



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Lehto

”Resilienssi ei vaadi sirkustemppuja vaan rehellistä ja luotettavaa toimintaa”

Työntekijän resilienssin tukemisen keinot henkisesti kuormittavissa tilanteissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Lehto		
Tutkielman nimi:	”Resilienssi ei vaadi sirkustempuja vaan rehellistä ja luotettavaa toimintaa”: Työntekijän resilienssin tukemisen keinot henkisesti kuormittavissa tilanteissa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	119

TIIVISTELMÄ:

Resilienssi on noussut viime vuosina yhteiskunnallisessa keskustelussa keskeiseksi käsitteeksi. Työelämässä kohdataan jatkuvasti aikapainetta, resurssipulaa, epävarmuutta, muutoksia ja kriisejä. Tarkastelun kohteeksi ovat nousseet erityisesti yksilöiden, yhteisöjen ja kuntien kyky sopeutua, selviytyä ja palautua vaikeista sekä henkisesti kuormittavista tilanteista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työnantaja voi tukea ja vahvistaa työntekijän resilienssiä työn henkisesti kuormittavissa tilanteissa työntekijöiden tarpeet huomioiden. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona kaupunkiorganisaatiolle. Organisaatiossa työntekijöiden henkiseen kuormitukseen liittyvät kysymykset ovat nousseet keskeiseksi työhyvinvoinnin teemaksi. Kaupungin nimeä ei tuoda esiin tutkielmassa, koska sillä se ei ole merkitystä tutkimuksen tulosten tai niiden tulkinnan kannalta.

Tutkimus pohjautuu kolmeen tutkimuskysymykseen 1) Millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita työntekijät kohtaavat työssään kaupungin eri toimialoilla? 2) Miten työntekijät kokevat oman resilienssinsä työssä kohdatuissa henkisesti kuormittavissa tilanteissa? 3) Millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi? Tutkimuskysymysten kautta kysely rakennettiin kolmeen eri aihealueesta 1) henkisesti kuormittavat tilanteet 2) työntekijöiden resilienssi ja 3) työnantajan tukemisen keinot.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä tutkimuskyselynä, joka koostui sekä määrällisistä että laadullisista kysymyksistä. Tutkimuskohteena oli koko kaupunkiorganisaation henkilöstö, ja aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimus tavoitti yhteensä 242 vastaajaa. Määrällinen aineisto analysoidaan kuvailevan tilastoanalyysin avulla ja laadullinen aineisto sisällönanalyysillä. Tuloksia tarkastellaan asiakokonaisuuksina.

Resilienssin vahvistaminen yhdistetään helposti koulutuksiin, jotka tosiasiallisesti ovat usein irrallaan työn arkisista vaatimuksista ja kohdatuista tilanteista. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden resilienssin vahvistaminen lähtee organisaation perusrakenteista. Työntekijät kaipaavat ensisijaisesti johtajilta ja esihenkilöiltä tukea, arvostusta ja epäkohtiin puuttumista. Tämä tutkimus keskittyy työnantajan vastuuseen työntekijöiden resilienssin vahvistamisessa, mutta vastuu on yhtä lailla yksilöillä. Henkilökohtaiset voimavarat vahvistavat kykyä hyödyntää työnantajan tarjoamia resursseja sekä tukimuotoja.

AVAINSANAT: Resilienssi, työntekijän resilienssi, henkisesti kuormittavat tilanteet, työnantajan tukemisen keinot, esihenkilötyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	8
2	Henkisesti kuormittavat tilanteet työelämässä	11
2.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät	13
2.2	Muutostekijät	14
2.3	Kriisit	17
3	Resilienssi	19
3.1	Työntekijän resilienssi	21
3.2	Työntekijän resilienssiin vaikuttavat tekijät	23
3.2.1	Yksilölliset piirteet	23
3.2.2	Sosiaalinen tuki	26
3.2.3	Kulttuuriset tekijät	29
3.3	Työnantajan rooli resilienssin edistämässä	31
3.3.1	Organisaatorakenteet	33
3.3.2	Johtaminen ja esihenkilön tuki	35
3.3.3	Psykologinen turvallisuus	37
4	Tutkimuksen toteutus	40
4.1	Tutkimusmenetelmä ja kyselytutkimuksen rakenne	41
4.2	Aineiston analyysi	44
4.3	Vastaajajoukon rakenne	45
5	Tutkimustulokset	49
5.1	Henkisesti kuormittavat tilanteet	50
5.1.1	Psykososiaaliset kuormitustilanteet	51
5.1.2	Työelämän muutostilanteet	56
5.1.3	Työyhteisön kriisit	59
5.2	Henkilöstön kokemus omasta resiliensistään	63
5.2.1	Itsetuntemus ja hallinnan tunne	64

5.2.2	Sosiaaliset, rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät	69
5.3	Työnantajan tukemisen keinot	75
5.3.1	Johtaminen ja esihenkilötyö	76
5.3.2	Toimintamallit kriisitilanteissa	87
5.3.3	Muut henkisen hyvinvoinnin tukimuodot	91
6	Johtopäätökset	95
6.1	Työntekijöiden resilienssin tukemisen ja vahvistamisen keinot	100
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoittavat tekijät	101
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	103
	Lähteet	105
	Liitteet	113
	Liite 1. Sähköinen kyselylomake	113
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	117

Kuviot

Kuvio 1. Henkisesti kuormittavat tilanteet	12
Kuvio 2. Tutkimusprosessin vaiheet tiedonkeruuvälineen rakentamiseen (Heikkilä, 2014, s. 23)	42
Kuvio 3. Vastaajien toimialajakauma	46
Kuvio 4. Vastaajien rooli organisaatiossa	46
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma	47
Kuvio 6. Vastaajien työkokemus vuosina organisaatiossa	48
Kuvio 7. Psykososiaalisten kuormitustilanteiden merkittävyys	51
Kuvio 8. Toimialoittain kohdatut psykososiaaliset kuormitustilanteet	52
Kuvio 9. Muutostilanteiden kuormituksen merkittävyys	57
Kuvio 10. Toimialoittain kohdatut muutostilanteet	57
Kuvio 11. Kriisitilanteiden kuormituksen merkittävyys	59
Kuvio 12. Toimialoittain kohdatut kriisitilanteet	61
Kuvio 13. Itsetuntemus ja hallinnan tunne henkisesti kuormittavissa tilanteissa	64
Kuvio 14. Hallitsemattomuuden tunne, vastoinkäymiset ja muutokset	65
Kuvio 15. Henkisesti kuormittavien tilanteiden käsitteleminen ja niistä palautuminen	66
Kuvio 16. Työyhteisön sosiaalinen tuki ja keskustelukulttuuri	71
Kuvio 17. Työnantajan tarjoama tuki ja toimintamallit	73
Kuvio 18. Sosiaalinen tuki, työjärjestely ja -sisältö sekä koulutukset	77
Kuvio 19. Ohjeet ja harjoitukset kriisitilanteisiin	88
Kuvio 20. Henkisen hyvinvoinnin tukimuodot	92

Taulukot

Taulukko 1. Sosiaalisen tuen kategoriat (Koerber ja muut, 2018; Jolly ja muut, 2021; Jennings ja Britt, 2017)	27
---	----

1 Johdanto

Viime vuosina maailmantilanne on nostanut epävarmuuden, varautumisen ja kriisinkestävyiden sekä siten resilienssin keskeisiksi yhteiskunnallisiksi teemoiksi. Organisaatioissa on korostunut yhteisöjen ja siten myös yksilöiden kyky kohdata kuormittavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita sekä selviytyä ja palautua niiden vaikutuksista. Kriisit, taloudellinen epävakaus ja nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ovat tehneet näkyväksi tarpeen vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen sopeutumis- ja palautumiskykyä henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Kykyä sopeutua, säilyttää toimintakyky ja palautua kuormituksesta kutsutaan resilienssiksi (Poijula, 2018, s. 16–21). Resilienssiä luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan arjen normaalioloissa rakenteiden ja toiminnan kautta (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 22).

Työelämässä kohdataan jatkuvasti tilanteita, jotka kuormittavat henkisesti organisaation työntekijöitä. Kuntasektorilla työolosuhteet koetaan jo tällä hetkellä vaativiksi jatkuvien muutosten, lisääntyvien epävarmuuksien sekä kovan aikapaineen vuoksi (Ilmarinen, 2020; Manka ja Manka, 2023, s. 38–40). Tulevaisuuden ennusteiden mukaan työn kuormittavuuden, työmäärän ja kiireessä työskentelyn sekä siten työntekijöiden riittämättömyyden tunne odotetaan lisääntyvän entisestään (Ilmarinen, 2020). Eurofoundin tekemän työolojen kehitys -tutkimuksen mukaan kunta-alan henkilöstössä on muita sektoreita enemmän työnsä henkisesti raskaaksi kokevia (Manka ja Manka, 2023, s. 34). Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä on hallinnan tunne, eli kokemus siitä, miten hyvin voi vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työtahtiin (Manka ja Manka, 2023, s. 34).

Työelämän toimintaympäristön muutokset sekä kasvava kuormittavuus korostavat resilienssin merkitystä niin yksilö, työyhteisö kuin organisaatiotasolla. Resilienssin vahvistaminen yhdistetään usein henkisen kestävyiden -koulutuksiin, jotka ovat kuitenkin usein miten irrotettuja työn arkisista vaatimuksista ja työympäristöstä (Kuntz, ja muut, 2016, s. 459). Sen sijaan työnantajan tulisi vahvistaa resilienssiä osana päivittäistä työtä ja organisaation toimintaa. Yksittäiset resilienssikoulutukset eivät

välttämättä vastaa työelämän todellisia vaatimuksia ja siten niiden vaikutus henkisesti kuormittavista tilanteista selviytymiseen ja niistä palautumiseen voi olla jopa olematon (Kuntz, ja muut, 2016, s. 459). Tässä tutkielmassa keskitytään työntekijän resilienssiin ja siihen, miten työnantaja voi tukea ja edistää sen kehittymistä henkisesti kuormittavissa tilanteissa.

1.1 Tutkielman tausta

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona kaupunkiorganisaatiolle, jossa työntekijöiden henkiseen kuormitukseen liittyvät kysymykset ovat nousseet keskeisiksi työhyvinvoinnin teemoiksi. Julkisen työn luonteen vuoksi palveluiden jatkuvuuden turvaaminen myös henkisesti kuormittavissa tilanteissa on välttämätöntä. Tämän vuoksi työntekijän resilienssillä on keskeinen merkitys osana organisaation kokonaisresilienssiä (Hyvönen ja muut, 2019, s. 22). Selviytyäkseen koko yhteisöä koettelevista kriiseistä organisaatio tarvitsee työntekijöitä, joilla on kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Työntekijöiden resilienssin vahvistaminen tapahtuu arjen normaalioloissa.

Työntekijän resilienssin vahvistaminen ja ylläpitäminen edellyttää toimintaympäristöä, jossa sen kehittäminen on mahdollista (Sarkkinen, 2026). Tämä tarkoittaa, että organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja johtamisen tulee tukea työntekijöiden kykyä sopeutua, selviytyä ja säilyttää toimintakykynsä sekä palautua kuormittavien tilanteiden jälkeen. Resilienssiä on tutkittu laajasti, ja tutkimusten tavoitteena on ollut ymmärtämään muun muassa työntekijöiden ja organisaatioiden kykyä sopeutua muutoksiin, toipua kriiseistä sekä oppia uusia toimintatapoja henkisesti kuormittavista tilanteista selviytymiseen (Poiijula, 2018).

Organisaatioissa yksilöllinen koulutus ja kehitys ei tarjoa riittäviä keinoja pitkäaikaisen resilienssin kehittymiseen (Mendy, 2020, s. 1). Mendy (2020) kritisoi yksilökeskeistä stressinhallintaa, kun näkökulma tulisi muuttaa yksilökeskeisyydestä kohti laajalaisempaa resilienssin vahvistamista. Resilienssin edistämässä tulee ottaa huomioon

yksilön lisäksi organisaation rakenteet sekä kulttuuri (Mendy, 2020, s. 5). Tätä varten Mendy (2020) on luotu resilienssin kehittämismallin, joka koostuu neljästä toiminta-alueesta ja vaiheesta, jotka organisaatiossa tulee ottaa huomioon.

Ensimmäinen vaihe on tunnistaa työpaikalla ne stressitekijät, jotka vaikuttavat henkilöstöön, ja työnantajan tulee rohkaista ja mahdollistaa avoin keskustelu näistä kuormitustekijöistä (Mendy, 2020, s. 8). Toinen vaihe on resilienssin kehittämisen käynnistäminen, joka tarkoittaa sitä, että johdon ja esihenkilöiden tulee pystyä toimimaan joustavasti ja selviytyä haasteista yhdessä työyhteisön kanssa (Mendy, 2020, s. 9). Tämä voi vaatia esimerkiksi esihenkilökoulutuksia, neuvontaa ja mentorointia. Kolmannessa vaiheessa korostetaan rakenteellisten ja ei-rakenteellisten resurssien yhdistämistä (Mendy, 2020, s. 9). Tämä tarkoittaa sitä, että organisatorisia rakenteita sekä työyhteisön psykososiaalista tukea hyödynnetään yhdessä resilienssiä tukevan toimintaympäristön mahdollistamiseen. Neljäntenä vaiheena on juurruttaa resilienssi osaksi arkea (Mendy, 2020, s. 9). Resilienssin edistäminen ja tukeminen tulee ottaa osaksi organisaation rakenteita ja kulttuuria. Tämä tarkoittaa, että toimintatapojen ja johtamisen tulee mahdollistaa resilienssiä tukeva toimintaympäristö osana arjen työtä.

Mendyn (2020) resilienssin kehittämismallin tarkoituksena on kiinnittää huomioita organisaation rakenteellisiin sekä johtamiseen liittyviin puutteisiin, jotka vaikuttavat resilienssin syntyyn ja vahvistumiseen. Kehittämismalli toimii tämän tutkielman sekä siten tutkimuksen lähtökohtana, jossa yksilön vastuun sijaan tarkastellaan organisaation haasteita ja siten kehittämiskohteita.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimus tarkastelee työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millä tavoin työnantaja voi tukea ja vahvistaa henkilöstön resilienssiä henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Tässä tutkielmassa henkisesti kuormittavat tilanteet jäsenellään kokonaisuudeksi, joka muodostuu psykososiaalisista kuormitustekijöistä,

muutostekijöistä ja kriiseistä. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka edistävät työntekijän selviytymistä sekä palautumista henkisesti kuormittavista tilanteista. Tutkimus pyrkii saamaan tietoa, jonka avulla työnantaja voi kehittää toimintamallejaan ja käytäntöjään henkilöstön resilienssin vahvistamiseksi ja tukemiseksi.

Tutkielma keskittyy työntekijän resilienssiin. Työntekijän resilienssi tarkoittaa kykyä säilyttää toimintakyky, etsiä ratkaisuja haastavissa tilanteissa, oppia virheistään ja kehittämään omia toiminta- ja ajatusmallejaan haasteiden keskellä (Näswall ja muut, 2019). Työntekijän resilienssi ei ole vain yksilön piirre vaan se kehittyy vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa (Masten, 2001, s. 228–230). Työyhteisön tuki ja ilmapiiri, johtamiskulttuuri ja psykologinen turvallisuus vahvistavat työntekijän henkistä kestävyyttä (Näswall ja muut, 2019 ; Työterveyslaitos, 2021).

Tutkimuksen kohderyhmänä on kaupunkiorganisaation henkilöstö, joka koostuu kolmesta toimialasta: sivistystoimi, kaupunkiympäristö ja konserniohjaus. Tutkimukseen osallistuvat eri organisaatiotasoilla toimivat henkilöt, jotka koostuvat neljästä eri roolista: työntekijöistä, asiantuntijoista, esihenkilöistä ja johtajista.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, miten työnantaja voi tukea ja vahvistaa työntekijän resilienssiä työn henkisesti kuormittavissa tilanteissa työntekijöiden tarpeet huomioiden.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita työntekijät kohtaavat työssään kaupungin eri toimialoilla?
2. Miten työntekijät kokevat oman resilienssinsä työssä kohdatuissa henkisesti kuormittavissa tilanteissa?
3. Millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi?

Kaikissa tutkimuskysymyksissä korostuu henkilöstön näkökulma. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita henkilöstö kohtaa työssään toimialoittain. Työnantajan on tärkeää tunnistaa eri työtehtävissä esiintyvät kuormitustekijät, ja jotta niihin voidaan puuttua, tulee kuormitustekijöitä tunnistaa toimialoittain (Työsuojelu, 2022). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla saadaan siis muodostettua kokonaiskuva siitä, millaisia haasteita organisaatiossa esiintyy kullakin toimialalla.

Toinen tutkimuskysymys avulla tarkastellaan, miten työntekijät kokevat oman resilienssinsä työssä kohdatuissa henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Työntekijöiden kokemusten tarkastelu auttaa ymmärtämään, millaisina he kokevat omat voimavaransa ja selviytymiskeinonsa itsetuntemuksen ja hallinnan tunteen kautta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työssä esiintyviin kuormitustekijöihin. Tutkimuksessa ei siis huomioida työntekijöiden yksityiselämän kuormitustekijöitä.

Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva siitä, miten työnantaja voisi kehittää toimintaansa tukeakseen henkilöstön resilienssiä. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä omasta kyvystään selviytyä työssä kohdatuista henkisesti kuormittavista tilanteista sekä niistä organisaation sisäisiä tekijöistä, jotka tukevat tai heikentävät selviytymis- ja palautumiskykyä. Tutkimus tuottaa kaupunkiorganisaatiolle arvokasta tietoa henkilöstön näkökulmasta, jota voidaan hyödyntää toimintamallien kehittämisessä.

2 Henkisesti kuormittavat tilanteet työelämässä

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää henkilöstön joustavuutta, sieto- ja toimintakykyä eli resilienssiä normaalista poikkeavissa tilanteissa. Jotta saataisiin laajempi ja syvällisempi ymmärrys siitä, millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita henkilöstö on työssään kokenut, tutkimuksessa haluttiin tarkastella useampia mahdollisia tilanteita, joissa työntekijä voi kokea omat selviytymiskeinonsa rajallisiksi ja työnantajan tarjoaman tuen tarpeelliseksi. Aiemmat käsitteet eivät sellaisenaan kattaneet riittävän monipuolisesti tällaisia tilanteita. Tämän vuoksi tutkimusta varten luotiin uusi käsite, *henkisesti kuormittavat tilanteet*, jossa yhdistyy psykososiaalisesti kuormittavat tilanteet, työelämän muutostilanteet sekä kriisit.

Henkisesti kuormittavilla tilanteilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa työelämässä esiintyviä, tavanomaisen työkuormituksen ylittäviä ja normaalista poikkeavia sekä mahdollisesti pitkäkestoisia tilanteita, jotka ovat ennakoimattomia, harvinaisia ja psyykkisesti poikkeuksellisen vaativia. Ne voivat sisältää psykososiaalisia kuormitustekijöitä, työelämän äkillisiä tai hallitsemattomia muutoksia sekä kriisin piirteitä, ja ne horjuttavat työntekijän kokemaa hallintaa ja haastavat hänen käytössään olevat selviytymiskeinot. Tällaiset tilanteet edellyttävät työntekijältä merkittävää psyykkistä ponnistelua toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja voivat syntyä esimerkiksi äkillisistä menetyksistä, odottamattomista muutoksista tai työyhteisön jännitteistä.

Henkisesti kuormittavia tilanteita voidaan tarkastella useasta teorettisesta näkökulmasta. Määritelmä koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä käsitteestä, joita ovat psykososiaaliset kuormitustekijät, työelämän muutostekijät sekä kriisit (Kuvio 1). Kunkin käsitteen teorettisesta määrittelystä sekä tutkimusaineistoista on tunnistettu tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tekijöitä, joiden pohjalta on kerätty tilanteita, joita tarkastellaan henkilöstökyselyssä osana henkisesti kuormittavien tilanteiden kokonaisuutta. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät kuvaavat työn psyykkisiä, rakenteellisia ja sosiaalisia piirteitä, jotka voivat aiheuttavat psyykkistä kuormitusta työntekijälle (Työsuojelu, 2023; Työturvallisuuskeskus, n.d.). Työelämän muutostekijät

tuovat tarkasteluun jatkuvan epävarmuuden ja muutoksen näkökulman, joka voi muodostaa pitkään kestäväen henkisen kuormituksen (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 8). Työympäristössä kriisitilanteita ovat äkilliset ja kuormittavat voimakkaat tapahtumat, jotka voivat horjuttaa pahasti sekä työntekijän että koko organisaation tasapainoa (Ciekanowski ja muut, 2023, s. 340).



