

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Johanna Yliviitala

**ORGANISAATION RESILIENSSI JA ESIMIEHEN KEINOT SEN EDISTÄ-
MISEKSI**

Järjestöjohtajien näkemyksiä resilienssistä

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	2
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen tausta	5
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
2. INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO KOMPLEKSISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	10
2.1. Innovatiivisen organisaation teoria	10
2.2. Kompleksisuusajattelu	15
2.3. Ketterä organisaatio	19
3. RESILIENSSI	22
3.1. Resilienssi yksilön ominaisuutena	22
3.2. Resilienssi organisaation ominaisuutena	26
3.3. Miten esimies voi edistää organisaation resilienssin kehittymistä?	30
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
4.1. Tutkimusmenetelmän valinta	35
4.2. Kohderyhmä ja tutkimusaineisto	38
4.3. Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla	40
5. TUTKIMUSTULOKSET	42
4.4. Ajatuksia innovatiivisesta organisaatiosta ja toimintaympäristön muutoksista	42
4.5. Yksilön resilienssi	47
4.6. Organisaation resilienssi	55
4.7. Esimiehen keinot tukea työntekijän resilienssin kehittymistä	58
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	65
LÄHDELUETTELO	71
LIITTEET	78

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Ketterän organisaation peruspilarit	21
Kuvio 2. Organisaation resilienssin elementit	28
Taulukko 1. Innovatiivisuutta edistävät ja estävät ominaispiirteet organisaatiossa	12
Taulukko 2. Ketterän organisaation ominaispiirteitä	20
Taulukko 3. Resilienssin keskeisiä piirteitä	24
Taulukko 4. Resilienssin rakentuminen	34

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Johanna Yliviitala
Pro gradu -tutkielma:	Organisaation resilienssi ja esimiehen keinot sen edistämiseksi. Järjestöjohtajien näkemyksiä resilienssistä.
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 83**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkimuksen aiheen ”Organisaation resilienssi ja esimiehen keinot sen edistämiseksi” valintaan vaikutti ensisijaisesti oma kiinnostukseni resilienssiä kohtaan. Aiemmat tutkimukset yksilön resilienssistä innostivat tutkimaan laajemmin organisaation resilienssiin vaikuttavia seikkoja sekä esimiehen keinoja, joilla voidaan vaikuttaa resilienssin kehittymiseen organisaation sisällä. Toimintaympäristön epävakaisuus, nopeat muutokset ja vaihtelevat tilanteet asettavat jatkuvasti uudenlaisia haasteita organisaatioille. Jotta ne säilyttävät kilpailukykyä ja tehokkuutensa nopeasti muuttuvissa tilanteissa, niiden tulee olla käytännöllisiä ja toiminta- sekä johtamistavoiltaan resilienttejä eli muutoskykyisiä ja -joustavia.

Resilienssiä ja sen kehittämistä lähestytään tässä työssä kompleksisuuden ja innovatiivisuuden kautta. Innovatiivisen organisaation ominaisuutena nostetaan erityiseen tarkasteluun ketteruus. Innovatiivisuus ja ketteruus edellyttävät sekä yksilöltä että koko organisaatiolta resilienssiä. Resilienssi muodostuu erilaisten tekijöiden kokonaisuudesta, jolloin esimiehen on tärkeä ymmärtää resilienssin muodostumiseen vaikuttavia seikkoja ja löytää niiden avulla keinot, joilla voi edistää sen kehittymistä.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin haastattelemalla kolmeatoista järjestöjohtajaa, joiden organisaatiot toimivat palveluntuottajina tai kansalaistoiminnan mahdollistajina eri puolella Suomea. Kaikki organisaatiot toimivat mielenterveyspalveluiden kentällä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote, sillä se avulla saadaan haastateltavien omat näkemykset ja ajatukset esille. Haastattelut suoritettiin kolmena puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jossa teoria toimii analyysin apuna ja aiempi tieto auttaa ja ohjaa analyysia.

Resilienssi nähdään erittäin tärkeänä organisaatiolle, jotta se selviytyy sekä säilyttää kilpailukykyisen aseman toimintaympäristössään. Yksilön resilienssi on ominaisuus, jota voidaan kehittää. Sitä voidaan vahvistaa myönteisellä toiminnalla, joka ylläpitää toimintakykyä ja tukee haastavista olosuhteista selviämistä. Itsensä tunteminen, itsesäätely, optimismi, joustavuus, vuorovaikutustaidot sekä omien vahvuuksien tunnistaminen ovat yksilön resilienssin osatekijöitä. Organisaation resilienssi luodaan vuorovaikutuksessa. Tätä edistää turvallinen ilmapiiri, jossa kokeilut ovat sallittuja, keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutuksen kehittäminen koko organisaation tasolla. Esimies pystyy vaikuttamaan resilienssin kehittymiseen tuemalla henkilökunnan aloitteellisuutta, kehittämällä vuorovaikutusta organisaation sisällä, kannustamalla verkostoitumiseen, tukemalla vahvuuksien tunnistamisessa, koulutuksen ja työmallien tarjoamisella sekä hyvällä viestinnällä.

AVAINSANAT: resilienssi, kompleksisuus, innovaatio, ketteruus

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset ja ilmiöt, kuten epävakaisuus, epävarmuus, kompleksisuus ja monimerkityksellisyys asettavat uudenlaisia odotuksia ja haasteita organisaatioille. Pitkän aikajakson strategiset suunnitelmat ovat haastavia juuri tämän toimintaympäristön nopeallakin syklillä tapahtuvien muutoksien edessä. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voidaan käyttää viime vuosien aikana valmisteltua ja lopulta haudattua sote-uudistusta, jossa suunnitellut aikataulut muuttuivat ja siirtyivät eikä selkeää tietoa päätöksistä saatu. Tämä vaikutti organisaatioihin niin, että ne toimivat epäselvässä toimintaympäristössä, jossa ei ollut tietoa, miten alan tarjoamat palvelut, palveluntuotanto sekä valvonta toteutettaisiin. Muutoksiin pyrittiin varautumaan eri keinoin, mutta ne olivat usein epävarmojen tietojen pohjalta laadittuja ja ennakointi osoittautui haasteelliseksi.

Näissä muuttuvissa tilanteissa organisaatioiden täytyy entisestään kehittää yhteistä oppimista, tiedon jakamista ja viestintää sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Aiemmin rakennetut organisaatioiden johtamiskäytännöt ja toimintamallit on luotu aikana, jolloin niiden toimintaympäristöt olivat stabiilimpia ja helposti tunnistettavia.

Jotta organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykynsä ja tehokkuutensa muuttuvassa ympäristössä niiden tulee olla käytännöiltään ja toiminta- sekä johtamistavoiltaan resiliентtejä eli muutoskykyisiä ja -joustavia. Resilienssissä on kyse muutoskyvystä ja oppimisesta niin yksilön kuin organisaation kaikilla tasoilla. Ekologiasta lähtöisin oleva lähestymistapa pohjaa ajatukseen, että kaikki olemassa olevat systeemit pyrkivät hakeutumaan tasapainoiseen tilaan häiriöiden jälkeen (Airola, Heikkilä, Nieminen, Talja, Tuovinen, Viitanen 2017: 13).

Alkujaan Hollingin esittämä määritelmä kuvaa resilienssin olevan systeemin kykyä suhtautua muutosta ja häiriöitä itseensä, silti ylläpitäen ja säilyttäen oman toiminnallisuutta.

tensa (Holling 1973: 17). Voidaan siis kuvata, että organisaatiotasolla resilienssi on organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti toimintaympäristön muutoksissa sekä ennakoita niitä että reagoida niihin. Resilientti organisaatio ottaa vastaan epäonnistumiset nopeasti ja oppii niistä vielä nopeammin. Se fokusoi siihen, mitä voi kontrolloida oppimalla ja kokeilemalla. (Airola ym. 2017: 18; Heikkilä 2018.)

Säilyttääkseen toimintakykynsä muutostilanteissa, organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja heidän suhtautumisensa muutoksiin ovat keskeisessä roolissa. Työntekijän oma ongelmanratkaisukyky, oivaltaminen ja uusien ratkaisujen löytäminen ovat nykypäivänä organisaation yksi menestymisen kulmakivistä. Ylhäältä alas tulevat ohjeet ja määräykset eivät ole toimivia ratkaisuja, jotta organisaatio menestyisi tai selviytyy erilaisissa muutostilanteissa. (Agarwall, Angst & Maghi 2009: 2113.)

Innovatiivisessa organisaatiossa haetaan koko ajan ratkaisuja muuttuviin ja ainutlaatuisiin, uusiin tilanteisiin. Ketteryyden ja joustavuuden merkitys on keskeinen, jotta näissä onnistutaan. Tarvitaan siis resilienssiä. Organisaation ja sen työntekijöiden resilienssin kehittyminen parantaa entisestään innovaatioiden syntymistä ja innovatiivisuuden kehittymistä. Organisaatioiden johtajilla on merkittävä asema siinä, millaista toimintakulttuuria toiminnassa pidetään yllä, miten muutoksiin ja yllättäviin tilanteisiin suhtaudutaan ja kuinka niitä pyritään ratkaisemaan. Työntekijöiden resilienssikyvyn kehittymiseen voidaan erityisesti vaikuttaa johtajuuteen panostamalla. Siksi tutkimuksessa kiinnitetään resilienssin määrittelyn lisäksi huomiota esimiesten keinoihin lisätä organisaation resilienssiä.

Empiirinen aineisto kerätään tässä tutkimuksessa järjestökentän toimijoilta. Hyvinvoinnin ja terveyden monimuotoinen edistäminen on suomalaisten sosiaali- ja terveystieteiden perustoimintaa. Ne ovat vuosikymmenten ajan onnistuneet luomaan syrjäytymistä ehkäiseviä ja vähentäviä toimintamalleja. Järjestöjen toiminta-ajatus ja ominaispiirteet perustuvat yhteisöllisyyteen, jota julkinen järjestelmä tai yksityinen toimija ei voi omaan toimintaansa mallintaa. Nykyajan toimintaympäristössä järjestöt muodostavat niin innovatiivisten ja kokeiluihin perustuvien hankkeiden kuin perustoimintansa kautta eheitä pal-

velupolkuja ja valinnanmahdollisuuksia tarjoavia kokonaisuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuteen. Innovatiivisuus nähdään perinteisesti järjestöjen ominaisuutena, onko siis järjestöissä julkista tai yksityistä sektoria luonnollisemmat mahdollisuudet resilienssin kehittymiselle?

Organisaation resilienssiä on tutkittu Suomessa Teknologian tutkimuskeskus Oy:n ja Työterveyslaitoksen yhteisessä ResCas -tutkimushankkeessa vuosina 2013 – 2016. Hankkeen tavoitteena oli identifioida ja kehittää tapoja tukea organisaatioiden resilienssiä. Yksi hankkeeseen osallistuneista tutkijoista, Hanna Uusitalo, tuo esille lehtikirjoituksessaan, että resilienssiä lähdettiin aluksi tutkimaan yksilön näkökulmasta, mutta pian tultiin siihen tulokseen, että työyhteisön yhteiset toimintatavat ovat merkittävämpiä kuin yksittäisen työntekijän tavat. Yksilö on aina osa työyhteisöä. (Anttila, Grann & Uusitalo 2017.) Teknologian tutkimuskeskus VTT:ssä kiinnostuttiin siitä, voiko myös organisaatio olla muutosta kestävä. Mitkä tekijät lisäävät muutosvalmiutta? Voiko muutos olla myös voimavara organisaatiolle?

Resilienssiä tutkitaan Suomessa osana suomalaisen yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sekä Ulkopoliittisen instituutin yhteistyössä toteuttamassa KOREHA-hankkeessa päätavoitteena on luoda malli resilienssin eri tasoista, jonka avulla yksilötason ja yhteiskunnan mukautumisvalmiutta voidaan seurata ja arvioida osana kokonaisturvallisuutta. Kriisinsietokykyinen ja sopeutuva yhteiskunta koostuu viime kädessä myös resilienteistä yksilöistä. Kyky käsitellä stressiä ja säilyttää toimintakyky sekä valmiudet sopeutua riittävän positiivisesti psykologisesti kuormittavien kokemusten jälkeiseen tilaan ovat keskeisiä resilientin yksilön tunnusmerkkejä. (Tampereen yliopisto, KOREHA -hanke 2018; Gustafsberg 2018.) Resilienssiä voidaan tarkastella yhteiskunnallisesti monella tasolla.

Suomenkielistä kirjallisuutta organisaation resilienssistä ei ole mainittavasti. Suomessa resilienssiä on tutkittu enemmän yksilön ominaisuutena. Organisaation resilienssi muodostuu yksilöiden kautta. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten esimiehet voivat tukea työntekijöiden ja siten organisaation resilienssiä ja jopa sen kehittymistä ja lisääntymistä.

Resilienssistä on julkaistu eniten englanninkielistä materiaalia. Yhteisön resilienssi on ollut erityisenä tutkimuskohteena mm. Yhdysvaltojen armeijan toimintaan liittyen (Reivich, Seligman & McBride 2011).

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilön ja organisaation resilienssiä sekä esimiehen keinoja kehittää resilienssiä. Tutkimusosuus toteutetaan haastattelemalla sosiaalialan järjestöjohtajia. Järjestöt luovat erityisesti erilaisten hankkeiden kautta uudenlaisia toimintamuotoja ts. innovoivat uusia palveluita. Vuosikymmenten kuluessa ne ovat kehittäneet ja tuottaneet palveluja, joilla on pystytty paikkamaan ja parantamaan yhteiskunnassa vallitsevia palveluvajeita ja -puutteita. Järjestöjen rahoituspohja on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, joten ne joutuvat myös sopeuttamaan toimintaansa toimintaympäristön muutoksissa.

Olen kiinnostunut, millaisena yksilön ja organisaation resilienssi näissä organisaatioissa määritellään ja nähdään sekä millaisin keinoin esimiehet voivat työntekijöiden resilienssin kehittymiseen vaikuttaa.

Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset ovat: Mitä resilienssi tarkoittaa yksilön ja organisaation ominaisuutena? Miten esimies voi edesauttaa resilienssin muodostumista organisaatiossa?

Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat resilienssi (käsitellään tarkemmin luvussa 3), kompleksisuus sekä innovatiivinen ja ketterä organisaatio. Oletan, että organisaatio, joka on toimintatavoiltaan mahdollisimman joustava muutostilanteissa, selviää niistä ketterämmin. Strategisen johtamisen kannalta tämä on haaste, sillä yllättävissä muutostilanteissa ei aina ehditä miettimään uusia, pitkántähtäimen strategisia valintoja.

Tutkimuksen taustateorioina on käytetty sekä kompleksisuusajattelua että innovatiivisten organisaatioiden teoriaa. Resilienssiä vaaditaan erityisesti nykyajan moniulotteisessa ja -

tasoisessa toimintaympäristössä, jolloin on merkityksellistä ymmärtää, millaisia vaatimuksia tällainen kompleksinen ympäristö asettaa organisaatioille ja sen työntekijöille. Innovatiivinen organisaatio pystyy korjaamaan, kehittämään sekä muuttamaan toimintaansa ja näin ollen kyseinen teoria tarjoaa hyvän taustan resilienssin käsittelylle.

2. INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO KOMPLEKSISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

2.1. Innovatiivisen organisaation teoria

Organisaation resilienssin tutkimisen teoriataustaksi sopivat innovaatioteoriat. Niiden lähestymistapa on kontingenssi eli ratkaisuja haetaan jatkuvasti kontekstin ja elävän tilanteen mukaan (Seeck 2012: 248). Muutos ja joustavuus, ainutlaatuisuus ja uutuus, innovaatiot, innovatiivisuus ja luovuus kuvaavat keskeisellä tavalla tätä paradigmat.

Eräs keskeisistä innovaatioteoreetikoista on Rosabeth Kanter, joka on pitänyt innovaation käsitettä keskeisenä tekijänä organisaation kyvyssä uusiutua sekä hyödyntää ja ottaa käyttöön työntekijöiden potentiaali (Seeck 2012). Hän on yhdessä John Kaon ja Fred Wiersemanin (1997) kanssa tuonut esille, että innovaatiot eivät kuulu vain tuotekehitysprosesseihin vaan niiden tulee olla osa kaikkia organisaation prosesseja ja toimintoja ja niitä rakennetaan ja kehitetään systemaattisesti näiden prosessien sisälle. Toiminnan ytimessä on avoin kulttuuri, jossa suhteita luodaan aktiivisesti ja tietoisesti joka suuntaan. (Seeck 2012: 261.)

Innovatiivinen organisaatio luodaan Kanterin mukaan seuraavasti: organisaation kyvykkäimmistä henkilöistä kootaan tiimi, jonka tavoitteeksi annetaan luoda organisaatiosta entistä mielenkiintoisempi paikka työskennellä. Tiimille annetaan luova vapaus työlleen. Kun tiimi esittelee syntyneet ideansa, ohjataan koko organisaatiota kehittämään ja toteuttamaan näitä ideoita. Tämä tekee organisaatiosta yhä mielenkiintoisemman paikan työskennellä ja ihmisten mielikuvitus vapautuu entisestään. Kanterin mukaan organisaatiosta ei voi tehdä luovaa johtamalla ja toteuttamalla muutosta ylhäältäpäin. Muutos syntyy parhaiten työntekijöiden itsensä toteuttaessa sitä. (Kanter ym. 1997.)

Innovatiivinen organisaatio siis korjaa, kehittää ja uudistaa tekemistään sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ne eivät menesty elleivät analysoi saavutuksiaan ja pyri edelleen kehittämään niitä ja asettamaan ne jälleen muutoksen kohteiksi. Suojelemalla saavutettuja onnistumisia organisaatio ei onnistu menestymään. (Harisalo 2008: 286, 310.)

Tämän hetkistä organisaatioiden tilannetta kuvastavat nopeat muutokset sekä yllättävät tilanteet, joita on vaikea ennakoida (Harisalo 2008: 285). Organisaatioilla on vähemmän mahdollisuuksia hallita niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Niillä täytyy olla kykyä muuttaa suunnitelmiaan nopeasti, tilanteen mukaan ja korvata aiemmat suunnitelmat uusilla. Tiedon voimaperäisyydestä on siirryttävä uuden luomisen voimaperäisyyteen (Peters 2007: 552–553). Jotta organisaatio selviää ja pärjää näissä muutoksissa, sen täytyy kyetä luomaan ennemminkin vaihtoehtoisia toiminnan tapoja kuin pyrkiä löytämään säännönmukaisia toimintatapoja. Tämä asettaa myös uusia haasteita johtamiselle, jonka täytyy miettiä sellaisia johtamisen tapoja, johon työntekijät antavat vastalahjaksi omat oivallukset ja ideat. (Harisalo 2008: 286.)

Organisaation strategia antaa sen toiminnalle ja kehitykselle suunnan. Innovatiivisuuden edistämiseksi organisaation selkeästi ilmaistu tavoite tuottaa innovaatioita on tärkeä innovatiivisuuden edistämiseksi. Innovatiivisuuteen ohjaavia strategisia tekijöitä voidaan jakaa Seeckin (2012: 265) mukaan kolmeen luokkaan. Ensiksi, organisaatiossa painotetaan innovaatioiden merkitystä ja tärkeyttä. Toiseksi, organisaatiolla tulee olla visio oman alan kehitymisestä ja miten organisaatio seuraamalla omaa kehitystään, riskejä ottamalla ja sietämällä sekä virheistään oppimalla samalla lisää ymmärrystään ja visioi omaa kehitystään. Kolmanneksi organisaatiolla tulee olla selkeä tieto ja käsitys niin kilpailijoistaan kuin yhteistyökumppaneistaan.

Innovatiivisuus on strateginen tapa kehittää ja johtaa organisaatiota. Motivointi, kestävyys, vuorovaikutus ja henkinen varmuus ovat keskeiset tunnusmerkit innovatiiviselle organisaatiolle. Motivointi näkyy siinä, että puolustautumisen sijaan uudet haasteet, ongelmat ja mahdollisuudet innostavat ihmisiä tarttumaan ja tarkastelemaan niitä. Innovatiivisuudelle todellinen haaste on kestävyden säilyttäminen. Innovatiivisuus ei voi olla satunnaista toiminnan muotoa vaan pitkäkestoista. Sen säilyttäminen voi olla haasteellista, sillä mikään organisaatio ei voi alituisesti olla innovatiivinen. Jos kestävyys ei ole organisaatiolle tunnusomaista, voidaan todeta, ettei sillä ole myöskään henkistä varmuutta tai johdonmukaista työskentelyä innovatiivisuuteen motivoinnissa. Vuorovaikutus ja dialogin edistäminen ovat merkittäviä innovatiivisuudessa, sillä niiden kautta ihmiset ensiksikin kohtaavat toisensa ja yhdistävät

tietojaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään, jotta uudet oivallukset voisivat syntyä yhteistyössä toisten kanssa. Organisaatio, joka omaa henkistä varmuutta, uskoo selviytyvänsä kohtaamistaan asioista huolimatta siitä, minkä laajuisia tai luonteisia ne ovat. Henkisesti varmat ihmiset tutustuvat uusiin asioihin ja ilmiöihin eivätkä tyydy perinteiseen rationaalisuuteen. (Harisalo 2008: 286–288.)

Innovatiivisuus ei ole organisaation yksi irrallinen osanen vaan kokonaisvaltainen tapa tarkastella organisaatiota sen kehittämiseksi. Sitä voidaan kehittää ja vahvistaa suunnitelmallisesti. Siksi organisaation, joka haluaa innovatiivisuuden olevan sen rakenteellinen ominaisuus, tulee tehdä siitä rakenteellinen ominaisuus, jota jatkuvasti edistetään strategisen suunnitelman avulla. Suunnitelman avulla kannustetaan ihmisiä innovatiivisuuteen. Suunnitelma tuo näkyville ne asiat, jotka voivat rajoittaa innovatiivisuutta ja opettaa ihmisille innovatiivisia työmenetelmiä. (Harisalo 2008: 290.)

Souder (1987: 101–106) esittelee kirjassaan *Managing New Product Innovations* edistäviä ja tukevia sekä estäviä tekijöitä, jotka ovat tutkimuksessa nousseet esille innovatiivisuuteen liittyen. Innovatiivisuutta edistävät erityisesti selkeästi määritellyt roolit ja tehtävät, roolien ja tehtävien vaihtamisen joustavuus, avoimuus ja luottamus, johdon tuki sekä hyvä kommunikaatio.

