tärkeä ja mielenkiintoinen tutkia. Tutkimukseni aikataulu venyi jonkun verran alkuperäisestä suunnitelmasta ja olisinkin toivonut saavani sen valmiiksi hieman aiemmin. Alkuperäistä aikataulusuunnitelmaa venytti muun muassa se, että kyselytutkimukseeni osallistuminen ei ollut niin aktiivista kuin olisin toivonut ja tästä syystä venyitin kyselytutkimukseni vastaamisaikaa pidemmäksi ja lähetin kyselystä tuona aikana muutamaan kertaan muisutusviestejä, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyni. Valitettavasti kuitenkin

vastaajamäärä jäi alle alkuperäisen suunnitelman, sillä kyselyyn tuli vain 19 vastausta, mutta tästäkin huolimatta uskon, että vastaukset toivat esiin riittävästi näkemyksiä aiheesta ja olen tyytyväinen saamiini vastauksiin. Jokainen vastaus oli tärkeä ja ainutlaatuinen ja auttoi minua tutkimukseni tekemisessä.

Kyselytutkimukseni ajoittui kevääseen 2022, mikä varmasti omalta osaltaan vaikutti myös vastausinnostukseen, sillä esimerkiksi opetuslalla juuri kevät on hektisintä aikaa ja työntekijöillä on kiirettä esimerkiksi oppilasarviointien kanssa. Jälkikäteen olekin pohjennut, että parempi ajankohta kyselyn toteuttamiselle olisi ehkä ollut alkuvuosi. Sosiaali- ja terveyslalla taas vastaamisinnostusta varmasti omalta osaltaan vähensi se, että hyvinvointialueiden valmistelu oli tuohon aikaan juuri kesken ja siihen liittyvät asiat varmasti työllistivät esihenkilöitä niin, että työpäivät olivat täysiä, eikä vapaaehtoiseen kyselytutkimukseen vastaaminen ehkä ollut päällimmäisenä ajatuksissa.

Olen jälkikäteen myös pohtinnut valitsemaani tutkimuksen toteutustapaa ja sitä, olisiko haastatteluilla saanut vielä enemmän irti aiheesta. Laadullinen kyselytutkimus on helppo ja vaivaton tapa esittää kysymyksiä isommalle joukolle, mutta toisaalta taas haastatteluilla olisin voinut saada aiheesta pidempiä vastauksia. Lisäksi vastauksia olisi voinut tarkentaa haastattelun yhteydessä, jos joku kohta olisi kaivannut lisäselvennystä. Uskon kuitenkin, että haastatteluilla en välttämättä olisi saanut kasaan samaa määrää vastauksia kuin nyt ja vastausten määrä olisi jäänyt vielä pienemmäksi. Uskon myös, että kirjoitetussa muodossa vastaukset ehkä tiivistetään niin, että vastauksesta ilmenee oleellimmat seikat ja epäoleelliset asiat jätetään kirjoittamatta, kun taas haastattelutilanteessa keskustelu saattaa alkaa rönsyilemään ja vastauksessa on mukana myös paljon tilkeseinoja, jotka eivät ole oleellisia tutkittavan aiheen kannalta katsottuna.

### **6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset**

Resilienssi ja sen ilmentyminen työelämässä on tärkeä aihe ja mielestäni siihen pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota työyhteisöissä. Resilienssin merkitys

muutostilanteissa ja niiden menestyksellisissä läpiviemisissä on oleellinen, vaikka sitä ei välttämättä aina aktiivisesti huomioida tai tunnisteta. Siitäkin syystä työelämässä tulisi-kin puhua enemmän resilienssistä ja nostaa sitä enemmän esille. Työelämän hektisyys ja jatkuvat muutostilanteet kuormittavat työyhteisöä ja sen jäseniä ja uskonkin henkilökohtaisesti siihen, että resilienssin tunnistaminen ja sen huomioiminen edesauttavat muun muassa työuupumusten vähentämisessä. Resilienssillä on vahva yhteys työhyvinvointiin ja työhyvinvointia lisäämällä voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen, joten resilienssiin panostaminen, on panostamista koko työyhteisöön ja sen tekemään työhön.