Kuvio 1. Henkisesti kuormittavat tilanteet

Tässä tutkielmassa henkisesti kuormittavat tilanteet eroavat siis normaaleista työelämän haasteista, kuten aikapaineesta. Tutkielmassa henkisesti kuormittavat tilanteet ovat ennakoimattomia, harvinaisia ja psyykkisesti erittäin kuormittavia, jotka ovat kytköksissä työympäristöön, työyhteisöön tai muuten työoloihin. Tällaiset tilanteet voivat syntyä muun muassa odottamattomista muutoksista, äkillisistä menetyksistä tai työyhteisön ristiriidoista. Tulee kuitenkin muistaa, että henkinen kuormitus on yksilöllistä, johon vaikuttavat työntekijän resilienssi, johon vaikuttaa muun muassa yksilön piirteet, sosiaalinen tuki sekä kulttuuriset tekijät (Mannermaa, 2022, s. 303; Masten, 2001, s. 228; Poijula, 2018, s. 136–137; Srivastava ja Rao, 2025, s. 4–5).

2.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Kunta-alalla työntekijöille merkittävimpiä haittatekijöitä ovat työn psykososiaalinen kuormitus (Työturvallisuuskeskus, n.d.). Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn järjestelyihin, sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka voivat kuormittaa haitallisesti työntekijän psyykkisiä voimavaroja (Työsuojelu, 2026). Työn psykososiaaliset kuormitustekijät nähdään usein osana työn normaalia arkea, mutta pitkittyessään ne voivat aiheuttaa merkittävää kuormitusta, jonka hallinta edellyttää työnantajan tarjoamaa tukea (Bakker ja Demerouti, 2017, s. 280–282). Kiire ja epävarmuus aiheuttavat usein stressiä, joka kohtuullisena määränä voi vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen, mutta pitkäkestoina stressi voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen (Manka ja Manka, 2023, s. 38) Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät usein yksittäisinä tapauksina aiheuta työntekijälle merkittävää kuormitusta, mutta useampi samanaikainen ja pitkittynyt kuormitustekijä voivat kokonaisuutena aiheuttaa tilanteet, jossa työntekijän omat selviytymiskeinot ovat rajalliset (Bakker ja Demerouti, 2017, s. 274–276).

Vuonna 2022 Eurofoundin työolojen kehityksen tutkimuksessa on selvinnyt, että työn henkisen kuormituksen merkittävimpana syynä pidetään aikapaineita sekä työn ylikuormitusta (Manka ja Manka, 2023, s. 40). Tämän tutkielman kannalta keskeisiä työn järjestelyihin liittyviä psykososiaalisia tekijöitä (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 7) ovat työn kuormituksen aiheuttajat, kuten osaamisen riittävyyteen liittyvä epävarmuus, perehdytyksen puute sekä epäselvät ohjeistukset ja odotukset. Työn sisältöön ja luonteeseen liittyvinä keskeisinä kuormitustekijöinä (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 7) korostuvat puolestaan yllättävät työtehtävien muutokset sekä toistuvat vaativat vuorovaikutustilanteet, kuten asiakkaiden tai oppilaiden voimakkaiden tunteiden kohtaaminen. Asiakastyössä henkilöstö kohtaa myös häirintää sekä uhkaavia tilanteita (Manka ja Manka, 2023, s. 36). Työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä keskeisiä tekijöitä (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 7) ovat epäoikeudenmukainen kohtelu, avoimen keskusteluilmapiirin puuttuminen, työyhteisön ristiriidat sekä tuen riittämättömyys.

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa työntekijälle muun muassa epävarmuutta, hallinnan tunteet menetystä, kokemuksen sosiaalisen tuen puuttumisesta tai epäoikeudenmukaisuuden tunnetta (Demerouti ja muut, 2001; Folkman, 1984, 2. 840). Työntekijä kokee tilanteen henkisesti kuormittavaksi, kun hänen käsityksensä omista selviytymiskeinoistaan ylittyvät ja työntekijä ei omilla voimavaroilla kykene ratkaisemaan tilannetta (Folkman, 1984, s. 842). Pitkittynyt kuormitus heikentää työntekijän voimavaroja sekä palautumiskykyä, joka taas voi altistaa muun muassa uupumukseen ja lopulta sairaspöissaoloille (Bakker ja Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001). Tällaisessa tilanteessa alun perin hallittavissa ollut kuormitus voi kärjistyä jopa kriisiksi. Näiden vuoksi työn psykososiaaliset kuormitustekijät nähdään olennaisena osana henkisesti kuormittavia tilanteita.

2.2 Muutostekijät

Työelämässä muutos on jatkuvaa, mutta muutoksen yllättävyys, nopeus ja hallitsemattomuus tekevät siitä henkisesti kuormittavaa (Ilmarinen, 2020). Toisin sanoen työntekijät kohtaavat muutoksia, joihin liittyy epävarmuus, ennakoimattomuus ja ne vaativat jatkuvaa sopeutumiskykyä. Muutosta pidetään nykypäivänä työelämän pysyvänä olotilana, joka koskettaa myös psykososiaalisen kuormituksen osa-alueita (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 8). Kun työntekijän kokemus ennakoitavuudesta ja hallinnan tunne heikkenevät, hänen henkinen kuormituksensa kasvaa. Esimerkiksi työn sisällön merkittävät muutokset voivat aiheuttaa pitkittynyttä epävarmuutta, pelkoa omasta asemasta tai osaamisen puutetta (Mattila ja Pääkkönen, 2015, s. 7).

Tässä tutkielmassa muutostilanteet nähdään osana henkisesti kuormittavia tilanteita ja ne nähdään kytkeytyvän erityisesti työn sisällön merkittäviin muutoksiin, organisaatiomuutoksiin sekä työyhteisön rakenteellisiin muutoksiin. Esimerkkejä tällaisista muutoksista ovat yllättävät työtehtävien muutokset, esihenkilön tai kollegan vaihtuminen sekä työyhteisön ilmapiirin muutokset. Muutostilanteista kuormittavia

tekee erityisesti niiden ennakoimattomuus sekä epävarmuus, joka kumpuaa tietämättömyydestä muutoksen tarkoituksesta ja seurauksista (Bordia ja muut, 2004, s. 345). Epävarmuus aiheuttaa työntekijöille haitallista kuormitusta, sillä se heikentää muun muassa mielekkyyden tunnetta sekä osaamisen kehittymistä (Rauramo, 2013, s. 3).

Muutokset voivat horjuttaa myös turvallisuuden tunnetta ja aiheuttaa pelkoa esimerkiksi osaamisen riittämättömyydestä, konflikteista tai oman työsuhteen jatkumisesta (Rauramo, 2013, s. 4). Työntekijän kuormitus lisääntyy, kun omat voimavarat eivät vastaa tilanteen vaatimuksiin (Folkman, 1984, s. 840). Joskus nämä vaatimukset voivat jäädä myös epäselviksi ristiriitaisten tai heikkojen ohjeistusten vuoksi. Kuormitusta voi lisätä vähäinen tiedottaminen ja näin ollen muutoksiin heikko valmistautuminen (Bordia ja muut, 2004, s. 348). Ristiriitaiset odotukset tai tunne oman osaamisen puutteesta heikentävät yksilön hallinnan tunnetta.

Muutokset nähdään usein uhkana, koska ne voivat aiheuttaa muun muassa tuttujen ja turvallisten toimintatapojen ja tiimien uudelleenjärjestelyä (Rauramo, 2013, s. 5). Bridgesin mukaan muutoksessa käydään läpi kolme eri vaihetta, jotka keskittyvät psykologiseen siirtymään (Bridges ja Bridges, 2017; Mark, 2021). Tämä tunnetaan muutosmallina. Muutosmallissa ei keskitytä vain ulkoiseen muutokseen vaan yksilöiden kokemuksiin tunteisiin muutoksen eri vaiheissa (Mark, 2021). Muutosmallin kolme vaihetta ovat luopuminen, välivaihe/kaaos sekä uuden alkaminen (Mark, 2021; Rauramo, 2013, s. 13). Ensimmäinen vaihe eli luopuminen voi pitää sisällään esimerkiksi vanhoista toimintatavoista tai tutusta tiimistä tai esihenkilöstö luopumista. Työntekijä voi kokea luopumisen vaiheessa esimerkiksi epävarmuutta, hämmennystä, surua, pettymystä, pelkoa tai turhautumista (Bridges ja Bridges, 2017). Jos esimerkiksi esihenkilö vaihtuu äkillisesti, luopuminen voi tarkoittaa luottamuksen uudelleen rakentamista ja tutun johtamistyylin menettämistä.

Luopuminen voi synnyttää muutosvastarintaa, jota seuraa muutosmallin toinen vaihe eli välivaihe/kaaos (Rauramo, 2013, s. 13). Kaaosvaiheessa rakenteet voivat olla usein epäselviä ja ohjeistukset vielä vajanaisiasi. Kaaosvaihe voi aiheuttaa epävarmuutta myös omasta tulevaisuudesta. Muutosvastarintaa syntyy erityisesti silloin, kun muutokset tapahtuvat nopeasti ja ne vaikuttavat monella eri tasolla (Rauramo, 2013, s. 13). Muutosvastarinta tulee kuitenkin nähdä luonnollisena käyttäytymisenä luopumisen seurauksena. Kaaosvaiheessa työntekijät voivat kokea esimerkiksi hallinnan tunteen heikkenemistä, identiteetin horjumista ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan (Bridges ja Bridges, 2017).

Kaaosvaiheen jälkeen on viimeinen vaihe eli uuden alkaminen. Viimeisessä vaiheessa työntekijät alkavat hyväksyä uuden tilanteen. Ajan myötä epävarmuus vähenee ja työteho palautuu. Myös luottamus esihenkilöön ja työnantajaan alkaa rakentumaan uudelleen. Muutoksen aikana työilmapiiri voi kärsiä epäselvyyden, ristiriitojen ja luottamuksen heikkenemisen vuoksi. Uudelleen alkamisen vaiheessa ilmapiiri rauhoittuu ja yhteistyö paranee. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki olisi taas hyvin ja etteikö haasteita olisi jatkossa, mutta muutos on sisäistetty ja toiminta voi taas jatkua. (Bridges ja Bridges, 2017; Rauramo, 2013, s. 13–14; Mark, 2021)

Muutostilanteet toimivat usein oppimisen ja kehityksen mahdollistajina (Rauramo, 2013, s. 3). Muutokset vaativat organisaatiolta ja siten työntekijöiltä joustavuutta, aikaa ja ymmärrystä (Rauramo, 2013, s. 3). Parhaimmillaan muutokset voivat tarjota muun muassa osaamisen kehittymistä sekä onnistumisten myötä vahvistaa itseluottamusta (Rauramo, 2013, s. 3). Organisaation muutosten hallintakykyä on mahdollista kehittää, ja siinä työntekijöiden sopeutumis- ja mukautumiskyvyllä on merkittävä rooli (Georgescu ja muut, 2024)

2.3 Kriisit

Kriisin määritelmää on vähitellen laajennettu kriisijohtamisen tutkimusalueella (Perkins ja muut, 2024, s. 9). Kriisin katsotaan olevan yhä monipuolisempi joukko ilmiöitä, jonka tarkka määrittely on haastavaa (Perkins ja muut, 2024, s. 9). Kriisit katsotaan olevan odottamattomia, merkittäviä ja häiritseviä tapahtumia. Kriisi voi olla äkillinen muutos tai jokin järkyttävä tilanne tai tapahtuma (Mieli ry, 2025). Tällaisia häiriöitä voivat olla fyysiset, toiminnalliset, emotionaaliset tai maineeseen liittyvät seuraukset, jotka voivat työelämässä vaikuttaa yksilöön, työyhteisöön tai koko organisaatioon (Perkins ja muut, 2024, s. 9). Työelämässä kriisejä voivat olla muun muassa muutostilanteet, jotka voidaan jakaa kehityskriiseihin ja traumaattisiin kriiseihin (Mieli ry, 2025).

Organisaatiomuutoksia voidaan pitää kehityskriiseinä. Kehityskriiseissä on huomioitava, että vaikka niiden luonne ja vaikutus voivat olla pitkällä aikavälillä positiivisia, aiheuttavat ne usein myös henkistä kuormitusta työntekijöille. Traumaattiset kriisit aiheuttavat lähtökohtaisesti aina henkistä kuormitusta ja ne ovat ei-toivottuja tilanteita tai muutoksia. Työelämässä tällaisia kriisejä voivat olla äkilliset menetykset kuten kollegan menehtyminen, väkivallan uhka, vakava onnettomuus tai muu traumaattinen tapahtuma. Osa traumaattisista kriiseistä, kuten kollegan menehtyminen, ei useinkaan johdu työstä tai työyhteisöstä. Ne ovat ulkoapäin tulevia, mutta heijastuvat työyhteisöön muun muassa tuen tarpeen ja muuttuvien työjärjestelyjen muodossa. Tällaiset tilanteet horjuttavat usein koko työyhteisön turvallisuuden tunnetta ja jättävät jäljen yhteisöön, jolloin työnantajan tarjoama tuki on erityisen tärkeää. (Mieli ry, 2025)

Organisaatio tarvitsee toimintakykyisiä työntekijöitä, ja haastavissa tilanteissa toimiminen vaatii henkistä kriisinkestävyttä (Annus, 2025, s. 21) Henkinen kriisinkestävyys rakentuu monien eri tekijöiden summana (Launonen, 2025, s. 22). Työntekijän henkinen kriisinkestävyys rakentuu kokemuksista ja se tulee luoda sekä vahvistaa arjen normaaleissa olosuhteissa (Launonen, 2025, s. 22). Henkiseen kriisinkestävyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn merkityksellisyys, arjen sujuvuus, mahdollisuus osallistua työtä koskeviin päätöksiin sekä luottamus omaan

työyhteisöön (Launonen, 2025, s. 22). Henkisen kriisinkestävyyden perustana voidaan pitää tuen ja turvan saamista (Launonen, 2025, s. 22). Työelämässä tämä tarkoittaa työnantajan tarjoamaa tukea sekä työympäristöä, jossa työntekijöille on mahdollisuus kokea arvostusta, osallistamista ja luottamusta. Olosuhteet vaikuttavat työntekijän henkisen kriisinkestävyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jonka vuoksi esimerkiksi selkeät rakenteet, riittävät voimavarat ja mahdollisuus työstä palautumiseen ovat erityisen tärkeitä (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 321–322).

Kriisitilanteista selviytyäkseen on tunnistettu kuusi merkittävää ulottuvuutta organisaatioissa kriisijohtamisen kannalta, jotka ovat hyvinvointi, joustavuus, yhteistyö, viestintä, päätöksenteko sekä konteksti (Perkins ja muut, 2024, s. 14). Kriisitilanteissa hyvinvoinnilla tarkoitetaan kriisituen tarjoamista eli johtajien ja esihenkilöiden tulee ottaa vastuu yksilön ja työyhteisön fyysisestä, psyykkisestä ja emotionaalisesta hyvinvoinnista kriisin aikana (Perkins ja muut, 2024, s. 14; Striepe ja Cunningham, 2022, s. 137). Joustavuudella viitataan roolien ja vastuiden mukauttamiseen sekä valmiuteen improvisoida sekä toimia epävarmuudesta huolimatta nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Perkins ja muut, 2024, s. 14; Striepe ja Cunningham, 2022, s. 139–140). Yhteistyöllä painotetaan sekä sisäisten että ulkoisten verkostojen merkitystä, kuten työterveys (Perkins ja muut, 2024, s. 14; Striepe ja Cunningham, 2022, s. 140). Moniulotteisella viestinnällä tarkoitetaan selkeää, ajantasaista sekä tehokasta kriisiviestintää, joka edistää luottamusta, vähentää epävarmuutta sekä auttaa muun muassa työntekijöitä ymmärtämään kokonaistilannetta (Perkins ja muut, 2024, s. 14; Striepe ja Cunningham, 2022, s. 141). Kriisitilanteissa päätöksenteko on usein monimutkaista ja vaatii eettistä tasapainottelua rajallisten resurssien sekä aikapaineen vuoksi (Striepe ja Cunningham, 2022, s. 141–142). Kontekstilla tarkoitetaan kriisin laajempaa vaikutusta muun muassa kaupungin asukkaisiin (Striepe ja Cunningham, 2022, s. 142). Kriisien johtamisen kannalta on siis tärkeää ymmärtää, että kyse on prosessimaisesta johtamisesta, joka koostuu kriisiin varautumisesta, kriisin aikaisesta toiminnasta sekä kriisin jälkeisten seurausten ja vaikutusten johtamisesta (Perkins ja muut, 2024, s. 10–11).

3 Resilienssi

Resilienssi on käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa, joita kuka tahansa voi oppia ja kehittää (Poijula, 2018, s. 21).

Resilienssi käsitteenä tunnetaan usealla eri tieteenalalla, ja sitä käytetään erilaisissa yhteyksissä (Pursiainen, 2023, s. 30; Poijula, 2018, s. 18). Käsitteen laaja käyttö eri tieteen- ja sovellusaloilla on johtanut siihen, ettei siitä ole vakiintunutta, kansainvälisesti hyväksyttyä tai yksiselitteistä määritelmää (Pursiainen, 2023, s. 30; Poijula, 2018, s. 23). Resilienssiä käsitteenä käytetään kaikilla elämänalueilla, joissa esiintyy ei-toivottuja, vaikeita tilanteita ja tapahtumia (Pursiainen, 2023, s. 31). Suomen kielessä resilienssiä on kuvailtu monin eri tavoin, kuten joustavuudeksi, sinnikkyudeksi, sisuksi, sitkeydeksi, sieto- ja sopeutumiskyvyksi sekä muutos- ja kriisinkestävyydeksi (Pursiainen, 2023, s. 30; Poijula, 2018, s. 16).

Resilienssi on monitasoinen käsite. Käsitteenä resilienssi on vakiintunut sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiotasolla (Poijula, 2018, s. 16; Britt ja muut, 2016). Resilienssiä voidaan siis tutkia ja tarkastella muun muassa yksilön sekä systeemien kuten yhteisöjen ja organisaation näkökulmasta (Ungar, 2021). Resilienssi voidaan nähdä prosessina, joka lisää sopeutumis- ja selviytymiskykyä kuormittavissa tilanteissa (Ungar, 2021, s. 19). Yksilön resilienssi näyttäytyy eri elämäntilanteissa ja -vaiheissa, joiden vuoksi yksilön täytyy esimerkiksi selviytyä voimakkaasta stressistä ja sopeutua uusiin tilanteisiin (Näswall ja muut, 2019; Poijula, 2018, s. 123). Organisaatiotasolla resilienssi liitetään erityisesti kriiseistä ja muutoksista selviytymiseen (Masten, 2001); Poijula, 2018, s. 17). Yhteisöjen resilienssissä korostuu turvallisuuden näkökulma (Hyvönen ja muut, 2019, s. 38–41).

Resilienssitutkimus on alkanut kehityspsykologian tutkimuksena, jossa keskityttiin yksilöiden resilienssiin. Resilienssitutkimuksessa tunnistetaan kaksi eri lähestymistapaa, jotka ovat prosessorientoitunut sekä henkilöorientoitunut lähestymistapa. Prosessorientoituneessa lähestymistavassa korostetaan sitä, miten yksilön toiminta,

resurssit ja konteksti muuttuvat ennen vastoinkäymistä, sen aikana ja vastoinkäymisen jälkeen. Toisin sanoen tutkitaan, miten eri tekijät ovat yhteydessä tiettyihin vastoinkäymisiin. Henkilöorientoituneessa lähestymistavassa tutkitaan, mitkä yksilön piirteet, voimavarat ja ympäristötekijät yhdistyvät niin, että yksilö on resilientti eli sopeutuva ja tilanteesta selviytyvä. (Poijula, 2018, s. 17–23)

Resilienssiä voidaan tarkastella muun muassa yksilön sisäisenä tai ulkoisena resilienssinä (Lipponen, 2020, s. 26). Ulkoisella resilienssillä viitataan ympäristöön, jossa pystytään toimimaan haastavissakin tilanteissa. Sisäisellä resilienssillä tarkoitetaan taas henkisen hyvinvoinnin säilymistä kuormittavissakin tilanteissa (Lipponen, 2020, s. 26). Resilienssi on kykyä palauttaa toimintakyky (Poijula, 2018, s. 19; Annus, 2025, s. 19). Se on kykyä sopeutua haastaviin tilanteisiin sekä palautua henkisesti kuormittavista tilanteista. Tällaista henkilökohtaista resilienssiä on kuvailtu psykologiseksi ominaisuudeksi, joka auttaa yksilöä selviytymään haastavista tilanteista kuten menetyksistä ja kriiseistä (Näswall ja muut, 2019).