Taulukko 1. Innovatiivisuutta edistävät ja estävät ominaispiirteet organisaatiossa Souderia mukailen (Souder 1987: 105–106)

Organisaation innovatiivisuutta edistäviä ominaisuuksia	Organisaation innovatiivisuutta estäviä ominaisuuksia
Innovaatioiden ja kasvun tavoittelemisen.	Kiinnostus suuntautuu suuriin volyymeihin.
Ylimmän johdon innostuneisuus uusista tuotteista.	Hitaan ja vakaan kasvun tavoittelemisen.
Halu kasvaa ja monipuolistaa toimintaa.	Toiminta suunnattu tuotantoon, ei myyntiin tai voittoon.
Halu olla johtavassa kilpailuasemassa suhteessa muihin toimijoihin.	Tavoitteena ei ole johtava asema omalla toimialallaan.

Talouden valvonta on hajautettua.	Talouden valvonta on keskitetty harvoille.
Kaikki toiminnot ja osastot nähdään tärkeinä osina organisaatiossa.	Ylin johto nähdään organisaation tärkeimpänä osana, joka tekee kaikki päätökset.
Työntekijät eivät koe työilmapiiriä uhkaavaksi, siitä huolimatta, että heitä kannustetaan nopeaan kehittämiseen.	Työilmapiiri on epäluuloinen, jopa pelokas.
Päätöksenteko on hajautettu.	Päätöksenteko on johdolla, joka on etäinen, persoonaton ja muodollinen.
Työyksiköiden väliseen yhteistyöhön, voimavarojen yhdistämiseen sekä työryhmien vaihtuvuuteen kannustetaan.	Työyksiköiden välillä on kilpailua, omaa budjettia sekä resursseja halutaan suojella.

Taulukon 1 mukaisesti innovatiivisuutta edistää erityisesti halu kehittää toimintaa ja tuotteita, työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja talouteen, mahdollisuudet saada uusia rooleja ja tehtäviä, avoimuus, keskinäinen luottamus sekä johdon tuki. Estäviä tekijöitä innovatiivisuudelle ovat päätösvallan keskittyminen vain ylimmälle johdolle, joka on etäällä työntekijöistä, organisaation tiukat rajat ja epäselvät tavoitteet, sisäinen kilpailu ja konfliktit eri henkilöstöryhmien välillä. Jos ensisijaiset tavoitteet keskittyvät toiminnan tehostamiseen ja voittojen maksimointiin, ne eivät ole toimivia kannustimia. (Souder 1987: 105–106; Harisalo 2008: 290 – 291.)

Innovatiivisuuden tulee ohjata organisaatioiden kehittämistä ja johtamista hallinnon kaikilla tasoilla. Koska pysyvyys on muuttunut epävakaisuudeksi ja muutoksen jatkuvaksi läsnäoloiksi, vakiintuneita syy- ja seuraussuhteita ei ole automaattisesti tulkittavissa ja yhä vaikeampaa on hallita ja ennakoida asioita. Organisaatiot eivät voi tehdä valintojaan samoilla käytännöillä kuin aiemmin. Niiden on kehitettävä rakenteitaan, prosesseja, käytäntöjä ja henkilöstöhallintoa innovatiivisuuden vaatimuksen näkökulmasta. Saavutuksien suojelemisella ei voi enää menestyä vaan ne on alistettava jatkuvan kehityksen ja muutoksen kohteiksi. (Harisalo 2008: 318.)

Innovatiivisuuteen liittyy oleellisesti myös erilaisten kokeilujen tekeminen. Kokeilujen avulla etsitään innovatiivisia ratkaisuja parantamaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhdessä tekemistä. Kokeilujen avulla voidaan nopeuttaa reagointia, ennakointia ja ratkaisujen tekemistä yhteiskunnallisiin ongelmiin liittyen. (Valtioneuvosto 2015.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran informaatiovideossa (2012) esitellään kokeilukulttuurin merkitystä ja toteuttamista. Uusien ratkaisujen kehittäminen on edellytys sekä tämän päivän että tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa. Kokeilevaa kulttuuria ei voi synnyttää neuvotteluhuoneissa vaan suunnitteluihin tulee ottaa mukaan myös ne, joita syntyvät ratkaisut koskettavat. Kokeilukulttuurissa ajatellaan, että todelliset uudet innovaatiot eivät toteudu suunnitelmien, isojen projektien tai selvitysraporttien avulla. Niiden tilalle ja tutkimuksen eri vaiheiden rinnalle tarvitaan ideoiden käytännön testaamista nopeasti, kevyesti ja pienellä budjetilla. (SitraFund 2012.)

Kokeiluissa on kyse idean kehittämisestä tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilu on ideaa seuraava nopea, käytännön kokeilu, joka haastaa parantamaan ideoiden laatua ja miettimään asioita laajemmin ja isommin. Toimialarajat tai ”näin on aina tehty” -ajattelu eivät sovi kokeilukulttuuriin vaan se kannustaa yhteiseen tekemiseen ja toimintamallien luomiseen kokeilujen kautta. (Sitra Fund 2012.)

Kokeilut vaativat myös suunnittelua. On kuitenkin monia asioita, joita ei voida suunnitella vaan ne selviävät parhaiten kokeilemalla. Mahdolliset epäonnistumiset nähdään tuloksina ja oppimisen välineinä. Kokeilujen avulla voidaan säästää aikaa ja rahaa, sillä täysin uutta ei voi luoda pelkästään suunnittelemalla, vaan kokeilemalla (Sitra Fund 2012.). Kokeilukulttuurissa oppiminen tulee tavoitteeksi itsessään. Kun onnistumisen pakkoa ei ole, uusia asioita voidaan tehdä rohkeammin ja avoimemmin. Kokeiluissa on mahdollisuuksia niin tutkimusmenetelmälliseen kehittämiseen, hallinnon tehostamiseen kuin demokratisoimiseenkin. (Alanko, Berg & Lähteenmäki-Smith 2017: 358.)

Uusien asioiden vieminen mahdollisimman nopeasti niiden aitoon toimintaympäristöön voidaan määritellä kokeilukulttuurin toiminnalliseksi ytimeksi (Alanko ym. 2017: 358). Kokeilut ovat tapa saada tietoa toimenpiteiden tai muutosten vaikutuksista ja hyödyllisyydestä ennen kuin ne otetaan laajempaan käyttöön (Annala, Kaskinen, Lee, Leppänen, Mattila, Neuvonen, Nuutinen, Saarikoski & Tarvainen 2015:7). Kokeiluissa olennaista on oppia tekemällä ja toiminnan korjaaminen kokemusten perusteella. Mahdollisuus epäonnistumisiin sisältyykin kokeiluihin elimellisenä osana. Tästä syystä tarvitaan erityistä kehittämisen kulttuuria, kokeilukulttuuria, joka perustuu luottamukselle, vuorovaikutukselle, epäonnistumisten sietämiselle ja oppimisen korostamiselle. Kyse on toimintatavasta, joka on nykyistä kehittämiskulttuurin valtavirtaa ennakkoluulottomampaa ja notkeampaa. (Alanko 2017: 358.)

2.2. Kompleksisuusajattelu

Organisaatiot toimivat nykyisin aktiivissa ympäristöissä, joita luonnehtii muutos, ei vakaus (Lindell, Raisio, Ollila & Vartiainen 2013: 55). Toimintaympäristömme on muuttunut mm. digitalisaation ja uuden teknologian sekä osallisuuden vaikutuksista aiempaa kompleksisemmaksi ja samalla myös aiempaa verkottuneemmaksi, dynaamisemmaksi, aiempaa läpinäkyvämmäksi ja sosiaalista vastuuta edellyttäväksi, eikä perinteinen johtamisajattelu ole enää riittävää. Johtamisajattelulta edellytetään innovatiivisuutta, kykyä muuttua ja jatkuvaa kehittävää otetta toiminnan tehostamiseksi. Organisaatioilta edellytetään joustavuutta ja vuorovaikutteisuutta. (Laitinen 2016: 152.) Joidenkin näkemysten mukaan organisaatioiden ei tulisi myöskään pyrkiä vakiinnuttamaan tilaansa, vaan pikemminkin etsiä epätasapainotiloja, mikä puolestaan mahdollistaa kehittymisen ja uusiutumisen (Airola ym. 2017: 33).

Tämän vuoksi on syytä tutkia kompleksisuuteen liittyviä johtamisen ajattelutapoja ja -teorioita. Kompleksisuusteoria ei ole yksi, yhtenäinen teoria vaan pikemminkin erilaisten teorioiden kokoelma, joilla on yhteneviä käsitesisältöjä. Kuten resilienssin määritelmää, on kompleksisuustieteitä kehitetty usealla eri tieteen alalla, esim. luonnon- ja taloustieteiden, lääketieteen ja sosiologian alalla. (Lindell ym. 2013: 53.) Teoriat kompleksisuudesta siirtyivät luonnontieteistä myös organisaatioiden tarkasteluun 1980- ja 1990-luvuille tultaessa (Kuittinen & Kuusela 2007: 76).

Kompleksisuusajattelu on yleistynyt osana johtamistutkimusta, koska eri osa-alueet yhteiskunnassa ja organisaatioissa ovat yhä enemmän toisiinsa kietoutuneita. Ilmiöiden ja monien asioiden kompleksisuus lisääntyy jatkuvasti eivätkä käytännön johtamisen toimintamallit pysy tämän kasvun mukana. (Lundström, Raisio & Vartiainen 2016: 246–247.)

Tiivistetysti kompleksisuutta voi kuvata melko yksinkertaisesti. Lukuisat, erilaiset systeemit, jotka vaikuttavat toisiinsa useilla erilaisilla tavoilla, muodostavat organisaation toiminnan. Itse organisaatio on myös osa useita muita systeemejä. Systeemissä tapahtuvalla yhdellä muutoksella on ennalta odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin. Sekä systeemien sisällä että niiden välillä tapahtuvat muutokset ovat jatkuvia. Tämän lisäksi systeemit vastaanottavat energiavirtoja: tietoa, resursseja ja materiaalia. Näiden avulla ne organisoituvat jatkuvasti uudelleen yhä tehokkaammiksi muodoiksi. Ilman uusia virtauksia niiden toiminta laantuu. (Juuti & Luoma 2009: 115.)

Kun ilmiö tai asiantila koostuu useista toisiinsa kytkeytyneistä elementeistä ja niiden vuorovaikutuksessa voi yllättäen syntyä jotain uutta ja odottamatonta, sitä voidaan pitää kompleksisena (Jalonen 2006: 115). Kompleksisuusteorioiden avulla pyritään ymmärtämään muutoksen logiikkaa ja uusien ilmiöiden syntymistä (emergence). Kompleksisuusteorioissa erilaisuutta ja monimuotoisuutta pidetään välttämättöminä ominaisuuksina systeemin itseorganisoitumisen kannalta. Systeemien osien välisen dynamiikan ja suhteiden havaitseminen ja ymmärtäminen ovat kompleksisuusajattelun perimmäisiä tavoitteita. (Jalonen 2006: 115, 117.)

Toisin kuin mekanistiseen maailmankuvaan perustuvassa johtamiskäsityksessä, kompleksisuusajattelussa korostuu näkemys, ettei oikeita tai vääriä johtamisoppeja tai -teorioita ole olemassakaan (Lindell ym. 2013: 55). Kompleksisuusjohtajuuden teoria muodostuu kolmesta toisiinsa kietoutuneesta johtajuustyyppistä: hallinnollisesta johtajuudesta, adaptiivisesta johtajuudesta ja mahdollistavasta johtajuudesta (Uhl-Bienn, Marion & McKelvey 2007: 305; Lundström, Raisio & Vartiainen 2016: 249).

Hallinnollisessa johtajuudessa huomio on organisaation virallisissa johtamis- ja päätöksentekorakenteissa, esimiesasemassa olevissa tahoissa ja heidän toiminnoissaan. Adaptiivisessa

eli sopeutuvassa johtajuudessa huomio kiinnittyy ihmisten väliseen epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja sen kautta syntyvään emergenttiin (*uusien ilmiöiden syntyyn johtavaan*) muutokseen. Näiden kahden johtajuustyyppin välissä ikään kuin yhtymäkohtana toimii mahdollistava johtajuus, joka kietoo yhteen hallinnollisen johtajuuden ja adaptiivisen johtajuuden. Näin mahdollistavan johtajuuden rooli sekä luo suotuisat olosuhteet adaptiivisen johtajuuden synnylle, että pyrkii viemään luovuuden ja tiedon, joka syntyy adaptiivisen johtajuuden kautta, hallinnollisiin rakenteisiin ja viralliseen johtamisjärjestelmään. (Lundström ym. 2016: 250.)

Kompleksisten adaptiivisten systeemien käsite (Complex Adaptive system, CAS) on eräs keskeisistä termeistä, jota käytetään kompleksisuusajattelussa. Kompleksiset adaptiiviset systeemit liittyvät toisiinsa mm. yhteisten tarpeiden, tavoitteiden ja päämäärien kautta. Ne ovat rakenteeltaan muuntuvia ja niillä on usein päällekkäisiä hierarkioita, jolla tarkoitetaan monessa eri systeemissä olevan yhden toimijan samanaikaista jäsenyyttä niissä. (Lundström ym. 2016: 238.)

Emergenssi ja itseorganisoituminen ovat kompleksisten adaptiivisten systeemien keskeisiä käsitteitä. Pääsääntöisesti emergenssillä kuvataan spontaanisti tapahtuvaa toimintaa, jolla synnytetään uusia ideoita tai asioita. Ne saavat alkunsa eri tekijöiden, organisaation tai yksilöiden keskinäisestä ja usein myös samanaikaisesta vuoropuhelusta, jolloin tämän uuden toiminnan alullepanijaa tai alkua ei pystytä jäljittämään mihinkään tiettyyn yksilöön tai yksikköön. (Lindell ym. 2013: 64.)

Edelleen monen nykyorganisaation tunnuspiirteenä on hierakkinen johtamis- ja toimintamalli, jonka pohjana on ajatus kokonaisuudesta, jota ymmärretään sen eri osien kautta. Tämän päivän organisaation hankalat tilanteet ja ongelmat eivät selviä, ellei niiden ratkaisemiseen käytetä eri hallinnon rajojen ylittävää toimintaa. Olemassa olevat, eri sektorien välillä olevat rajat, estävät emergenssin muodostumisen, jolloin uusien toimintamallien tai -mahdollisuuksien havaitseminen on lähes mahdotonta. (Lindell ym. 2013: 64.) Vuorovaikutus oman toimintaympäristön kanssa on edellytys sille, että organisaatio säilyttää spontaanisuutensa ja samalla kehittää mukautumiskykyään (Lindell ym. 2013: 69, 73).

Yllätykset kuuluvat siis kompleksisuuden johtamiseen. Ne ovat seurausta vajavaisesta tietämyksestä, ei niinkään tiedon puutteesta tai huonosta johtamisesta. Yllättäviä piirteitä tai tahattomia seurauksia ei voi koskaan täysin eliminoida organisaation toiminnasta. Ne tulee nähdä luontaisina ja välttämättöminä osina organisaation todellisuudessa. Yllättäviin tilanteisiin varautumisen nähdään kertovan modernista, hyvin johdetusta organisaatiosta, mutta pahimmassa tapauksessa ne ovat kuitenkin puutteellisia ja tarpeelliseksi osoittautuvan muutosprosessin syntyä ei pääse tapahtumaan. (Lindell ym. 2013: 75–76.)

Gareth Morgan tuo esille, että kompleksisuusteorioilla on merkittävä vaikutus nykyajan organisaatioiden ja niiden muutoksen johtamiseen. Hän listaa viisi perusajatusta ja -tekiötä, joiden oivaltamisella ja hallitsemisella on valtava vaikutus nykyaikaiseen johtamiseen monimutkaisessa toimintaympäristössä. Tiivistettynä on tärkeää:

- 1) miettiä, mitä tarkoitamme organisaatiolla, erityisesti hierarkian ja valvonnan suhteen
- 2) oppia hallitsemaan ja muuttamaan olemassa olevia yhteyksiä
- 3) oppia käyttämään pieniä muutoksia suurten vaikutusten luomiseen
- 4) elää jatkuvan muutoksen ymmärtäen sen olevan luonnollinen asia
- 5) olla avoin uusille metaforille, jotka voivat helpottaa itseorganisoitumisen prosesseja. (Morgan 2006: 255.)

Organisaatioilta edellytetään yhä enemmän jatkuvasti ylläpidettyä muutoskyvykkyyttä ja -valmiutta. Ei ole enää kyse yksittäisistä muutoshankkeista, joilla on selkeästi määritelty alku ja loppu, ja jossa uudelleenorganisoidaan vanhat rakenteet sulattamalla ensin vanhat normit, jonka jälkeen määritetään uudet normit, jotka sitten voidaan ”jäädyyttää” ja organisaatio voi vakiintua niihin. Jatkuva muutos liittyy muun muassa epäjatkuvuuteen, uudistusten ja käännekohtien nopeuteen ja niiden yllätyksellisyyteen. (Laitinen 2016: 150–151.)

2.3. Ketterä organisaatio

” Without exception, all of my biggest mistakes occurred because I moved too slowly”, toteaa John Chambers, joka on maailman johtavan IT- ja verkkoratkaisujen toimittavan CISCO Systemsin toimitusjohtaja. Ketteryydestä ja kyvystä reagoida nopeasti ulkoiseen ympäristöön on tullut välttämättömyys, joka erottaa menestyvät organisaatiot epäonnistuneista organisaatioista (Harraf, Talbot, Tate & Wanasika 2015: 675). Ketterä organisaatio pystyy vastaanottamaan sekä odotettuja että odottamattomia signaaleja ympäristöstään ja kykenee toimimaan niiden vaatimalla tavalla. Ketteryyden kuvastaa reagoitakyky ja se voidaan jakaa kahteen tunnuspiirteeseen: joustavuuteen ja mukautumiskykyyn. Joustavuutta on ennakoiva reagoiminen ulkopuolisiin tekijöihin, mukautumiskyky taas ilmenee päätöksinä ja ratkaisuina, joihin on päädytty ennakoimisen seurauksena. Joustavuutta ja mukautumiskykyä tulisi toteuttaa jatkuvasti organisaatioissa. Ketteryyden mahdollistaa sopeutumisen sekä reagoitokyvyn ja niiden kautta se on yhteydessä organisaation menestymiseen kilpailullisessa ympäristössä. (Harraf ym. 2015: 675; Usva 2016: 15, 25.)

Harraf ym. (2015) ovat koonneet tutkimuksien perusteella ominaisuuksia, jotka ketterällä organisaatiolla tulisi olla. He esittelevät helposti sovellettavan ja yksinkertaisen näemyksen ketterän organisaation ominaisuuksista. He ovat nimenneet artikkelissaan ominaisuudet ketteryyden pylväiksi. Jokainen pylväs on itsenäinen, mutta ne yhdessä muodostavat lukuisia, erilaisia yhteyksiä ja näköalan ketteryyden monisyiseen olemukseen, ikään kuin kehyksen sille. Näiden kuvailujen avulla voivat organisaatiot arvioida oman toimintansa ketteryyttä. Ketteryyden on kuitenkin käsitteenä hyvin elävä, joka mukautuu kuhunkin organisaation eri tavoin huomioiden niiden erilaiset ominaispiirteet sekä toimintaympäristön. (Harraf ym. 2015: 678.)

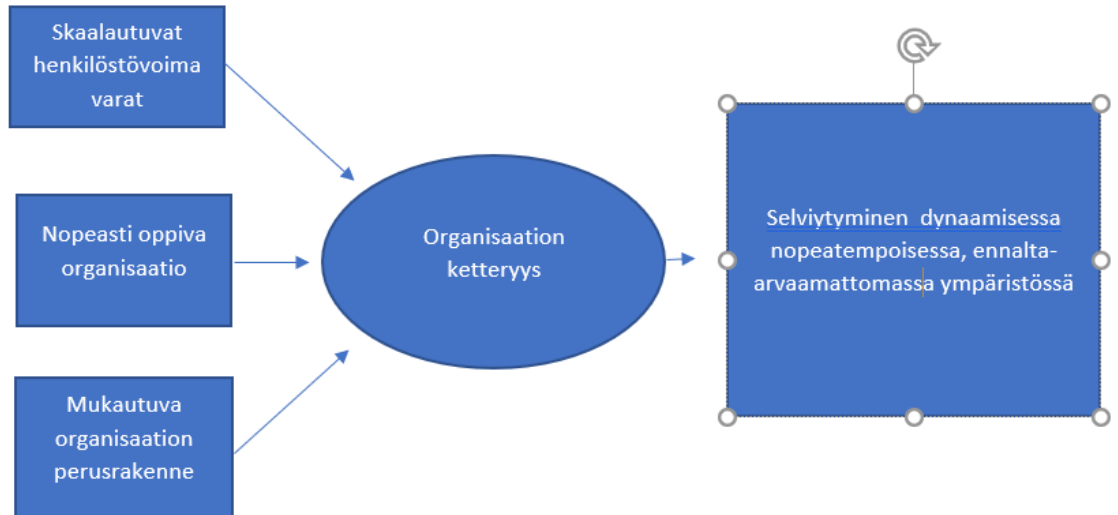
Ketterän organisaation ominaispiirteet on esitelty taulukossa 2 ja siitä voidaan huomata, että useat tekijöistä liittyvät uusien toimintamallien tai tuotteiden kokeilemiseen ja innovoimiseen sekä toimintaympäristön muutoksien aktiiviseen seuraamiseen ja niihin reagoimiseen. Oppivan organisaation kehittäminen, visio ja strateginen johtamistapa yhdistävät tekijät toisiinsa.

Taulukko 2. Ketterän organisaation ominaispiirteitä. (Harraf ym. 2015: 678.)

Ominaisuus tai ominaispiirre	Kuvaus
Innovatiivinen kulttuuri	Jatkuva menettelytapojen, toimintojen, rakenteiden ja tiimien arviointi ja kehittäminen. Uusien mahdollisuuksien etsiminen.
Voimaantumisen ja valtuuttaminen	Johdon ja henkilöstö välinen suhde: vastuun ja päätöksenteon hajauttaminen.
Epävarmuuden sietäminen	Ennalta-arvaamattomien muutoksien tunnistaminen ja niihin reagoiminen.
Selkeä visio	Johdonmukainen, innostava ja selkeä yhteinen tavoite.
Strateginen suunta	Vision mukaiseen toimintaan keskittyminen ja sen johtaminen.
Muutoksen hallinta ja johtaminen	Onnistunut muutoksien hallinta: muutoksien havaitseminen, muutoksien toteuttaminen ja niiden seurauksien testaaminen.
Viestintä ja kommunikointi	Sisäinen ja ulkoinen viestintä: ylhäältä alas, horisontaalisesti sekä alhaalta ylös, epävirallisen viestinnän huomioiminen.
Toimintaympäristön tunteminen ja niihin reagoiminen	Toimintaympäristön tunteminen ja mahdollisen kilpailun tunnistaminen ja sen käyttäminen omaksi hyödyksi.
Toimintojen johtaminen	Toiminnan eri osa-alueiden ja prosessien kehittäminen ja joustavuus.
Rakenteellinen joustavuus	Joustavan yhteistyön mahdollistaminen eri tiimien välillä, vaihtuvien työtehtävien mahdollistaminen.
Oppivan organisaation kehittäminen	Kokeilevaan kulttuuriin kannustaminen ja kokeiluista oppiminen. Jatkovaa oppimisesta korostetaan ja olemassa olevia toimintatapoja arvioidaan.