Erilaiset muutostilanteet ovat nykypäivää ja moni työyhteisö elää jatkuvassa murroksessa. Välillä muutokset ovat työyhteisöstä lähteviä ja välillä, kuten esimerkiksi koronapandemian aikana, työyhteisön ulkopuolelta lähteviä, jolloin työyhteisö joutuu olosuhteiden pakosta mukaan muutokseen tai haastavaan poikkeukselliseen tilanteeseen. Näissä edellä mainituissa tilanteissa työyhteisö ja sen jäsenet tarvitsevat resilienssiä, jotta tilanteista selviydyttäisiin parhaalla mahdollisella tavalla eteenpäin. Tästä syystä resilienssiin ja sen olemassaoloon on tärkeää kiinnittää huomiota myös tulevaisuudessa ja uskonkin, että aihe on tulevaisuudessa vielä paljonkin esillä.

Itse kohdensin tutkimukseni esihenkilöihin ja heidän kokemuksiinsa siitä, miten he voivat omalla toiminnallaan lisätä ja tukea työyhteisön resilienssiä poikkeuksellisissa olosuhteissa eli tässä tutkimuksessa koronapandemian aikana. Tutkimusta tehdessäni koronapandemia eli omaa elämäänsä eteenpäin ja siitä on tullut sittemmin asia, johon on vain ollut pakko sopeutua ja hyväksyä, että korona jää osaksi elämäämme myös jatkossa. Vaikka oma tutkimukseni pohjautuu juuri korona-aikaan ja siitä johtuviin poikkeusoloihin, ovat tutkimustulokset saman kaltaisia varmasti kaikissa työyhteisön kohtaamissa poikkeustilanteissa; esihenkilö voi ja pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan työyhteisön resilienssiin.

Oma tutkimukseni havainnoi esihenkilöiden kokemuksia aihealueesta, eikä siis kerro, miten alaiset ovat kokeneet tilanteen ja mitä mieltä he ovat olleet saamastaan tuesta koronapandemian aikana työskenneltäessä. Jos kysely olisi tehty myös samoissa työyhteisöissä työskenteleville alaisille, olisiko esihenkilöiden ja alaisten vastaukset poikenneet toisistaan vai olisivatko ne olleet yhteneväisiä? Koska kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, epäilen itse, että tulokset olisivat voineet ehkä poiketa toisistaan ainakin joiltain osin ja esimerkiksi esihenkilön antama tuki olisi ehkä joissain tapauksissa koettu riittämättömäksi, vaikka kyseinen esihenkilö itse olisikin sitä mieltä, että hän on pystynyt tukemaan työyhteisöään hyvin. Tällainen verrannaistutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten välillä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Haasteena jatkotutkimuksille juuri tästä samasta aiheesta on se, että koronapandemia on edennyt ja muuttunut ajan kanssa alun kriisitilanteesta kohti normaalimpaa tilannetta ja koronaan on alettu ajan kuluessa suhtautua niin, että se on tullut pysyäkseen ja sen kanssa on vain sopeuduttava elämään kuten muidenkin kausivirusten kanssa. Jatkoissa resilienssiä tutkittaessa onkin hyvä peilata resilienssiä ja sen ilmentymistä joko yleisesti muutostilanteisiin työyhteisöissä tai sitten ottaa tarkastelun kohteeksi esimerkiksi joku juuri sillä hetkellä akuuttina esiintyvä muutostilanne työyhteisöissä. Varmaaahan kuitenkin on, ettei korona ole ollut, eikä tule olemaan ainutkertainen poikkeava tilanne, minkä työyhteisöt kohtaavat. Muutos on pysyvää ja poikkeavia tilanteita työelämässä tulee tasaiseen tahtiin vastaan.

Työyhteisöjen resilienssiä voisi jatkossa tutkia esimerkiksi siltä kantilta katsottuna, että miten resilienssikoulutuksilla voitaisiin vaikuttaa työyhteisöjen ja niiden työntekijöiden resilienssiin ja sen kehittymiseen. Organisaatiossa järjestettäisiin ensin resilienssikoulutusta koko työyhteisön jäsenille ja sen jälkeen tutkittaisiin, millaisia kokemuksia koulutuksesta saatiin ja miten sen koettiin vaikuttavan työyhteisöön eli koettiinkö siitä olevan hyötyä ja kehittikö tai vahvistiko se työyhteisön resilienssiä, kuten koulutuksen tarkoitus on.