Resilienssi ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus vaan se muuttuu ajan kuluessa ja olosuhteiden vaihtuessa (Poijula, 2018, s. 20; Zautral ja muut, 2010, s. 4) Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset pystyvät kehittämään taitojaan selviytyä henkisestä kuormituksesta, sopeutua haastaviin tilanteisiin ja toipua niistä (Poijula, 2018, s. 17). Toisin sanoen yksilöt voivat oppia resilienteiksi. Resilienssi kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa normaaleissa arjen olosuhteissa (Masten, 2001, s. 228–230). Työelämässä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työyhteisön luottamusta, johtamiskulttuuria, vertaistukea ja mahdollisuutta kehittää osaamista. Resilientin henkilön tunnuspiirteitä voi olla muun muassa optimismi, itsehallinta sekä rauhallisuus, innovatiivisuus sekä luova ajattelu ja ihmissuhteiden lujuus (Poijula, 2018, s. 148).

Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijän resilienssiin, jonka vuoksi onkin tärkeää erotella henkilökohtainen resilienssi ja työntekijän resilienssi toisistaan. Työntekijän resilienssi eroaa henkilökohtaisesta resilienssistä, vaikka ne ovatkin positiivisesti

yhteydessä toisiinsa (Näswall ja muut, 2019, s. 358–360). Siinä missä henkilökohtainen resilienssi tarkoittaa yleistä kykyä selviytyä vastoinkäymisistä riippumatta ympäristöstään, työntekijän resilienssi keskittyy käyttäytymiseen työpaikalla (Näswall ja muut, 2019, s. 358–360).

3.1 Työntekijän resilienssi

Resilienssi edellyttää aina merkittävää vastoinkäymistä, joka poikkeaa tavanomaisesta työperäisestä stressistä. Tavalliset työn vaatimukset, kuten kiire ei yksin muodosta sellaista tilannetta, jossa resilienssiä voidaan todentaa. (Britt, Shen ja muut, 2016, s. 380-382)

Työntekijän resilienssi on yksilöllinen toimintakyky, jota voidaan kehittää yksilön ja organisaation toimesta (Kuntz ja muut, 2016, s. 457–461). Työntekijän resilienssi, kuten resilienssi ylipäätään, voidaan nähdä monisysteemisenä prosessina, jossa yksilön, sosiaalisten suhteiden ja ympäristön vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä sen kehittämisessä ja ilmenemisessä (Ungar, 2021, s. 6-7). Nämä tekijät voivat yhdessä tukea sopeutumista ja palautumista kuormittavissa tilanteissa (Ungar, 2021). Resilienssi vahvistuu, kun työntekijä osaa hyödyntää erityisesti omia voimavarojaan, mutta myös työntekijän tarjoamia resursseja ja sosiaalisten suhteiden voimavaroja (Lipponen, 2020, s. 23–26; Ungar, 2021; Kuntz ja muut, 2016, s. 459). Tämä vaatii kuitenkin oman osaamisen tunnistamisen ja sen käyttämisen sekä oma-aloitteellisuuden resilienssin kehittämiseksi.

Resilienssi näkyy työntekijän käyttäytymisessä sopeutua muutoksiin, etsiä ratkaisuja, oppia virheistä ja tunnistaa keinoja kehittyä työssään (Näswall ja muut, 2019). Se on mukautumista ja kyvykkyyttä selviytyä muuttuvissa olosuhteissa (Britt ja muut, 2016). Työntekijän resilienssi syntyy yksilön ja työympäristön vuorovaikutuksessa, ja se voi vahvistua organisaatioympäristössä, jossa rohkaistaan proaktiivisuuteen, joustavuuteen ja uuden oppimiseen (Näswall ja muut, 2019; Kuntz ja muut, 2016, s. 460). Tutkimukset ovat osoittaneet, että myönteinen oppimiskulttuuri, psykologinen turvallisuus ja

yhteisön tuki lisäävät työntekijän resilienssiä (Näswall ja muut, 2019). Työntekijän resilienssi ei siis ole vain yksilön vastuulla oleva ominaisuus vaan organisaation vahvistama voimavara (Näswall ja muut, 2019). Työntekijän resilienssiä käyttäytyminen näyttäytyy sitä voimakkaammin, mitä enemmän organisaatiossa on resilienssiä edistäviä tekijöitä, kuten avoin vuorovaikutus ja organisatoriset mahdollistajat (Kuntz ja muut, 2016, s. 461).

Työntekijän resilienssi on keskeinen organisaation voimavara, joka tukee niin yksilön kuin organisaationkin suorituskykyä (Näswall ja muut, 2019, s. 353). Resilienssiä käytetään usein kuvaamaan yleistä selviytymistä ja hyvinvointia, vaikka todellisuudessa resilienssi vaatii altistumista merkittävälle vastoinkäymiselle (Britt ja muut, 2016, s. 380-382). Tällaisella vastoinkäymisellä tarkoitetaan tavanomaisesta työperäisestä stressistä poikkeavaa tapahtumaa, joka ei kuulu työn vaatimukseen, kuten aikapaine (Britt ja muut, 2016, s. 380-382). Työhön kuuluvat vaatimukset eivät siis Brittin ja muiden mukaan (2016) yksin muodosta tilannetta, jossa työntekijän resilienssi voitaisiin kunnolla tunnistaa. Resilienssin todentamiseen on kuitenkin olemassa yleistä ajatusmallia haastava laajempi näkökulma, jossa resilienssi on jaettu inherenttiin resilienssiin sekä adaptiiviseen resilienssiin (Kuntz ja muut, 2016, s. 457).

Kuntz ja muut (2016, s. 457) jakavat työntekijän resilienssin inherenttiin ja adaptiiviseen resilienssiin. Inherentillä resilienssillä tarkoitetaan resilienssin kehittymistä arjen normaaleissa tilanteissa sekä pienissä vastoinkäymisissä (Kuntz ja muut, 2016, s. 458). Adaptiivisella resilienssillä taas viitataan tehokkaaseen reagointiin merkittävässä vastoinkäymisissä (Kuntz ja muut, 2016, s. 458). Tämä näkökulma pohjautuu periaatteisiin, jossa työntekijän resilienssiä voidaan todentaa niin vakaisissa kuin kuormittavissakin tilanteissa (Kuntz ja muut, 2016, s. 457-468). Vakaisissa olosuhteissa kehitetään työntekijän ja organisaation resilienssikyvykkyyttä, joka taas on auttaa kohtaamaan merkittäviä vastoinkäymisiä. Resilienssistä puhutaan kuitenkin usein vain vastoinkäymisiin reagoimisena, vaikka resilienssi kehittyy myös normaalissa arjentyössä ja siinä kohdattavissa tavanomaisissa haasteissa (Kuntz ja muut, 2016, s. 458). Kuntz ja

muut (2016, s. 461) katsovat resilienssiin kuuluvan myös kyky etsiä ennakoivasti kehittymismahdollisuuksia arjen normaaliolosuhteissa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan äkillisiä, poikkeuksellisia ja mahdollisesti myös pitkäkestoisia henkisesti kuormittavia tilanteita, jolloin näkökulmana on hyödynnetty yleisempää ajattelutapaa siitä, että resilienssin todentamiseksi edellytetään merkittävien vastoinkäymisten kohtaamista. Tutkimuksessa tavoitteena on kuitenkin löytää kehitysideoita ja toimenpiteitä, joilla organisaatio voisi edistää resilienssin vahvistumista, joka on Kuntzin ja muiden näkökulma siitä, että resilienssi kehittyy normaalissa arjentyössä.

3.2 Työntekijän resilienssiin vaikuttavat tekijät

Resilienssin synnystä ei ole olemassa yksiselitteistä mallia (Lipponen, 2020, s. 23). Yksilöiden resilienssin edistämiseksi tulee kuitenkin ymmärtää, mitkä tekijät ja ominaisuudet vaikuttavat resilienssiin (Hyvönen ja muut, 2019). Hyödyntäen Hyvösen ja muiden (2019) mallia yksilön resilienssin rakentumisesta työelämän kontekstissa voidaan todeta, että työntekijän resilienssi muodostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä. Hyvösen ja muiden (2019) mukaan tällaisia tekijöitä ovat psykologiset voimavarat sekä sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Britt ja muut (2016, s. 378–404) määrittelevät työntekijän resilienssin rakentuvan henkilökohtaisista, sosiaalisista ja organisatorisista tekijöistä sekä lisäksi kohdatuista vastoinkäymisistä.

3.2.1 Yksilölliset piirteet

Vaikka resilienssiä ei pidetä synnynnäisenä ominaisuutena, vaikuttaa siihen kuitenkin vahvasti yksilölliset piirteet (Masten, 2001, s. 228). Nykyisin resilienssitutkimuksissa yksilön piirteet nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, jossa yksilön piirteiden merkitys riippuu muun muassa sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä (Schäfer ja muut,

2024, s. 1; Fleming ja Ledogar, 2008, s. 7). Varhaisemmassa vaiheessa resilienssitutkimuksissa keskityttiin usein kuitenkin nimenomaan yksilön piirteisiin (Fleming ja Ledogar, 2008, s. 7-8).

Resilienssiä tukevia yksilön piirteitä on siis tutkittu paljon. Persoonallisuuden piirteitä, kuten sitkeys, optimismi, itsesääteily ja kontrollin tunne on tutkittu olevan yhteydessä resilienssiin (Britt ja muut, 2016, s. 378-404). Kent ja Davis (2010, s. 429) ovat jäsennelleet resilientin yksilön ominaisuudet kahdeksaan osa-alueeseen. Nämä osa-alueet sisältävät osin samoja piirteitä kuin esimerkiksi Brittin ja muiden (2016) artikkelissa, mutta Kentin ja Davisin (2010, s. 429) määrittely on laajempi. Nämä osa-alueet ovat (1) positiiviset tunteet (2) kontrolli (3) sitoutuminen (4) kognitiivinen joustavuus (5) merkityksen antaminen vastoinkäymisille (6) empatia ja myötätunto (7) henkisyys sekä (8) aiemmat kokemukset. Tämä kahdeksan osa-alueen malli tarjoaa teoreettisen lähtökohdan tutkielman tutkimusosuudelle.

Positiiviset tunteet, kuten optimismi, toivo ja vaihtoehtojen näkeminen, auttavat näkemään asioita laajemmin ja rakentavan ajattelutavan kautta (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Työntekijöiden optimismi voi ilmetä työpaikalla esimerkiksi tilanteissa, joissa kollega tai esihenkilö vaihtuu. Uutta henkilöä ei tällöin koeta uhkana, vaan muutos voidaan nähdä mahdollisuutena, jossa tiimi saa uutta osaamista ja toimintamalleja voidaan kehittää entistä toimivammiksi. Kontrolli viittaa yksilön itsetuntoon sekä hallinnan tunteeseen (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Henkisesti kuormittavissa tilanteissa työntekijän on tärkeää pystyä säilyttämään toimintakykynsä. Kokonaisvaltaisen hallinnan tunteen ylläpitäminen voi olla vaikeaa muun muassa tilanteen kaoottisuuden vuoksi. Tästä huolimatta toimintakyvyn säilyttäminen tilanteissa, joita ei täysin voida hallita, edellyttää kontrollia omasta toiminnasta.

Kolmas osa-alue sitoutuminen pitää sisällään myös selviytymis- sekä riskinotto-kyvyn (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Henkisesti kuormittavissa tilanteissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa työntekijä kokee muutostilanteissa epävarmuutta omasta

osaamisestaan. Altistuminen tällaisille tilanteille ja niistä selviytyminen vahvistavat minäpystyvyyttä (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Sitoutunut työntekijä uskaltaa ottaa riskejä ja luottaa omaan kykyynsä selviytyä tilanteista. Selviytyminen vaatii myös joustavuutta. Monet resilienssitutkimukset korostavat yksilön joustavuuden merkitystä resilienssin rakentumisessa (Ungar, 2021; Poijula, 2020; Masten, 2001). Kentin ja Davisin (2010) mukaan joustavuus ilmenee vaikeiden tilanteiden sietämisenä sekä kykynä hyväksyä, että vaikeat ja kuormittavat tilanteet ovat vain väliaikaisia.

Resilienssi voidaan havaita vain silloin, kun henkilö kokee merkittävää vastoinkäymistä (Britt ja muut, 2016, s. 378-404). Merkityksen ja arvon antaminen vastoinkäymisille auttaa käsittelemään henkisesti kuormittavia tilanteita, oppimaan niistä ja siten vahvistamaan resilienssiä (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Arvon antaminen tarkoittaa Kentin ja Davisin (2010) mukaan elämän ja ihmissuhteiden arvostamista. Työelämässä tämä voi ilmetä esimerkiksi työyhteisön jäsenen menehtymiseen liittyvissä tilanteissa. Tällaisen menetyksen kohdatessa työyhteisön ja työnantajan tarjoama tuki voi vahvistaa ihmissuhteiden merkitystä ja lisätä niiden arvostusta erityisesti omassa tiimissä.

Empatia ja myötätunto auttavat sopeutumaan tilanteisiin, joissa toinen henkilö kokee esimerkiksi surua tai pelkoa (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Työelämässä työntekijä voi kohdata tilanteita, jossa kollega tai asiakas käy läpi voimakkaita tunteita. Tällöin työntekijän voi olla tarpeen asettaa omat tunteensa sivuun ja asetuttava toisen asemaan. Empatian ja myötätunnon avulla voidaan tukea toisen selviytymistä tilanteesta ja samalla edistää tilanteesta toipumista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että omat tunteet täytyisi sivuuttaa täysin. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja tarjota muun muassa keskusteluapua, jossa työntekijä voi purkaa tilannetta yhdessä ammattilaisen kanssa. Työnantajan roolia resilienssin edistämässä käydään enemmän luvussa 3.3.

Henkisyydellä Kent ja Davis (2010, s. 429) tarkoittavat moraalialia, joka auttaa ihmistä sopeutumaan henkisesti kuormittaviin tilanteisiin ja löytämään niistä merkitystä.

Henkisyys voi auttaa antamaan esimerkiksi kriiseille merkityksen, vahvistamaan yksilön arvoja tai sopeutumaan tilanteisiin, joissa kontrollin mahdollisuus on rajattu (Cook ja White, 2018, s. 513-520). Kahdeksantena osa-alueena Kent ja Davis (2010, s. 429) nostavat aiemmat kokemukset, joiden kautta saatu tieto, taito ja selviytymiskeinot auttavat selviytymistä jatkossa vastaavissa tilanteissa. Vaikka Kentin ja Davisin (2010, s. 429) malli jäsentää kattavasti resilientin yksilön eri piirteitä, tulee kuitenkin huomoita, että vaikeissa ja kuormittavissa tilanteissa osa-alueet eivät ole toisistaan irrallaan vaan ovat päällekkäisiä ja vuorovaikutuksessa sosiaalisiin ja kulttuurisiin tekijöihin.

3.2.2 Sosiaalinen tuki

Yksilölliset piirteet nousevat esiin sosiaalisessa kanssakäymisessä (Hyvönen ja muut, 2019, s. 30). Lukuisat tutkimukset ovat osoitteet sosiaalisen tuen olevan keskeinen tekijä, joka suojaa yksilön henkistä hyvinvointia sekä henkistä kestävyyttä (Feder ja muut, 2010, s. 36; Poijula, 2018, s. 136-137). Sosiaalinen tuki tarkoittaa vuorovaikutusta ja ihmissuhteita, jotka tarjoavat kiintymyksen ja välittämisen tunnetta sekä yksilöille että ryhmille (Hobfoll ja Stephens, 1990; Poijula, 2018, s. 137). Resilienssitutkimukset ovat osoittaneet, että turvalliset ihmissuhteet ja koettu sosiaalinen tuki suojaavat yksilöitä liialliselta kuormittumiselta ja vahvistavat kykyä kohdata stressaavia tilanteita (Hiebel ja muut, 2021; Lee ja muut, 2013, s. 270). Sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä työntekijöiden hyvinvointia, suoriutumista ja jakamista tukevista voimavaroista (Jolly ja muut, 2021, s. 229).

Koerber ja muut (2018) ovat jakaneet sosiaalisen tuen hyödyt neljään kategoriaan, joita ovat emotionaalinen, instrumentaalinen, informatiivinen ja arvioiva tuki (Kuvio 2). Emotionaalisella tuella tarkoitetaan kollegoiden tarjoamaa henkistä tukea. Instrumentaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa kollega tarjoutuu tekemään työtehtävän, jonka tietää olevan toiselle haastava tai todella stressaava. Tiedollisella tuella tarkoitetaan ohjeistuksia ja apua selvittämään tilanne tai asia, joka kollegalle on ollut haastava. Arvioiva tuki taas viittaa haastavan tilanteen jälkeen tehtyyn

analyysiin siitä, miten haastava tilanne voitaisiin kääntää eduksi esimerkiksi siten, että toimintamalleja kehitetään vastaavien tilanteiden välttämiseksi. (Koerber ja muut, 2018, s. 128)

Taulukko 1. Sosiaalisen tuen kategoriat (Koerber ja muut, 2018; Jolly ja muut, 2021; Jennings ja Britt, 2017)

Sosiaalisen tuen kategoria	Keinot	Vaikutus
Emotionaalinen	Empatia, kuuntelu, välittäminen, arvostuksen osoittaminen, luottamuksen rakentaminen	Lisää psykologista turvallisuutta, lievittää stressiä, vahvistaa hyvinvointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta
Instrumentaalinen	Konkreettinen apu: työjärjestelyiden mukauttaminen, resurssien tarjoaminen, käytännön tuki	Helpottaa kuormitusta ja mahdollistaa tehtävien suorittamisen kuormittavissakin tilanteissa
Informatiivinen	Neuvot, ohjeet, tiedon jakaminen, koulutusmahdollisuudet, tukipalvelut	Vähentää epävarmuutta, parantaa ongelmanratkaisukykyä ja hallinnan tunnetta, tukee osaamisen kehittymistä
Arvioiva	Palaute, tunnustus, rohkaisu	Vahvistaa itsetuntoa ja tukee ammatillista identiteettiä

Kun puhutaan sosiaalisesta tuesta, emotionaalisen tuen muoto voi monilla tulla ensimmäisenä mieleen (Jennings ja Britt, 2017, s. 88). Sillä tarkoitetaan empatiaa, aitoa kuuntelua, arvostusta, välittämistä ja luottamusta, ja siten myös psykologista turvallisuutta (Jolly ja muut, 2021, s. 233; Jennings ja Britt, 2017, s. 88). Työyhteisön tarjoama tuki vahvistaa yksilöiden hyvinvointia ja on merkittävä toimintakykyä suojaava tekijä henkisesti kuormittavissa tilanteissa (Jennings ja Britt, 2017, s. 88). Avoin kommunikaatio ja mahdollisuus jakaa kokemuksiaan työyhteisössä auttaa kannattelemaan toisiaan paremmin kriisien ja muutosten keskellä (Hiebel ja muut, 2021). Kollegat tarjoavat usein emotionaalisen tuen sekä vertaistuen (Jolly ja muut, 2021, s. 234–236). Tätä odotetaan kuitenkin myös esihenkilöiltä ja johtajilta (Jennings ja Britt, 2017, s. 88). Emotionaalinen tuki auttaa käsittelemään kuormittavia kokemuksia, ja siten lievittää stressiä ja edistää palautumista.