Kuten aiemmin jo useasti todettu, organisaatiot toimivat monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa menestyminen vaatii kykyä toimia ketterästi. Tästä syystä organisaatiolla on hyvä olla kuviossa 1 esitetyn mukaisesti mukautuva organisaatorakenne, henkilöstövoimavarat, joita voidaan muunnella ja skaalata tarpeen mukaan sekä kyky oppia nopeasti. Nijssen ja Paauwe (2012: 3319) esittelevät tutkimuksessaan,

miten nämä peruspilarit luovat organisaatioille merkittävän kilpailuedun, kun ne yhdistetään hyviin käytäntöihin ja toimintoihin.



Kuvio 1. Ketterän organisaation peruspilarit (Nijssen & Paaue 2012: 3319).

Ketteräkin organisaatio tarvitsee johtamista, mutta sen ei pidä olla samanlaista kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Ketterän organisaation johtaja toimii henkilöstön valmentajana (leadership), jolloin hänen roolinaan on ohjata yksilöitä ja ryhmiä organisoitumaan asiakaslähtöisen toiminnan keskipisteen ympärille. Johtaja ei vain tue henkilöstöä vaan samalla inspiroi, toimii ratkaisukeskeisesti, luo uskoa tulevaisuuteen ja ottaa heidän mukaan muutokseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 109.)

3. RESILIENSSI

Kuten johdannossa on mainittu, resilienssi on käsitteenä suhteellisen uusi. On kuitenkin jo pitkään mietitty, mistä johtuu, että tietyt ihmiset ovat sopeutumiskyvyltään parempia maailmassa, jossa on sekä mahdollisuuksia että riskejä. Charles Darwin väitti jo 1800-luvun alussa, että vahvimmat ja älykkäimmät olennot eivät ole luontaisesti parhaita selviytyjiä vaan ne, jotka pystyvät parhaiten ja nopeimmin sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Hedrenius & Johansson 2016: 156.)

Resilienssistä on eri aloilla ja sektoreilla omia määritelmiä, eikä siitä tällä hetkellä ole kansainvälisesti koottua, yhtenäistä määritelmää. Ekosysteemin resilienssi on kykyä kestää esimerkiksi myrskyjä tai saasteita. Koko yhteiskuntaa ajatellen, resilienssiä on kestävä, tulevaisuuteen luotaava tapa hoitaa esimerkiksi poliittisia levottomuuksia, ympäristövahinkoja ja luonnonkatastrofeja. (Hedrenius ym. 2016.)

Tässä luvussa tarkastelen resilienssiä ensin yksilön ominaisuutena ja sitten organisaation ominaisuutena. Tarkasteluiden jälkeen työssä tuodaan esille, miten esimies voi edistää resilienssin muodostumista organisaatiossa.

3.1. Resilienssi yksilön ominaisuutena

Resilienssi yksilön ominaisuutena yhdistetään läheisesti selviytymiskyvyn käsitteeseen (Pietikäinen 2017: 181). Selviytymiskyky on palautumista vastoinkäymisistä. Se näyttäytyy käytännössä siinä, miten nopeasti ihmisen kokema tyytyväisyys palaa haastavan tai vaikean tilanteen jälkeen tasolle, joka henkilöllä oli ennen tätä tapahtumaa (Korkeila 2017).

Resilienssi viittaa kykyyn ponnahtaa takaisin vastoinkäymisistä toimintakykyiseksi. Se on positiivista, psyykkistä kykyä elpyä ja palautua vastoinkäymisistä, epävarmuudesta, konflikteista tai epäonnistumisista (Luthans 2002: 702). Suomeksi termiä voidaan kuvata sanoilla palautumis-, toipumis- tai joustokyky, psyykkinen kestävyys sekä sinnikkyys

(Hedrenius ym. 2016; Korkeila 2017). Resilienssi tarkoittaa, että yksilö sopeutuu ja oppii uusista tilanteista, ei pelkää selviä niistä. Näistä tilanteista opitaan ja välttääkseen tai kohdatessaan uudestaan vastaavia tilanteita, henkilö pystyy käyttämään aiempaa kokemustaan ollen joustavampi ja sopeutuvampi. Hän siis selviää uudesta, mahdollisesti haastavasta tilanteesta paremmin. Resilienssi käsitteenä on toimiva kuvaamaan työelämän haasteista selviämistä, sillä se on monipuolisempi kuin pelkkä joustavuus, sopeutuminen tai oppiminen. Kun työntekijä kohtaa haasteita, pyrkii selviytymään niistä ja samalla kehittää taitojaan seuraavien haasteiden varalle, on kysymys resilienssiprozessista (Saari 2016: 235–236). Kokemus vastaavista aiemmista tilanteista on tuonut joustavuutta, resilienssiä, jota voi hyödyntää, kun vastaava haastava tilanne kohdataan uudestaan (Avey ym. 2009). Resilienssiin kuuluu aiemmista tapahtumista oppiminen ja omien toimintatapojen uudistaminen ja sopeuttaminen (Yussef & Luthans 2007).

Pennsylvanian yliopiston positiivisen psykologian tutkimuskeskuksessa on kehitetty ohjelma, Penn Resiliency Program (PRP), joka hyödyntää kognitiivisen terapian menetelmiä ja osoittaa, että kyky pärjätä vastoinkäymisissä voidaan edistää (Korkeila 2017: 212). The Penn Resilience Program (PRP) and PERMA™ Workshops ovat näyttöön perustuvia koulutusohjelmia, joiden on osoitettu rakentavan ja kehittävän joustavuutta, hyvinvointia ja optimismia. Ohjelmat tarjoavat yksilöille joukon käytännön taitoja, joita voidaan soveltaa jokapäiväisessä elämässä vahvistamaan kykyä voittaa vastoinkäymiset ja haasteet, hallita stressiä ja menestyä sekä henkilökohtaisessa elämässä että työelämässä. (University of Pennsylvania 2019.)

Resilienssitutkimusten tärkein viesti on se, että resilienssintaitoja ja toimintatapoja sekä kykyä vastoinkäymisissä voidaan edistää, kehittää ja harjoitella (Saari 2016: 236, Korkeila 2017). Tiina Saari (2016) on tutkinut resilienssiä kiireisissä ja haastavissa asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden voimavarana. Tutkimuksessa havaittiin, että resilienssintaitojen tunnistaminen ja niissä tukeminen auttaa työntekijää hallitsemaan ja organisoimaan työtään aktiivisesti. Näin vältetään hallitsemattoman kiireen aiheuttamalta stressiltä. Oma työtään organisoidessa ja erityisesti kiireen kanssa työskennellessä työntekijän on tarpeellista tunnistaa oma työskentelytapansa ja luottaa omaan osaamiseensa. Hänen tulee osata hahmottaa työn vaatima panos sekä priorisoida

tärkeimmät työt. Yksilön oman resilienssin kehittymiseen vaikuttavat tietyt vahvuudet kuten ongelmanratkaisutaidot, optimismi ja empatiakyky. Ongelmanratkaisutaitoihin liittyvät mm. kyky pyytää apua, huolehtia tehtävien saattamisesta loppuun saakka sekä kyky uusien toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon. (Saari 2016: 233, 238.)

Myös tyytyväisyys esimiestyöhön saattaa olla resilienssiä vahvistava tekijä (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon 2005: 5). Tyytyväisyys työhön, sitoutuminen organisaatioon ja työssä koettu onnellisuus ovat positiivisessa yhteydessä työntekijän resilienssiin toimintaan (Youssef & Luthans 2007: 782–783).

Resilienssi erottuu positiivisista valmiuksista kuten toivosta ja optimismista siten, että resilienssissä on kyse kyvystä tunnistaa tarve ryhtyä sekä ennakoiviin että reagoiviin toimenpiteisiin vastoinkäymisten edessä. Resilienssin avulla tunnistetaan ja tunnustetaan tilanteet, jotka saattavat lamaannuttaa ja niistä löydetään keinot palautua. Ennakoivilla toimintatavoilla takaiskut voidaan nähdä ponnahduslautana tai kasvumahdollisuuksina uuteen. (Youssef & Luthans 2007: 779–780.)

Resilienssin edistämiseen liittyviä keskeisiä piirteitä on kuvattu taulukossa 3. Alun perin edellä esitellystä (s. 23) kouluihin laaditusta resilienssiohjelmasta on kehitetty sovellus Yhdysvaltain armeijan sotilaille, jossa pyritään edistämään ja lisäämään resilienssiä henkilökohtaisella tasolla.

Taulukko 3. Resilienssin keskeisiä piirteitä. (Mental Resilience Training Program)

Itsetietoisuus	Tunteiden, ajatusten ja käyttäytymistapojen tunnistaminen. Ymmärrys tunnereaktioiden ja omien tulkintojen välisistä yhteyksistä. Katastrofiajattelun tunnistaminen ja minimointi. Epätarkoituksenmukaisen ajattelun haastaminen.
Itsesäätely	Kyky säädellä mielihaluja, tunteita ja tavoitteisiin liittyvää käytöstä. Halu ja kyky ilmaista tunteita. Ongelmanratkaisutaitojen harjoittelu.

Optimismi	Kyky havaita itsessä ja muissa positiivisia puolia. Kyky tunnistaa, mikä on hallittavissa ja mihin voi vaikuttaa. Orientoituminen todellisuuteen. Kyky tunnistaa haitallisia uskomuksia.
Joustavuus	Joustava kyky ajatella asioita eri näkökulmista. Halukkuus kokeilla uusia keinoja.
Luonteen vahvuudet	Vahvuuksien tunnistaminen itsessä ja muissa. Omiin vahvuuksiin luottaminen vastoinkäymisten edessä.
Vuorovaikutus	Läheisten ja luottamuksellisten ihmissuhteiden luominen positiivisen kommunikaation ja empatian avulla. Aktiivisen ja rakentavan vuorovaikutustyylin harjoittelu. Halu ottaa vastaan ja tarjota apua.

Muutoksien ennakoimiskyky, ympäristön monitorointi, häiriöihin vastaaminen ja kokeuksesta oppiminen tukevat resilienssiä (Airola, Heikkinen, Nieminen, Talja, Tuovinen ja Viitanen 2017:15).

Yhdysvalloissa tutkittiin vuonna 2017 (Goodman, Disabato, Kashdan, Machell 2017) ihmisten persoonallisten vahvuuksien yhteyttä resilienssiin. Tutkimukseen osallistui 797 aikuista 42 eri maasta. Heidän kokemiaan vaikeuksia arvioitiin vuoden mittaan yhteensä viisi kertaa. Tutkimuksessa seurattiin kuutta vahvuutta, joiden uskottiin olevan yhteydessä palautumiskykyyn ja resilienssiin. Näitä olivat toiveikkuus (kyky etsiä keinoja päästäkseen tavoitteisiin ja vahva halu käyttää niitä), sitkeys (pitkäkestoisiin tavoitteisiin sitoutuminen, vaikka edistymistä ei tapahtuisikaan), tarkoituksen tunnistaminen (kokeumus siitä, että elämä on merkityksellistä ja sillä on päämäärä), uteliaisuus (uuden tiedon ja uusien kokemusten etsiminen), kiitollisuus (itselleen arvokkaiden asioiden tunnistaminen) ja kontrolli (luottamus ja usko siihen, että voi vaikuttaa omaan elämäntulkintaan).

Vahvuuksista, joita tutkimuksessa seurattiin, ainoastaan toiveikkuus osoittautui selkeästi olevan yhteydessä resilienssiin ja palautumiskykyyn. Toiveikkuus ei ole optimismin synonyymi, joka liittyy siihen, että tulevaisuutta kohtaan on positiivisia odotuksia. Toiveikkuus toimi vahvana puskurina hyvinvoinnin ja vaikeuksien välissä. Henkilö, jonka vahvuutena on toiveikkuus, uskoo vaikeuksia kohdatessaan, löytävänsä joustavasti monia eri

tapoja kohdata niitä sekä selvittää erilaisista haasteista ja epäonnistumisista, joita elämän aikana kohtaa. (Goodman ym. 2017.) Resilientti yksilö tunnistaa tiettyjen tilanteiden vahingollisuuden ja siten osaa sekä ennakoita niitä että reagoida siten, että selviää tilanteesta. (Youssef & Luthans 2007: 779.; Saari 2016: 235).

Toiveikkuus myös lisää sitoutumista erilaisten keinojen käyttöön, jotta pääsisi eteenpäin hankalista tilanteista. Toiveikkuuden avulla vaikeiden elämäntilanteiden ja masennuksen välinen yhteys vaimenee ja se ehkäisee stressioireiden kehittymistä uhkatilanteiden yhteydessä (Goodman ym. 2017). Vaikeuksia kohdatessaan toiveikas suuntautuminen tarkoittaa sitä, että käyttää ratkaisukeskeistä ja tavoitesuuntautunutta toimintatyyliä ja etsii uusia toteuttamiskeinoja päästäkseen eteenpäin (Pietikäinen 2017: 186).

3.2. Resilienssi organisaation ominaisuutena

Jatkuva muutos kuvastaa organisaatioiden nykytilaa. Ne kohtaavat lähes päivittäin yhä laajempia, monimutkaisempia ja raskaitakin muutoksia (Kemiläinen 2016: 229). Muutos on nykyään vakiintunut ja normaali tila, ja keskeytyksien sekä muutoksien hallinta ovat keskeisimpiä haasteita niin ihmisten henkilökohtaisessa elämässä yksilönä kuin kansakuntanakin (Kemiläinen 2016; Hakala 2017). Muutoksia tapahtuu kaiken aikaa sen seurauksena, että organisaatiot ovat jatkuvasti sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa (Hakala 2017). Muutokset liittyvät esimerkiksi uuteen teknologiaan, menetelmätapoihin, rakenteiden uudistamiseen sekä tiimien ja toimintojen uudelleen organisointiin.

Organisaation resilienssistä puhuttaessa on kysymys kyvystä sopeutua ympäristön muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin, jatkuvasta kehittämisestä ja kokemuksista oppimiseen (Hedrenius ym. 2016: 156). Organisaation onnistunut muutos on riippuvainen näistä kyvyistä. Tämän lisäksi kriittisen tärkeä seikka on se, pystyykö organisaation henkilöstö sopeutumaan muutokseen ja muutoksiin yhdessä (Kemiläinen 2016: 229)

Organisaation, tiimin ja jopa kokonaisen kansakunnan resilienssiä voidaan osittain määrittellä tarkastellen samoja ominaisuuksia kuin yksilön resilienssiä tarkastellessa. Organisaation resilienssi määrittyy tarkastelemalla, miten resilienttejä yksilöitä siinä on. On kuitenkin muistettava, että organisaation resilienssin määrittämiseen vaikuttavat myös johtaminen, konteksti (visio, missio, strategia) sekä kulttuuri. (Kemiläinen 2016: 235 – 236.)

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n ja Työterveyslaitoksen RESCAS -tutkimushankkeessa tutkittiin vuosina 2013-2016 suomalaisten organisaatioiden muutoskykyä. Eräs ydinviesteistä oli, että johtamisen fokuksen uudelleen suuntaaminen pois sovittujen toimintarakenteiden jatkuvasta muuttamisesta kohti vuorovaikutuksessa tapahtuvaa organisaation jäsentymistä, edistää elinvoimaisten muutoksien syntymistä. Ihmisten ja yhteisöjen välisen vuorovaikutus rakentaa organisaation resilienssiä. Tällöin työntekijät huomaavat mikä organisaatiossa on hyödyllistä ja tärkeää riippumatta virallisista rakenteista. Hankkeen tutkimustuloksissa resilienssin kehittyminen kiteytyi seuraaviin väittämiin:

1. Organisaation muuttumisen ja ketteryyden perustana on oppiminen ja toimijoiden välinen yhteiskehittäminen.
2. Resilientin organisaation tunnusmerkkejä ovat kyky hyödyntää kompleksisuuden synnyttämiä jännitteitä ja elää niiden kanssa.
3. Johtamisen ja johtajan roolina ei niinkään ole luoda organisaatioon selkeyttä vaan enemminkin tuottaa resilienssiä synnyttäviä häiriöitä ja poikkeamia vuorovaikutukseen rutiineihin ja toimintaan. (Heikkilä & Talja 2017.)

Legnick-Hall, Beck ja Legnick-Hall (2011) jakavat organisaation resilienssin kolmeen kategoriaan: tiedollisiin elementteihin, käyttäytymisen elementteihin sekä toiminnan sisäisiin olosuhteisiin. Kuviossa 2 on esitelty näiden kategorioiden keskeisimmät ominaisuudet.

Kuvio 2: Organisaation resilienssin elementit (Beck ym. 2011)

Tiedolliset elementit	Käyttäytymisen elementit	Sisäiset elementit
<ul style="list-style-type: none"> • vahvat ydinarvot • visio • yhteinen, merkityksellinen kieli • yhteinen ajattelutapa <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntemus • ylättävien tilanteiden hyödyntäminen • luovuus • päättäväisyys epävarmuudesta huolimatta 	<ul style="list-style-type: none"> • kekseliäisyys • luova toiminta • hyödyllisten toimintatapojen opettelu • oppiminen pois vanhentuneista tiedoista ja käyttäytymismalleista 	<ul style="list-style-type: none"> • psykologinen turvallisuus • sosiaalinen pääoma <ul style="list-style-type: none"> • kunnioittava vuorovaikutus • hiljaisen tiedon vaihtaminen • resurssien monipuolinen käyttö • hajotettu vastuu • laajat resurssiverkostot

Organisaatiot voivat tiedollisella tasolla edistää resilienssin kehittymistä selkeän toiminta-ajatuksen ja vision, ydinarvojen ja yhteisen kielen avulla. Toiminta-ajatus yhdistettynä organisaation arvoihin edistävät olosuhteita, jotka mahdollistavat toiminnan parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation yhteisellä kielellä rakennetaan tarkoitusta ja ymmärrystä. Jaettu, yhteinen ajattelutapa on yhdistelmä asiantuntijuutta, luovuutta ja päättäväisyyttä epävarmuudesta huolimatta. (Beck ym. 2011: 245–246.)

Organisaation käytösmallien tasolla resilienssin kehittymistä tukevat kekseliäisyys ja luova toiminta. Nämä yhdessä laajentavat ja lisäävät organisaation toimintatapoja. Uusien toimintatapojen harjaannuttaminen, opettelu ja käyttöönotto sekä oppiminen pois vanhentuneista tai kaavamaisista toimintatavoista ja tiedoista, jotka rajoittavat toimintaan, luovat perustan asiantuntijuuden kasvulle. (Beck ym. 2011: 246.)

Sisäisiin toimintatapoihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta organisaation resilienssikyky voi vahvistua. Näitä ovat erityisesti organisaation työntekijöiden kokema sisäinen (psykologinen) turvallisuus, sosiaalinen pääoma, hajautettu valta ja vastuu sekä

laajat resurssiverkostot. Yhdistettynä nämä tekijät edistävät henkilöiden kykyä toimia nopeasti muuttuvissa ja yllättävissä olosuhteissa. Turvallisuuteen liittyvät mahdollisuus hakea uutta tietoa, avun pyytäminen ja virheiden tunnustaminen, kriittisen palautteen antaminen ja myös sen pyytäminen itselle. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa näitä ei nähdä heikkouksina vaan kehittyvän organisaation vahvuuksina. (Beck ym. 2011: 247.)

Organisaation sosiaalinen pääoma kehittyy keskinäisessä hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa jaetaan osaamista, vaihdetaan ja jaetaan resursseja sekä muodostetaan uudenlaisia yhteistyön muotoja. Resilienttejä ja kestäviä organisaatioita ei hallita hierarkkisesti. Sen sijaan niissä luotetaan hajautettuun valtaan ja vastuuseen. Jokaisella organisaation jäsenellä on sekä valta että vastuu organisaation yhteisten etujen saavuttamisesta. Hajautettu vastuu mahdollistaa myös uusien suhteiden luomisen ympäröiviin toimijoihin. (Beck 2011: 247.)

RESCAS-tutkimuksessa havaittiin, että strategisesti resilientti organisaatio kohtaa neljä kehityshaastetta. Sen tulee ymmärtää, että ympäristön muutos on jatkuvaa. Tämän huomiotta jättäminen voi viivästyttää tai jopa kokonaan estää uudistumisen ja siten myös organisaation toimintakyvyn. Toiseksi organisaation tulee kyetä muodostaa, tutkia ja kokeilla vaihtoehtoisia toimintatapoja vanhojen sijaan. Tätä pyrkimystä edesauttaakseen sen tulee huolehtia sisäisten näkemysten monipuolisuudesta, hajauttaa riskejä ja välttää joustamattomien strategioiden muotoilua. Kolmanneksi organisaation tulee suunnata resurssejaan myös uusien tuotteiden/toimintojen kehittämiseen. Neljänneksi sen on kyettävä kyseenalaistamaan optimointia korostavat toimintamallit ja sietämään toimintojen säilyttämisen ja uusiutumisen välistä luontaista ristiriitaa. Näihin haasteisiin vastaaminen kehittää organisaatiolle tarpeellista strategista resilienssiä. (Airola, Heikkilä, Nieminen, Talja, Tuovinen & Viitanen 2017: 17–18.)

On hyvä huomioida, että erittäin tehokkaaksi viritetty organisaatio on harvoin resilientti. Jos sisäiselle viestinnälle ja uusien asioiden kehittämiseksi ei ole aikaa, sen toimintatavat muuttuvat helposti kaavamaisiksi, joka taas hidastaa reagointia ympäristön muutoksiin ja haasteisiin. Resilientissä organisaatiossa kehitetään jatkuvasti uusia

toimintamalleja, joista jotkut toteutuvat ja toiset taas eivät. Myös näennäisesti tuottamattomaan kokeilu- ja kehittämistoimintaan tulisi olla olemassa aika, koska niiden avulla luodaan uusia ratkaisuja ja malleja. (Airola ym. 2017: 79.)