Toivon, että tutkimukseni antaa hyödyllistä tietoa siitä, miten esihenkilö voi omalla työllään vaikuttaa työyhteisönsä resilienssiin haastavissakin olosuhteissa. Toivon myös, että tutkimukseni aihealue kiinnostaa jatkossa myös muita tutkijoita ja uusia tutkimuksia aiheesta tulisi tulevaisuudessa paljon lisää. Näin resilienssin merkitystä saataisiin nostettua ihmisten tietoisuuteen vielä entistä enemmän ja sen olemassaoloon kiinnitettäisiin myös työelämässä jatkossa enemmän huomiota. Resilienssi on tärkeä ominaisuus, jonka avulla moni eteen tuleva haaste ratkeaa helpommin ja muutokseen sopeutuminen on vattomampaa.

## Lähteet

- Elonen, M. (2015). *Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa: Case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus* [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Giustiniano, L., Pina e Cunha, M., Simpson, A.V., Rego, A. & Clegg, S. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review* 16:5. 971–975. Noudettu 05.02.2021 osoitteesta <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/resilient-leadership-as-paradox-work-notes-from-covid19/24BA0047E8C86DBBE6799741DBCD799B>
- Grant, A. M, Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology* 4:5, 396–407.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review* 81:9, 52–63.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbot, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*. Vol 31:2. Noudettu 09.03.2021 osoitteesta <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/9160/9152>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Gaudeamus Oy.
- Heimonen, T. (2011). *Hyvä johtaja- hankekoulutusten vaikuttavuusselvitys 2008–2010*. Aalto Print. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11058/isbn9789526040769.pdf?sequence=1>.
- Henno, A. (2013). *Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: Työn voimavarojen välittävä rooli*. [pro gradu- tutkielma, Tampereen yliopisto].

- Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. [väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Hyvönen, Tuija (2020). Poikkeustilanne vaatii henkisen ja sosiaalisen tuen valmiuksia. Noudettu 13.01.2021 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/poikkeustilanteessa-tyoyhteiso-tarvitsee-henkisen-ja-sosiaalisen-tuen-valmiuksia/>
- Ilmarisen tutkimus: Korona osoitti vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisöissä. (2021). Ilmarinen. Noudettu 19.01.2021 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/ilmarisen-tutkimus-korona-tyoelama/>
- Kinnunen, M. (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-323-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf).
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001). Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita Oy.
- Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. (2021). Työterveyslaitos. Noudettu 13.01.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Edita Oy.
- Kyselytutkimus: Kolmas osa palkansaajista on uupunut koronatilanteen vuoksi – vaikutukset voivat kestää pitkään kriisin jälkeenkin. (2021). ERTO. Noudettu 19.01.2021 osoitteesta <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedotteet/mediatiedotteet/4251-kyselytutkimus-kolmas-osa-palkansaajista-on-uupunut-koronatilanteen-vuoksi-vaikutukset-voivat-kes-taeae-pitkaeae-kriisin-jaelkeenkin>
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (2021). Tietoarkisto. Noudettu 08.03.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

- Lauriala, P. (2017). Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta. [kandidaattitutkielma, Oulun yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>.
- Lehtonen, V-M., Holopainen, A. & Vainionpää, P. (2013). Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa: Tutkimus valtion ylimmän johdon näkemyksistä nykytilan johtamisesta ja tulevaisuuden painopistealueista vuonna 2020. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen\\_nyt\\_ja\\_tulevaisuudessa\\_tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e/Johtaminen\\_nyt\\_ja\\_tulevaisuudessa\\_tutkimusraportti.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307715/Johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa_tutkimusraportti.pdf/3d706e35-11cc-483b-953d-66e53b08b31e/Johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa_tutkimusraportti.pdf.pdf).
- Linde-Leimer, K. & Wenzel, T (2014). Käyttäjän opas: Resilience – A key skill for education and job- project. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf).
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. (2016). Voimaa: Hyvän elämän polku. Duodecim Oy.
- Marttila, K., Niemi, J., Talvitie, S., Almalla, R. & Maikola, J. (2012). Organisaation osaaminen. Teoksessa: Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisöissä: 6–10. Toim. Ari Putkonen. Turun ammattikorkeakoulu.
- McEwen, K. (2011). Building Resilience At Work. Australian Academic Press.
- Miten Suomi voi? (2021). Työterveyslaitos. Noudettu 13.01.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technology. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Ikku-noita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen: 48–73. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasan yliopisto. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf).