Instrumentaalinen tuki tarkoittaa konkreettista apua, resursseja, ohjausta, priorisointia sekä työjärjestelyiden mukauttamista (Jolly ja muut, 2021, s. 233–234). Tällaista tukea voi saada sekä kollegoilta että esihenkilöiltä, mutta esihenkilön tarjoamaa tukea pidetään usein vaikuttavampana (Jolly ja muut, s. 235–238). Instrumentaaliseen tukeen voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi työn sisällön mukauttaminen, kuten työtehtävien keventäminen tai työtehtävien uudelleenjako. Instrumentaalinen tuki ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan työntekijöille tulee tarjota myös emotionaalista tukea (Jolly ja muut, 2021, s. 236–235). Esihenkilö voi esimerkiksi onnistua mukauttamaan työtehtäviä tasaisemmin työntekijöille, mutta olla silti kylmä, etäinen ja välinpitämätön. Vaikka esihenkilö keventäisikin työntekijän työnkuvaa, mutta tekee sen vastahakoisesti ja työntekijän kokemuksia vähätellen, instrumentaalinen tuki jää tehottomaksi, koska emotionaalisen tuen puuttuminen heikentää muun muassa arvostetuksi tulemisen tunnetta sekä ylittää psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus sekä arvostetuksi tulemisen tarve on ihmisen perustarpeita (Rauramo, 2012, s. 14–15) ja vaikuttavat näin kokonaisvaltaisesti työntekijän työhyvinvointiin sekä siten resilienssiin.

Informatiivinen tuki tarkoittaa informaation ja tiedon jakamista sekä neuvoja, jotka vähentävät epäselvyyttä sekä mahdollisesti lisäävät hallinnan tunnetta esimerkiksi muutostilanteissa (Koerber ja muut, 2018, s. 128; Jolly ja muut, 2021, s. 233). Informatiivinen tuki voi toimia joskus jopa paremmin kuin instrumentaalinen tuki, sillä informatiivinen tuki auttaa työntekijää selviytymään kuormittavasta tilanteesta ilman, että esihenkilön tai toisen työntekijän tarvitsisi suorittaa tilannetta loppuun (Jennings ja Britt, 2017, s. 89). Tilanteesta selviytyminen informatiivisen tuen avulla on katsottu olevan yhteys minäpystyvyyteen, ongelmaratkaisukyvyyn kehittymiseen ja siten myös resilienssin vahvistumiseen (Jennings ja Britt, 2017, s. 89). Informatiivista tukea on myös työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet sekä tukipalvelut kuten työterveys.

Arvioiva tuen avulla työntekijä säilyttää uskon omiin kykyihinsä sekä opitaan vastoin käymisestä saadun palautteen kautta (Jolly ja muut, 2021, s. 233–235) Arvioivaa

tukea voidaan osoittaa joko sanoin tai käyttäytymisen kautta, joka osoittaa yksilölle, että hän on toiminut tilanteessa hyvin (Jennings ja Britt, 2017, s. 90). Esihenkilö voi esimerkiksi antaa palautetta hyvästä suoriutumisesta tai rauhoittamalla yksilöä haastavan tilanteen jälkeen (Jennings ja Britt, 2017, s. 90). Tällaisen tuen saaminen on erittäin tärkeää itsetunnon ja minäpystyvyyden vahvistamisessa sekä välittää yksilölle usein samalla arvostetuksi tulemisen tunnetta (Jennings ja Britt, 2017, s. 90; Jolly ja muut, 2021, s. 235).

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen tuki lieventää kuormittavien tilanteiden kielteisiä vaikutuksia, lisää yksilöiden psykologisia voimavaroja sekä auttavat palautumisessa (Jolly ja muut, 2021; Poijula, 2018, s. 137). Yhteisöllisyys luo turvallisuutta ja siten vähentää negatiivisten tunteiden vaikutusta toimintakykyyn (Hyvönen ja muut, 2019, s. 38–41; Poijula, 2018, s. 137). Työyhteisön tarjoama tuki, avoin kommunikaatio ja henkisestä jaksamisesta keskusteleminen muodostavat kokonaisuuden, joka tukee työntekijöiden resilienssin syntyä ja vahvistumista. Toisin sanoen sosiaaliset suhteet tukevat työntekijöiden kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua henkisesti kuormittavista tilanteista. Saadun ja annetun tuen kokeminen on kuitenkin yksilöllinen havainto (Hobfoll, 2009; Poijula, 2018, s. 137). Yksilön kokemus saadusta tuesta voi siis poiketa ulkopuolisen kuvauksesta työyhteisön antamasta tai saadusta tuesta (Hobfoll, 2009; Poijula, 2018, s. 137). Tämän vuoksi on tärkeää ylläpitää avointa keskustelua työyhteisön tarpeista, jotta henkisesti kuormittavissa tilanteissa voidaan tunnistaa työntekijöiden tuen tarpeet.

3.2.3 Kulttuuriset tekijät

Työntekijän resilienssin synty ja vahvistuminen edellyttää organisaatio- ja työyhteisökulttuuria, jossa mahdollistetaan avoin vuorovaikutus, välittävät ihmissuhteet sekä psykologinen turvallisuus (Wilson ja Ferch, 2005). Kulttuuri luo psykologisen ja sosiaalisen perustan resilienssille (Srivastava ja Rao, 2025, s. 4–5). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatio, joka kannustaa ja rohkaisee työntekijöitä

hyödyntämään saatavilla olevia resursseja, luo ympäristön, jossa resilienssiä on mahdollista kehittää (Näswall ja muut, 2019, s. 359). Tällaisia työnantajan tarjoamia resursseja voi olla muun muassa koulutusmahdollisuudet, osallistava päätöksenteko, työjärjestelyihin liittyvät joustot, palautteenanto sekä palkitseminen (Srivastava ja Rao, 2025, s. 2).

Työntekijän resilienssiin vaikuttavat organisaation kulttuuriset tekijät, kuten arvot, normit sekä odotukset ja toimintamallit (Srivastava ja Rao, 2025, s. 3). Nämä tekijät ohjaavat työntekijöiden ajattelua, tunnekokemusta sekä käyttäytymistä erityisesti epävarmuuden, muutosten ja kriisien aikana (Srivastava ja Rao, 2025, s. 3; Georgescu ja muut, 2024, s. 3–4). Arvot, normit ja toimintatavat ovat organisaation näkyviä elementtejä, kun taas työntekijöiden kokemukset, tulkinnat, vuorovaikutus sekä vallan dynamiikka ovat hiljaisia tekijöitä (Georgescu ja muut, 2024, s. 6–7). Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa resilienssiin välillisesti konkreettisten toimintamallien kautta (Srivastava ja Rao, 2025, s. 7). Tällaisia konkreettisia toimintamalleja ovat muun muassa koulutus ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, osallistava päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet sekä oikeudenmukaisuus (Srivastava ja Rao, 2025, s. 6–13). Georgescu ja muut (2024) ovat jaotelleet resilienssiin vaikuttavat kulttuuriset ominaisuudet sopeutumista ja muutosta tukevaan kulttuuriin, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaviin normeihin, yhteistyöhön ja kollektiiviseen vastuunottoon sekä luottamukseen ja psykologiseen turvallisuuteen (Georgescu ja muut, 2024, s. 4–7).

Resilienssi vahvistuu välittävissä ihmissuhteissa, joka tarkoittaa aitoa kuuntelemista, empatiaa sekä puolin ja toisin tapahtuvaa tuen, luottamuksen ja kokemusten jakamista (Wilson ja Ferch, 2005, s. 55). Tällaiset ihmissuhteet työpaikalla vaativat kuitenkin pohjalle psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijät voivat jakaa huoliaan, pelkojaan ja kokemuksiaan ilman, että tarvitsee pelätä negatiivia seurauksia (Wilson ja Ferch, 2005, s. 49). Työyhteisöissä vallitsee usein niin sanottu normalisoitunut stressikulttuuri, jossa työntekijän henkinen kuormittuminen nähdään yksilön ongelmana

sen sijaan, että huomio siirtyisi työyhteisön toimintamalleihin, jotka heikentävät työntekijöiden resilienssiä (Mendy, 2020, s. 3–5). Näissä tilanteissa tulisi korostaa Georgescun ja muiden (2024) nostamaa kollektiivista vastuunottoa eli työyhteisössä otettaisiin yhteinen vastuu esimerkiksi siitä, että työyhteisön ristiriidat kuormittavat työntekijöitä henkisesti. Jos työnantajaan, esihenkilöön tai johtajaan ei voida tällaisissa tilanteissa luottaa, syntyy kulttuuri, joka rajoittaa avoimuutta ja siten vaikuttaa negatiivisesti muun muassa kuormittavista tilanteista selviytymiseen sekä ongelmanratkaisuun. Tämä voi heikentää merkittävästi työntekijöiden resilienssin kehittymistä.

3.3 Työnantajan rooli resilienssin edistämässä

Resilienssin kehittyminen voidaan nähdä vastavuoroisena prosessina, jossa sekä työntekijällä ja työnantajalla on vastuu sen kehittämiseen. Työnantajan tehtävänä on luoda työympäristö, joka tarjoaa resursseja, kuten autonomista päätöksentekoa ja vastuunottoa, sosiaalista tukea sekä mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Työntekijöiden tehtävänä on taas hyödyntää näitä resursseja ja olla oma-aloitteinen omien käyttäytymismallien kehittämiseen. Työntekijöiden resilienssiä tulisi kehittää ennakoivasti arjen normaaleissa työolosuhteissa ja organisaatioissa tulisi mahdollistaa jatkuva kestävyuden ja sopeutumiskyvyn kehittäminen. (Kuntz ja muut, 2016, s. 457–460)

Työntekijöiden resilienssin kehittämisen vastuu on siis yhdessä yksilöllä että työnantajalla (Näswall ja muut, 2019, s. 363–364). Työnantajan vastuulla on muun muassa panostaa johtamisen kehittämiseen, oppimiskulttuurin ylläpitämiseen sekä mahdollisten siilojen purkamiseen (Näswall ja muut, 2019, s. 364). Siiloilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä rajoitteita, jotka vaikeuttavat tiedonkulkua, yhteistyötä, resurssien tasaista jakaumista sekä tavoitteiden saavuttamista (Bento ja muut, 2020, s. 1–3). Työntekijöiden resilienssiä vahvistetaan myös hyvällä työn muotoilulla (eng. work design), joka tarkoittaa työn sisältöä, siihen liittyviä prosesseja sekä käytettävissä olevia resursseja (Searle, 2017, s. 104). Työhyvinvoinnin, työuupumuksen ja työn imun

ymmärtämiseen käytetään usein teoreettisena viitekehysena Job Demands-Resources -mallia, joka jaottelee työn ominaisuudet kahteen ryhmään: työn vaatimuksiin sekä työn resursseihin (Bakker ja Demerouti, 2007, 309-312; Searle, 2017, s. 109).

Työn vaatimuksiin katsotaan kuuluvan työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, jotka aiheuttavat työntekijälle henkistä kuormitusta (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 312). Työn resursseilla tarkoitetaan puolestaan tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä selviytymään kuormittavista tilanteista. Näiden resurssien vaikutus korostuu etenkin vaativissa tilanteissa, joissa työntekijät tarvitsevat tukea selviytyäkseen tilanteen aiheuttamasta henkisestä kuormituksesta (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 314). Tällaisia resursseja ovat muun muassa toimivat sosiaaliset verkostot, kollegoiden ja esihenkilöiden tuki, psykologisesti turvallinen ilmapiiri, palautteen saanti ja anto, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä oppimista ja kehittymistä tukeva kulttuuri (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 312–313; Näswall ja muut, 2019, s. 354–363; Searle, 2017, s. 109). Työnantajan tarjoamien resurssien avulla voidaan lieventää henkisesti kuormittavien tilanteiden kielteisiä vaikutuksia, kunhan resurssit ovat kohdennettu tarkoituksenmukaisesti (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 314).

Parhaimmillaan työnantaja tukee työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja oppimista sekä normaaleissa että kuormittavissa ja poikkeavissa olosuhteissa (Kuntz ja muut, 2016, s. 458–459). Tämä mahdollistaa sen, että työntekijöiden resilienssi näyttäytyy kyynä hyödyntää käytettävissä olevia resursseja työssä selviytymiseen ja sopeutumiseen erilaisiin tilanteisiin (Kuntz ja muut, 2016, s. 458–459). Vaikka tämä tutkielma keskittyy työnantajan vastuuseen, on tärkeää muistaa, että työntekijän resilienssin syntyyn tarvitaan myös henkilökohtaisia resursseja, esimerkiksi minäpystyvyys ja optimismi, jotka vahvistavat työntekijän kykyä hyödyntää työnantajan tarjoamia resursseja (Bakker ja Demerouti, 2007, s. 323).

3.3.1 Organisaatorakenteet

Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen ovat resilienssin synnyn peruspilareita. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että työnantaja mahdollistaa toimintaympäristön, jossa nämä tekijät kehittyvät ja vahvistuvat. Työntekijän resilienssiä tutkiessa tulee huomio kiinnittää siis organisaation rakenteisiin. Työntekijän resilienssi rakentuu vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa, ja siten organisaatorakenteet muodostavat raamit resilienssin kehittymiselle. Organisaatorakenteet vaikuttavat siis siihen, millaiset resurssit työntekijöillä on käytettävissään kohdatessa henkisesti kuormittavia tilanteita sekä niiden jälkeen. Työntekijöiden resilienssin kannalta työyhteisön tuki, työn joustavuus sekä ennakoivat toimintamallit on tunnistettu keskeisiksi tekijöiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että muun muassa vähäinen työnantajan tarjoama tuki, epäselvät roolit ja rakenteet, heikko päätöksenteon läpinäkyvyys ja osallistaminen heikentävät resilienssin kehittymistä ja siten sen vaikutusta kuormittavissa tilanteissa. (Britt ja muut, 2016, s. 378–399; Kuntz ja muut, 2016, s. 459)

Organisaation rakenteita tarkastellessa huomio kiinnittyy siis työjärjestelyihin, sosiaalisen tukeen, mahdollisuuteen osallistua päätöksentekoon sekä omien taitojen kehittämiseen (Britt ja muut, 2016, s. 381–382; Bakker ja Demerouti, 2007, s. 312–313; Searle, 2017, s. 109). Työterveyslaitos (n.d.) on jakanut nämä samat tekijät kolmeen osaluueeseen, jotka ovat yhteistyö, ihmistä arvostava johtaminen ja kulttuuri sekä varautuminen ja jatkuvuuden hallinta. Resilienssin kannalta on tärkeää, että organisaatiossa kiinnitetään huomiota avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteistyön sujuvuuteen sekä varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää yhteisöllisuuden ja yhteistyön merkityksen kuormittavista tilanteista, kuten muutoksista tai kriiseistä selviytymiseen (Työterveyslaitos, n.d.). Toimiva vuorovaikutus vaatii organisaation rakenteellisia mahdollistajia eli ympäristön, joka kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja avun pyytämiseen sekä palautteen antamiseen (Britt ja muut, 2016, s. 381; Jolly ja muut, 2021, s. 233–235; Kuntz ja muut, 2016, s. 461).

Arvostavalla johtamisella ja kulttuurilla tarkoitetaan yhteisöä, jossa jokaisen työntekijän osaamista arvostetaan (Työterveyslaitos, n.d.). Tämä sisältää myös osallistavan kulttuurin päätöksentekoon sekä toimintamallien kehittämiseen (Työterveyslaitos, n.d.). Osallistava vuorovaikutus sekä organisatorinen läpinäkyvyys eli avoin ja rehellinen viestintä ja tehtyjen päätösten perusteleminen lisää työntekijöiden luottamusta työnantajaa kohtaan ja siten vähentää muun muassa koettua epävarmuutta (Ruppel ja muut, 2022, s. 6–7). Työntekijöiden on tärkeää tulla kuulluksi, antaa palautetta sekä ymmärtää, millä perusteilla heidän työympäristöään kohdistuvat päätökset on tehty (Ruppel ja muut, 2022, s. 14–17). Tämä mahdollistaa työtehtävien hallinnan tunteen säilymisen, mikä taas tukee sopeutumiskykyä ja siten myös vaikuttaa positiivisesti resilienssiin.

Varautuminen ja jatkuvuuden hallinta varmistaa, että organisaatiolla on toimintasuunnitelmat muutoksia kohdatessa sekä toimintamalleja, miten työyhteisöissä reagoidaan yllättävissä, äkillisissä ja kuormittavissa tilanteissa (Työterveyslaitos, n.d.). Organisaation toimintasuunnitelmat ja -mallit henkisesti kuormittavien tilanteiden varalle tulee jalkauttaa koko henkilöstön käyttöön osaksi normaalia arkea. Toimintamallien dokumentointi ei yksistään riitä vaan henkilöstön tulee olla arjen normaalioloissa tietoinen, miten äkillisissä ja kuormittavissa tulee toimia yhdessä työyhteisön kanssa. Tässä työnantaja voi hyödyntää koulutuksia sekä valmennuksia sekä esihenkilöille että koko henkilöstölle. Hyvin hoidetut henkisesti kuormittavat ja vaikeat tilanteet vahvistavat sekä yksilön että koko organisaation kykyä käsitellä ja selviytyä vastaavista tilanteista (Mieli ry, 2025). Vahvistamalla yhteisiä selviytymisen toimintamalleja vahvistetaan työntekijöiden resilienssiä.

Matala työntekijöiden resilienssin taso voi kertoa organisatorisista ongelmakohdista kuten johtamiskäytännöistä, työn rakenteista tai resurssien epätasaisesta jakautumisesta (Näswall ja muut, 2019, s. 364). Resilienssi ei kehity pelkästään sillä, että työntekijät tunnistaisivatkin ongelmakohdat. Työnantajan tulee tarttua näihin ongelmakohtiin siten, että se välittyy myös työntekijöille (Näswall ja muut, 2019, s. 362–

363). Työnantajan tulee mahdollistaa työolosuhteet, jossa työntekijät uskaltavat ja pystyvät käsittelemään henkistä kuormitusta ja siten vahvistamaan resilienssiä, joka on koko organisaation yksi voimavaroista (Näswall ja muut, 2019, s. 363).

3.3.2 Johtaminen ja esihenkilön tuki

Johtaminen syntyy työpaikalla ihmisten kohdatessa, ja se näyttäytyy erityisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Rauramo, 2012, s. 130). Johtamisen taustalla vaikuttavat tavoitteet, mutta samalla tulee kuitenkin huomioida työntekijöiden odotukset ja tarpeet (Rauramo, 2012, s. 130). Työntekijät ovat yksilöllisiä, joten myös johtamisessa tulee huomioida erilaiset johtamistavat työntekijöiden tukemiseksi (Lipponen, 2022, s. 3; Rauramo, 2012, s. 130). Johtaminen on ohjausta, seurantaa, työntekijöiden tasavertaista ja vuorovaikutteista kohtaamista, innostamista, päätöksentekoa ja kehittämistä sekä delegointia ja palautteen antoa (Rauramo, 2012, s. 130). Aikaisemmat resilienssitutkimukset ovat osoittaneet, että resilienssi vahvistuu, kun työntekijät kokevat johtamisen olevan motivoivaa, kannustavaa sekä välittävää (Lipponen, 2022, s. 3). Esihenkilön on siis tärkeää olla aidosti läsnä, puuttua häiriöihin ja ongelmakohtiin sekä pitää huolta työyhteisöstä (Rauramo, 2012, s. 130).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön tarjoama tuki on suoraan yhteydessä kuormitukseen reagoimiseen, selviytymiskeinoihin, parempaan palautumiseen ja siten työntekijöiden resilienssin kehittymiseen (Harland ja muut, 2005, s. 2–4; Nguyen ja muut, 2016). Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö tukevat työntekijöiden resilienssin kehittymistä myös niissä tilanteissa, jossa työntekijän omat voimavarat ovat rajalliset (Nguyen ja muut, 2016, s. 14–15). Esihenkilön tarjoama tuki ja kannustava vuorovaikutus luovat työilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat kohdata vaikeita ja kuormittavia tilanteita, käsitellä niitä työyhteisössä sekä oppia ja kehittyä vastaavia tilanteita varten (Nguyen ja muut, 2016, s. 14–15). Siten esihenkilöiden käyttäytyminen ja vuorovaikutustapa vaikuttavat suoraan työntekijän kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta, tuen

saatavuudesta sekä omasta että työyhteisön kyvystä selviytyä henkisesti kuormittavista tilanteista. Psykologiseen turvallisuuteen syvennyttään enemmän luvussa 3.3.3.