3.3. Miten esimies voi edistää organisaation resilienssin kehittymistä?

Organisaatiolla täytyy olla käytössään avainhenkilöitä, joiden kautta organisaation resilienssikyky rakentuu. Nämä avainhenkilöt ovat usein juuri esimiehiä, jotka kommunikoivat päivittäin työntekijöiden kanssa ja joilla on mahdollisuus tuoda hyvät toimintatavat työntekijätasolle saakka. Organisaatio selviää paremmin ympäristön aiheuttamista shokeista, kun resilienssikyky ja -taito on implementoitu avaintyöntekijöiden avulla koko organisaation tasolle. (Legnick-Hall ym. 2011: 243.)

Millä keinoilla organisaatiot voivat kehittää resilienttejä työntekijöitä, jotka yhdessä luovat resilienttejä organisaatioita? Beck ym. (2011) vertaavat organisaation resilienssin kehittämistä Yhdysvaltojen laivaston henkilöstön joustavuuden kehittämiseen ja kouluttamiseen. Tehtäviin valitaan fyysisesti sopivat yksilöt, jotka koulutetaan teknisesti päteviksi. Heitä valmistellaan kohtaamaan monenlaisia mahdollisia uhkia sekä harjoitetaan kohtaamaan haasteita ja esteitä äärimmäisissä olosuhteissa. Harjoituksia toistetaan usein. Harjoitusten toistaminen kehittää laivaston sotilaan kykyä kehittää luovia ratkaisuja erilaisissa tilanteissa sekä myös sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Samalla tavoin organisaation jäsenten joustavuutta voidaan lisätä. (Legnick-Hall ym. 2011: 247.)

Beck ym. (2011: 249) esittävät, että johtajan tulee edistää ongelmanratkaisutaitojen kehittymistä, tukea aloitteellisuutta, vuorovaikutusta ja tiedon jakamista, virheistä oppimista sekä tarjota koulutusta ja työmalleja, joiden avulla työntekijät voivat kehittää henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä. Tämä vaatii resilienssin kehittymisen kannalta, että johtava pyrkii muun muassa enemmän kumppanuuteen kuin ylhäältä alas johtamistapaan, päätöksentekovallan jakamiseen sekä sääntöjen ja määritelyjen menettelytapojen minimoimiseen.

Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) esittelevät johtajuuden kolme eri muotoa: hallinnollinen, mukautuva ja mahdollistava johtajuus. Hallinnollinen johtajuus viittaa johtajan tekemiin tekoihin, jotka auttavat koordinoimaan ja jäsentämään organisaation toimintaa. Toisin sanoen johtajuus on ylhäältä alas johdettua toimintaa. Adaptiivinen johtajuus on vuorovaikutteista johtamista, jossa viestit kulkevat myös organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Adaptiivinen johtajuusajattelu kytkee yhteen itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden ajatuksen. Kolmannella johtajuuden muodolla, mahdollistavalla johtajuudella, yhdistetään hallinnollisen ja adaptiivisen johtamisen muodot rakentavalla tavalla. (Uhl-Bien ym. 2007: 306). Mahdollistava johtaja toimii välittäjänä tavoitteiden ja käytännön toteutuksen tasolla. Informaation kerääminen ja sen välittäminen sekä aito vuorovaikutus eri osapuolten välillä korostuu hänen toiminnassaan. Mahdollistava johtaja vie uudistuksia omassa organisaatiossaan eteenpäin luomalla olosuhteet, jotka sallivat luovuuden ja itseohjautuvuuden syntyvän henkilöstön keskuudessa. (Raisio, Vartiainen & Viinamäki 2018: 108.)

Kompleksisessa toimintaympäristössä johtajalta edellytetään kykyjä ja toimintatapoja, joilla myöskin henkilöstön resilienssiä voidaan kehittää ja hallita. Organisaatioissa tulee esille odottamattomia ilmiöitä ja asioita, joista osa on myös ei-toivottuja. Keskeinen viesti kompleksisuustieteissä on, että päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa tulee nostaa esille ratkaisumalleja, jotka perustuvat aitoon vuorovaikutukseen ja yhteiseen keskusteluun. Kompleksisuutta ja epävarmuutta herättäville muutoksille ja uudistuksille on tyypillistä tarve runsaaseen, avoimeen vuorovaikutukseen. (Raisio ym. 2018: 105.)

Johtajan on tärkeä pystyä yhdistämään ammatillinen johtamispätevyys ja kompleksisuuteen mukautuvan organisaation tarpeet. Kompleksisuusjohtamisessa toisin kuin perinteisissä johtamisopeissa yllättävien tilanteiden tai ilmiöiden esille tulemista pidetään välttämättöminä, jotta organisaatio ei jäisi pysähtyneisyyden tilaan. Johtajan tulisi pystyä kääntämään yllättävät tilanteet positiivisiksi, itseorganisoitumiseen ja luovuuteen kannustaviksi tekijöiksi. (Raisio ym. 2018: 106–107.) Mahdollistava johtajuus vastaa tähän tarpeeseen.

Raisio, Vartiainen ja Viinamäki (2018) toteavat, että kompleksisuusjohtaja toimii mahdollistavana johtajana, jonka tärkein ominaisuus on luottaa työntekijöiden osaamiseen ja kykyyn toimia tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Se vaatii, että organisaation hierarkkisia piirteitä vähennetään ja valtaa ja vastuuta annetaan eteenpäin. Esimerkiksi muutoksen tapahtuessa henkilöstö voi ratkoa muutokseen liittyviä ongelmia yhdessä, toimia luovasti sekä jakaa tietoa avoimesti. Mahdollistavan johtajan toiminnassa johtajakeskeisyys vähenee. Sen tilalle syntyy johtajuutta, joka ei perustu kontrolliin tai muodolliseen asemaan vaan asiantuntijuuteen ja toiminnallisiin kokonaisuuksiin. (Raisio ym. 2018: 107.) Tämä merkitsee johtajuuden painopisteen muuttumista asetelmaan, jossa korostuu sosiaalinen prosessi ja vuorovaikutus aseman sijaista (Laitinen 2016: 177–178).

Mahdollistavaa johtajuutta voi tarkastella myös mielekkyyden kontekstissa. Työn kokeminen mielekkääksi nostaa työntekijän halua suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Mielekkyyteen valmentaja johtaja on roolissaan valmentajan tapainen taustavaikuttaja, joka ei tee asioita työntekijöiden puolesta vaan antaa vastuun jakautua tiimin jäsenille. Mielekkyyttä johtava esimies on ihmisten johtamisen asiantuntija, erinomaisen työtuloksen mahdollistaja ja sparraaja. (Järvinen 2014: 137–138.) Kompleksisuuden lisääntyminen tuo haasteita työn hallinnan kokemukselle, työssä ilmenee esimerkiksi ennakoinnattomuutta ja ajoittaista kiirettä. Työn mielekkyyteen liittyen johtamisen tulee tukea ja koordinoita muutoksia ja haasteita (Laitinen & Stenvall 2012: 118).

Mahdollistavalla johtajalla on käytössään useita mahdollisia toimintamalleja. Muutostilanteissa tulee henkilöstön keskuudessa esiin epävarmuutta, joka saattaa vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tehokkuuteen, kun aikaa kuluu muutosten käsittelemiseen. Huono ja vaillinainen tiedottaminen ja sitä kautta huhupuheen lisääntyminen ohittavat annetut faktatiedot ja organisaation jämähtää paikoilleen. Mahdollistava johtaja nostaa tällaisessa tilanteessa epävarmuutta aiheuttavat asiat keskusteltaviksi ja käy keskustelujen kautta epävarmuutta tuottavat asiat läpi nostamalla esiin muutoksen hyvät ja huonot puolet. Jännitteiden esille tuominen ja käsittely saavat organisaatiossa aikaan positiivisen muutosvoiman. Mahdollistava johtaja ei etsi tapoja, joilla muutos voidaan välttää vaan tuo esille muutoksen tarjoamat mahdollisuudet, jotka organisaatiolla ovat käytössään kehittymisen

kannalta. Hän uskaltaa luottaa henkilöstöönsä. Mahdollistava johtaja kannustaa kokeiluihin, yhteisölliseen toimintaan ja tiiviiseen vuorovaikutukseen. Vaikka kokeilut eivät aina onnistuisikaan, ne vahvistavat henkilöstön itsenäistä ajattelua ja organisaation sosiaalista pääomaa. (Raisio ym. 2018: 107–108.) Organisaation resilienssin kannalta on oleellista, että organisaatiossa on reflektointitaitoisia työntekijöitä (Laitinen 2012: 156).

Mahdollistava johtaja ei varmista organisaation tasaista toimintaa vaan päinvastoin hän pyrkii häiritsemään systeemiä, jotta organisaatio ja sen kulttuuri löytäisi uusia toimintatapoja. Kontrolloinnin sijaan erilaisia ryhmiä kannustetaan löytämään omat työskentelytapansa, mahdollistetaan itseorganisoituminen ja jopa organisaationkulttuurin muutos. Uuden toimintatavan synnyttyä (alhaalta ylöspäin), mahdollistava johtaja pyrkii edesauttamaan muutoksen toteutumista, vaikka ei ehkä olekaan täysin varma syntyvästä lopputuloksesta. Vaikka itseorganisoitumiseen kannustetaan, mahdollistava johtaja ymmärtää, ettei se poista esimerkiksi strategista suunnittelun ja mallintamisen tarpeellisuutta. (Lundström ym. 2016: 252.)

Tutkiessaan resilienssiä voimavarana asiantuntijatyössä, Saari (2016: 241) havaitsi, että työn hallinta ja resilienssin kehittäminen eivät voi jäädä yksin työntekijän vastuulle. Organisaatiossa on huolehdittava työn organisoinnista ja sen oikeudenmukaisesta jakautumisesta. Henkilökunnan voimavarojen kehittäminen on avainasemassa ja siinä tulee huomiota kiinnittää organisatoristen käytäntöjen kehittämiseen, joilla tuetaan työntekijän resilienssiä ja sen lisäämistä.

Johtamisen tulisi tukea näiden toimintamallien itseorganisoituvaa muutosta ja pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen organisaation sisällä sekä sen ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. Organisaatio on parhaimmillaan ”joukkoälyn” ilmentymä, joka kykenee hyödyntämään monin tavoin sen muodostamien ihmisten osaamisen ja kyvykkyyden oman toimintansa kehittämisessä ja joustavassa sopeuttamisessa. Sopeutumiskykyinen organisaatio on tottunut jatkuviin muutoksiin ja kykenee elämään niissä ja niiden synnyttämässä jännitteissä. Vaikka yksilöjohtajilla on merkityksensä organisaation kehittämisessä, toimivassa organisaatiossa johtajuutta voi kuvata myös ”kollektiivisena käytäntönä”, joka perustuu työnteki-

jöiden jaettuun strategiseen ymmärrykseen organisaation tilasta ja tavoitteista sekä omaehtoiseen itseorganisoitumiseen tämän jaetun ymmärryksen pohjalta. Tällaisessa organisaatiossa menestyksekkäs johtaja antaa tilaa itseorganisoitumiselle, ohjaa toimintaa informaatiolla sekä sparraa ja valmentaa työntekijöitä etsimään muutosta, uusia ratkaisuja ja innovaatiota alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Airola ym. 2017: 83–84.)

Organisaation resilienssiä voidaan kehittää erilaisilla keinoilla, joita on alla olevaan taulukkoon kerätty.

Taulukko 3: Resilienssin rakentuminen. (McKann, Selsky & Lee 2009: 50.)

Organisaation ennakointikyvystä huolehtiminen. Kriisivalmiuksien parantaminen.	Tulevaisuuteen valmistaudutaan laatimalla skenaariota ja varmistamalla, että organisaation taidot ja osaamiset ovat selvillä yllättäviä tilanteita ja kriisejä varten.
Strategisten riskien arviointi. Valmiussuunnitelman laatiminen.	Tunnistetaan organisaation riskialttiit alueet ja kehitetään suunnitelmia, joiden avulla niitä voidaan hallita ja tukea.
Epäonnistuneiden suunnitelmien seurauksien käsitteleminen. Asianmukaisen reagoinnin kehittäminen.	Vähennetään epäonnistumisia oppimalla prosessista. Valmistaudutaan tulevaisuuteen kehittämällä ennakointia.
Resurssien ja kykyjen kehittäminen ja parantaminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.	Tunnistetaan erilaisten kumppanuuksien merkitys. Kehitetään ja ylläpidetään niitä.
Organisaation perusarvojen ymmärtäminen. Luottamuksen muodostaminen näihin perusarvoihin.	Viestitään selkeästi ja ymmärrettävästi organisaation visiosta ja arvoista. Varmistetaan, että nämä ymmärretään ja niitä pidetään yllä toiminnassa.
Suunnitelmien uudelleen tarkistaminen ja niiden muuttaminen tarvittaessa.	Kehitetään muutososaamista. Ymmärretään, mitä toiminnassa halutaan säilyttää ja mistä voidaan luopua.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on luonteeltaan erityisesti kartoittava, jolla tarkoitetaan, että sen avulla etsitään uusia näkökulmia ja selvitetään vähän tunnettuja ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012: 138). Tässä tutkimuksessa ilmiö on resilienssi, johon haetaan näkökulmaa ryhmähaastatteluiden keinoin.

Kvantitatiivisia menetelmiä, kuten esimerkiksi standardoituja mittareita käytetään yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, kun halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta. Tämä menetelmänä soveltuu esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää maan eri osien eroja. Kun taas halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia, menetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, joka tuo esille tutkittavien havainnot tilanteesta ja antaa mahdollisuuden huomioida tilanteeseen liittyvät tekijät. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 27.)

Tämän työn tutkimuksellinen osuus laadittiin kohdennettujen ryhmähaastattelujen kautta, joka on hyvin joustava menetelmä ja sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun etuna on, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, jolloin hän voi tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastatteluissa voidaan myös syventää esille tulevia tietoja esimerkiksi pyytämällä esille tulleisiin mielipiteisiin perusteluja tai selventää annettuja vastauksia. (Hirsjärvi 2008: 34–35.)

Yksilöhaastatteluiden rinnalla ryhmähaastattelut ovat hyvin käyttökelpoisia. Ryhmähaastattelu on ikään kuin keskustelu, jossa osallistujat keskustelevat melko spontaanisti, esittävät huomioita ja tuovat tutkittavasta ilmiöstä monipuolisesti tietoa esille (Hirsjärvi 2008: 61). Pranee Lianputtong (2011: 5) tuo esille focus-ryhmähaastatteluiden hyödyllisyyden, kun tutkitaan, mitä ihmiset ajattelevat käsiteltävästä aiheesta, sillä heiltä ei odoteta päätöksentekoa tai yksimielisyyttä kyseessä olevassa asiassa. Koska tutkimuksessani

tutkin resilienssiä ja erityisesti esimiesten keinoja tukea työntekijöiden resilienssin kehittymistä, olivat johtajille ja esimiehille kohdennetut ryhmähaastattelut luonteva aineistonkeruun muoto tutkimukseeni. Nämä ryhmähaastattelut olivat samalla teemahaastatteluja, sillä haastattelun aihealueet olivat haastateltavien tiedossa, mutta heillä ei ollut tiedossa kysymysten tarkkoja muotoja tai niiden järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2012: 208.)

Ryhmähaastattelussa haastatteliija tehtävänä on saada aikaa keskustelu ja ikään kuin sen ”helpottaminen”, varsinaisesti haastatteliija ei haastattele ryhmää. Keskustelun pysyminen valituissa teemoissa ja jokaisen haastateltavan mahdollisuus osallistua keskustelun kulkuun on haastattelijan vastuulla. Ryhmähaastattelun erityinen merkitys on siinä, että sen kautta voidaan selvittää, miten haastateltavat muodostavat yhteistä kantaa johonkin ajankohtaiseen kysymykseen tai ilmiöön. (Hirsjärvi ym. 2008: 61.)

Focus-ryhmähaastatteluiden osallistujamäärä on 6-8 henkilöä. On myös näkemyksiä, joiden mukaan ryhmä toimii hyvin jopa 12 henkilön keskustelussa, mutta usein ideaali ryhmäkoko on 4-8 henkilön väliltä (Kitzinger 2006: 26; Liamputtong 2011: 42). Haastatteluryhmän tulisi pääsääntöisesti olla melko homogeeninen ryhmä, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät käytetyt käsitteet ja esitetyt kysymykset, joka mahdollistaa keskustelun käymisen (Eskola & Suoranta 2008: 96.)

Kuten aiemmin mainitsin, haastattelut suunnattiin järjestöjohtajille ja esimiehille. Heidät kutsuttiin haastatteluun, koska he ovat henkilöitä, joiden asenteilla ja mielipiteillä on merkitystä tarkasteltavana olevaan ilmiöön ja heillä on myös mahdollisuus aikaansaada muutoksia omissa organisaatioissaan. Ryhmähaastattelun aihe oli tarkasti määritelty ja se oli myös ilmoitettu haastatteluun tulleille ryhmän jäsenille.

Haastattelutilanteessa haastateltavat vaihtavat keskenään mielipiteitä ja kokemuksia keskustelua ohjaavan tutkijan valvonnassa, joka tarkkailee teeman kannalta keskeisiä asioita ja pyrkii saamaan mukaan myös ne henkilöt, jotka mahdollisesti eivät ole sanoneet mitään sekä luomaan tilanteeseen ilmapiirin, joka on rento ja mukava. Tutkija voi ehdottaa toiseen keskusteluteemaan siirtymistä, mutta hän ei muuten sekaannu keskustelun kulkuun

tai pyri selittämään haastattelun sisältöjä. Ryhmähaastattelun tavanomainen kesto on noin 45-60 minuuttia. (Hirsjärvi 2008: 62; Solatie 2001: 10.)

Pääsääntöisesti yksi focusryhmähaastattelu ei riitä, vaan tavallisesti focusryhmätutkimus sisältää 3-6 ryhmähaastattelua. Kvalitatiivisen tutkimuksen perussääntöihin kuuluu, että tutkimusta jatketaan niin kauan, että uutta tietoa ei enää saada ja vastausten pitää toistua, jotta voidaan olla varmoja kaiken oleellisen tiedon selville saamisesta. Siksi suositeltavien ryhmien määrä on kolmesta kuuteen. (Solatie 2001: 10.)

Focus-ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluihin verrattuna on nopean tiedonkeruun mahdollisuus. Ne myös mahdollistavat tutkijalle vuorovaikutuksessa olon haastateltavien kanssa, jolloin vastauksia voidaan selventää sekä esittää jatkokysymyksiä. Myös sanattomat vastaukset, kuten ilmeet ja kehonkieli, täydentävät sanallisia vastauksia. Focus-ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat reagoida muiden vastauksiin ja tällä ryhmän yhteisvaikutuksella ne tiedot ja ideat, jotka muuten eivät olisi nousseet esiin, paljastuvat haastattelijalle. Ryhmähaastattelu on myös tutkijalle edullinen muoto sekä taloudellisesti että ajallisesti. (Kitzinger 2006: 22–23; Hirsjärvi 2008: 63.)

Kuten muutkin tutkimusmenetelmät, ei fokus-ryhmähaastattelu sovellu kaikkiin tilanteisiin tai se nähdään jopa haitallisena tiedonkeruun tapana. Focus-ryhmähaastattelua ei kannata käyttää, mikäli tutkittava teema on osallistujille liian henkilökohtainen. Esimerkiksi tiedon kerääminen tietyn sairauden kanssa selviämisestä tai avioeron vaikutuksista tutkittavan elämään, voi olla järkevämpää kerätä yksilöhaastatteluiden avulla. Myös teemat, josta haastateltavilla on vahvoja mielipiteitä ja vastakkaisia näkemyksiä, saattavat olla vaikeita käsitellä ryhmähaastattelun keinoin. Toki näihin haasteisiin myös aina vaikuttaa haastatteluryhmän dynamiikka. (Liamputtong 2011: 8.)

Haasteita ovat tämän lisäksi tilanteet, joissa kaikki, jotka on kutsuttu haastatteluun, eivät saavukaan paikalle. Haastattelijan on syytä varautua sekä puheliaisiin että niukkasaniisiin haastateltaviin. Vaikeuksia aiheuttaa tilanne, jossa yksi tai kaksi henkilöä puhuvat niin runsaasti, että muille ryhmän jäsenille ei jää tilaa mielipiteidensä ja ajatuksiensa esille tuomiseen. (Hirsjärvi 2008: 63; Hirsjärvi 2012: 211.)

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin sekä teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Kysymysten muotoilut ja järjestys ovat kaikille samat strukturoidussa haastattelussa. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi aseteltu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta niille ei ole asetettu valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet eli teemat ovat tiedossa, mutta niiden järjestystä ja muotoa ei ole tarkkaan määrätty. Avoin haastattelu on lähimpänä tavallista keskustelua, jossa kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi samoja aihepiirejä. (Hirsjärvi ym. 2012: 207–210.)

Haastattelumuodokseni valitsin puolistrukturoidun haastattelun, jota Hirsjärvi ja Hurme (2002: 47) kirjassaan kutsuvat teemahaastatteluksi ja linjaavat samalla, ettei tästä haastattelun muodosta ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää. Itselläni ei ole kokemusta tutkimushaastattelujen tekemisestä, joten halusin kysymyksien olevan tarkkoja, kuitenkin niin, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omiin samoin. Haastattelukysymykset muodostettiin teemojen alle, jotka oli johdettu tutkimukseni teoriasta. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (liite 1). Haastatteluissa vaihtelin kysymysten järjestystä parhaaksi katsomallani tavalla ja niiden lisäksi esitin lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, sen mukaan kuin tilanteessa se vaikutti tarpeelliselta.

4.2. Kohderyhmä ja tutkimusaineisto

Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin järjestöjen toiminnanjohtajilta, joiden organisaatiot toimivat palveluntuottajina tai kansalaistoiminnan mahdollistajina eri puolilla Suomea. Kaikki haastateltavat toimivat johtajina organisaatiossa, jotka tuottavat ja järjestävät toimintaa mielenterveyspalveluiden kentällä.

Jokainen johtaja kutsuttiin henkilökohtaisesti mukaan haastatteluun. Heillä oli mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta eikä ketään heistä veloitettu osallistumaan tutkimukseen esimerkiksi oman organisaation johdon taholta. Käytännössä tämä tarkoittaa yhdistyksen

hallitusta, jonka alaisuudessa toiminnanjohtajat toimivat. Itselleni oli tärkeää, että tutkimukseen osallistuminen tai osallistumatta jättäminen on jokaisen oma valinta. Pysin henkilökohtaisessa haastattelukutsussa kuvaamaan ryhmähaastattelun ja tutkimuksen aiheen siten, että se herättäisi kutsuttavan kiinnostuksen asiaan ja hän kokisi tärkeänä osallistua tutkimukseeni. Muutamia päiviä ennen haastattelua lähetin haastatteluun osallistuville haastattelurungon (liite 2). Ajattelin olevan hyödyllistä, että haastateltavat voivat tutustua haastattelun teemoihin ja kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua, jolloin he voivat monipuolisesti osallistua ryhmähaastattelutilanteeseen.