- Osaamisen johtaminen: Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. (2013). Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus Oy.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sankar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88. 533–562.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työvoimapolitiinen aikakauskirja 2/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 11.01.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y#page=21](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y#page=21)
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 35: 3, 232–242.
- Seery, M. (2011). Resilience: A silver lining to experiencing adverse life events? *Current directions in psychological science* 20: 6, 390–394.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy.
- Talja, H. & Heikkilä, J-P. Kohti organisaation resilienssiä. Tekes: ResCas-tutkimus. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.tekes.fi/nyt/blogit-2017/kohti-organisaation-resilienssia>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Uusiautti, S. (2015): Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa: Yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. BoD – Books on Demand.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksessa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. [acta-väitöskirja, Suomen kuntaliitto].

- Valkokari, K. & Karvonen, I. (2014). Itseorganisoituminen verkostossa. Teoksessa: Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja: 44. Toim. Katri Valkokari, Jaakko Salminen, Anni Rajala, Merja Koskela, Kari Kaunisto & Tiina Apilo. Kuopio: VTT Technology. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>.
- Valli, L. (2020). Kuolema kuittaa uni velan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa. [väitöskirja, Tampereen Yliopisto]. Noudettu 17.02.2021 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valtasola, M. (2012). Organisaation ketteryys. [pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83406/gradu05788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Viitala, R. (2017). Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa: Tulevaisuuden kunta: 448–464. Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Kuntaliitto. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3325](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325).
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 25:6, 528–544.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 17.11.2020 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf).
- Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa- Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20., 11–50.
- Wang, Z., Chaoping L. & Xupei L. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research* 132:2, 699–708.

Yliviitala, J. (2019). Organisaation resilienssi ja esimiehen keinot sen edistämiseksi. Järjestöjohtajien näkemyksiä resilienssistä. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto].  
Noudettu 09.02.2021 osoitteesta [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9993/UniVaasa\\_2019\\_Yliviitala\\_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9993/UniVaasa_2019_Yliviitala_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei,

Olen hallintotieteiden (pääaineena julkisjohtaminen) maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta ja työstän tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani aiheesta "Resilienssin merkitys korona-aikana toimittaessa: Kunnissa työskentelevien esimiesten kokemuksia siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin ja toimintaan poikkeustilanteissa".

Osana Pro gradu -tutkielmaani olen laatinut laadullisen kyselytutkimuksen Google Formsin kautta liittyen aiheeseen ja toivoisinkin, että juuri Sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselytutkimukseeni. Kyselytutkimus sisältää 10 avointa kysymystä aiheesta ja muutaman taustakysymyksen. Kyselyn alussa taustoitetaan vielä lisää tutkimusta ja sen tarkoitusta. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonyymisti. Käsittelen vastauksia tutkielmassani luottamuksellisesti ja niin, ettei vastauksia ja niiden sisältöjä voi yksilöidä tiettyyn vastaajaan.

Viestin lopussa olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselytutkimukseen. Kyselytutkimukseen voi vastata 22.5. saakka.

Olisin todella kiitollinen, jos ehtisit vastata kyselyyn, sillä jokainen vastaus on tärkeä ja antaa ensiarvoisen tärkeää tietoa Pro gradu -tutkielmaani varten.

TÄSSÄ LINKKI KYSELYTUTKIMUKSEEN:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf\\_NcaGHghMdDd8KMACsv\\_5i-myw2Y0rVDYJIIV4nyWnKbzFw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_NcaGHghMdDd8KMACsv_5i-myw2Y0rVDYJIIV4nyWnKbzFw/viewform?usp=sf_link)

Olethan yhteydessä minuun, jos Sinulla herää kysyttävää aiheeseen liittyen.