Harlandin ja muiden (2005) tutkimus on osoittanut, että erityisesti yksilöitä tukeva, osallistava ja ihmissuhteisiin suuntautunut johtaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden resilienssiin (Harland ja muut, 2005, s. 4–7). Työntekijöille on tärkeää esihenkilön osoittama kiinnostus ja huolenpito sekä aito kuunteleminen, joka antaa kokemuksen oikeudenmukaisuudesta, oman työpanoksen merkityksellisyydestä sekä mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön (Harland ja muut, 2005, s. 4–7; Rauramo, 2012, s. 131). Työhyvinvointia edistävät esihenkilöt ovatkin kiinnostuneita työyhteisön toiminnan kehittamisestä, työntekijöiden hyvinvoinnista sekä myös oman esihenkilötaitojen kehittamisestä (Rauramo, 2012, s. 131). Työntekijän resilienssin yksi osa-alueesta on sitoutuminen työhön ja työnantajaan (Kent ja Davis, 2010, s. 429). Sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee työnsä tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi (Rauramo, 2012, s. 131). Esihenkilö voi tukea tätä antamalla työntekijöilleen sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja tunnustusta hyvästä työstä (Rauramo, 2012, s. 131). Palautteenanto tulee olla kaksisuuntaista, jolloin myös esihenkilön tulee osata ottaa rakentavaa kritiikkiä vastaan.

Johtamistaitojen sekä esihenkilöiden tarjoama tuen merkitys korostuu erityisesti henkisesti kuormittavissa tilanteissa, jossa työntekijöiden omat voimavarat voivat olla rajalliset (Harland ja muut, 2005, s. 5; Nguyen ja muut, 2016, s. 14–15). Johtajilta ja esihenkilöiltä vaaditaan monenlaisia taitoja muun muassa kriisitilanteissa (Mäki ja Juuti, 2022). Tilanteiden hallitsemiseen tarvitaan ennakointikykyä, tilannetietoisuutta sekä ihmissuhdetaitoja, erityisesti vuorovaikutustaitoja (Mäki ja Juuti, 2022). Kriisihallintataidot ovat merkittävä tekijä turvallisuuden tunteen ylläpitämisessä. Myös esihenkilön osoittama luottamus ja usko työntekijöiden osaamiseen vahvistaa työntekijöiden ja siten koko työyhteisön resilienssiä (Lipponen, 2022 s. 3).

Johtajuus ei ole nykypäivänä helppoa, sillä pelkän työn jakamisen ja valvomisen sijaan esihenkilöiden odotetaan olevan työyhteisön innostajia, motivaation kasvattajia sekä empaattisia keskustelukumppaneita. Tämän vuoksi työnantajan on tärkeää huolehtia esihenkilöiden pätevyydestä sekä ammattitaitoisista johtamis- ja ihmissuhdetaidoista. Organisaation sisäisillä kyselyillä ja tutkimuksissa saadaan mitattua esihenkilötyön toimivuutta, kun tuloksia käsitellään avoimesti, rakentavasti ja perusteellisesti. Jos tuloksista käy ilmi, että esihenkilötyössä on puutteita, tulee työnantajan puuttua asiaan esimerkiksi järjestämällä enemmän koulutuksia tai ratkomalla haasteita ulkopuolisen konsultaation avulla, jos kyse on esimerkiksi ratkeamattomista ihmissuhdekonflikteista. (Rauramo, 2012, s. 131–132)

3.3.3 Psykologinen turvallisuus

Työntekijöille on tärkeää tulla kuulluksi ja arvostetuksi, jonka vuoksi työnantajan tulisi nähdä henkilöstö aktiivisina toimijoina, joilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työympäristöään koskeviin päätöksiin (Jolly ja muut, 2021, s. 241; Kuntz ja muut, 2016, s. 457). Organisaation sisäinen avoin, luotettava ja ajantasainen viestintä on tutkittu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan vähäisempään epävarmuuden tunteeseen esimerkiksi muutostilanteissa (Bordia, ja muut, 2004, s. 347). Avoimella viestinnällä lisätään ennakoitavuutta sekä työntekijöiden hallinnan tunnetta, mikä mahdollistaa sen, että työntekijät ymmärtävät, mitä tapahtuu ja miksi tapahtuu (Bordia, ja muut, 2004, s. 347). Työnantajan on tärkeää myös mahdollistaa osallistavan keskustelun, tarjota mahdollisuutta kysyä ja saamaan vastauksia työntekijöiden mieltä painaviin kysymyksiin (Mendy, 2020, s. 10). Tällaista avointa ja osallistavaa ilmapiiriä kutsutaan yhdessä tekemisen malliksi, jossa korostuu vuorovaikutus johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä (Kuntz, 2016, s. 459). Yhdessä tekemisen malli osoittaa työntekijöille, että heidän kokemuksensa sekä näkemyksensä ovat merkityksellisiä, ja ne otetaan huomioon myös päätöksenteossa (Kuntz, 2016, s. 459–460).

Avoin ja osallistava ilmapiiri luo psykologista turvallisuutta, jonka myötä uskalletaan tuoda esiin muun muassa epävarmuuden tunteita sekä muita huolia, joita henkisesti kuormittavat tilanteet voivat herättää henkilöstössä (Bordia, ja muut, 2004, s. 347; Newman ja muut, 2017, s. 525). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa jaettua käsitystä siitä, että työyhteisössä on turvallista tuoda esiin mielipiteitä, kysymyksiä ja huolia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai leimaantumista (Newman ja muut, 2017, s. 522). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat kyseenalaistaa ääneen organisaation käytäntöjä ja tuoda esiin organisaation ja työyhteisön ongelmakohtia (Newman ja muut, 2017, s. 524). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eriävät näkemykset esihenkilön kanssa ovat sallittuja ja niistä puhuminen on mahdollista rakentavasti ilman leimaantumista hankalaksi työntekijäksi. Turvallinen ja avoin vuorovaikutus tukee niin yksilötason kuin myös koko organisaation oppimista ja kehittymistä.

Psykologinen turvallisuus syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jonka keskeisenä tekijänä on johtajien ja esihenkilöiden käyttäytyminen, kuten kuunteleva ja osallistava johtamistyyli, virheisiin ja kritiikkiin suhtautuminen oppimisen kautta sekä oikeudenmukainen kohtelu (Newman ja muut, 2017, s. 525). Turvallisuuden tunne voi vaihdella paljonkin organisaation eri tasojen ja tiimien välillä. Se nähdään kontekstisidonnaisena ilmiönä, johon vaikuttavat yksilöt, tiimit sekä organisaation rakenteelliset tekijät (Newman ja muut, 2017, s. 532). Koettu sosiaalinen tuki edistää turvallisuuden tunnetta ja tukee samalla työntekijän oppimista ja sitoutumista (Newman ja muut, 2017, s. 525). Tämä on tärkeää erityisesti henkisesti kuormittavissa tilanteissa (Newman ja muut, 2017, s. 521). Jokaisella on oma roolinsa psykologisen turvallisuuden edistämiseen ja ylläpitämiseen, mutta erityinen vastuu on johdolla ja muilla vastuuasemassa olevilla, jotka luovat resurssit tällaisen turvallisen työympäristön mahdollistamiselle (Työterveyslaitos, 2021, s. 4). Psykologinen turvallisuus ei ole irrallaan muusta organisaation toiminnasta vaan sen on oltava intressinä jokapäiväisessä työssä (Työterveyslaitos, 2021, s. 5). Jo pelkästään psykologisesta turvallisuudesta

keskusteleminen voi edistää sen vahvistumista työyhteisössä (Työterveyslaitos, 2021, s. 6).

Psykologinen turvallisuus luo siis perustan työntekijän resilienssin kasvulle, sillä turvallisessa työyhteisössä mahdollistetaan avoin vuorovaikutus, koetusta kuormituksesta puhuminen sekä työyhteisön ongelmien ratkaisun (Bordia, ja muut, 2004, s. 347; Newman ja muut, 2017, s. 525). Psykologisen turvallisuuden edistäminen lähtee työnantajan vastuusta, sillä se rakennetaan johtamiskäytäntöjen, vuorovaikutuskulttuurin sekä muiden organisatoristen rakenteiden kautta (Newman ja muut, 2017, s. 525–527). Henkisesti kuormittavissa tilanteissa toimintaympäristö vaikuttaa siihen, miten työntekijät uskaltavat toimia aktiivisesti, hakea apua sekä osallistua muun muassa ongelmien ratkaisun kehittämiseen (Newman ja muut, 2017, s. 524; Nguyen ja muut, 2016, s. 14–15). Psykologisen turvallisuuden kautta työnantaja tukee työntekijöiden resilienssiä ja näin ollen henkistä kestävyttä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio voidaan luokitella Suomessa keskisuureksi kaupunkiorganisaatioksi. Kaupunkiorganisaatio koostuu kolmesta eri toimialasta: sivistystoimi, kaupunkiympäristö ja konserniohjaus. Sivistystoimi vastaa varhaiskasvatuksesta, koulutuksesta, kulttuuritarjonnasta, kirjasto-, liikunta- ja nuorisopalveluista sekä vapaa-ajan toiminnasta. Sivistystoimi on tässä organisaatiossa suurin toimiala, joka työllistää siten eniten henkilöstöä. Kaupunkiympäristön tehtävänä on turvata kaupungissa toimiva ja viihtyisä elinympäristö. Lisäksi se vastaa infrastruktuurista sekä teknisistä palveluista. Konserniohjaus vastaa organisaation toiminnan ja hallinnon kehittämisestä. Sen vastuualueena on myös valmistella asioita liittyen kaupunginvaltuuston ja -hallituksen päätöksentekoon. Tutkimuksen perusjoukko oli siis suuri, sillä kyselytutkimus suunnattiin koko henkilöstölle mukaan lukien työntekijät, asiantuntijat, esihenkilöt sekä johtajat.

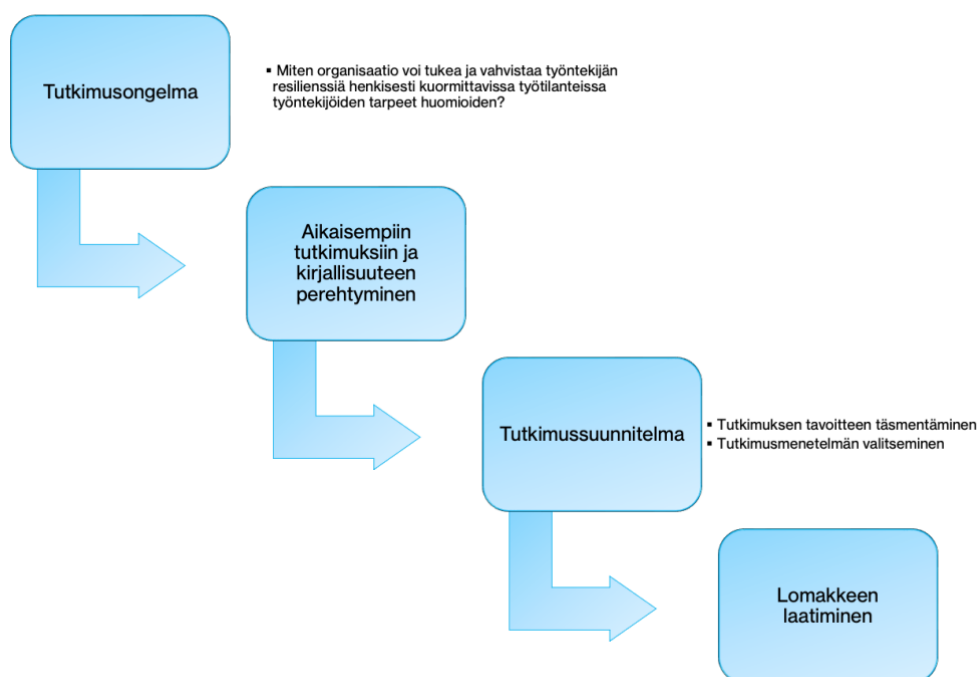
Tutkimus on toteutettu sähköisenä kyselytutkimuksena, ja se on toteutettu toimeksiantona kaupunkiorganisaatiolle. Organisaatiossa ollaan hyvin kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista, ja sitä pyritään kehittämään jatkuvasti. Tutkimuksen aihe nousi organisaation tarpeesta ymmärtää, minkälainen henkilöstön resilienssi on tällä hetkellä, ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen rajaus henkisesti kuormittaviin tilanteisiin sai osakseen alkunsa kriisitilanteesta, jonka osa henkilöstöstä koki vuoden 2025 aikana. Samalla haluttiin kuitenkin selvittää, millaisia muita kuormittavia tilanteita henkilöstö kohtaa työssään, kun nykypäivän työelämään kuuluvat tavanomaiset kuormitustekijät, kuten aikapaine, rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat yksilöiden kokemukset ja toiveet. Kyselytutkimus mahdollisti keräämään monipuolisen aineiston, joka kattaa organisaation kaikki toimialat. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmiston sähköisellä kyselylomakkeella ja se suunnattiin koko organisaation henkilöstölle. Tutkimuksen saatesanat ja siten kyselylomake julkaistiin organisaation sisäisessä intrassa, jonka lisäksi esihenkilöitä tavoitettiin sähköpostitse ja kannustettiin työyhteisöä osallistumaan tutkimukseen.

Liitteenä toimitettiin tietosuojailmoitus, jossa kerrotaan, ettei tutkimuksessa käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä. Tutkimus on toteutettu anonyymisti, ja näin ollen yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa aineistosta.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja kyselytutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman määrittelemisestä (kuvio 2) (Heikkilä, s 14, s. 23). Tutkimusongelma on kysymykseksi muotoiltu asia, johon halutaan saada ratkaisu tutkimuksen avulla (Heikkilä, 2014, s. 12). Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite määrittelevät usein tutkimusmenetelmän (Heikkilä, 2014, s. 12). Tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaiskuva työntekijöiden resilienssistä sekä työssä kohdatuista henkisesti kuormittavista tilanteista ja samalla tunnistamaan organisaation kehittämiskohteita. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään yhdistettynä sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa.



Kuvio 2. Tutkimusprosessin vaiheet tiedonkeruuvälineen rakentamiseen (Heikkilä, 2014, s. 23)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin (Heikkilä, 2014, s. 15). Kyselyssä mitataan asioita numeeristen suureiden avulla, jolloin tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioiden tai taulukoiden muodossa (Heikkilä, 2014, s. 15). Kvalitatiivinen tutkimuksen avulla saadaan syvempi ymmärrys tutkimuskohteesta ja voidaan selvittää esimerkiksi organisaation henkilöstön käyttäytymisen syitä (Heikkilä, 2014, s. 15). Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien selvittämiseen sekä vaihtoehtojen kartoittamiseen (Heikkilä, 2014, s. 15), joka on oleellinen osa myös tässä tutkimuksessa. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua hyvin olemassa oleva tilanne (Heikkilä, 2014, s. 15). Sillä ei kuitenkaan päästä riittävän syvälle yksilön kokemuksiin sekä kehityskohteisiin ja -ideoihin, jonka vuoksi tutkimuksessa on hyödynnetty avoimia kysymyksiä, jotka tuottavat laadullista aineistoa.

Suurimmassa osassa kyselyä käytetään suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Osioissa vastaajalla on useita vastausvaihtoehtoja, jolloin puhutaan monivalintakysymyksistä

(Heikkilä, 2014, s. 49). Osioissa kuusi (6) ja seitsemän (7) käytetään sekamuotoista kysymystä, joka tarkoittaa sitä, että suurin osa vastausvaihtoehdoista on annettu, mutta yksi vaihtoehto on ”Muu, mikä?”. Tätä on hyvä käyttää erityisesti silloin, kun kyselyä tehdessä ollaan epävarmoja siitä, onko kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja keksitty (Heikkilä, 2014, s. 50).

Tutkimuskyselyn osiossa kuusi, kahdeksan, yhdeksän ja kymmenen on käytetty 5-portaista Likertin asteikkoa, joissa on lisäksi vastausvaihtoehto *0=en osaa sanoa*. Likertin asteikkoa käyttäessä on tärkeää harkita, miten asteikon eri arvot määritellään sanallisesti (Heikkilä, 2014, s. 51). Suljetuilla kysymyksillä on eri osioissa haluttu selvittää merkityksellisyyttä, tehokkuutta ja täysin samaa mieltä -asteikkoa. Tämän vuoksi eri osioissa on käytetty kolmea eri määritelmää. Osiossa kuusi (6) arvioidaan tilanteiden merkityksellisyyttä, jolloin arvot on ilmoitettu siten, että arvo 1 tarkoittaa ”ei lainkaan merkittävä” ja arvo 5 ”erittäin merkittävä”. Osiossa kahdeksan (8) ja yhdeksän (9) käytetään useimmiten käytettyä asteikkoa (Heikkilä, 2014, s. 51) arvosta 1 ”täysin eri mieltä” arvoon 5 ”täysin samaa mieltä”. Osiossa kymmenen (10) mitataan tehokkuutta, jolloin arvo 1 on ”ei lainkaan tehokas” ja arvo 5 ”erittäin tehokas”.

Kyselytutkimuksissa on usein mukana muutamia avoimia kysymyksiä ja ne kannattaa sijoittaa lomakkeen loppuun (Heikkilä, 2014, s. 47–48). Kysely on rakennettu johdonmukaisesti, mikä helpottaa vastaajaa pohtimaan loppuosan neljää avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on kuitenkin vapaaehtoista. Kysymykset 12–14 muodostavat kokonaisuuden, joihin on ohjattu vastaamaan, mikäli on kokenut työssään henkisesti kuormittavia tilanteita. Laadullista aineistoa tarkastellaan määrällisen aineiston rinnalla, jolloin laadullinen aineisto täydentää määrällistä aineistoa tutkimustuloksissa.

4.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella käyttäen Webropol-kyselytyökalua. Tutkimusaineiston analyysi toteutetaan sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Määrällisen aineiston analyysi suoritetaan kuvailevalla tilastoanalyysillä, jonka avulla kuvaillaan määrällisen muuttujan jakaumaa (Tietoarkisto, n.d.). Kuvailevassa analyysissä käytetään Webropolin raportin kuvaajia, keskiarvoja sekä prosentuaalisia arvoja. Määrällistä ja laadullista aineistoa tarkastellaan asiakokonaisuuksina, jolloin määrällistä aineistoa syventää laadullinen aineisto.

Laadullisessa analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä hyödyntäen analyysin perinteisiä välineitä eli koodaamista ja teemoittelua (Günther ja muut, n.d.). Koodaamisessa on kyse raaka-aineiston järjestämisestä ja luokittelusta, jonka jälkeen tulee varsinainen analyysivaihe (Juhila, n.d.). Aineisto suodatettiin ensin Webropolissa toimialoittain, jonka jälkeen aineisto ladattiin Excel-ohjelmistoon. Jokaisella toimialalle luotiin oma Excel-tiedostonsa. Excelissä laadullinen aineisto järjestettiin omille sivuilleen, jonka jälkeen vastauksia värikoodattiin ja ne teemoiteltiin pääteemoihin aiheiden mukaisesti. Värikoodauksessa kullekin teemalle asetettiin oma värinsä, joiden mukaan teemoittelu tehtiin erilliseen taulukkoon.