Aineisto kerättiin kolmena focus-ryhmähaastatteluna elo-syyskuun vaihteessa 2019. Haastateltavista lähes kaikilla oli pitkä esimieskokemus eli yli 15 vuotta. Ryhmähaastattelut suoritettiin Tampereella, Helsingissä sekä Porvoossa. Näissä tilanteissa henkilöt olivat jo valmiiksi paikalla muun kokouksen tai tapaamisen takia ja siksi katsoin järkeväksi hyödyntää ja optimoida samalla heidän ajankäyttöään. Nämä valmiiksi sovitut muut tapaamiset helpottivat ryhmän kokoamista haastatteluista varten. Tämä tarkoitti pääsääntöisesti myös sitä, että haastateltavat tunsivat toisensa työn kautta.

Parhaassa tapauksessa ryhmäkeskusteluissa voi tapahtua niin, ettei tutkijan tarvitse esittää kuin alkukysymykset ja muutamia tarkennus- tai välikysymyksiä, koska haastateltavat ottavat itse tärkeät asiat esille, omaan tahtiinsa esittäen toisilleen myös omia kysymyksiään teemaan liittyen. (Solatie 2001: 30–31). Oletin, että kun haastateltavat tuntevat toisensa jo ennalta, niin se lisäisi ryhmän rentoutta ja edesauttaisi epämuodollista keskustelua. Näin kävikin, sillä haastatteluryhmien keskustelu oli soljuvaa, oma roolini on enemmänkin keskustelun rajaaja teemassa pitäytyen kuin aktiivinen kysymyksien esittäjä ja keskustelun ohjaaja.

Haastateltavien anonymiteetin vuoksi, ei mukana olleita haastateltavia tai heidän taustajärjestäjänsä paljasteta tutkimuksessa. Tarkemmat tiedot haastatteluista ovat liitteessä 3.

Haastattelut toteutettiin Tampereella ja Porvoossa haastattelussa mukana olevan henkilön kohdeorganisaation kokoustiloissa ja Helsingissä keskustakirjasto Oodissa. Aineisto nauhoitettiin kahteen älypuhelimeen ladatulla äänitysapplikaatiolla. Nauhoituksiin oli haastateltavien suostumus. Ennen haastatteluita tein koenauhoituksia tilassa voidakseni varmistua, että haastattelun tallennus onnistuu hyvin, kuuluvuus on hyvä ja tallenne kerää kaikkien tilassa olevien kommentit. (Hirsjärvi ym. 2008: 185.)

Aineiston keruun jälkeen se litteroitiin mahdollisimman nopeasti, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 185) mukaan parantaa haastattelun laatua. Litteroinnissa vastaukset kirjoitettiin auki mahdollisimman sanatarkasti, puhekielellä. Myös sanojen toistot ja täytesanat litteroitiin. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastatteluaineistoja käsiteltiin yhdenmukaisesti luotettavuuden saavuttamiseksi.

Haastattelut kestivät 48 minuutista tuntiin ja viiteen minuuttiin. Haastatteluista muodostui tekstiaineistoa yhteensä 30 sivua. Kahdessa ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli osallistujia toisessa kuusi ja toisessa viisi. Kolmannessa haastattelussa mukana oli kolme haastateltavaa, neljännen sairastuttua juuri ennen haastattelupäivää. Muuten aineiston keruu sujui ongelmitta ja suunnitellusti.

Haastatteluteemat synnyttivät runsaasti keskustelua. Haastateltavat olivat kiinnostuneita haastattelun teemoista. Ryhmä tarjosi kaikille osallistujille mahdollisuuden osallistua keskusteluun eikä kukaan haastateltavista erityisesti dominoinut keskustelun kulkua. Kaikki ryhmän jäsenet puhuivat äidinkieltään, suomea.

4.3. Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla

Koska tutkimuksen aineisto on koottu laadullisin menetelmin, myös analysointitavaksi on loogista valita laadullisiin menetelmiin perustuva tapa. Laadullinen analyysi sisältää karkeasti kolme eri prosessin vaihetta: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen. (Miles & Huberman 1994.)

Sisällönanalyysi, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta, on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se on paitsi yksittäinen analyysimetodi, myös väljä teoreettinen kehys, joka voidaan liittää monenlaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisdataa pelkistetään jättämällä siitä tutkimukselle epäolennainen pois. Tämä voidaan tehdä joko tiivistämällä tai datan osiin pilkkomisella. Pelkistäminen voidaan tehdä etsimällä auki kirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Nämä ilmaukset listataan allekkain jättämättä mitään pois huomioiden, että yhdestä lausumasta saattaa löytyä useampia ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 124.)

Toisessa vaiheessa pelkistämisen jälkeen data ryhmitellään. Aineistosta esille nousseet alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja niistä etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samakaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä, ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista alaluokat muodostuvat. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, kun yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Kohteena olevan tutkimuksen perusrakenne saa muotonsa ja samalla nousee jo esille alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 124.)

Aineiston ryhmittelyn jälkeen edetään alkuperäisdatassa olevista kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokittelua jatketaan siihen saakka kuin se sisällön näkökulmasta on mahdollista. On tärkeää, että yhteys alkuperäisdataan säilyy koko analyysin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 126–127.)

Aineiston analyysi aloitettiin noin viikon kuluttua siitä, kun kaikkien haastatteluiden litteroinnit oli saatu tehtyä. Analyysin teemat muodostuivat sekä teorian että haastatteluteemojen pohjalta.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään järjestöjohtajien haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä innovatiivisesta organisaatiosta ja toimintaympäristön muutoksista, yksilön ja organisaation resilienssistä sekä esimiehen keinoista tukea organisaation resilienssin muodostumista. Aineiston analysointi pohjautuu haastattelukysymyksiin, jotka löytyvät liitteestä 1.

Tutkimuksessa etsittään vastausta kysymyksiin siitä, mitä resilienssi tarkoittaa yksilön ja organisaation ominaisuutena sekä miten esimies voi edesauttaa resilienssin muodostumista organisaatiossa.

Luotettavuuden lisäämiseksi ja tulkintojeni tueksi analyysiin on sisällytetty suoria lainauksia ryhmähaastatteluista, jotka on merkitty lainausmerkein.

4.4. Ajatuksia innovatiivisesta organisaatiosta ja toimintaympäristön muutoksista

Innovatiivinen organisaatio kykenee uusiutumaan sekä hyödyntämään ja ottamaan käyttöön työntekijöiden tarjoaman potentiaalin. Rosabeth Kanterin mukaan ylhäältä alas suuntautuvalla johtamisella tai muutoksen toteuttamisella ylhäältä alas ei luoda innovatiivista, muutoksista selviävää organisaatiota.

Kappaleessa 2.1. esiteltiin organisaation innovatiivisuutta edistäviä ominaisuuksia. Käytän niitä tässä soveltuvien osien tuodakseni esille haastatteluiden tuloksia.

Innovatiivisuus

Järjestöjen toimintaa on perinteisesti pidetty luontevana innovaatioalustana. Kansalais-toiminnassa asiakkaita ja palvelunkäyttäjiä on kuunneltu herkällä korvalla ja järjestöjen tuottamat palvelut ovat usein lähteneet liikkeelle näistä tarpeista, joiden vastaamiseen on lähdetty nopeasti hakemaan ratkaisuja erilaisten kokeilujen kautta. (Möttönen & Niemelä 2005: 76 – 78.) Yksi haastateltavista totesikin, että aina kun järjestö perustetaan, se pohjaa

johonkin uuteen tarpeeseen vastata asiaan, joka vaatii ja tarvitsee muutosta. Toinen johtaja arvioi, että alun innovatiivisuuden jälkeen organisaatio helposti ikään kuin ”laitostuu”.

”Innovatiivisuutta oli alussa... Periaatteessa aina kun järjestö perustetaan, se on innovatiivisuutta, jolloin seistään barrikadeilla ja huudetaan.”

”Organisaatio syntyi sillon 80-luvun alussa. Tietysti siinä oltiin niinku tämmösiä innovatiivisia pioneerihenkisiä. Kyllähän meillekin on käynny silleen, et se ekologinen lokero on löytynyt ja (organisaatio) tietyllä tapaa niinku institutionalisoitunut.”

Yksi haastateltavista nosti erityisesti esille oman organisaationsa innovatiivisuuden uusien toimintojen ja palveluiden kehittämisessä.

”Osa niistä hankkeista ja toiminnoista, mitä me tehdään, niin kukaan muu ei vielä tee siinä. Me ollaan ensimmäisiä, jotka lähdetään kehittämään.”

Innovatiivisuus on myös välttämätöntä, jotta organisaatio säilyttää toimintansa ja selviää toimintaympäristössään vahvana ja pysyy varteenotettavana toimijana kentällä. Muutamien organisaatioiden rahoituspohja perustuu erilaisille hankerahoituksille, joten rohkea kokeileminen ja kehittäminen on elinehto, jotta ne säilyvät hengissä. Hankkeet myös mahdollistavat sen, että organisaation toiminta pysyy innovatiivisena ja uutta luovana.

”Koska iso osa rahoituksesta tulee hankerahoituksena ja pitää kehittää uusia toimintamuotoja ja toimintatapoja ja kokeilla rohkeasti ja toisaalta sitä kautta niitä ehkä mallintaa ja levittää, et se on oikeestaan meidän elinehtokin (olla ketterä ja innovatiivinen).”

”Uusia hankkeita aina haetaan ja innovoidaan.”

”Eri hankkeiden kautta tulee innovatiivisuutta, voi tulla erilaisia tapoja tehdä työtä, luoda uusia tapoja.”

Sounderin (1987) mukaan innovatiivisuutta edistävät erityisesti henkilökunnan selkeästi määritellyt roolit ja tehtävät, roolien ja tehtävien vaihtamisen joustavuus, avoimuus ja luottamus, johdon tuki sekä hyvä kommunikaatio. Myös haastateltavat korostivat avointa ja turvallista ilmapiiriä organisaation sisällä sekä yhteistä keskustelua.

”Mut musta siihen innovatiivisuuteen, tää keskeinen juttu on, et kyseenalaistetaan sitä omaa toimintaa, katotaan, mitä muut tekee ja sitten vielä se, että on semmonen avoin ja turvallinen ilmapiiri tehdä asioita. Et voidaan kokeilla ja voidaan sanoa, et kokeiltiin ja mokattiin, otettiin opiks.”

”Se on musta aika aktiivista ja avointa vuoropuhelua sit henkilöstön kanssa ja sit se on myös toimintaa eri verkostoissa ja vähä sen skannaamista, et mitä nyt on ilmassa missäkin ja sit mietitään sitä mites tää näyttäytyy, mitä vaikutuksia tällä kenties on meidän toiminnalle.”

Eräässä organisaatiossa työtehtävien ja roolien ketterä muuttaminen on huomioitu työsuhteen aloituksessa ja työsopimusta laadittaessa. Haastateltava katsoi, että näin toimimalla työntekijät ovat alusta saakka tietoisia siitä, millaisia odotuksia heidän työhönsä liittyy. Vastaavasti yksi haastatelluista koki isona haasteena saada koko työyhteisö näkemään muutoksien tekemisen tarpeellisuuden.

”Meidän organisaatio on suhteellisen nuori ja siellä on niin kuin alusta saakka tehty rakenteista sille, et koko ajan kehitetään ja muututaan. Me ollaan jopa jo työsopimukseen laitettu tällaisia asioita sisälle.”

”Työntekijät, jotka on tullut meille vuoden 2017 jälkeen, he on varmaan hyvin avoimia, kun he tietää, että nyt eletään tässä markkinalähtöisessä maailmassa. Mutta sitä ennen olleet työntekijät, niin veikkaan, että siinä on aika iso muutos vielä tulossa siinä asenteessa siihen, että ollaankin yrittäjiä.”

Ongelmanratkaisukyky ja uuden tiedon hankkiminen

Usean haastateltavan mielestä organisaation innovatiivisuus punnitaan parhaiten siinä, miten se ratkoo eteen tulevia ongelmia. Samoin on elintärkeää hankkia toimintaympäristön ja asiakkaiden muutoksista ja uusista tarpeista nopeasti tietoa. Erityisesti sote-muutoksen seuraaminen ja ennakointi on asettanut tiedon hankkimiselle isoja tarpeita ja samalla haasteita.

”Mut mä näkisin ton innovatiivisuuden tällä hetkellä siinä, että me pystytään ratkomaan eteen tulevia ongelmia ja toimimaan sitten niiden pohjalta niin että lopputulos on kuitenkin hyvä.”

”Ehdottomasti se on pitänyt hakea tietoa, ei niin kylmäpäinen oo voinu olla, et olis jääny odottamaan.”

”Seuraamalla siis yhteiskuntapolitiikkaa, mutta sit myös tota, et erilaisiin tilaisuuksiin vaan mukaan, missä on aiheita sivuttu.”

”Mä oon mukana erilaisissa työryhmissä. Tietysti myös kun oon ite kiertänyt maata, sieltä tulee myös toisenlaista näkökulmaa.”

Järjestömuotoisen, ideologisen toimijan suurena haasteena innovatiivisuuden suhteen on, että organisaation hallinnolliset ja kulttuuriset rakenteet on luotu perustamisen yhteydessä, eikä niitä ole muutettu toiminnan alkamisen jälkeen. Iso osa haastatelluista johtajista koki, että järjestöjen operatiivinen johto sekä työntekijät kyllä toimivat innovatiivisesti ja uutta luoden, mutta organisaation hallituksessa pidetään kiinni vanhoista toimintatavoista ja kulttuurista. Ideologian ollessa merkittävässä asemassa organisaatiossa, tämä on ymmärrettävää, mutta samalla siihen kaivataan muutosta.

”Jos puhutaan järjestöjen johtamisesta, toisaalta jokainen meistä tietää, et me arvopohjaisesti tuotetaan hyvää toimintaa tai hyvää palvelua. Mutta jäädäänkö liikaa siihen, ettei nähdäkään sitten, et miten meidän pitäis muuttua, et me pärjätään tässä tulevassa.”

”Se (tuotettavien palveluiden sisältö) on ollut isokin muutos, joka on otettu ihan innolla vastaan ja lähetty kehittään. Mut sitte toisaalta, kun on 50 vuotta vahvalla arvopohjalla toiminut organisaatio, niin siellä on kulttuurissa jotain sellaisia rakenteita, asioita, jotka on siellä ”seinissä” ja vaikka ihmiset vaihtuis ja tulis uusia, niin silti ne ei mihinkään kyllä muutu tai ihan kauheella työllä muuttuu. Ja siellä täytyy olla hirveen hyvin perusteltu ja hirveen hyvin semmonen arvo tai ideologia, se täytyy niinkun jotenkin tuoda vahvasti, että kyllä tämäkin toiminta on sitä sellaista (arvopohjan mukaista), vaikka tehdään eri tavalla. Et siellä on sitä sellasta, et halutaan pitää tietyllä tavalla kiinni vanhasta.”

”Toiminnanjohtaja ja työntekijäporukka, niin siellä kyllä tapahtuu, mutta sitten yhdistyksissä ja järjestöissä tää hallitustaso, tää on niinku jääny jonnekin 50-luvulle.

”Mä tuln niiku sellaseen maailmaan, että must tuntu, että mä tuun 10 vuotta taaksepäin, otan askeleen. Mutta, tota, vielä tänäkin päivänä, mulla on välillä on semmosia, että mä en millään jaksu sitä, että nää muutokset on niin hitaita. Mä oon ite tämmönen nopee toimija.”

Toimintaympäristön muutos

Toimintaympäristössä iso muutos on ollut nähtävissä sen jälkeen, kun hankintalainsäädäntö on astunut voimaan ja palveluita on alettu kilpailuttaa. Kilpailutuksen tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja samalla turvata yhteisöjen ja yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota palveluita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Ennen kilpailutuskulttuurin syntyä, kunnat ja järjestöt kehittivät palveluita ja toimintoja yhteistyössä. Kun järjestöt toimivat myös palveluntuotannon kentällä yhdessä yksityisten yritysten kanssa, on tämä toimintatapa käytännössä loppunut kokonaan. Tämä nähtiin haastateltavien osalta merkittävimpana toimintaympäristön muutoksena viime vuosien aikana. Kilpailuttamiskäytännöt saivat myös osakseen paljon kritiikkiä.

”Mut voin sanoa ihan suoraan, että täs viimeisten viiden vuoden viiva kymmenen vuoden aikana ihan hirveä muutos tapahtunut siitä, miten järjestöjä yhteistyökumppaneina ajatellaan.”

”Yhteinen suunnittelu on todella huonolla jamalla, jos mä näin sanoisin. Ja semmoinen ideointi. Ja se, että tulis signaalia kunnan puolelta, et tän tyyppisessä olis palvelutarpeita, et olisko teillä keksiä jotakin. Ja se on merkittävä muutos.”

”Kilpailuttamisella on niinku monenlaisia juuristoja ja syitä ja se on aika merkittävästi muokannut tätä kenttää. Mun mielestä todella, todella paljon. Ja musta niinku tässä yhteydessä pakko sanoo, et niinku hirveen vaikee löytää perusteita sille, et miks me toimitaan näin. Ihan niin kun kriittisesti ajatellen, et edelleen näytöt säästöistä puuttuu, edelleen näytöt puuttuu siitä, että toimimalla näin me saatas jotenkin parempaa laatua tai parempaa vaikuttavuutta aikaiseksi. Me ollaan luotu koneisto, joka nyt vähän ruokkii itse itseään. Ja jos ollaan tosi kriittisiä, niin ainoo uus ammattikunta, mitä on syntynyt, on nää hankinta-asiantuntijat, jotka kustannetaan verovaroilla.”

”Hankintalainsäädäntö on estänyt vuoropuhelua, on tullut sellaset raamit. Ei voida käydä keskustelua. Palvelu on tässä, tuottakaa sitä, muuten vääristetään markkinaa tai jotain muuta. Että kyllähän tää vähän ongelmallinen on tää toimintaympäristö.”

4.5. Yksilön resilienssi

Resilienssi tarkoittaa, että yksilö sopeutuu ja oppii uusista tilanteista, ei pelkäästään selviä niistä. Näistä tilanteista opitaan ja välttääkseen tai kohdatessaan uudestaan vastaavia tilanteita, henkilö pystyy käyttämään aiempaa kokemustaan ollen joustavampi ja sopeutuvampi.

Haastatteluissa resilienssiä lähestyttiin Pennsylvanian yliopiston positiivisen psykologian tutkimuskeskuksessa kehitetyn sovelluksen sisältämien resilienssimäärittelyiden (s. 24-25) kautta, joita olivat itsetietoisuus, itsesäätely, optimismi, joustavuus, luonteen vahvuudet ja vuorovaikutustaidot. Ryhmähaastatteluissa kuitenkin keskusteltiin myös aivan vapaasti haastateltujen esille nostamista resilienteistä ominaisuuksista.

Itsetietoisuus

Resilienssimääritelmässä itsetietoisuus kuvataan yksilön taitona tunnistaa tunteet, ajatukset ja käyttäytymistavat. Henkilö ymmärtää tunnereaktioiden ja omien tulkintojen välisiä yhteyksiä, tunnistaa katastrofijattelun ja pystyy minimoimaan sitä sekä haastaa epä-tarkoituksenmukaista ajattelua.

Haastatteluissa johtajat pitivät erityisen tärkeänä, että työntekijä tuntee itsensä ja sisäiset impulssinsa hyvin. Tämä vahvistaa taitoja selviytyä muutostilanteista. He toivat myös vahvasti esille, että resilienssi voi kehittyä parhaiten, kun ihminen on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yhteisön resilienssiä on haastavaa kasvattaa, mikäli vuorovaikutus organisaation sisällä on vähäistä.

”Yksilönhän tulee tuntea itsensä ja sisäiset impulssinsa hirmusen hyvin, koska kun jotain tapahtuu, jos sä tunnet itses hyvin, niin selviydyt siitä kaikkein parhaiten.”

”Resilienssi kehittyy reflektiossa ympäristön kanssa. Se ei onnistu yksin. Se on tietysti sosiaalipedagoginen ajatus, että me kasvetaan yhdessä ja kaikki joutuu myös kantamaan vastuun.”

Itsesäätely

Itsesäätelyllä tarkoitetaan kykyä säädellä mielihaluja, tunteita ja tavoitteisiin liittyvää käytöstä. Siihen liittyy halu ja kyky ilmaista tunteita sekä ongelmanratkaisutaitojen harjoittelu. Muutama haastatelluista liitti itsesäätelyyn kyvyn johtaa itseään, asettaa itselleen tavoitteita ja arvioida omaa toimintaansa suhteessa niihin.

”Siihen liittyy se kyky reflektoida itseään ja omaa toimintaansa. Just tää itsesäätely on tärkeätä, että se ihminen ymmärtää sen oman osuutensa siinä prosessissa ja sen, että nyt pitää tavoitella myös tuloksia, on ne sitten talouden tuloksia tai sitten sitä asiakasvaikuttavuutta. Ja sitten siinä pitäis just pystyä nimenomaan refleктоimaan itse omaa onnistumista ja virheitten kautta oppimista ja tavallaan itsensä johtamista. Ehkä tuo itsesäätely, mä ajattelen sitä itsensä johtamisena, että sä pystyt tavallaan koko ajan viemään sitä prosessia eteenpäin, ja priorisoimaan asioita ja jakamaan sen mitä tarvii ja säätelämään ja oppimaan. Että ihminen jotenkin koko ajan oppis siitä omastaan.

”Itsesäätely, että sä pystyt niinkin itse asettamaan tavoitteita ja arvioimaan niitä.”

Työntekijöiden muutosvalmius vaikuttaa organisaation resilienssiin merkittävästi. Haastateltavat toivat esille, ettei työssä voida aina odottaa, että kaikki olisivat valmiita muutoksiin. Muutoksia ei kuitenkaan haluta tehdä väkisin, sillä silloin muutos on hidas ja kuluttava prosessi kaikille.

”On ihmisiä, jotka vaan tykkää, et tää tehään nyt vaan niinku aina on tehty. Silloin menee ainakin pitkään siinä ennen kuin sä saat sitä muutosta tehtyä ja koska ei sekään oo kivaa, jos sä joudut tekemään sen väkisin.

”Kyllä meillä on tullut myös ihan virherekrytointeja matkan varrella, jotka johtaa siihen, että vaikka muutaman kuukauden tai yhden vuoden päästä käy ilmi liian vahvasti sellaiset ominaisuudet, että ihminen ei olekaan kovin resilientti, ei kykenekään kovin itsenäiseen työskentelyyn tai sitten on ehkä hiukkasen liian isoissa saappaissa suhteessa siihen vastuuseen ja sitten alkaa toimimaan jäykästi.”