Ystävällisin terveisin

Noora Ahokas  
Julkisjohtamisen maisteriopiskelija  
Vaasan yliopisto  
noora.ahokas@student.uwasa.fi  
040-5251127



## Liite 2. Kyselytutkimuslomake

Resilienssin merkitys korona-aikana toimittaessa: Kunnissa työskentelevien esimiesten kokemuksia siitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön resilienssiin ja toimintaan poikkeustilanteissa

Kysely on osa Pro gradu- tutkielmaani. Pro gradu- tutkielmassani tutkin resilienssiä johtamisen kautta eli miten johtamisella voidaan vaikuttaa resilienssiin ja toimintaan poikkeustilanteissa. Tutkielmani tavoitteena on havainnollistaa, millä tavalla johtaminen vaikuttaa resilienssiin ja miten johtamisella voidaan tukea työyhteisön resilienssiä ja toimintaa poikkeustilanteissa toimittaessa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kysely toteutetaan laadullisena kyselytutkimuksena, joka sisältää 10 avointa kysymystä aiheesta. Vastatessasi kysymyksiin mieti koko korona-aikaa, ihan alusta tähän päivään saakka.

Resilienssi tulee englannin kielen sanasta resilience, jolla tarkoitetaan elastisuutta ja joustavuutta. Alun perin käsite on lähtöisin psykologian puolelta ja se kuvaa joustavuutta ja elastisuutta ihmismielen ominaisuuksina. Kun ihminen kohtaa erilaisia vastoinkäymisiä, tarvitsee hän niistä selviytyäkseen mielen joustavuutta ja sopeutumiskyvykkyyttä. Resilienssiin kuuluu olennaisesti myös taito kysyä apua sitä tarvittaessa.

Resilienssi on ominaisuus, jota tarvitaan kaikissa muutostilanteissa. Sillä tarkoitetaan tilanteiden ennakkointia ja asioiden omaksumista. Kyseiselle käsitteelle ei ole olemassa selkeää suoraa suomennosta, mutta esimerkiksi muutosjoustavuus ja selviytymiskyvykkyyks ovat usein käytettyjä synonyymejä. Työyhteisössä resilienssi näkyy siten, että yhteisö pystyy toimimaan vaivattomasti muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa, eikä lamaannu ennakoimattomienkaan tapahtumien aikana. Resilientin työympäristön toiminta on kokonaisuudessaan muutosjoustavaa ja yhteisön jäsenillä on vahva halu oppia yhdessä.

Yllättävät ja ennakoimattomat tilanteet nähdään mahdollisuuksina oppimiselle ja organisaatio hioo yhdessä toimien parhaan mahdollisen tavan tehdä työtä myös jatkuvasti muuttuvassa arjessa.

KIITOS, ETTÄ OSALLISTUT KYSELYTUTKIMUKSEEN. VASTAUKSESI ANTAA ENSIARVOISEN TÄRKEÄÄ TIETOA PRO GRADU- TUTKIELMAANI VARTEN.

Kyselytutkimuksen kysymykset:

1. Miten koronan vaikutus on näkynyt johtamasi yksikön toiminnassa ja arjessa?
2. Miten johtamasi työyhteisö on pystynyt mukautumaan nopeasti muuttumiin tilanteisiin ja koronan mukanaan tuomiin vaikutuksiin?
3. Miten alaisesi ovat suhtautuneet koronan vaikutuksiin työyhteisössänne?
4. Miten korona on vaikuttanut omaan esimiestyöhösi?
5. Millaista tukea saat itse omalta esimieheltäsi?
6. Mitä haasteita korona ja siitä aiheutuneet poikkeusolot työelämässä ovat asettaneet johtamiselle?
7. Miten omasta mielestäsi pystyt tukemaan johtamaasi työyhteisöä ja sen resilienssiä poikkeuksellisissa olosuhteissa?
8. Miten työyhteisösi resilienssi näkyy poikkeuksellisissa olosuhteissa työskennellessä?
9. Millä tavalla koet pystyväsi vaikuttamaan omalla johtamisellasi työyhteisösi resilienssiin?
10. Millaisilla johtamisen keinoilla mielestäsi pystyt lisäämään työyhteisösi resilienssiä?