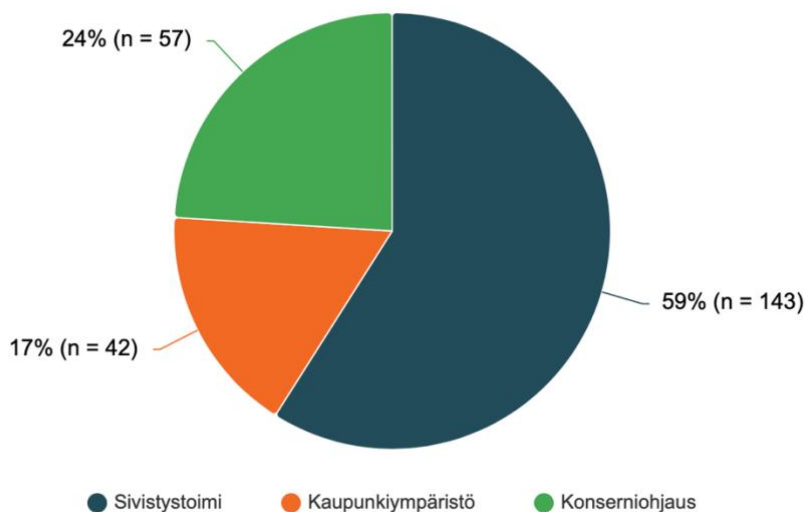
Teemoittelussa nostetaan aineistosta tutkimuskysymysten kannalta keskeiset asiakokonaisuudet, pääteemat (Juhila, n.d.). Pääteemojen alta tunnistettiin alakäsitteitä, joiden avulla muodostettiin kokonaiskuva siitä, millaisia haasteita organisaatiossa on työntekijöiden resilienssin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta. Koska laadullista aineistoa käsiteltiin toimialoittain, lopuksi aineistoista nousevia teemoja vertailtiin toisiinsa ja löydettiin yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet. Esimerkiksi henkisesti kuormittavia tilanteita koskevan aineiston analyysissä tunnistettiin yhteisiksi pääteemoiksi esihenkilötyö, kollegat ja työkuorma. Lisäksi omaksi pääteemaksi nousi kollegan tai oppilaan menehtyminen. Analyysissä tunnistettiin myös pääteemoja, joita ei esiintynyt jokaisella toimialalla, kuten fyysinen väkivalta. Teemoittelun yhteydessä tutkimustuloksiin voidaan ottaa mukaan sitaatteja tutkimusaineiston vastauksista (Juhila,

n.d.), joten analyysin edetessä oleellisia tutkimustuloksissa käytettäviä sitaatteja kirjattiin erilliselle Word-tiedostolle.

4.3 Vastaajajoukon rakenne

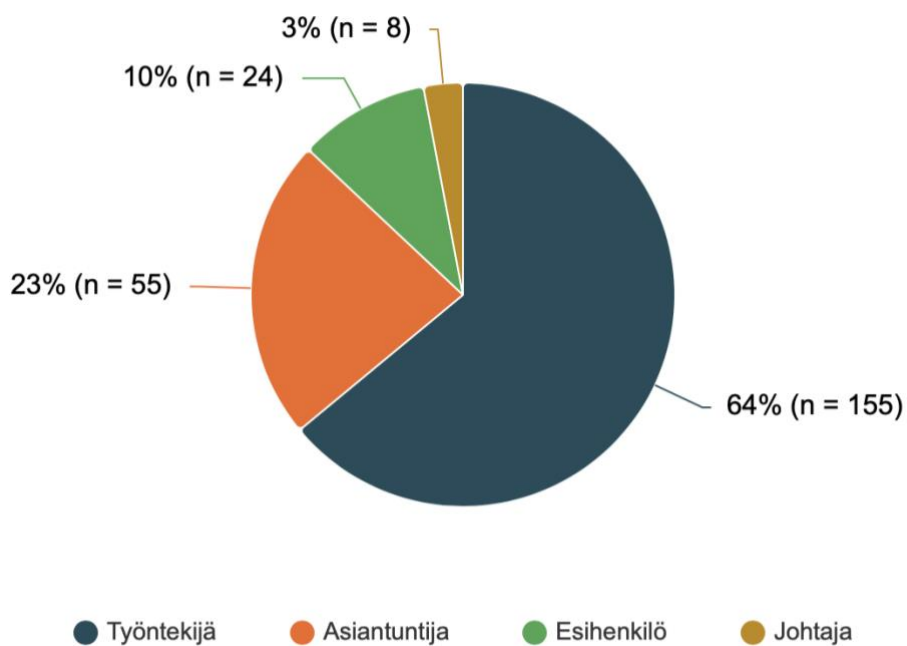
Tutkimukseen osallistui kaikista toimialoista yhteensä 242 henkilöä. Tämä on yli 10 % organisaation vakituisesta henkilömäärästä vuoden 2024 henkilöstömäärään verrattuna. Sivistystoimi on toimialoista suurin työllistäjä, ja vuoden 2024 henkilöstöraportin mukaan toimialalla työskenteli 75 % koko henkilöstöstä. Kaupunkiympäristössä työskenteli vuonna 2024 14 % henkilöstöstä ja konserniohjauksessa 11 %. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että vuoden 2025 alussa työllisyyspalvelut siirtyivät kunnille, joten konserniohjauksen henkilöstön osuus on hieman kasvanut. Vuoden 2025 henkilöstöraporttia ei ole tutkielman kirjoittamisen aikaan vielä julkaistu, joten uudempaa tietoa henkilöstön määrästä ei pystytä tässä tutkielmassa hyödyntämään.

Tutkimukseen vastanneista 59 % työskentelee sivistystoimessa, 24 % konserniohjauksessa ja 17 % kaupunkiympäristössä (kuvio 3). Tutkimuksen vastaajajoukon toimialajakauma vastasi hyvin organisaation todellista toimialajakaumaa, joka lisää tutkimuksen validiteettia.



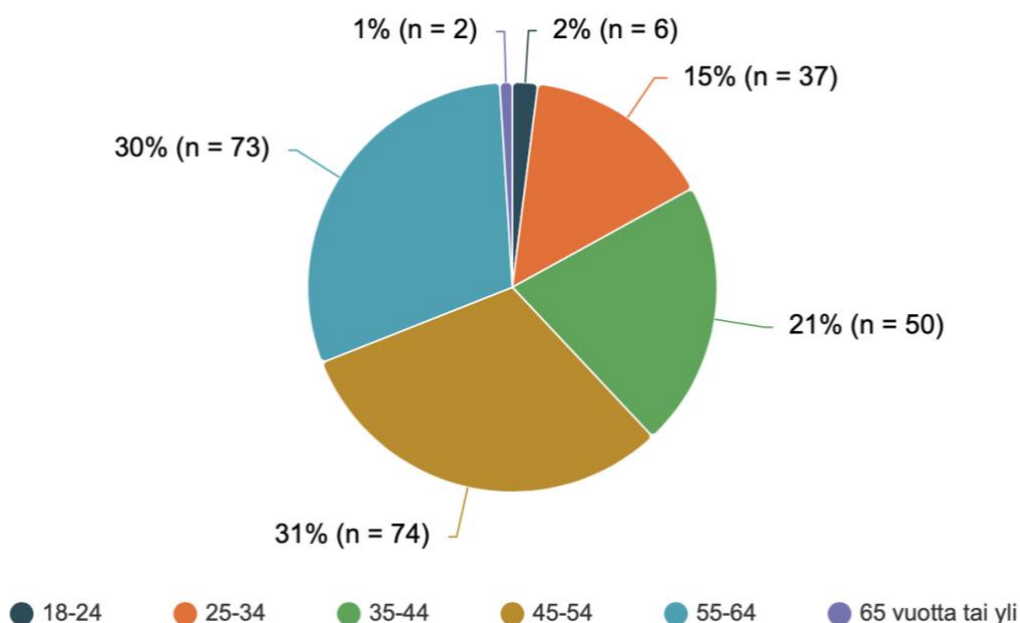
Kuvio 3. Vastaajien toimialajakauma

Organisaation henkilöstöryhmät jaetaan työntekijöihin, asiantuntijoiden, esihenkilöiden sekä johtajiin. Vastaajista 64 % on työntekijöitä, 23 % asiantuntijoita, 10 % esihenkilöitä ja 3 % johtajia (kuvio 4). Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi, ja tämä vastaajajoukko tarjoaa tarkastelun eri organisaation tasoilta.



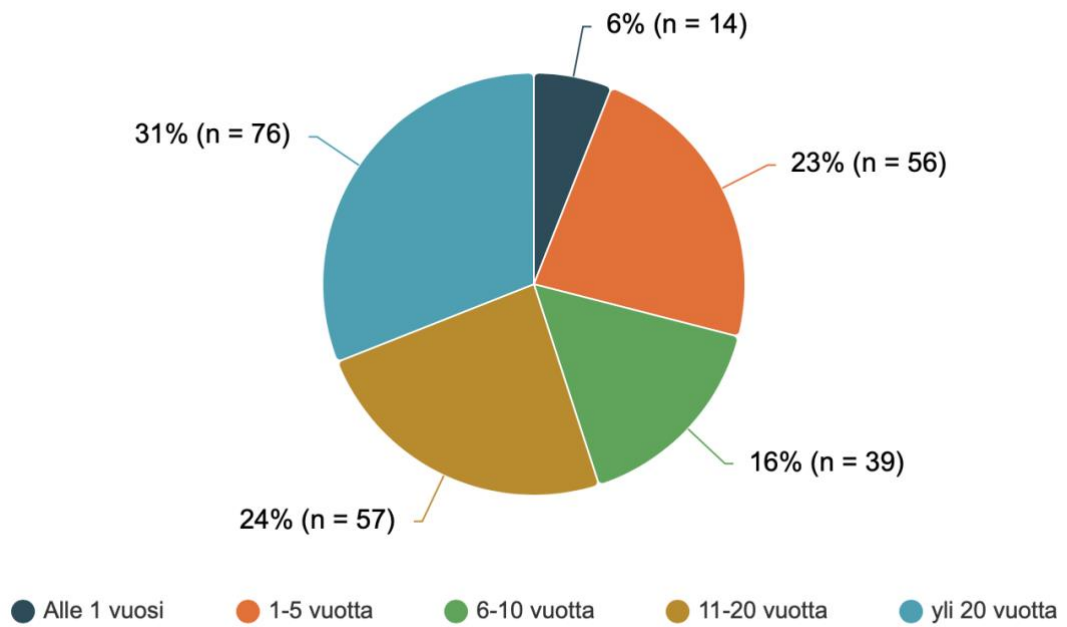
Kuvio 4. Vastaajien rooli organisaatiossa

Tutkimuksen kannalta on myös mielekästä ymmärtää vastaajajoukon ikärakennetta. Vastaajista 31 % prosenttia ovat 45–54-vuotiaita, 30 % 55–65-vuotiaita, 21 % 35–44-vuotiaita, 15 % 25–34-vuotiaita, 2 % 18–24-vuotiaita ja 1 % 65 vuotta tai enemmän (kuvio 5). Tutkimukseen vastaajajoukko koostuu siis kaikista ikärakenteista 18-vuotiaasta lähtien.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma

Henkilöstön kokemusten määrään ja laajuuteen vaikuttaa myös se, miten pitkään he ovat työskennelleet organisaatiossa. Tutkimuksen vastaajajoukko edusti tältä osin kaikkia työskentelyvuosien pituusluokkia, jotka tutkimuskyselyssä oli määritelty. 31 % vastaajista ovat työskennelleet organisaatiossa yli 20 vuotta, 24 % on työskennellyt 11–20 vuotta, 23 % on työskennellyt 1–5 vuotta, 16 % on työskennellyt 6–10 vuotta ja 6 % alle vuoden (kuvio 6). Tutkimustulosten kannalta on tärkeää kuulla kokemuksia niin pitkäaikaisilta työntekijöiltä kuin myös uusilta työntekijöiltä, joiden kokemukset esimerkiksi yhteisön ilmapiiristä voi poiketa pidempiaikaisen henkilöstön kokemuksiin verrattuna.



Kuvio 6. Vastaajien työkokemus vuosina organisaatiossa

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kohteena oli koko kaupunkiorganisaation henkilöstö. Tutkimuskysely julkaistiin kaupunkiorganisaation sisäisessä intrassa, jonka lisäksi allekirjoittanut lähestyi eri toimialojen esihenkilöitä, johtajia ja rehtoreita sähköpostitse varmistaa, että kysely tavoittaisi mahdollisimman laajan vastaajajoukon. Kyselyyn vastasi yhteensä 242 henkilöä. Tutkimus toteutettiin kahdella kielellä, mutta vastauksia käsitellään vain suomeksi ja sitaattit on käännetty suomeksi, jotta varmistetaan vastaajien anonymiteetti. Lisäksi avoimissa vastauksissa ”esimies” on vaihdettu ”esihenkilöksi” anonymiteetin säilyttämiseksi ja tunnistettavuuden vähentämiseksi.

Kyselytutkimus rakentuu kolmesta aihealueesta, jotka ovat henkisesti kuormittavat tilanteet, henkilöstön resilienssi ja työnantajan tukemisen keinot henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Henkisesti kuormittavien tilanteiden merkittävyyttä tarkastellaan määrällisesti Likert-asteikon avulla, jonka analyysiä tukee tilasto siitä, kuinka useasti näitä tilanteita kohdataan organisaatiossa. Lisäksi analyysiä täydentää laadulliset vastaukset, jossa vastaajia on pyydetty kertomaan henkisesti kuormittavista tilanteista, joita he ovat joutuneet kohtaamaan.

Henkilöstön resilienssiä tarkastellaan väittämien avulla Likert-asteikkoa hyödyntäen. Tässä osiossa tarkastellaan henkilöstön itsetuntemusta sekä hallinnan tunnetta sekä sitä, millaiseksi vastaajat kokevat sosiaaliset ja organisatoriset tukimuodot organisaatiossa. Analyysiä täydentävät avoimet eli laadulliset vastaukset, jossa vastaajia on pyydetty kertomaan keinoista ja tekijöistä, jotka ovat auttaneet heitä selviytymään henkisesti kuormittavista tilanteista.

Työnantajan tukemisen keinoja tutkitaan myös määrällistä ja laadullista aineistoa käyttäen. Vastaajat ovat arvioineet Likert-asteikkoa käyttäen, miten tehokkaiksi he kokevat työnantajan tarjoamat henkisen hyvinvoinnin tukimuodot, ja määrällistä aineistoa tukee avoimet vastaukset, jossa vastaajat ovat saaneet kertoa, millaisia muita tukimuotoja työnantaja voisi tarjota, ja millaista tukea tai toimintatapoja vastaajat ovat jääneet

kaipaamaan henkisesti kuormittavan tilanteen aikana ja sen jälkeen. Tuloksia tarkastellaan asiakokonaisuuksina, että laadullinen aineisto tukee ja täydentää määrällisen aineiston tuloksia ja analyysiä.

5.1 Henkisesti kuormittavat tilanteet

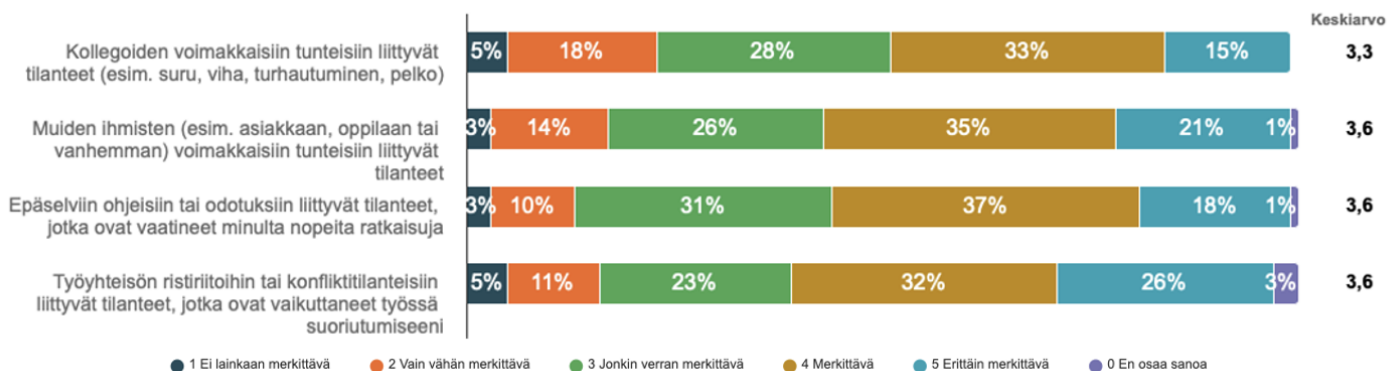
Tutkimuksen ensimmäisessä aihealueessa vastaajia on pyydetty arvioimaan, miten merkittävänä kuormitustekijänä he pitävät tutkimuksessa esitettyjä tilanteita riippumatta siitä, ovatko he itse kokeneet vastaavia tilanteita omassa työssään käyttäen asteikkoa 0–5, jossa *1=ei lainkaan merkittävä*, *2=vain vähän merkittävä*, *3=jonkin verran merkittävä*, *4=merkittävä*, *5=erittäin merkittävä* ja *0=en osaa sanoa*. Henkisesti kuormittavat tilanteet määritellään tässä tutkielmassa koostuvan psykososiaalisista kuormitustekijöistä, muutostilanteista sekä kriiseistä. Määrällisessä aineistossa tulokset esitetään prosenttijakaumina sekä keskiarvoina. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä merkittävämpänä kuormitustekijänä vastaajat pitävät esitettyjä henkisesti kuormittavia tilanteita. Vastausvaihtoehto *0=en osaa sanoa* on poistettu keskiarvon laskelmista. Tarkastelussa on mukana kaikkien toimialojen vastaukset.

Ensimmäisessä aihealueessa tarkastellaan lisäksi, millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita henkilöstö tosiasiallisesti kohdannut työssään viimeisen kahden vuoden aikana. Kahden vuoden aikarajaus sulkee pois korona-ajan poikkeusolosuhteisiin liittyneet äkilliset muutokset, kriisit ja vaikeasti hallittavat tilanteet, jotka eivät ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia, koska halutaan keskittyä nykypäivän haasteisiin. Yhdessä nämä kaksi osiota muodostava kokonaiskuvan siitä, millaisina henkilöstö kokee kohtaamansa henkisesti kuormittavat tilanteet. Koska tutkimuksen kohteena on koko kaupunkiorganisaatio ja toimialojen työtehtävät ja toimintaympäristöt poikkeavat merkittävästi toisistaan, tilanteiden yleisyyttä tarkastellaan toimialoittain. Sivistystoimessa henkilöstö työskentelee paljon vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kun taas konserniohjauksessa tiivis asiakastyö on vähäisempää. Tämän vuoksi toimialakohtainen tarkastelu on perusteltua kuormitustilanteiden ymmärtämiseksi.

Määrällisen aineiston tuloksia täydentävät ja syventävät laadulliset vastaukset, jotka koostuvat täydentävistä avoimista vastauksista sekä osiosta, jossa vastaajia on pyydetty kuvailemaan omin sanoin työssään kohtaamiaan henkisesti kuormittavia tilanteita, jotka ovat horjuttaneet heidän jaksamistaan ja työssä suoriutumistaan.

5.1.1 Psykososiaaliset kuormitustilanteet

Kuviossa 7 esitetyt tilanteet kuvaavat psykososiaalisia kuormitustilanteita. Kaikkia näitä neljää tilannetta pidetään kuormitukseltaan keskimäärin melko merkittävänä (keskiarvot 3,3-3,6). Muiden ihmisten voimakkaisiin tunteisiin liittyviä tilanteita pidetään melko kuormittavana (ka. 3,6), sillä vastaajista 35 % pitää näitä tilanteita kuormitukseltaan merkittävänä ja 21 % erittäin merkittävänä. Myös epäselviin ohjeisiin ja odotuksiin liittyviä tilanteita 37 % vastaajista pitää kuormitukseltaan merkittävänä ja 18 % erittäin merkittävänä. Merkittävimpinä kuormitustilanteita arvioidaan kuitenkin olevan työyhteisön ristiriitoihin tai konfliktitilanteisiin liittyvät tilanteet (ka. 3,6), joita 58 % vastaajista pitää joko merkittävänä tai erittäin merkittävänä.