”On paljon perustason työntekijöitä, joilla on semmonen aika raamitettu se ajattelu siitä, että mitä minä teen, mikä se minun roolini on tässä toivottavasti se ei edes hirveesti muuttuis.”

Optimismi

Optimismiin liittyy kyky havaita itsessä ja muissa positiivisia puolia, kyky tunnistaa, mikä on hallittavissa ja mihin voi vaikuttaa, orientoituminen todellisuuteen ja kyky tunnistaa haitallisia uskomuksia.

Jokaisessa haastattelussa nousi esille, miten isona voimavarana optimismia ja positiivista ajattelua työyhteisössä pidetään. Se tukee tavoitteiden saavuttamista ja luo organisaatioon positiivista eteenpäin menon henkeä. Kuitenkin haastatteluissa aiheutti paljon keskustelua se, miten optimismia voitaisiin lisätä, sillä tavallisempaa näyttää olevan murehtiminen ja huolehtiminen.

”Mä en tarkota sitä, että kaiken pitäis olla kauheen ihanaa, mut jotenkin, että vois kuitenkin nähdä niitä asioita jotenkin sen positiivisuuden kautta eikä aina sen negaation kautta.”

”Ei näe positiivisena sitä, miten paljon me ollaan kehitytty, miten paljon meille on tullu kaikkee uutta ja meil ei olisi tätä työpaikkaa, jos ei olis muututtu. Jotenkin toivois et näkis joskus ne asiat jotenkin positiivisten silmälasien läpi eikä aina sen kautta, et aina nähdään se muutos, että mistä on luovuttu.”

”Meillä on joka vuosi rahoitus katkolla ja joku kaunis kerta ne saattaa vaan päättyä siihen vuodenvaihteeseen. Henkilöstö tietää sen ja siitä huolimatta, se on se toiveikkaus, optimismi, mutta kun siitä puhutaan avoimesti, että näinkin voi käydä niin se ehkä sitten oo niin hirvee yllätys.”

Optimismi vaikuttaa myös suuresti siihen, miten työhön liittyviin muutoksiin asennoidutaan. Yksikin positiivisesti muutokseen suhtautuva työntekijä voi olla merkittävä tekijä siinä, miten muutokseen asennoidutaan työyhteisössä.

”Mä ite tykkään, et optimismi... mä aina nään, vaikka kuinka vaikea asia, et kyllä tästä selvitään”

”Sitten myös se, että on optimismia lähtee siihen, että tätä työtä voi tehdä muutenkin.”

”Jos on yksikin optimistinen työntekijä, vaikka työryhmässä, niin se on hyvä.”

”Yksikin optimisti joukossa voi tehdä hyvää.”

Joustavuus

Joustavuus on kykyä ajatella asioita eri näkökulmista ja halukkuutta kokeilla uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Eräs haastatelluista kertoi kaipaavansa työntekijöiltä erityisesti joustavuutta, ”*ilman sitä lähdetä kyllä tekemään yhtään mitään*”.

Joustavuus nähdään erityisen merkitykselläänä nykyaikana, jolloin toimintaympäristön muutoksista johtuen organisaation toimintaa ja palveluita joudutaan muuttamaan ja luomaan uusiksi.

”Sit just tässä ajassa tää joustavuus, elikkä kun tulee nyt näitä toimintaympäristön muutoksia tai palvelumuutoksia, yhtäkkiä meillä ei olekaan jotain palvelua ja sit meillä on joku uus sen tilalla.”

”Meilläkin on monenlaista toimintaa...niin ihmiset liikkuu näiden välillä.”

Muutostilanteisiin oman haasteensa tuo se, että organisaation sisältä löytyy sekä niitä henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan joustavasti, että niitä, jotka eivät kykene yhtä joustavaan toimintaan. Tällä on vaikutuksensa koko organisaation toimintaan.

”Mut tosta organisaation resilienssistä, mä sanoin alussa siitä, että osa tuntuu et on hyvinkin joustavaa ja resilienssiä on ja sitten taas osa osa organisaatiosta voi olla, että ei kykene siihen samaan. Ja sit siellä on tosi joustamatonta elikkä siellä taas niillä yksilöillä ei oo resilienssiä.”

”Sähän kaipaat, että ihminen (työntekijä) on myös tietyn tyyppinen, et se pystyy luomaan, se pystyy viemään asioita eteenpäin, ilman että joku rajaa koko ajan. Se on taito. Senhän huomaa kyllä, jotka tulee jostakin semmosesta, jossa on sanottu hirveen tarkasti sanottu, mitä teette, niin on kauheen vaikeeta tulla sellaseen työympäristöön, jossa on tän tyyppistä (vapaampaa) toimintaa ja mahdollisuutta.”

Joustavuuteen liittyy erityisesti muutosvalmius ja kyky hyväksyä tapahtuvat, suunnitellut tai yllättävät muutokset. Haastatellut johtajat painottivat erityisesti, että resilientti yksilö pystyy hyväksymään muutokset ja ymmärtämään niitä, tapahtuivatpa ne toimintaympäristössä, organisaation toiminnassa tai hänessä itsessään. Kyseessä olevalla toimialalla (sosiaalipalveluala) koetaan kuitenkin, että työntekijäryhmässä korostuu erityinen turvallisuushakuisuus. Omalta ”mukavuusalueelta” ei haluta poistua.

”Aika usein huomaa, että ihmiset aika tiukasti pitää kiinni siitä omasta mukavuusalueesta. Se on tuttua ja turvallista. Se tiedetään ja osataan.”

”Sosiaali- terveydenhoitoalalla tää turvallisuushakuisuus on sellanen keskeinen ikään kuin ura-ankkuri. Ja musta se korreloi siihen, miten joustavia ja muutoskykyisiä me ollaankaan.”

”Ne vastustuspuheet oli pitkälti sitä, että nämä meidän ihmiset (asiakkaat) tarvitsee rutiineja ja nämä ihmiset (asiakkaat) tarvitsee sitä turvallisuutta. Ja kun sen sanoo henkilö, joka on 13 vuotta ollut ympärivuorokautisessa asumisyhteisössä, niin valitettavasti siinä tulee vaan itselle se kysymys, et kuka tarvitsee.”

”Työntekijähän laitostuu nopeammin melkein kuin asiakkaat, että he menee siinä mukavuustasolla, mitä he haluaa. Ne vaan alkaa suorittaa ja kaikki menee suorituspohjaiseksi.”

”Että jossain kokouksissa ja työnohjauksissa haikaillaan vaan sitä, kun silloin ennen oli sitä ja tätä.”

”...tää toimintaympäristö haastaa sosiaali- ja terveystalouden työntekijöitä, joilla kuitenkin on se focus tietyllä tavalla siellä yksilön auttamisessa ja tukemisessa ja sit tulee monenlaisia muutospaineita. Et vähän tähän turvallisuushakuisuuteen liittyen niin se on monella ninku valtavan iso tää jotenkin odotus siitä, että mihin kaikkeen tässä pitäis pystyä muuntautua. Olen vain sairaanhoitajaksi kouluttautunut.”

Kun työympäristö tai työn sisältö muuttuu, se aiheuttaa usein työntekijöissä hämmennystä ja vastustustakin. Useimmat haastatellut kokivat tämän turhauttavana. Asia on otettu esille keskustellen ja joskus on jopa päädytty yhteisymmärryksessä siihen, että työsuhte on järkevintä tällaisessa tilanteessa päättää. Muutamat näkivät kyseisen tilanteen sellaisena, että asiasta keskustelemalla saadaan vähitellen hälvennettyä epävarmuutta ja pelkoa.

”Joskus on joutunut käymään semmosia keskusteluita työntekijöiden kanssa, et onks nyt semmonen tilanne, että se työ, mikä meillä on tarjolla, mikä on muuttunut, että se ei enää kohtaa tän tekijän kanssa? Siitä on käyty keskusteluja ja sit sovittukin et hei ei jatketa tätä enää. Tää ei oo kivaa meille eikä kivaa sulle. Ja otettu niinku kissa pöydälle, että semmosia tilanteita et työ muuttuu ja on muuttunut ja näköpiiris on et muuttuu vielä enempi ja sit huomataan, et henkilö kipuilee osaamisen tai jonkun muun ihan äärirajoilla. Tai jotenkin ei halua tehdä sitä työtä sillä lailla, et halua tehdä niinku oman pään mukaan, mikä ei oo vaan mahdollista.”

Haastatelluista kaikilla on näkemys, että jatkuva muutos on niin sanotusti uusi normaali tila. Organisaation kannalta on välttämätöntä, että työntekijät ymmärtävät muutoksen olevan pysyvää. Etsimällä ratkaisukeinot käynnissä olevaan muutostilanteessa, mahdollistetaan kaikille, että työ säilyy. Tämä toivottiin myös henkilökunnan ymmärtävän.

”Et jos emme me elä siinä muutoksessa, niin ei meidän tarvi kohta siinä elääkään.”

Osalla haastatelluilla henkilöillä oli kuitenkin myös kokemus siitä, että työntekijät ovat oppineet hyväksymään muutoksia ja niistä selviämiset ovat synnyttäneet myös toiveikkuutta.

”Jotenkin pitäis vaan pystyä menemään ajan virrassa. Kyl se sieltä se toiveikkuus syntyy, kun niitä tuloksia tulee.”

”Työntekijät on oppinut hyväksymään sitä muutosta.”

”Että näkee sinne tulevaisuuteen, et tää mennään nyt tekemään näin.”

Luonteen vahvuudet

Luonteen vahvuuksiin liittyy, että henkilö tunnistaa omat ja muiden vahvuudet ja luottaa niihin vahvuuksiin vastoinkäymisten edessä.

”Mutta se, että jos ihminen tunnistaa ne omat vahvuutensa ja sen oman luonteensa vahvuudet, sen on paljon helpompi kulkea siellä työelämässä arkipäivinä.”

Kun työntekijä tietää oman osaamisensa ja omat vahvuutensa, hänen on helppo esimerkiksi ryhtyä uuteen kehittämistehtävään. Esimies voi luottaa, että henkilö onnistuu tehtävässä ja on kykenevä arvioimaan omaa onnistumistaan. Se voi myös synnyttää suunniteltua paremman lopputuloksen, kun tehtävään tarttuu henkilö, joka pystyy tunnistamaan omat ja muiden vahvuudet suhteessa käynnistettävään toimintoon tai tehtävään.

”Paljon on tehty sitä, että nyt tarvitaan oikee ihminen tohon hommaan, kuka se olis? Ja sitten vaan esittää. Mun mielestä se on myös sitä johtamisen taitoa, että osaa esittää sen asian niin, että se ihminen innostuu siitä. Ja varsinkin kun se vielä usein on hänen vahvuksiensa niinku mukasta tekemistä, niin ei ne kyllä kieltäydy. Päinvastoin. Kaikki haluaa tehdä sitä, missä ne on hyviä.”

”Meillä yleensä sekä mahdollisuutena että pienenä paineena luodaan nää muutostarpeet ja silloin pyydetään ihmisiltä itseltään sitä omaa rooliaan siinä muuttuvassa jutussa. Siitä ollaan annettu sitten henkilöstölle tietoa, että tänne suuntaan me ollaan viemässä ja miettikää millä tavalla te voisitte olla omalta osalta antamassa työpanosta siihen. Mutta osallistetaan kuitenkin siihen ja tarjotaan niinku ei tulla sanomaan, et näin tehdään vaan niin, että tämä on tuleva visio, miten te lähitisitte sitä itse kehittämään?”

”Aika vapaasti sä saat lähteä luomaan ja tekemään ja itse mä mietin aina näin ettei lähdetä rajoittamaan, koska jos lähtee rajoittamaan, niin voi olla, että jotakin jää huomioimatta.”

Myös luonteen vahvuuksiin liittyy itsensä johtamisen teemat. Työntekijän tulee osata määritellä työlleen tavoitteet, ymmärtää, millaisia keinoja käyttäen tavoitteisiin päästään sekä kyetä arviomaan omaa työtään ja työnsä tuloksia. Haasteltavat pitivät merkityksellisenä, että aina ei tarvita esimiestä viitoittamaan jokaista tehtävää ja toimintoa, vaan työntekijä itse osaa määritellä tekemisensä.

”Tähän minä tuon itsensä johtamisen. Elikkä yks tärkeä taito, että ei aina odoteta, että tulee käsky ja tee sitten, vaan hoksottimet pitää olla, että missä mennään ja olla sitä itsensä johtamiskykyä.”

” Kun tarjoaa autonomiaa, että ihminen osaa käyttää sitä eikä hyväksikäytä väärin sitä tilannetta.”

Sosiaalipalveluiden toimialaan liittyy henkilökunnan turvallisuushakuisuus, joka useissa keskusteluissa tuli esille. Aikanaan alan organisaatioiden rakenteet ovat olleet hyvinkin hierarkkisia ja jäykkiä, henkilökunta on toiminut esimerkiksi sairaaloissa ja laitoksissa tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Tästä näyttää olevan haasteellista irtautua. Työntekijöiltä kaivataan rohkeutta poistua omalta ”mukavuusalueeltaan”.

”Jos ajattelee tätä meidän toimialaa, niin aika moni silloin aikoinaan on tullut sairaalamaailmasta, mikä on hirveen hierakkinen. Sulla on ollut se oma lokero, jota sä täytät ja joku muu on miettinyt, mitä sä teet, milloin sä teet miten sä teet. Ja välillä tuntuu et on vaan se yksi oikee tapa tehdä asioita. Sit sä hyppäät järjestömaailmaan ja jos sä tuut sillä samalla formaatilla, niin sä huomaat, et asiat jää tekemättä. Siel on tosi paljon asioita, mistä sä et voi tietää, sun vaan pitää ikään kuin tarttua toimeen, ottaa selvää ja niin pois päin. Joillekin se sopii kuin nenä päähän, mut osa porukasta ahdistuu, kaipaa neuvoa, ohjausta ja tukea, mitä ei oo ehkä niin paljon saatavilla.”

”Yks esimies sanoi muutamista työntekijöistä, et ”heillä vaan ei ole reflektiokykyä” siihen omaan. Et he pystyy just toimimaan sen ohjeen mukaisesti ja he kysyy saanko he tehdä sitä tai tätä.”

Vuorovaikutustaidot

Henkilö, jolla on hyvä resilienssikyky, kykenee aktiiviseen ja kehittävään vuorovaikutukseen. Jokainen haastatelluista johtajista painotti vuorovaikutustaitojen merkitystä. Haastattelussa tuli ilmi, että ainakin yhdessä organisaatiossa on selkeästi dokumentoitu strategiasolla ne ominaisuudet, joita työntekijältä odotetaan työssään. Nämä ominaisuudet huomioidaan rekrytointeja tehtäessä.

”Meillä on sellainen dokumentti..., että mitä meidän yhdistys odottaa työntekijöiltä. Siellä toistuu semmoset sanat, kun vuorovaikutustaidot ja joustavuus ehkä näistä niinku vahvimpana.”

Yksi haastateltava nosti esille vuorovaikutustaitojen tärkeyden erityisesti, kun neuvotellaan tilaajan tai asiakasyhteistyökumppanin kanssa.

”Pitää olla vuorovaikutustaidot kunnos. Et sä voi lähtee tuolla ovia paiskien yhteistyöpalavereista ja muuta. Pitää osata käyttäytyä ja olla tilanteen tasalla.”

Toimialalla työskentelevät henkilöt kohtaavat työssään erilaisia kumppaneita, palvelun-tilaajia, viranomaisia, asiakkaita ja heidän omaisiaan. Näissä kaikissa tilanteissa työntekijän täytyy osata kohdata eri henkilöitä ja viestiä heidän kanssaan. Yksi johtajista otti haastattelussa esille erilaisten digisovellusten ja tekoälyn käytön tulevaisuudessa ja liitti siihen näkemyksen vuorovaikutustaitojen merkityksestä.

”Ne vuorovaikutustaidot on munikin mielestä ihan ehdottomat tällä alalla... vaikka ollaankin digiin menossa ja on tulossa erilaisia digisovelluksia ja tekoälyä ym., mutta me itse tehdään se tekoäly eli meidän pitää kuitenkin osata miettiä ne määrittelyt, minkä pohjalta me lähdetään kehittää jotakin tekoälyä, niin täytyy osata kohdata ihmisiä ja viestiä.”

4.6. Organisaation resilienssi

Jatkuva muutos on arkipäivää organisaatiossa. Jotta organisaatio säilyttää asemansa ja pysyy aktiivisena toimijana kentällä, sen täytyy olla toimintavoiltaan resilientti eli joustava ja mukautuva. Haastateltavat johtajat toivat esille, että kehitysmönteinen ilmapiiri, joka lähtee johdon suunnasta, on merkittävä asia organisaation resilienssiä punnittaessa.

”Johdollahan on se tärkein rooli, strategisten suuntien luominen ja ihmisten luottaminen niihin strategioihin. Me ainakin ollaan, niinku johto on avoin muutoksille, mutta sitten se, että pitäis saada ihan sinne ruohonjuuritasolle sitä samaa asennetta, jos sitä ei jollakin ole.”

”Johdon rooli on luoda se foorumi, jossa näistä puhutaan. Luoda ne rakenteet.”

”Osallistaminen on kyllä ihan A ja O, muuten siitä ei tuu mitään. Otetaan porukka miettiin.”

Avoimuus muutoksille

Mikäli johto ja esimiehet ovat innokkaita kehittämään toimintoja, innostuksen nähdään siirtyvän myös henkilökuntaan. Resilientissä organisaatiossa Beckin (2011) mukaan luovuus, luova toiminta ja kekseliäisyys ovat ominaisia. Innostunut ilmapiiri parantaa mahdollisuuksia löytää luovia, uusia ratkaisuja. Haastatteluissa tämä näkökulma tuli esille.

”Semmonen niinku innostunut, kehitysmönteinen ilmapiiri ja just niitä omia kehitysehdotuksia tulee paljon.”

”Henkilöstö ketterästi mun mielestä ite ideoi ja on valmiina yhteen hiileen puhaltamiseen.”

Toisaalta muutama johtaja oli joutunut tilanteeseen, jossa kehittämisen kautta muuttuneet työtehtävät tai omasta tutusta työympäristöstä siirtyminen muualle, olivat aiheuttaneet haasteita henkilökunnan keskuudessa. Omalta tutulta mukavuusalueelta poistuminen ei ole helppoa.

”Tossa tavallaan just se avoimuus niille muutoksille eli se ei oookkaan ihan niin. Silloin kun ollaan siellä mukavuusalueella, niin silloinhan se on kauheen helppoa.”

”Kyllä kipuiluja on ollut, mut ihmiset on ymmärtänyt, että jos haluaa säilyttää oman työpaikkansa, niin se on muututtava. Nyt kun näitä muutoksia tulee, ihmiset on jo tottuneet siihen, et no niin, nyt meillä on tällainen palvelu ja nyt me tehdään tätä palvelua.”

”Tässä ajassa on jotenkin pakko olla avoin muutoksille, mutta mä en ole varma meneekö se meillä kautta linjan koko organisaatiossa.”

Luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri

Organisaatiossa vallitseva turvallinen ilmapiiri, luottamuksellisuus ja yhteinen ajattelu-tapa sekä merkityksellinen kieli ovat resilienssin muodostumisen kulmakiviä. Arkisilla asioilla, kuten kahvipöytäkeskusteluilla koetaan olevan iso merkitys resilienssin muodostumisessa.

”Eli voiks olla organisaation resilienssiä, jos ihmiset kokee, et ei oo luottamusta?”

”...mieluummin sellaista yhteistä pohtimista.”

”Meillä aamu alkaa siitä, että ihmiset kerääntyä sinne yhteiseen huoneeseen juomaan kahvia, niin se on vähän kuin työnohjauksellista keskenään, missä ne vaihtaa ajatuksia ja mietteitä ja se luo kyllä sellaisen yhteisen tavan ajatella ja pohtia niitä asioita.”

”Että ne (työntekijät) huomaa sen organisaation omat vahvuudet, et tavallaan, mitä me ollaan. Vaikka ei näekään, mitä mussa on.”

Oman toiminnan arviointi

Beck ym. (2011) esittelevät organisaation resilienssiin olennaisesti kuuluvan oman toiminnan arvioinnin sekä hyödyllisten ja tuloksellisten toimintatapojen opetteluun. Lähes kaikki haastatellut johtajat alleviivasivat haastatteluissa arviointikyvyn ja -osaamisen merkitystä. Oman työn tuloksia täytyy osata arvioida ja tehdä niiden pohjalta ratkaisuja jatkamisen tai muutoksien suhteen. Vahvalla arvopohjalla toimivan organisaation täytyy osata myös levittää tuloksensa laajasti yhteiskunnalliseen tietoisuuteen.

”Arvioidaan, miten meillä on tehty ja mikä siihen on johtanut, että on tullut hyviä tuloksia.”

” Kyetään osoittamaan sitä, mitä tehdään, miksi tehdään, mitä tällä saadaan aikaiseksi. Sit mie ajattelen, että organisaationa pitäis olla aika hyvä kyky siihen, että on toisaalta valvutuneisuutta; toisaalta kansallisen tason trendeistä, mut ehkä jopa vielä kansainvälisen tason trendeistä, et mihin suuntaan itse asiassa ollaan menossa.”

”Tietysti organisaationa meillä pitää olla hyvä taito myös argumentoida siitä, että mitä tehdään, miksi tehdään.”

Yllättävien tilanteiden hyödyntäminen

Organisaation resilienssiä tarvitaan erityisesti nopeissa ja yllättävissä tilanteissa. Tarvitaan nopeaa reagointikykyä ja monipuolista osaamista. Myös niin sanottujen heikkojen signaalien ja merkkien hakeminen on tarpeellista. Organisaatiossa tarvitaan monenlaista osaamista ja osaamisen tarpeet muuttuvat koko ajan.

”Tos on sit kans yllättäviä tilanteita tullut, tulee usein negatiivisia, tulee myös positiivisia, esimerkiksi joku uuden palvelun tuottaminen jollekin uudelle yhteistyökumppanille. Aikaa kuukausi rakentaa se kuvio, mut siinäkin oli avainasema, et oli tiedossa sieltä organisaation sisältä semmonen joustava ihminen, joka pystyi sen tekemään.”

”Meidän pitää osata muotoilla niitä palveluja ja sit myöskin vielä tarjota ja myydä niitä. Et aika niinku monella tapaa pitää osata kyllä.”

Muutama johtajista otti keskustelun aikana esille, että ympäristöstä nousevien signaalien ja hiljaisten merkkien havaitsemista täytyy vielä opetella ja tätä havainnointia tuli olla enemmän.