Kuvio 7. Psykososiaalisten kuormitustilanteiden merkittävyys

Kuvio 8 havainnollistaa, kuinka suuri osa eri toimialojen vastaajista on kohdannut tutkimuksessa tarkasteltuja henkisesti kuormittavia tilanteita viimeisten kahden vuoden aikana. Kuviossa 7 havainnointiin, että työyhteisön ristiriitoihin liittyviä tilanteita

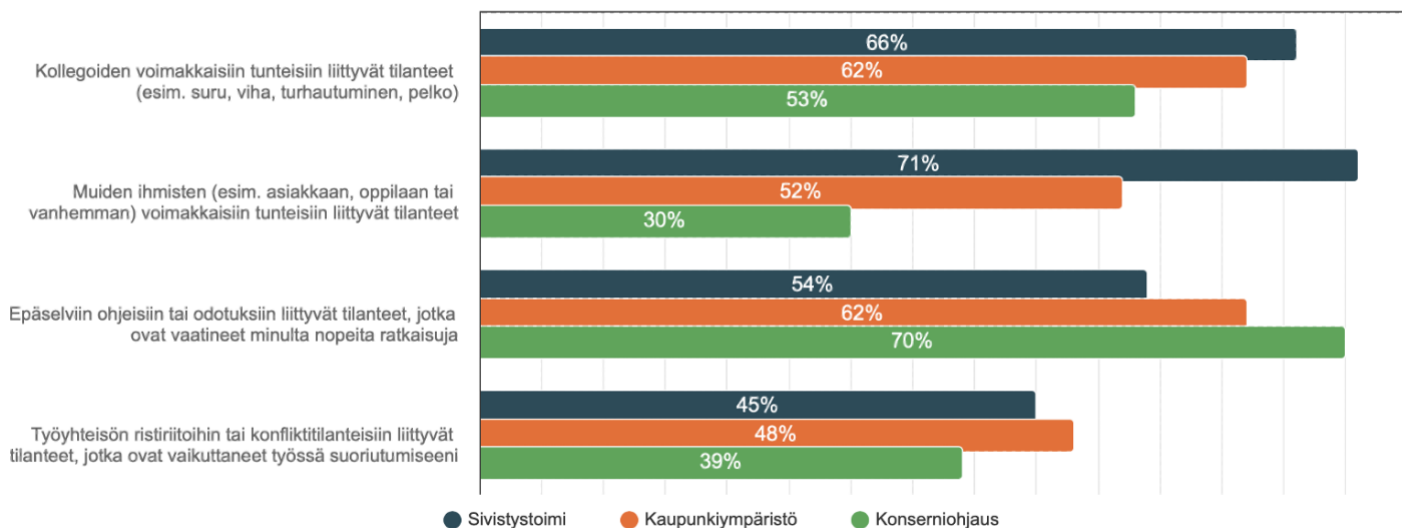
pidetään kuormitukseltaan vähintäänkin merkittävänä. Vaikka kaikista toimialoista alle 50 % vastaajista on kohdannut työyhteisön ristiriitoihin tai konfliktitilanteisiin liittyviä tilanteita, vastaavia tilanteita on kuitenkin nostettu avoimissa vastauksissa kohtalaisen paljon. Tilanteiden aiheuttama kuormittavuus välittyy vastauksista, sillä tilanteiden kerrotaan heikentävän työssä suoriutumista.

"Työyhteisön sisäiset ristiriidat vievät työaikaa ja energiaa pois olennaisesta eli työstä."

"Työyhteisön sisäinen ristiriita, vaikutti koko yhteisöön ja ilmapiiriin, vaikka ristiriita oli kahden henkilön välinen."

"Tiimin jäsenillä keskenään tuli konflikteja, jotka minusta heikensivät tiimihenkeä."

Työyhteisön ristiriidat koetaan heikentävän koko työyhteisön ilmapiiriä. Vastauksissa on merkittävää huomioida, että henkilön ei itse tarvitse olla suoraan konfliktitilanteessa mukana vaan esimerkiksi kahden kollegan välinen ristiriita vaikuttaa laajemmin työyhteisöön. Tällaiset tilanteet voivat heikentää psykologista turvallisuuden tunnetta ja siten sosiaalisen tuen saatavuutta.



Kuvio 8. Toimialoittain kohdatut psykososiaaliset kuormitustilanteet

Kollegoiden sekä muiden ihmisten voimakkaisiin tunteisiin liittyviä tilanteita on kohdattu sivistystoimessa muita toimialoja enemmän viimeisten kahden vuoden aikana (kuvio 8). Erot kollegoiden voimakkaisiin tunteisiin liittyvien tilanteiden kohtaamisessa eivät kuitenkaan ole kovin suuria, ja kaikilla toimialoilla yli 50 % vastaajista on kohdannut tällaisia tilanteita. Myös avoimissa vastauksissa jokaiselta toimialalta on nostettu vastaavia kuormittavia tilanteita.

”Kollega uupui, ja se vaikutti negatiivisesti minuunkin huolena - -”

”Työyhteisössä kollegan läheisten menetys.”

”Kuormittavia tilanteita, jotka jäävät mieleen pyörimään on useita, kollegan musertava suru riipaisee väistämättä - -”

”Työkaverin jatkuva hermoilu - -”

Sivistystoimessa muiden ihmisten voimakkaisiin tunteisiin liittyviä tilanteita on kohdannut jopa 71 % vastaajista, kun taas konserniohjauksessa vastaavia tilanteita on kohdannut vain 30 % vastaajista. Vaikka tutkimuksesta ei käy suoraan ilmi syytä, voidaan olettaa, että toimialojen väliset eroavaisuudet työtehtävissä sekä toimintaympäristössä vaikuttavat oleellisesti näihin tuloksiin. Avoimissa vastauksissa tällaiset tilanteet näyttäytyvät sivistystoimen puolella erityisesti lasten tai opiskelijoiden käytöshäiriöinä sekä uhkaavana käytöksenä. Useammassa vastauksessa nostetaan haasteeksi resurssipuute, joka haastaa entisestään hallinnan ja riittävyyden tunnetta vastaavissa tilanteissa.

”Koska työskentelen ihmisten kanssa, tällaisia tilanteita tulee vastaan lähes viikoittain. Monilla opiskelijoilla on erilaisia henkilökohtaisia haasteita, sekä nuorilla että aikuisilla.”

”Erityisesti uhkaavasti ja halveksuvasti aikuisiin suhtautuvat oppilaat horjuttavat jaksamista.”

”- - isot ryhmäkoot, ja erityislapset ilman henkilökunnan lisäresurssia.”

Vaikka jokaisella toimialalla yli 50 % vastaajista on kohdannut epäselviin ohjeistuksiin tai odotuksiin liittyviä tilanteita, konserniohjauksessa vastaaviin tilanteisiin on kohdattu kuitenkin eniten, jopa 70 % vastaajista. Vastaavia tilanteita on nostettu myös konserniohjauksen avoimissa vastauksissa, joista osassa korostuu riittämättömän perehdytyksen aiheuttama epäselvyys. Nämä viittaavat siihen, että rooliristiriidat sekä epäselvät odotukset heikentävän työn hallittavuutta ja siten lisäävät työn kuormittavuutta.

"Perehdytyksen puute uudessa tehtävässä - -"

"Epäselvään toimenkuvaan liittyvät haasteet - -"

Tutkimuksessa esitettyjen tilanteiden lisäksi avoimissa vastauksissa on nostettu esiin muitakin henkisesti kuormittavia tilanteita, kuten vastuun epätasainen jakautuminen tiimeissä sekä kollegoiden ja esihenkilöiden epäasiallinen käyttäytyminen, jopa työpaikkakiusaaminen. Psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten vastuun epätasainen jakautuminen, työtehtävien suuri määrä sekä aikapaine, muuttuvat henkisesti kuormittaviksi tilanteiksi, kun tällaiset tilanteet pitkittyvät.

"Pitkään jatkunut kuormittava työjakso, jossa ylitöitä ja plussatunteja vain kertyi, eikä niitä ehtinyt pitää pois. Tämä jatkui yli 3 kuukautta."

"Jatkuva kiire ylipäättään ja tekemättömät tehtävät. Kun ei ehdi tehdä työtehtäviä työajalla, ne jäävät vaivaamaan mieltä ja häiritsevät unta ja aiheuttavat heräämisiä."

"Jatkuva ja hallitsematon työkuorma ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan henkisesti kuormittava jatkuva tilanne."

"Työtiimiimme kohdistuvat ylimitoitettut työtehtävät, odotukset ja paineet johdon suunnalta."

Pitkittynyt kuormitus aiheuttaa haasteita työssä jaksamiseen sekä pahimmillaan johtaa työuupumukseen, jonka vuoksi joudutaan lopulta sairauslomalle. Osa vastaajista kertoo joutuneensa uupumuksen vuoksi pidemmälle sairauslomalle, jonka jälkeen he ovat edelleen käyneet läpi pitkään kestävästä henkistä toipumista. Vastauksissa tuodaan esiin

myös kollegoiden sairauslomien aiheuttama työkuorman kasvu, kun tehtäviä siirtyy muille työntekijöille. Vastauksissa on avattu tilanteita, joissa jo valmiiksi kuormittuneessa työtilanteessa työtehtävät vain lisääntyvät, eikä esihenkilöiltä ole saatu tähän tukea ja apua. Samankaltaisia tilanteita esiintyy myös työntekijän eläköitymisen myötä, jolloin tilalle ei ole otettu uutta työntekijää.

”Tiimissä ollut paljon jaksamiseen liittyviä sairauspoissaoloja useamman vuoden ajan.”

”Kollegan äkillisen sairastumisen ja pitkän poissaolon myötä työpöydälleni tuli omien työtehtävien lisäksi paljon hänen työtehtäviään. Ohjeet kollegan työtehtävien tekemiseen oli hyvin suppeat - -”

”Työkuorman kasvattaminen työntekijöille voi olla hetkellinen tapa järjestää asia, mutta se ei voi olla pitkäaikainen ratkaisu - -”

”Ihmisten polttaminen loppuun tulee kalliimmaksi kuin budjettiin saatu säästö.”

Osassa vastauksista viitataan organisaation strategisiin ja taloudellisiin valintoihin, jolloin kuormituksen taustalla nähdään organisaation päätöksenteko. Vastauksissa nostetaan esiin suoraan resurssien puute, kuten henkilöstömäärän riittämättömyys sekä henkilöstön jatkuva vaihtuvuus.

”Jatkuva henkilöstön vaihtuvuus ja liian vähäinen henkilöstömäärä.”

”- - ulkopuolelta tulevien henkilöiden työnohjaus ja työnteko yhdessä vaatisi lisää resursseja.”

”Varhaiskasvatuksessa isot ryhmäkoot, ja erityislapset ilman henkilökunnan lisäresursseja.”

Kollegoiden ja esihenkilöiden epäasiallinen käyttäytyminen nousee jokaisella toimialalla yhdeksi teemaksi. Kollegoiden kohdalla epäasiallinen käyttäytyminen näyttäytyy muun muassa tunteiden purkautumisena, aggressiivisuutena ja jopa muiden työntekijöiden kiusaamisena.

”Kollegan raivopuhelu, syytti minua jostain mitä en ollut tehnyt, eikä edes suostunut kuuntelemaan minua - -”

"Työkaverini käyttäytyi epäasiallisesti minua kohtaan, joka näkyi paitsi 'käyttämisenä' myös huutamisena ja moittimisena muiden ihmisten aikana."

"Työkaverin jatkuva vähättely ja kiusaaminen ja itsensä korostaminen ja omien etujen ajaminen, joka kohdistui useaan henkilöön."

"Työpaikkakiusaaminen. Sama henkilö on kiusannut useaa ihmistä - -"

Osa vastaajista kuvailee, että tilanteiden kuormittavuus johtuu erityisesti epäasiallisen käyttäytymisen jatkumisena sekä siitä, etteivät kaikki esihenkilöt puutu tilanteisiin vaan tilanteet jäävät käsittelemättä esihenkilön puutteellisen reagoinnin vuoksi. Esihenkilön tarjoaman tuen puutetta käsitellään enemmän luvussa 5.3. Esihenkilöiden epäasiallinen käyttäytyminen näyttäytyy vastauksissa erityisesti vähättelynä, mutta joissain vastauksissa kerrotaan esihenkilön myös nimitelleen henkilöstöä.

"Esihenkilö vähättelee julkisesti kokouksessa osaamistani."

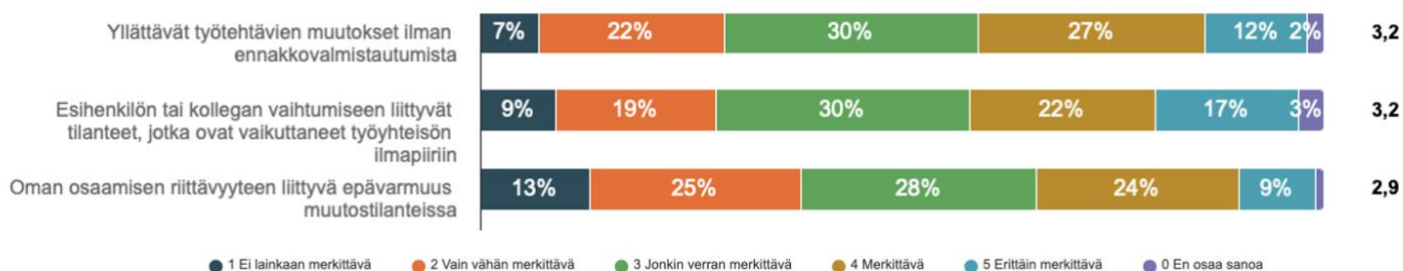
"Esihenkilön pitkän sijaisuuden hoitaneen henkilön negatiivinen asenne, kiinnostuksen puute, pomottaminen, rivien välissä halveksiva asenne jättivät pitkäksi aikaa pelon ilmapiirin - -"

"- - esihenkilön vallan käyttö ja akattelu."

Tulosten perusteella henkisesti kuormittavat tilanteet eivät näyttäyty yksittäisinä tilanteina vaan jatkuvina ja osakseen myös rakenteellisina ilmiöinä, jotka heikentävät työn hallinnan tunnetta, työstä palautumista sekä psykologista turvallisuutta.

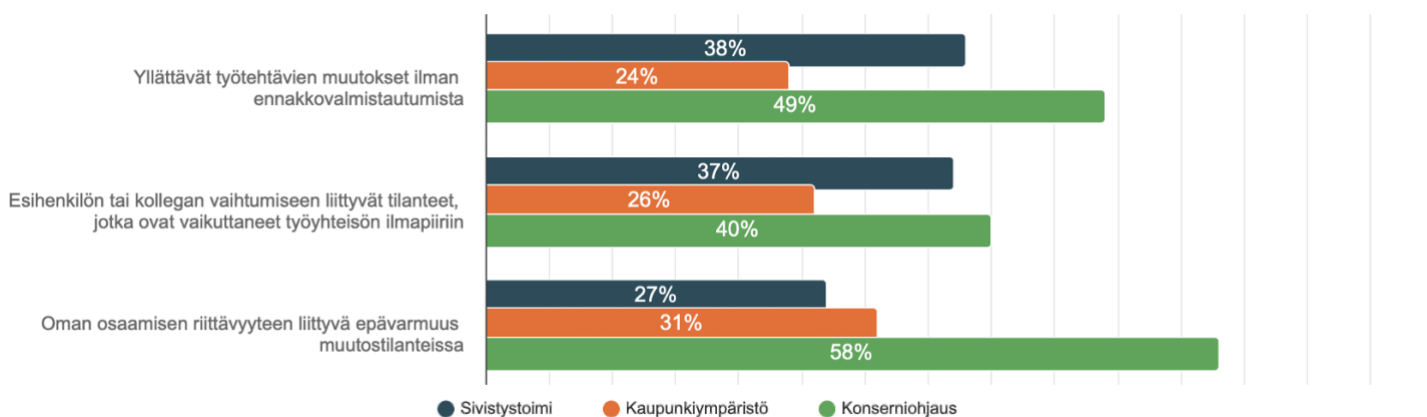
5.1.2 Työelämän muutostilanteet

Kuviossa 9 esitetyt tilanteet kuvaavat työelämän muutostilanteita. Yllättäviä työtehtävien muutoksiin (ka. 3,2) sekä esihenkilön tai kollegan vaihtumiseen (ka. 3,2) liittyviä tilanteita pidetään keskimäärin jonkin verran merkittävänä. Vastaajista 39 % pitävät kuitenkin molempia tilanteita joko merkittävänä tai erittäin merkittävänä. Oman osaamisen riittävyteen liittyvä epävarmuus arvioidaan olevan hieman vähemmän kuormittava (ka. 2,9). Vaikka erot merkittävyyden arvioinnissa ei ole kovinkaan suuria, tulokset viittaisivat siihen, että rakenteellisia ja vuorovaikutuksellisia muutoksia pidetään kuitenkin kuormittavampana kuin yksilön epävarmuuteen liittyviä muutostilanteita.



Kuvio 9. Muutostilanteiden kuormituksen merkittävyys

Tutkimuksessa esitettyjä kuormittavia muutostilanteita on kohdattu konserniohjauksessa muita toimialoja enemmän (kuvio 10). Esihenkilön tai kollegan vaihtumiseen liittyviä kuormittavia tilanteita on suhteellisesti koettu lähes yhtä paljon sivistystoimessa (37 %) ja konserniohjauksessa (40 %). Konserniohjauksessa korostuvat erityisesti oman osaamisen riittävyyden epävarmuuteen liittyvät tilanteet (58 %), kun taas sivistystoimessa (27 %) ja kaupunkiympäristössä (31 %) vastaavat tilanteet ovat olleet vähäisempiä.



Kuvio 10. Toimialoittain kohdatut muutostilanteet

Avoimet vastaukset viittaavat siihen, että konserniohjauksessa koetut henkisesti kuormittavat muutostilanteet liittyvät ainakin osittain vuoden 2025 alussa toteutettuun hallinnolliseen uudistukseen, jossa työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyi valtiolta kunnille.

"Pahiten kuormittavaa on ollut muutos valtiolta kunnalle - -"

"- - muutosvaihe on ollut pitkä, täynnä epätietoisuutta ja sisältänyt paljon huolta: muuttuuko oma työ paljon tai säilyykö itsellä ylipäätään työpaikka, hajoaako tiimi, laskeeko palkka, nouseeko työaika, laskeeko tai poistuuko etättyöoikeus jne."

Tällaiset isot hallinnolliset uudistukset vaikuttavat väistämättä henkilöstön hallinnan tunteeseen ja siten myös työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen. Vastauksissa nostettiin myös työajan lisäämistä palkan kuitenkin pysyessä samana. Tässä tilanteessa on koettu, ettei työajan pidentämiseen ole annettu asiallisia perusteluita. Päätösten perustelemisen avoimuuden merkitystä käsitellään enemmän luvussa 5.3.

"Työajan pidentäminen ilman asiallista perustelua tai korvausta."

Organisaatiossa on myös jouduttu pitämään muutosneuvotteluita, joiden myötä osa vastaajista on menettänyt hyviä työkavereita irtisanomisten johdosta. Näiden voidaan olettaa vaikuttaneen työyhteisön ilmapiiriin (kuvio 10). Lisäksi henkisesti kuormittaviksi tilanteiksi on koettu isot kilpailutukset sekä organisaatiomuutokset. Osasta vastauksista ei kuitenkaan ilmene, millaisiin muutoksiin vastaajat viittaavat tai mitkä tekijät ovat tehneet tilanteista henkisesti kuormittavia. Muutosten aiheuttaman kuormituksen takana vaikuttaa kuitenkin olevan muun muassa työmäärän lisääntyminen.

"Laajat organisaatiomuutokset lisäsivät merkittävästi työkuormitusta ilman, että tätä olisi huomioitu työajassa tai korvauksissa."

Konserniohjauksessa lähes puolet vastaajista (49 %) ovat kohdanneet yllättäviä työtehtävien muutoksia ilman ennakoivaa valmistautumista, kun taas sivistystoimessa ja kaupunkiympäristössä osuus on hieman alhaisempi (kuvio 10). Avoimissa vastauksissa jokaisella toimialalla on kuvailtu vastaavia tilanteita. Tilanteiden kuormittavuuteen ei näytä liittyvän vain työmäärä vaan erityisesti epäselvät tai riittämättömät ohjeistukset.