”Voidaan nopeestikin muuttaa suuntaa kehittää. Se mitä se vaatii, se vaatii henkilökunnalta joustamiskykyä ja yksilökohtaista resilienssiä. Sitä ei kaikilta löydy valitettavasti, mutta jotta sitä pystyy tukemaan, se kyllä vaatii johdon vahvan tuen. Mutta se ei ole itsestäänselvyys, että se aina onnistuu, että pystytään reagoimaan.”

”Mut vois olla enemmän ehkä sen tulevaisuuden skannausta, et mitä tässä on oikein tapahtumassa ja mihin nää mahdolliset merkit viittaa.”

Vuoropuhelu

Resilientissä organisaatiossa voi turvallisesti tuoda esille haastavat tilanteet tai ongelmat. Näissä tilanteissa organisaatiolta odotetaan yhteen hiileen puhaltamista. Johdon ja esimiesten on tarpeellista osallistaa koko henkilöstö keskusteluun ja yhteiseen pohdintaan. Tällä keinoin vaikeista tilanteista selvittää yhdessä, joka vahvistaa sitoutumista tavoitteisiin ja tekemiseen. Muutama haastatelluista johtajista pitää toimintaohjeenaan, että avoin keskustelu myös vaikeista asioista, kuten rahoituksen loppumisesta, käydään vuoropuhelussa henkilökunnan kanssa. Asioiden käsittely yhdessä vähentää mahdollista negatiivista reagoitua työyhteisön sisällä ja luo hyvää yhteishenkeä.

”Me ollaan oltu sellasessa tilanteessa, että ne (rahoitus) saattaa loppua. Siinä on tehty hyvin pitkään, jopa puol vuotta, keskusteltu hyvin avoimesti työntekijöiden, mutta myös meidän kohderyhmien kanssa, että mitä tapahtuu, jos tää loppuu. Se on ollut kaikkien paras, koska ihmiset eivät ole lähtenyt reagoimaan. Hyvin usein tällaisissa tilanteissa, jossa ihminen ei oo saanut käsitellä sitä, niin se on alkanut reagoida hajottavasti organisaation sisällä. Se, että sitä käsitellään, siitä puhutaan avoimesti, kaikki ymmärtää, et me ollaan kulkemassa ihan hyvässä hengessä.”

Yksi johtaja kertoi kokemuksestaan, että erään organisaation johto ikään kuin rankaisi niitä työntekijöitä, jotka kertoivat havaitsemiaan merkkejä esimerkiksi työympäristön ongelmista. Asiaa on voitu vähätellä tai mitätöidä kokonaan sen sijaan, että havainnot olisi otettu vakavasti ja ryhdytty toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi.

”On kokemuksia myöskin organisaatiosta, missä kun tulee hankala tilanne tai uus asia, niin johto rupee ampumaan sitä sanansaattajaa. Ja se on ... et ainakaan niin ei pitäis tehdä.”

4.7. Esimiehen keinot tukea työntekijän resilienssin kehittymistä

Kompleksisessa toimintaympäristössä esimies toimii mahdollistavana johtajana (Raisio ym. 2018). Tässä roolissa esimies jakaa vastuuta tiiminsä jäsenille, kannustaa kokeiluihin ja työntekijän omaan aloitteellisuuteen. Aloitteellisuuden tukeminen on Beck ym. (2011) keskeinen esimiehen keino kasvattaa työntekijän henkilökohtaista resilienssiä.

Aloitteellisuuden tukeminen

Haastatteluissa johtajat totesivat merkitykselliseksi sen, että he kannustavat henkilökuntaa kokeilemaan uusia tapoja tai kehittään toimintaa. Kun rohkaistaan pienissä ehdotuksissa, se vahvistaa työntekijöiden aloitteellisuutta jatkossakin. Myös johtajan oma esimerkki on tärkeä. Se rohkaisee muitakin osallistumaan aktiiviseen aloitteellisuuteen ja kehittämiseen. Kannustaessaan henkilökuntaa aloitteellisuuteen, johtaja osoittaa luottavansa heihin.

”Ja lähtee niihin kokeiluihin mukaan, elikkä kun henkilöstö ehdottaa jotain, ihan pientäkin ja jos se on mahdollista toteuttaa niin joo, ilman muuta tekkää näin. Koska silloin se niinku vahvistaa sitä, että uskaltaa kehitellä ja aina vaan ehkä niinku isompiakin juttuja. Että aina, jos ei tarvi erikseen kieltää niin suostuu muutokseen. Vahvistuu sitä kautta.”

”Mun oma tapa työskennellä on semmonen, et koko ajan meidän pitää olla, me ollaan koko ajan aallonharjalla. Et sit kun me sieltä laskeudutaan, seuraava odottaa jo. Ja just meidän henkilökunta on tottunut siihen. Ja se näkyy muun muassa sillä tavalla, että heiltä tulee koko ajan hyviä ideoita ja aloitteita.”

”Meillä haastetaan sitten ihmisiä. Meillä on onneksi sellaisia ihmisiä (esimiehiä), että heiltä ei puutu sitä pelkoa haastaa ihmisiä ja tuoda semmosta reflektiopintaa omaan tapaan toimia tai ajatella. Ja se viimeistään saa ihmiset toimimaan ja ajattelemaan. Automaattisesti kaikilla ei ole siinä omassa ikään kuin autonomiansa kuplassa riittäviä välineitä pohtia vaan kyllä se on osaksi organisaation velvollisuus myös tarjota ihmisille kasvumahdollisuuksia. Osa tapahtuu reflektiossa. Ne ei oo välttämättä mukavuusalueella aina.”

Vuorovaikutuksen kehittäminen

Yhteinen kieli ja aktiivinen vuorovaikutus lisäävät sekä yksilön että organisaation resilienssiä (Beck 2011:247). Siksi esimieheydessä aseman sijaan korostuvat vuorovaikutus ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen. Yksi haastatelluista johtajista koki, että myös mahdollisista epämiellyttävistä tulevaisuuden mahdollisuuksista tulee puhua avoimesti. Tällöin ne eivät ole yllätyksiä, joita kohdatessa organisaatio ja sen työntekijät lamaantuvat. Päinvastoin hyvä vuorovaikutus ja tiedon jakaminen kehittävät resilienssiä, joka taas mahdollistaa uusien ratkaisujen löytämisen kokeilujenkin kautta.

”Ite pyrkii ainakin minimoimaan, ettei tulis yllätyksiä. Tietyllä lailla se, että puhutaan avoimesti näistä mahdollisista skenaarioista...me puhutaan nyt jo siitä, että vuonna -21 kilpailutetaan meidän kaikki isot palvelut, että siihen täytyy olla jotenkin henkisesti varautunut siihen, että et se ei tule yllätyksenä. Se on myös mun mielestä aika oleellista, että puhutaan avoimesti mahdollisista yllätyksistä, mitä voitulla, ettei ne olis yllätyksiä.”

Vuorovaikutusta syntyy parhaiten silloin, kun asioita pohditaan ja tehdään yhdessä. Kaikki haastateltavat kokivat, että koko organisaation välinen vuorovaikutus paranee, kun tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista käydään yhteistä keskustelua.

”Täälläkin tehtiin uutta strategiaa tossa pari vuotta sitten koko henkilöstön kans, niin se oli kyllä semmosta, siit innostu henkilökunta ja sit se niinku vielä painotti, et tää on yhdessä tehty.”

”Oon yrittänyt sitä, Otetaan mukaan mukaan kaikki ja voitte heittää, että tää on nyt joku aihio tässä. Katotaan, tarkistetaan, muutetaan, se on semmonen ainakin, et ainakin tuntuu, et innolla väki lähtee siihen yhteiseen.”

”Ja viedään sillai niinku prosessissa eikä tuoda niinku valmista, et tässä on tää, tehkää näin. Et ihmiset saa saa oikeesti osallistua.”

Verkostoituminen

Esimiehen tulee johtaa esimerkillä. Yksi johtajista totesi, että hän opastaa lähiesimiehiä näyttämään mallia työntekijöille verkostoitumisessa. Organisaation menestymisen kannalta monipuoliset verkostot ovat voimavara ja verkostoja on hyvä olla kaikilla organisaation tasoilla, ei ainoastaan johdon tasolla. Kontrollonin sijasta henkilökuntaa kannustetaan verkostoitumisessa.

”Verkostoitukaa itse, näyttäkää mallia ja neuvokaa myös henkilöstöä verkostoitumaan. Eli sellaista signaalia sinne, että siinä saa olla mukana siinä yhteisön toiminnassa.”

Muutenkin esimies voi esimerkillään ohjata työntekijää työssään toivottuun suuntaan. Yksi haastatelluista totesi, että esimiehen on turha odottaa henkilökunnalta joustavaa työtettä, mikäli toimii itse jäykästi.

”Vaikea ajatella, jos itse on kovin jäykkä, et vois edellyttää keneltäkään muulta jotain muuta.”

Omien vahvuuksien tunnistamisessa tukeminen

Ryhmähaastattelussa syntyi paljon keskustelua työntekijöiden vahvuuksista. Esimiehen on tarpeellista keskustella jokaisen työntekijän kanssa tämän osaamisesta, vahvuuksista, mutta myös heikkouksista ja vahvistusta tarvitsevista ominaisuuksista. Eräs johtaja totesi, että moni työntekijä löytää itsestään positiiviset, vahvat ominaisuudet, mutta niitä ominaisuuksia, jotka eivät ole rakentavia, ei huomata. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijää itsensä tuntemisessa ja omien vahvuuksien esilletuomisessa.

”Helpompi mun mielestä tunnistaa ne positiiviset ominaisuudet itsessään kuin ehkä sitten ne sellaiset ominaisuudet, jotka ei oo niin rakentavia.”

”Et keskustele henkilön kanssa, niin et nostaa niitä tän henkilön vahvuuksia ja innostaa sitä kautta siihen uuteen asiaan, muutokseen.”

”Yleisesti ottaen...työntekijätkin tietää omat vahvuutensa ja ehkä täytyy sitten taas ehkä hieman tukea sellaisia, joilla ei ehkä nouse niitä.”

”Tämmösillä työnohjauksellisilla tilannekatsauksilla esimerkiksi. Istutaan ihmisen kanssa alas ja mennään syvemmälle niihin tilanteisiin, pyritään keskustellen löytämään ehkä niitä kipukohtia ja saadaan ihmisen tuntemaan itsensä paremmin. Itsensä tunteminen on kuitenkin lähtökohta resilienssille. Ihminen pystyy pysähtymään ja silti ikään kuin seuraamaan omia reaktiotansa ja toimimaan siinä tilanteessa.”

Omien vahvuuksien tunnistamisessa saattaa auttaa, jos esimies pystyy osoittamaan, milloisista muutoksista työntekijä on selvinnyt, menestyksekkäästikin. Erityisesti silloin, kun työntekijä on epävarma omasta osaamisestaan ja saattaa jopa kieltäytyä tietynlaisista työtehtävistä epäonnistumisen pelossa, on tärkeää tuoda esille, miten tämä on aiemminkin onnistunut haastavan tilanteen edessä.

”Yks vaihtoehto on tietenkin katsoa sitä aikaisempaa historiaa, hei mistä kaikista muutoksista me ollaan jo selvitty. Vaikka se tilanne, mikä on silloin akuuttina siinä pöydällä, tuntuu että vie kaiken tilan, mutta siitä huolimatta todennäköisesti, jos pikkasen peilataan menneisyyteen, huomataan et hei, meillähän on ollut vähä vastaavia ollut aikasemmin ja niistäkin on selvitty. Ei tää oo sen kummempi juttu. Tavallaan asettaa mittasuhteet asioille.”

”Esimies on parhaimmillaan, jos hänellä on tämmönen valmentava johtamisote.”

Koulutuksen ja työmallien tarjoaminen

Koulutuksen kautta työntekijä voi kasvattaa omaa osaamistaan ja kehittää henkilökohtaisia taitojaan. Haastatellut johtajat olivat yksimielisiä siitä, että organisaation täytyy tarjota työntekijöilleen jatko- ja lisäkoulutusmahdollisuuksia, mikäli haluaa organisaation resilienssin lisääntyvän. Samoin merkityksellisenä nähtiin työnohjaus. Näillä keinoilla on muutoksia myös helpompi saada aikaan.

”Et sä tarjoat niitä välineitä sille ihmiselle, et sulla on mahdollisuus kouluttautua ja jos on työnohjaus, jos tilanne vaatii työnohjausta, et sitä on tarjolla. Mä oon ainakin saanut isoja muutoksia, sillä tehtyä tuolla takavuosina, että henkilökunnalle on oikeenlainen koulutus.”

”Toi koulutus on hirveen tärkeä. Sen näkee tota... Me esimerkiksi keräämme tietoa käydyistä koulutuksista. Ne näkyy sit siellä henkilötasolla. Niin jos ajattelee, missä on eniten esim. sairaspöissaoloja, vastarintaa, niin ne on ne ihmiset, jotka käy vähiten koulutuksissa. Se on ihan, näkyy yks yhteen se asia.”

Yksi haastateltava kertoi oman kokemuksen kautta, miten koulutuksen järjestäminen ja tarjoaminen mahdollisti koko organisaation uudenlaisen kasvun ja muutoksen. Koulutus vähensi ennakkoluuloja ja vastarintaa.

”Mul on tästä koulutuksesta semmonen kokemus, että menin ... tuonne yksikön johtajaksi ja siellä oli paljon tällasia kouluttamattomia, sit mä innostin niitä ihmisiä siitä, että kun tulee koulutus, vaikka ne olis saanut siirtyä, niin mä sain innostettua niitä, et niistä lähti, silloin oli joku vajaa 20 työntekijää, niin niistä lähti ensin kaheksan ja sitten vielä toinen kaheksan lähihoitajaksi opiskelemaan. Sinne jäi se pieni porukka, joka oli ne vastarinnan kiisket ja jollei ei koskaan kelvannut mikään niinku mikään muutos, ne oli aina vastaan. Ja näistä (koulutukseen lähteneistä) tuli niin iso voima, jotka halus lähteä opiskelemaan, et ne käänsi, ne ei kuunnellu sitä, että ne kollegat valittaa siellä. Niin se mahdollisti sen koko kasvun ja muutoksen.”

Viestintä

Hyvä viestintä ja tehokas tiedon jakaminen ovat esimiehelle erinomainen mahdollisuus lisätä ja parantaa työntekijöiden resilienssikykyä. Organisaation toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan toteuttamalla osallistavaa, useaan suuntaan tapahtuvaa viestintää. Sa-

malla nämä koetaan myös erityisen haastavaksi toteuttaa hyvin. On tilanteita, joissa asioista ei haluta tiedottaa liian aikaisin, jotta ei syntyisi turhaa pelkoa tai epävarmuutta. Toisaalta avoimuus voi edesauttaa haastavista tilanteista selviämistä.

”Pelkoa on ihan turha lietsoa tai epävarmuutta lietsoa.”

”Ja kyllähän se täytyy miettiä, kun meilläkin on isoja muutoksia tapahtunut, niin silloin me mietitään ne, nimenomaan ihan ajallisesti, missä on ensimmäinen tilaisuus missä viestitään. Mitkä sitten, pienempään viestintään siin välissä ja mikä on se seuraava kohta, mis täytyy taas niinku isosti viestiä ja mitä se sisältö. Et annetaan niinku aikaa ja sit vielä niin ettei lähdetä niinku, et ei tää nyt oo se lopullinen, et aletaan nyt ja otetaan jengi mukaan siihen ja sitten. Mä ainakin yritän pitää vielä päään ihan tyhjänä, et niinku kaikki on vielä ihan mahdollista.”

Pääsääntöisesti kuitenkin nähdään, että tiedottaminen on erittäin tärkeää ja sen täytyy tapahtua puolin ja toisin. Koko organisaation on syytä olla tietoinen meneillään olevista asioista.

”Se tiedon jakaminen. Siinä on hyvin pitkälle osallistettu koko aika se henkilöstö siihen prosessiin. Meillä ollaan tietosia, missä mennään.”

”Molemmiin puolin kerrotaan, missä ollaan menossa, että tiedottaminen on tosi tärkeä juttu.”

”Tiedon antaminen ja jakaminen tosi keskeinen asia. Ja annetaan mahdollisuus myös osallistua siihen.”

Haastatteluissa isompana haasteena pidettiin juuri tiedottamisen ja viestinnän onnistumista organisaation sisällä. Se ei ole ongelma niinkään teknisellä tasolla, vaan enemmän asennetasolla. Johtaja saa usein palautetta, mikäli henkilökunta kokee, ettei ole saanut riittävän yhtäaikaisesti tietoa tiedotettavasta asiasta. Organisaatiossa pitäisi varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki, mutta myös nostaa esille se, että tiedon jakaminen on kaikkien yhteisellä vastuulla.

”Toi on just niitä vaikeimpia asioita, et sitte niinku ei kerro, niin sitte tulee kritiikkiä siitä, ettei tiedoteta ja ei tiedoteta ajoissa eikä riittävästi. Tulee palautetta siitä puolesta ja tosi niinku semmosta taiteilemista kaiken aikaa. Ja kerrot johtajille johtoryhmässä ja oletat, että tieto menee yksiköihin ja sitten käy ilmi, että no ei ole mennyt samalla tavalla vaan jossain on jo puhuttu ja jossain on henkilöstökokous vasta viikon päästä ja siel puhutaankin vasta sitten. Ja sitten tulee mulle vihainen puhelu, että mikset sä oo tiedottanut kaikkia. Tää on tosi vaikee.”

”Mulle tuli yks päivä justiinsa tästä. Kans joku asia, uus asia tehdään just jotain yhteistyötä tai muuta, kun ”Ei tästä oo kerrottu!” Mitä? Just tänä aamuna kävi tää asia mun pöydälle, niin heh heh, ei oo enakkoon tiedotettu...”

Viestintään kohdistuvat odotukset ja paineet lisääntyvät organisaatiossa jatkuvasti. Omasta työstä pitäisi osata viestiä tehokkaasti, usealla eri tavalla, monissa eri kanavissa, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Tämän nosti yksi haastateltavista erityisesti esille keskustelun aikana.

”Viestintään liittyvä paine tulee joka suunnasta. Pitäisi osata koko ajan enemmän viestiä omasta työstään, sekä toisaalta suullisesti, että kirjallisesti ja monikanavaisesti ja sit pienissä organisaatioissa ei välttämättä hirveesti oo siihen mahdollisuutta, ulkopuolista resurssia, vaan se olis niinku itse tehtävä oman työn ohella.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimustulokset teorian ja empirian osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä resilienssi tarkoittaa yksilön ja organisaation ominaisuutena ja millaisin keinoin esimies voi edistää resilienssin muodostumista organisaatiossa. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin näitä kysymyksiä. Tutkimusosuudessa haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelevät sosiaalialan järjestöjen johtajina. Ryhmähaastattelujen avulla selvitettiin, miten organisaatioiden johtajat kokevat resilienssin. Millaisia ominaisuuksia heidän mielestään liittyy yksilön ja organisaation resilienssiin ja miten esimiehet voivat edistää resilienssin kehittymistä.

Yksilön resilienssi

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin yksilön resilienssiin vaikuttavia tekijöitä. Resilienssi on ominaisuus, jota voidaan kehittää. Sitä punnitaan erityisesti elämän haastavissa tilanteissa, joiden kautta se myös vahvistuu ja kehittyy. Tämä tarkoittaa, että henkilö ei ainoastaan selviä uusista tilanteista vaan oppii niistä ja pystyy käyttämään kokemaansa tulevaisuudessa.

Ihmisen resilienssi muovautuu koko eliniän ajan. Sitä voidaan vahvistaa myönteisellä toiminnalla, joka ylläpitää toimintakykyä ja tukee haastavista olosuhteista selviämistä. Resilienssiä voi kasvattaa esimerkiksi miettimällä keinoja, joiden avulla on aiemmin selvinnyt vaikeuksista. On myös hyvä arvioida, onko jokin toimintamalli ollut haitallinen.

Itsensä tunteminen, itsesäätely, optimismi, joustavuus, vuorovaikutustaidot ja omien vahvuuksien tunnistaminen ovat kukin osatekijöitä yksilön resilienssin muodostumisessa. Näistä ominaisuuksista mikään ei nouse muiden yläpuolelle vaan ne ovat kaikki tärkeitä.

Ryhmähaastatteluissa erityisesti yksilön joustavuus koettiin koko organisaatiota hyödyttävänä. Joustavuuteen liittyy valmius muutoksiin ja kyky hyväksyä myös odottamattomat tilanteet.

Resilienssi on selviytymiskykyä, jonka avulla selviydytään suurista muutoksista. Selviytymiskykyinen eli resilientti ihminen tai organisaatio pystyy sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin sekä kehittämään uusia tapoja selviytyä ja menestyä. Resilientillä ihmisellä tai yhteisöllä on joustavuutta ja palautumiskykyä, jotka perustuvat yleensä aikaisempiin kokemuksiin. Tämä tuli esille myös haastatteluiden tuloksissa.

Organisaation resilienssi

Organisaation resilienssiä tarkastellessa voidaan todeta, että nykyaikana organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä johtaa siihen, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset kohtaavat isoja muutospaineita ja -tarpeita työskentely-ympäristössään.

Innovatiivisen organisaation teoriat samoin kuin kompleksiuusteoriat osoittavat, että organisaatio hyötyy resilienssistä merkittävästi näissä muutoksissa. Resilienssi liitetään joustavuuteen, mukautumiskykyyn ja hankalista tilanteista selviämiseen, joten sen voidaan katsoa vahvistavan organisaatiota selviämään paremmin nopeista muutostilanteista ja kriisistä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esille tullut näkemys siitä, että organisaation resilienssi luodaan vuorovaikutuksessa, sai vahvistusta empirian osalta. Johtajat toivat esille, miten vuorovaikutuksen täytyy toimia koko organisaatiossa, jotta se pysyy joustavana ja innovatiivisena. Vuorovaikutusta edistää turvallinen ilmapiiri, jossa kriittistenkin näkemysten ääneen lausuminen on luvallista. Turvallisuuden kokemus itsessään liittyy vallitsevaan luottamukseen. Vaikka toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja tämä aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta ja stressiä, voidaan luottamusta vahvistamalla parantaa stressin sietokykyä. Kaikkien organisaation jäsenten ottaminen mukaan keskusteluun, epävarmojen asioiden avoin esilletuominen ja selviytymiskeinojen yhteinen pohdinta, parantavat organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta.

Resilienssi parantaa suhtautumista muutoksiin. Resilientissä organisaatiossa muutoksia ei nähdä epävarmuutta lisäävinä vaan mahdollisuutena luoda uutta. Uuden luominen vaatii usein, että organisaatiossa on lupa kokeilla ja epäonnistua ja sitten oppia näistä.

Resilienssi lisää organisaatiossa merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi on tärkeä luoda työyhteisöön hyvä ja turvallinen ilmapiiri, joka viestii, että jokaisen sitoutuminen ja osallistuminen on tärkeää. Tutkimuksen mukaan työyhteisön hyvä kommunikointi, tuen tarjoaminen stressinhallintaan ja tunteiden käsittelyyn sekä kannustaminen kokemuksista oppimiseen vahvistavat organisaation jäsenten resilienssiä.

Miten esimies voi edesauttaa resilienssin muodostumista organisaatiossa?

Esimiehen rooli organisaation resilienssin kehittämisessä on suuri. Mahdollistava johtajuus kehittää organisaation resilienssiä, mutta samalla se asettaa esimiehelle monenlaisia vaatimuksia.

Johtajien antamissa vastauksissa tuli esille, että esimiesten on tärkeä keskittyä avoimeen ja toimivaan vuorovaikutukseen sekä antaa palautetta organisaation työntekijöille. Yhtä tärkeää on, että johto saa ja ottaa vastaan työntekijöiden palautetta. Palautteeseen liittyy usein myös kehittämissuhteet, joita olisi tärkeä saada työntekijöiltä itseltään.

On todettava, että sosiaalipalveluiden toimialalla, jonka alueelta haastateltavat johtajat olivat, näyttäytyy henkilökunnan erityisenä ominaisuutena ja haasteenakin turvallisuushakuisuus. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on perinteisesti työskennellyt vakaissa ja vahvoissa organisaatioissa, joissa oma ammatillinen tulevaisuus on ollut hyvin ennakoitavissa. He haluavat edelleen pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, vaikka ne eivät olisi toimivia. Nykyajan toimintaympäristö kuitenkin haastaa tämän ja pakottaa tässä asiassa muutokseen.

Turvallisuushakuisuus ei johda innovatiiviseen toimintaan ja saattaa estää toiminnan kehittämisen kokonaan. Mikäli palveluorganisaatio ei pysty vastaamaan asiakkaiden moninaisiin ja muuttuviin tarpeisiin, se saattaa menettää heidät kilpailijoilleen. Tämän vuoksi esimiehen tulisi rohkaista ja kannustaa henkilöstöä omalla esimerkillään optimismiin ja uuden luomiseen. Jatkossa myös sosiaali- ja terveysalan koulutuksen tulisi jo vahvistaa tulevissa ammattilaisten innovointitaitoja.

Organisaatioissa lähiesimiehillä on usein pohjakoulutuksena sosiaali- tai terveysalan ammattikoulutus. Todennäköisesti on siis myös tarpeellista vahvistaa esimiesten omia taitoja työnohjauksellisilla keinoilla kohdata tähän teemaan liittyvät haasteet.

Resilientissä organisaatiossa työntekijät tunnistavat omat vahvuutensa ja osaavat käyttää niitä työssään. Esimiehen tehtäviin kuuluu ohjata työntekijää itsensä tuntemisessa ja omien vahvuuksiensa tunnistamisessa. Yhdessä on tarpeellista käydä esimerkiksi keskustelua aiemmista onnistumisista, joka edesauttaa työntekijää suhtautumaan uusiin tilanteisiin avoimesti ja luottaen omaan osaamiseensa. Resilienssiä voidaan parantaa ja synnyttää luomalla totutusta poikkeavaa dialogia esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten kumppanuuk-sien yli. Yhteinen dialogi muuttaa näkökulmia ja mahdollistaa toiminnan muuttamisen uuteen muotoon.

Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys sekä jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tapauskohtaisuus näkyy muun muassa siinä, että tutkimuksen otanta on järjestösektorin kokoon nähden pieni. Tutkimus kohdistuu hyvin rajattuun joukkoon järjestöjohtamisessa. Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämässä yhdistysrekisterissä on yhteensä rekisteröity 106617 järjestöä (19.9.2019), näistä n. 10000 on sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä. Sosiaali-alan palveluita tuottavia järjestöjä on vuonna 2018 ollut yhteensä 860. (Patentti- ja rekisterihallitus 2019; SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2019.)

Aiheen lisätutkimiseksi tutkimusaihetta voi laajentaa käsittämään kaikkia sosiaalialan järjestöjä, jolloin voidaan myös tehdä vertailututkimusta erilaisten organisaatioiden välillä. Tutkimusotoksen laajentaminen esimiestasolle monipuolistaisi erityisesti käsitystä esimiesten keinoista vaikuttaa resilienssin kehittymiseen. Tutkimusta voi laajentaa myös julkisen sektorin toimintaan, jossa edelleen korostuu yksityistä sektoria enemmän byrokrattisuus ja sektorikohtainen ajattelu. Haastatteluiden kautta esille noussut havainto sosiaalialan työntekijöiden turvallisuushakuisuudesta nostaa esille tarpeen tutkia tämän alan työntekijöiden resilienssiä ja sitä, millä tavoin tämän kohderyhmän resilienssikykyä voidaan erityisesti kasvattaa.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelujen kautta syntyy erilaista aineistoa kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmän osallistujat soveltavat keskustelussa arjesta tuttua vuorovaikutustilanteiden kehystä, joka tarkoittaa, että henkilökohtaiset ja subjektiiviset tuntemukset voivat suodattua pois. Yksilöhaastatteluissa vastaajat kertovat, miten he yksilöinä eroavat mahdollisesti muista ja miten juuri he ajattelevat asioista. (Alasuutari 2011: 151–152.)

Ryhmähaastatteluja saatetaan vierastaa käytettävänä tutkimuskeinona, koska niiden arvellaan vaikuttavan osallistujiin niin, etteivät nämä kehtaa puhua asioistaan muiden ryhmänjäsenten kuullen. Saatetaan arvioida, että puhe jää pintapuoliseksi etenkin, jos ryhmässä on keskustelua dominoiva johtaja. Näihin esitettyihin ryhmähaastattelun kritiikkeihin sisältyy kaksi väärinkäsitystä siitä, millaista laadullisen aineiston analyysi on. (Alasuutari 2011: 153.)

Oletuksena voi olla, että tutkija hyväksyy kaikki ryhmän tuottamat tiedot faktatietoina. Näin tutkijan ei tarvitse toimia. Hän kiinnittää huomiota ryhmäkeskustelun hierakkiaan ja vuorovaikutukseen. Toisena kriittisenä oletuksena esitetään, että yksilön omien henkilökohtaisten näkemysten ja ajatusten tuottama materiaali olisi jotenkin erityisen arvokasta. Näin voi ollakin, mutta riippuen tutkimusasetelmasta, ryhmäkeskustelun merkitys perustuu siihen, että se saa osallistujat puhumaan asioista, jotka voisivat itsestäänselvyyksinä jäädä keskustelun ulkopuolelle. Ryhmäkeskustelussa asiaa punnitaan monelta näkökannalta. (Alasuutari 2011: 155.)

Tutkimuksia, joissa resilienssiä on tutkittu organisaatiotasolla, on olemassa todella vähän. Resilienssi on aiheena ajankohtainen, mutta käsitteenä uusi, ainakin organisaatiokontekstissa. Siihen liittyviä tutkimuksia toivottavasti julkaistaan tulevaisuudessa kasvavassa määrin.

LÄHDELUETTELO

- Agarwall, Ritum Corey M. Angst & Massimo Magni (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management* 20:10, 2110–2134.
- Airola, Merja, Jukka-Pekka Heikkilä, Mika Nieminen, Heli Talja, Joonas Tuovinen & Kaupo Viitanen (2017). *Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen*. VTT Technical Research Centre of Finland.
- Alanko, Ira, Annukka Berg & Kaisa Lähteenmäki-Smith (2017). Kokeilukulttuuri on suomalaisen hallinnollinen innovaatio. *Yhteiskuntapolitiikka* 3/2017: 358–359.
- Alasuutari Pertti (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Riika: Vastapaino.
- Annala, Mikko, Tuuli Kaskinen, Seungho Lee, Juha Leppänen, Kalle Mattila, Aleks Neuvonen, Johannes Nuutinen, Eevi Saarikoski & Antti Tarvainen (2015). Design for Government -kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. *Valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta*, nro 7.
- Anttila, Marjaana, Mirva Grann & Hanna Uusitalo (2017). Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. *Työ Terveys Turvallisuus-lehti* 1/2017: 20–22.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Goodman, Fallon R., Davis J. Disabato, Todd B. Kashdan & Kyla A. Machell (2017). Personality Strengths as Resilience: A One-Year Multiwave Study. *Journal of Personality* 85: 3, 423–431.

- Gustafsberg, Harri (2018). Resilienssiä muutoksen ja stressin keskelle. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://research.uta.fi/koreha/resilienssia-muutoksen-ja-stressin-keskelle/>.
- Hakala, Heikki (2017). Äkkimuutos paljastaa organisaation kunnon. Uusi Kaiku. Valtiokonttori. Saatavissa 26.11.2018: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/akkimuutos-paljastaa-organisaation-kunnon/>.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Harland Lynn, Wayne Harrison, James R. Jones & Roni Reiter-Palmon (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 11(2): 2–14.
- Harraf, Abe, Isaac Wanasika, Kaylynn Tate & Kaitlyn Talbot (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*. Vol. 31: 2.
- Hedrenius, Sara & Sara Johansson (2016). Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Tallinna: Tietosanoma.
- Heikkilä, Jukka-Pekka (2018). Organisaation resilienssi – Elinvoimaisena muutoksissa. Koulutusmateriaali 25.9.2018 Vaasa.
- Heikkilä, Jukka-Pekka & Heli Talja (2017). Organisaation resilienssi syntyy vuoropuhelussa. Metanoia-instituutti. Saatavissa 25.2.2019: <https://www.metanoiainstituutti.fi/organisaation-resilienssi-syntyy-vuoropuhelussa>.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastettalu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holling, Crawford Stanley (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol 4: 1-23.

Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka: valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu 2*: 115–126.

Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, Kati (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas.* Viro: Talentum Media Oy.

Järvinen Pekka T., Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen (2014). *Johda suoritusta.* Helsinki: Talentum.

Kanter, Rosabeth, John Kao & Fred Wiersema (1997). *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid.* New York: Harper Business.

Kitzinger, Jenny (2006). Focus groups. Teoksessa: *Qualitative research in health care.* Edited by: Nicholas Mays & Catherine Pope. Blackwell Publishing Ltd.

Kokeilukulttuuri. Julkaistu 19.9.2012. SitraFund. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Saatavissa 19.1.2019: <https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc>.

Korkeila, Jyrki (2017). *Terve mieli terveissä aivoissa.* Tallinna: Duodecim.

Kuittinen, Matti & Pekka Kuusela (2008). *Organisaatiot muutoksessa.* Kuopio: Unipress.

- Laitinen Ilpo & Jari Stenvall (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 91 – 121. Toim. Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Laitinen, Ilpo (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 147 – 183. Toim. Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Legnick-Hall Cynthia A., Tammy E. Beck & Mark L. Legnick-Hall (2011). Developing a capacity for organizational resilience through human resource management. *Human Resource Management Review* 21:3, 243–255.
- Liamputtong, Pranee (2011). *Focus group methodology. Principles and Practice*. SAGE Publications Ltd.
- Lindell, Juha, Seija Ollila, Harri Raisio & Pirkko Vartiainen (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Lundström, Niklas, Harri Raisio & Pirkko Vartiainen (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 227–267. Toim. Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 23: 695–706.
- McCann, Joseph, John Selsky & James Lee (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People and Strategy* 32(3): 44–51.
- Miles, Matthew B. & Michael A. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Thousands Oaks, USA: SAGE Publications, inc.
- Möttönen Sakari & Jorma Niemelä (2005.) *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. Keuruu: PS-Kustannus.
- Nijssen, M. & J. Paauwe (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (16): 3315–3335.
- Patentti- ja rekisterihallitus (2019). *Yhdistysrekisteri: Yhdistysten ja uskonnollisten yhdistysten lukumäärät*. Saatavissa 24.10.2019: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollis-tenyhdistystenrekisterissa.html>.
- Penn resilience program and Perma™ workshops (2019). Positive Psychology Center. University of Pennsylvania. Saatavissa 14.1.2019: <https://ppc.sas.upenn.edu/services/penn-resilience-training>.
- Peters, Tom (2007). *Creating the Curious Corporation*. Teoksessa *Organizations Theory Selected Classic Reading s*. Toim. Derek S. Pugh. Lontoo: Penguin Books.
- Pietikäinen, Arto (2017). *Joustava mieli tukena elämänkriiseissä*. Tallinna: Duodecim.
- Pohjola, Anneli (2007). Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: *Polkuja sovelta-vaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*, 11–31. Toim. Leena Viinamäki & Erkki Saari. Helsinki: Tammi.
- Ratkaisujen Suomi (2015). Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 27.5.2017. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia. Saatavissa

16.1.2019: https://vnk.fi/documents/10616/1095776/Ratkaisujen+Suomi_FI.pdf/5f59e1a3-bfe8-47cb-a42f-6e18ee6a53a7?version=1.0.

Raisio, Harri & Pirkko Vartiainen (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus, 388–411. Toim. Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola, Turo Virtanen & Jari Vuori. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Raisio, Harri, Pirkko Vartiainen & Olli Viinamäki (2018). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa: Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa, 103–112. Toim. Johanna Lammintakanen & Sanna Laulainen. Kuopio: University of Eastern Finland.

Reivich, Karen J., Martien E.P. Seligman & Sharon McBride (2011). Master resilience training in the U.S. Army. *American Psychologist*. Vol. 66(1): 25–34.

Saari, Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 2016: 3, 232–243.

Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. *Tal- linna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus*.

Solatie, Jim (2001). Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markki- nointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry (2019). Sosiaali- ja terveysterveystoimet ovat merkittäviä palveluntuottajia. Saatavissa 24.10.2019: <https://www.soste.fi/sote-jarjestot/sosiaali-ja-terveysjarjestot-ovat-merkittavia-palveluntuottajia/>.

Souder, William E. (1987). *Managing New Product Innovations*. New York. Lexinton Books.

- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion & Bill McKelvey (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18: 289–318.
- Usva, Milja (2016). Ketterä organisaatio ketterän liiketoiminnan tukena: tarkastelussa työn organisointitavat ja henkilöstön valtuuttaminen. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Valtioneuvoston kanslia (2019). Kokeileva Suomi –sivusto. Saatavissa 14.1.2019: <https://kokeilevasuomi.fi/karkihanke>.
- Youssef, Carolyn M. & Fred Luthans (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:5, 774–800.

LIITTEET

LIITE 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

1. Taustatiedot:

Esittele itsesi ja kerro samalla, milloin olet aloittanut työsi nykyisessä organisaatiossa?

Kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa?

2. Innovatiivinen organisaatio

Mistä tiedät, onko organisaatiosi avoin muutoksille?

Miten organisaatiosi etsii uutta tietoa toimintaympäristön muutoksista?

Miten organisaatiossasi tunnistetaan epäselvät ja epävarmat tilanteet?

Mitä osaamista organisaatioltasi tarvitaan, jotta se pystyy nopeasti hyödyntämään mahdollisuudet liittyen asiakkaiden / toiminnan muuttuviin tarpeisiin?

3. Havainnot toimintaympäristön muutoksista

Miten organisaatiosi toimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosien (1-3v) aikana?

Miten tämä toimija- ja yhteistyöverkosto on muuttunut ajan myötä?

Miten pysyviä yhteistyökumppanisi ovat?

4. Yksilön resilienssi

Yksilön resilienssin kannalta seuraavia ominaisuuksia pidetään keskeisimpinä:

- *toiveikkaus*
- *optimismi*
- *itsesäätely*
- *itsetietoisuus*
- *vuorovaikutustaidot*
- *luonteen vahvuuksien tunnistaminen*
- *joustavuus*

Mitä ajattelet näistä listatuista yksilön ominaisuuksista oman organisaatiosi näkökulmasta?

Huomioidaanko näitä ominaisuuksia organisaatiossasi esim. uutta työntekijää valittaessa?

Millaisissa tilanteissa keskustellette työntekijöiden kanssa näiden ominaisuuksien merkityksestä?

5. Organisaation resilienssi

Millaisia yllättäviä tilanteita (positiivisia sekä negatiivisia) olet kohdannut työssäsi?

Mistä ne ovat johtuneet?

Millaiset yllättävät tilanteet ovat yleisiä ja mitkä harvinaisia?

Miten organisaatiossasi yllättäviin tilanteisiin reagoidaan?

Miten näihin tapahtumiin olet reagoinut?

Käydäänkö organisaatiossasi näitä tilanteita systemaattisesti läpi (analyysi tapahtuneesta)?

Oletteko pohtineet ennakolta, millaisia yllättäviä tilanteita voitte kohdata ja miten niihin voi valmistautua?

6. Esimiehen keinot edistää resilienssin kehittymistä

Miten esimies voi edistää yksilön resilienssin kehittymistä?

Mitä ominaisuuksia tai taitoja esimiehellä tulisi olla, jotta hän voi auttaa työntekijää kehittämään omaa resilienssikykyään?

Miten esimies voi edistää organisaation resilienssin kehittymistä?

LIITE 2 Haastattelurunko osallistujille

Hei!

Teen Vaasan yliopistolla hallintotieteiden maisterin pro gradu – tutkielmaa aiheesta Organisaation resilienssi. Ryhmähaastattelu kuuluu osana tutkielmaani, jonka aiheina ovat innovatiivinen organisaatio kompleksisessa toimintaympäristössä, yksilön ja organisaation resilienssi sekä esimiehen keinot edistää resilienssin kehittymisestä organisaatiossa. Jotta organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykyä ja tehokkuutensa muuttuvassa ympäristössä niiden tulee olla käytännöiltään ja toiminta- sekä johtamistavoiltaan resilienttejä eli muutoskykyisiä ja -joustavia. Resilienssissä on kyse muutoskyvystä ja oppimisesta organisaation kaikilla tasoilla. Resilientti organisaatio ottaa vastaan epäonnistumiset nopeasti ja oppii niistä vielä nopeammin - se fokusoi siihen, mitä voi kontrolloida oppimalla ja kokeilemalla. (Heikkilä 2018) Suomessa resilienssiä on tutkittu enemmän yksilön ominaisuutena. Organisaation resilienssi muodostuu yksilöiden kautta. Tällöin on tärkeää tutkia, miten esimiehet voivat tukea työntekijöiden ja siten organisaation resilienssiä ja jopa sen kehittymistä ja lisääntymistä.

Haastatteluun on varattu aikaa yksi tunti, jonka aikana on tarkoitus vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta aihealueesta. Ryhmässä on mukana 5-6 henkilöä haastattelijan lisäksi. Allekirjoittanut toimii keskustelun vetäjänä. Tutkimusta varten antamanne tiedot säilytetään luottamuksellisina.

Ryhmähaastattelu on vapaamuotoinen ja rento tilaisuus. Tavoitteena on avoin ja vapaa ilmapiiri. Toiveena on kuulla jokaisen oma käsitys aiheista. Jokaisen kutsutun osallistuminen tutkimukseen on tärkeää, jotta ryhmä pysyy sopivan kokoisena.

Haastatteluun on hyvä varautua etukäteen tutustumalla tässä kirjeessä kuvattuihin haastattelun teemoihin ja haastattelukysymyksiin. Haastattelu nauhoitetaan, jotta voin käyttää materiaalia apuna tutkimuksen johtopäätöksiä tehdessä. Haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti, joten valmiissa työssä ei tule esille kenenkään haastatteluun osallistuneen tunnistettavia vastauksia.

Haastatteluteemat ja -kysymykset

1. Taustatiedot:

Esittele itsesi ja kerro samalla, milloin olet aloittanut työsi nykyisessä organisaatiossa?

Kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa?

2. Innovatiivinen organisaatio

Mistä tiedät, onko organisaatiosi avoin muutoksille?

Miten organisaatiosi etsii uutta tietoa toimintaympäristön muutoksista?

Miten organisaatiossasi tunnistetaan epäselvät ja epävarmat tilanteet?

Mitä osaamista organisaatioltasi tarvitaan, jotta se pystyy nopeasti hyödyntämään mahdollisuudet liittyen asiakkaiden / toiminnan muuttuviin tarpeisiin?

3. Havainnot toimintaympäristön muutoksista

Miten organisaatiosi toimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosien (1-3v) aikana?

Miten tämä toimija- ja yhteistyöverkosto on muuttunut ajan myötä?

Miten pysyviä yhteistyökumppanisi ovat?

4. Yksilön resilienssi

Yksilön resilienssin kannalta seuraavia ominaisuuksia pidetään keskeisimpinä:

- *toiveikkaus*
- *optimismi*
- *itsesäätely*
- *itsetietoisuus*
- *vuorovaikutustaidot*
- *luonteen vahvuuksien tunnistaminen*
- *joustavuus*

Mitä ajattelet näistä listatuista yksilön ominaisuuksista oman organisaatiosi näkökulmasta?

Huomioidaanko näitä ominaisuuksia organisaatiossasi esim. uutta työntekijää valittaessa?

Millaisissa tilanteissa keskustellette työntekijöiden kanssa näiden ominaisuuksien merkityksestä?

5. Organisaation resilienssi

Millaisia yllättäviä tilanteita (positiivisia sekä negatiivisia) olet kohdannut työssäsi?

Mistä ne ovat johtuneet?

Millaiset yllättävät tilanteet ovat yleisiä ja mitkä harvinaisia?

Miten organisaatiossasi yllättäviin tilanteisiin reagoidaan?

Miten näihin tapahtumiin olet reagoinut?

Käydäänkö organisaatiossasi näitä tilanteita systemaattisesti läpi (analyysi tapahtuneesta)?

Oletteko pohtineet ennakolta, millaisia yllättäviä tilanteita voitte kohdata ja miten niihin voi valmistautua?

6. Esimiehen keinot edistää resilienssin kehittymistä

Miten esimies voi edistää yksilön resilienssin kehittymistä?

Mitä ominaisuuksia tai taitoja esimiehellä tulisi olla, jotta hän voi auttaa työntekijää kehittämään omaa resilienssikykyään?

Miten esimies voi edistää organisaation resilienssin kehittymistä?

Haastattelun ajankohta on (päivämäärä) klo (kellonaika). Lämpimästi tervetuloa ryhmähaastatteluun!

Ystävällisin terveisin,

Johanna Yliviitala

LIITE 3. Haastattelutiedot

Haastattelu 1

- Ajankohta 26.8.2019
- Kesto 47 min
- Osallistujia 6

Haastattelu 2

- Ajankohta 6.9.2019
- Kesto 1 h 6 min
- Osallistujia 4

Haastattelu 3

- Ajankohta 16.9.2019
- Kesto 1 h 5 min
- Osallistujia 3