"Yllättävät uudet työtehtävät, joihin ei saa riittävästi ohjeistusta vaan joutuu toimimaan ja oppimaan 'kantapään kautta'"

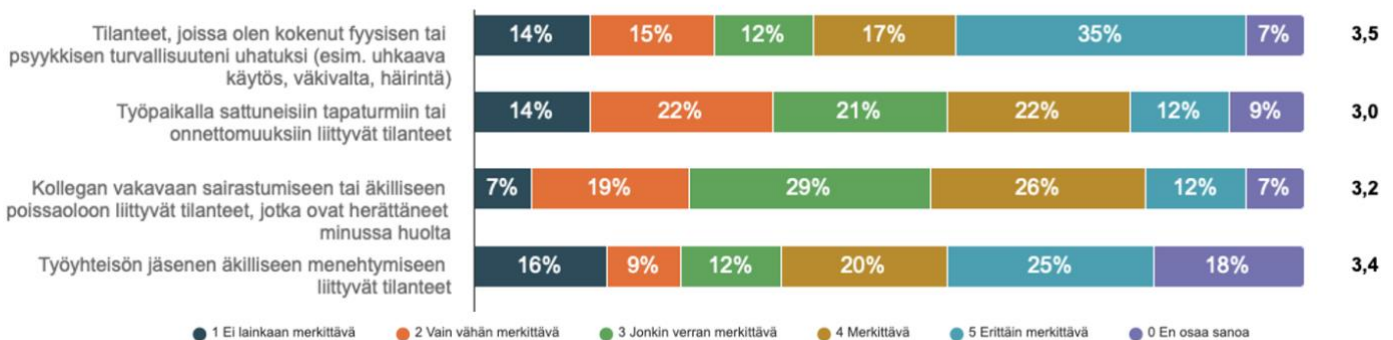
"Väsymys ja turhautuminen tulee siitä, jos tehtäviä muutellaan kyselemättä äkillisesti ja sen vuoksi hallinnantunne heikkenee tai katoaa hetkellisesti."

"Jatkuva epävarmuus siitä, mitkä tehtävät tulisi asettaa etusijalle, kun tehtäviä on paljon eikä kaikkiin ehdi panostaa yhtä paljon. Epävarmuus käytännöistä, jotka muuttuvat äkillisesti."

Vastaukset viittaavat siihen, että henkinen kuormitus syntyy ennen kaikkea muutoksen aiheuttaman hallinnan tunteen puutteesta eikä niinkään itse muutoksesta. Toki jotkin muutokset koetaan jo itsessään negatiivisina. Vastausten perusteella nousee kuitenkin havainto työn vaatimusten, perusteluiden ja ohjeistuksen sekä erityisesti käytössä olevien resurssien epätasapainosta.

5.1.3 Työyhteisön kriisit

Ensimmäisen aihealueen neljä viimeistä kohtaa kuvaavat kriisin piirteisiin liittyviä tilanteita (kuvio 11). Vastaajat arvioivat tilanteet kuormitukseltaan keskimäärin melko merkittäviksi (ka. 3,0–3,5). Keskiarvon mukaan tilanteet, joissa koetaan fyysisen tai psyykkisen turvallisuuden uhkaa, arvioidaan melko kuormittaviksi (ka. 3,5). Vastaajista kuitenkin 17 % pitää tällaisia tilanteita kuormitukseltaan merkittävänä ja 35 % jopa erittäin merkittävänä. Yli 50 % vastaajista pitää siis fyysisen tai psyykkisen turvallisuuden uhkaa kuormitukseltaan vähintäänkin merkittävänä. Myös työyhteisön jäsenen äkillistä menehtymistä vastaajista 45 % pitää kuormitukseltaan vähintäänkin merkittävänä. Kollegan vakavaa sairastumista tai äkillisiä poissaoloja sekä työpaikalla sattuneita tapaturmia arvioidaan hieman vähemmän kuormittaviksi.



Kuvio 11. Kriisitilanteiden kuormituksen merkittävyys

Tuloksia tulkittaessa tulee huomioida, että *en osaa sanoa* -vastauksia on tässä osiossa jopa 18 % (kuvio 11). Tämä voidaan olettaa johtuvan ainakin osittain siitä, että osa vastaajista ei ole kokenut vastaavista tilanteista, jonka vuoksi heidän on ollut vaikea arvioida niistä aiheutuvaa henkisen kuormituksen merkittävyyttä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikista 242 vastaajasta vain 4 % kokee, että ei ole kohdannut mitään tutkimuksessa esitettyjä henkisesti kuormittavia tilanteita. Tämä prosenttimäärä käy ilmi alkuperäisestä tutkimuksen raportista, jossa on otettu huomioon kaikkien toimialojen vastaukset.

Kuviossa 11 korostuu fyysisen ja psyykkisen uhan kuormittavuus, ja tällaiset tapaukset nousevat myös isoksi teemaksi sivistystoimen vastauksissa. Kuvion 12 tuloksissa korostuu, että 38 % sivistystoimen vastaajista ovat kokeneet fyysistä tai psyykkistä uhkaa ja jopa väkivaltaa. Kaupunkiympäristössä (24 %) ja konserniohjauksessa (11 %) osuus on pienempi, eikä tilanteita ole käsitelty näiden toimialojen avoimissa vastauksissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vastaavia tilanteita tapahtuisi myös muilla toimialoilla, mutta tilanteiden yleisyys korostuu tutkimuksessa sivistystoimessa.

Sivistystoimen avoimissa vastauksissa useampi henkilö on kertonut asiakkaiden, lasten ja nuorten väkivaltaisesta käytöksestä, joka on kohdistunut joko suoraan vastaajaan itseensä tai muihin työntekijöihin, lapsiin ja oppilaisiin. Turvallisuuden uhkaan liittyvät kokemukset painottuvat siis toimialalla, jossa työskennellään tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden, lasten ja nuorten kanssa. Sivistystoimessa koetaan, että haastavien ja väkivaltaisten lasten ja nuorten kanssa jäädään helposti yksin. Koetaan, ettei väkivaltatilanteisiin ole riittävän tehokkaita toimenpiteitä, ja erityisen haastavaa tilanteita tekee väkivaltaisuuden jatkuvuus.

”Olen saanut oppilaalta kuukauden sisään 2 kertaa iskuja naamaan ja potkuja kroppaan.”

”Lähes päivittäin kuormittaa pelko väkivallan kohteeksi joutumisesta tai työkaverin tai muiden oppilaiden puolesta pelko, että heihin kohdistuu väkivaltaa.”

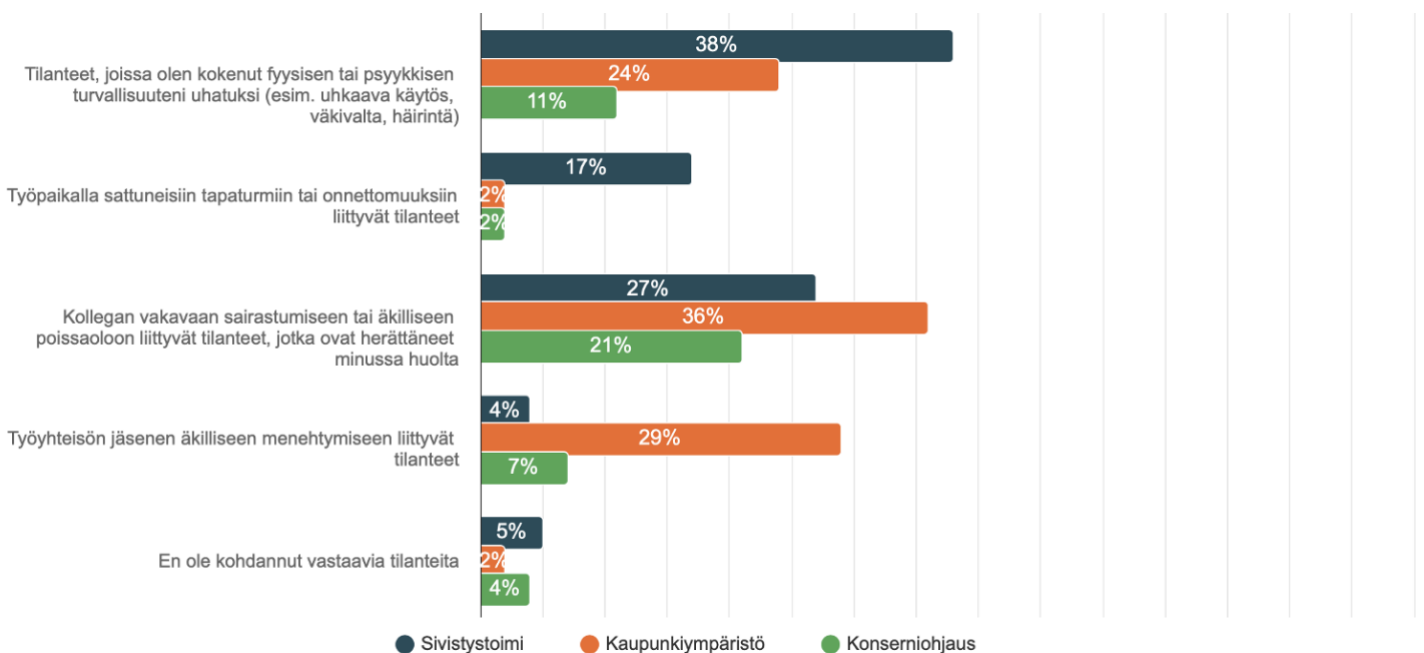
”Muu luokka pelkää, kun kyseinen (väkivaltainen) oppilas on luokassa.”

”Oppilaiden jatkuva väkivalta ja huoltajien väliinpimättömyys näissä tilanteissa. Huoltajat vähättelevät eivätkä ota tosissaan oman lapsen väkivaltaista käytöstä ja suurta tuen tarvetta.”

”- erään lapsen haastava ja väkivaltainen käytös työntekijöitä ja muita lapsia kohtaan, sylkemistä, lyömistä, raapimista, puremista, vaatteiden repimistä, kiljumista.”

”Asiakkaan väkivaltainen käytös henkilökuntaa ja toisia asiakkaita kohtaan.”

Kuten jo aikaisemmin todettiin, vastaajista 35 % pitää fyysisen ja psyykkisen väkivallan uhkaa erittäin kuormittavana (kuvio 11). Väkivalta ja sen uhka näyttäytyy työympäristön turvallisuutta heikentävänä tekijänä, joka vaikuttaa sekä henkilöstön mutta myös muiden ympäristössä toimivien henkilöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi organisaatiossa olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota toimenpiteisiin, joilla vastaavia tilanteita voitaisiin käsitellä tehokkaammin. Väkivaltaisiin tilanteisiin liittyviä toimenpiteitä ja kehitysehdotuksia käsitellään luvussa 5.3.



Kuvio 12. Toimialoittain kohdatut kriisitilanteet

Kuviosta 12 korostuu, että sivistystoimessa on koettu muita toimialoja enemmän myös tapaturmiin tai onnettomuuksiin liittyviä tilanteita. Kuviosta 11 nähdään, että nämä tilanteet koetaan kuormitukseltaan jonkin verran merkittävänä (ka. 3,0), mutta vastaavia tilanteita ei ole kuitenkaan nostettu avoimissa vastauksissa. Sen sijaan kollegan sairastumiseen tai äkillisiin poissaoloihin liittyviä tilanteita on koettu jokaisella toimialalla (kuvio 12) ja ne koetaan kuormitukseltaan jonkin verran kuormittaviksi (ka. 3,2).

”Työkaverin sairastuminen vakavasti - -”

Sen lisäksi, että vastaavat tilanteet herättävät kollegoissa huolta, on selvää, että tilanteiden myötä työmäärä lisääntyy muilla työntekijöillä entisestään, kun sairauslomalle jääneen kollegan työtehtävät siirretään muille työyhteisön jäsenille ilman lisäresursseja. Tätä käytiin tarkemmin läpi luvussa 5.1.1., jossa nousi vahvasti uupumuksen aiheuttamat sairaspöissaolat, pitkäkestoisten ja toistuvien poissaolojen negatiivinen vaikutus omaan työkuormaan ja siten myös omaan jaksamiseen.

Jokaisella toimialalla työyhteisö on joutunut kokemaan myös kollegan menehtymisen (kuvio 12). Vastauksissa korostuu erityisesti kaupunkiympäristö, jossa 29 % vastaajista on kohdannut työyhteisön jäsenen menehtymisen viimeisen kahden vuoden aikana. Työyhteisön jäsenen menehtyminen koetaan kuormitukseltaan melko merkittäväksi (kuvio 11). Työyhteisössä kohdattu menetys voi vaikuttaa hyvinkin laajasti työpaikalla, ja se välittyy avoimissa vastauksissa. Sivistystoimessa on kohdattu myös oppilaan menehtyminen.

”Kollegan kuolema.”

”Kollegani sairastui ja menehtyi; jouduimme järjestämään kaikki työtehtävät uudelleen surun ja huolen keskellä.”

”Esihenkilön menehtyminen.”

”Alaisen kuolema.”

”Oppilaan itsemurha.”

Lisäksi vastauksissa nostettiin yhteisössä kohdatut itsemurhaan liittyvät puheet sekä itsemurhayritys. Kaikki tällaiset kriisitilanteet voivat olla erityisen kuormittavia, koska niissä yhdistyvät yksilön sekä yhteisön suru ja huoli, ammatillinen vastuu sekä se, että yksikön toiminta täytyy jatkua kriisin keskellä. Kriisitilanteet voivat vaikuttaa siis laajasti työyhteisön turvallisuuden tunteeseen, ilmapiiriin sekä työssä selviytymiseen.

5.2 Henkilöstön kokemus omasta resiliensistään

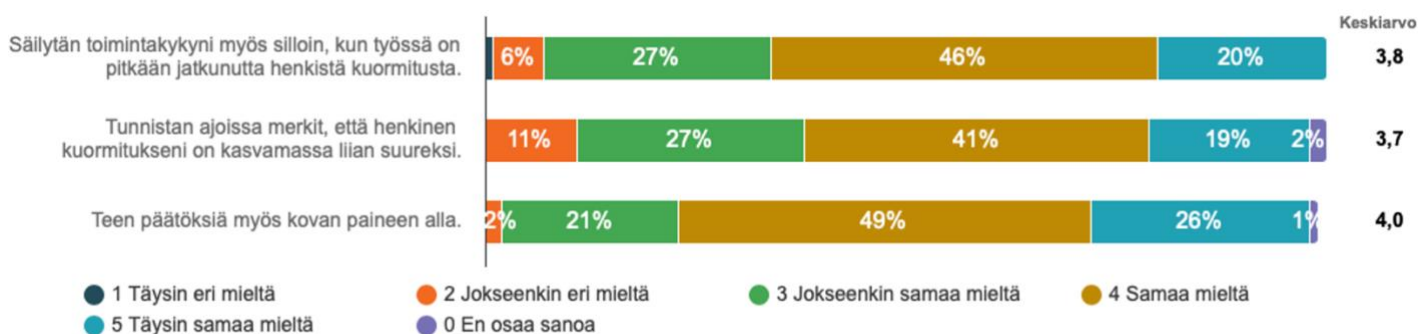
Tutkielmassa työntekijän resilienssi on katsottu koostuvan yksilöllisistä piirteistä, sosiaalisesta tuesta sekä kulttuurisista tekijöistä. Työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä tarkastellaan tutkimuksessa itsetuntemuksen sekä hallinnan tunteen kautta. Sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä puolestaan tarkastellaan tutkimuksessa työntekijöiden kokemusten perusteella työyhteisön tarjoaman sosiaalisen tuen saatavuuden sekä työnantajan tarjoaman konkreettisen tuen näkökulmasta. Vastaajia on pyydetty arvioimaan, miten samaa tai eri mieltä he ovat annetuista väittämistä käyttäen asteikkoa 0–5, jossa *1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä* ja *0=en osaa sanoa*. Määrällisessä aineistossa tulokset esitetään prosenttijakaumina sekä keskiarvoina. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän väittämistä ollaan samaa mieltä, ja sitä vahvemaksi voidaan olettaa työntekijöiden pitävän omaa resilienssiään. Vastausvaihtoehto *0=en osaa sanoa* on poistettu keskiarvon laskelmista. Tuloksissa tarkastellaan yhteisesti kaikkien toimialojen vastaukset.

Määrällinen aineisto on pilkottu pienempiin osioihin, jotta tulosten tarkastelu on sekä tutkijan että lukijan kannalta selkeämpää. Lisäksi itsetuntemuksen ja hallinnan tunnetta koskevien väittämien järjestystä on hieman muutettu, jotta tulosten esittäminen etenee loogisemmin. Määrällistä aineistoa tukevat avoimet vastaukset, jossa vastaajia on pyydetty kuvailemaan keinoja, joiden avulla he ovat selviytyneet henkisesti

kuormittavista tilanteista. Yhdessä tämä tutkimuksen toinen aihealue muodostaa käsityksen siitä, millaiseksi työntekijät kokevat oman resilienssinsä sekä auttaa jo tässä luvussa tunnistamaan, millaisia haasteita organisaation kulttuurissa ja toimintamalleissa on resilienssin ylläpitämisen ja edistämisen kannalta. Kehittämistarpeita käsitellään kuitenkin tarkemmin luvussa 5.3.

5.2.1 Itsetuntemus ja hallinnan tunne

Kuviossa 13 tarkastellaan kolmea ensimmäistä väittämää, jotka kuvaavat itsetuntemusta ja hallinnan tunnetta henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Kaikista kuvion 13 väittämistä vastaajat ovat vähintäänkin melko samaa mieltä (ka. 3,8–4,0). Väittämä ”Teen päätöksiä myös kovan paineen alla” arvioidaan myönteisimmin (ka. 4,0). Jopa 75 % vastaajista on väittämän kanssa joko samaa tai täysin mieltä. Tämä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista kokee pystyvänsä toimimaan ja tekemään päätöksiä kiperissäkin tilanteissa. 66 % vastaajista on samaa tai täysin samaa mieltä väittämästä, että kykenee säilyttämään toimintakyvyn myös silloin, kun henkinen kuormitus on jatkunut pidempään (ka. 3,8). Myös väittämästä ”Tunnistan ajoissa merkit, että henkinen kuormitukseni on kasvamassa liian suureksi” 60 % vastaajista on vähintäänkin samaa mieltä (ka. 3,7). On kuitenkin huomioitavaa, että 11 % kokee olevansa väitteestä jokseenkin eri mieltä.

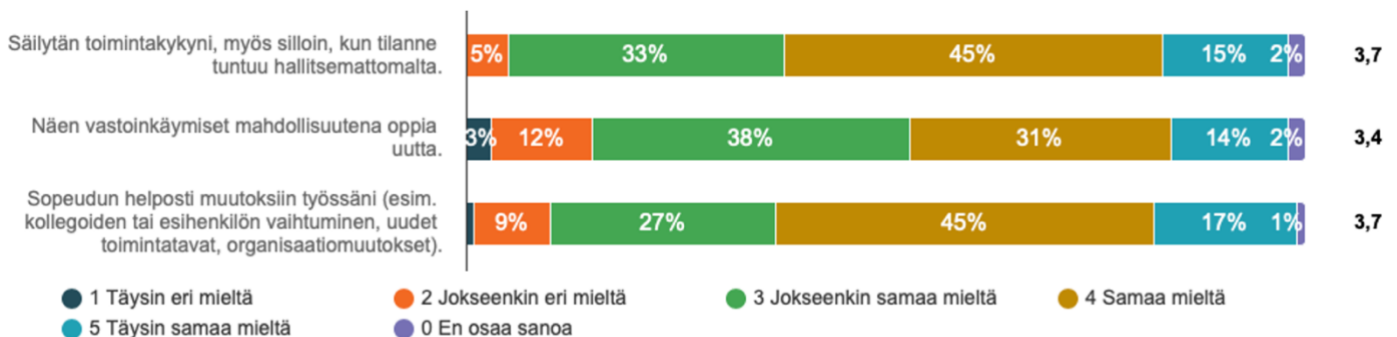


Kuvio 13. Itsetuntemus ja hallinnan tunne henkisesti kuormittavissa tilanteissa

Kokonaisuutena kuvion 13 tulokset viittaavat siihen, että vastaajat kokevat omaavansa vähintäänkin melko hyvät valmiudet säilyttämään toiminta- ja päätöksentekokykynsä myös henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Kuitenkin liialliseksi kasvavaan kuormitukseen liittyvät havainnot arvioidaan hieman heikompana osa-alueena verrattuna paineensietokykyyn ja toimintakyvyn säilyttämiseen. Avoimissa vastauksissa on kuitenkin kerrottu myös tilanteista, joissa vastaajat ovat tunnistaneet uupumuksen oireet, mutta tuen puutteen vuoksi tilanne ajautui sairauslomaan.

”Itse tiesin jo kuukautta ennen uupumista, että romahdus tulee pian, mutta sinnittelin niin pitkään kuin pystyin.”

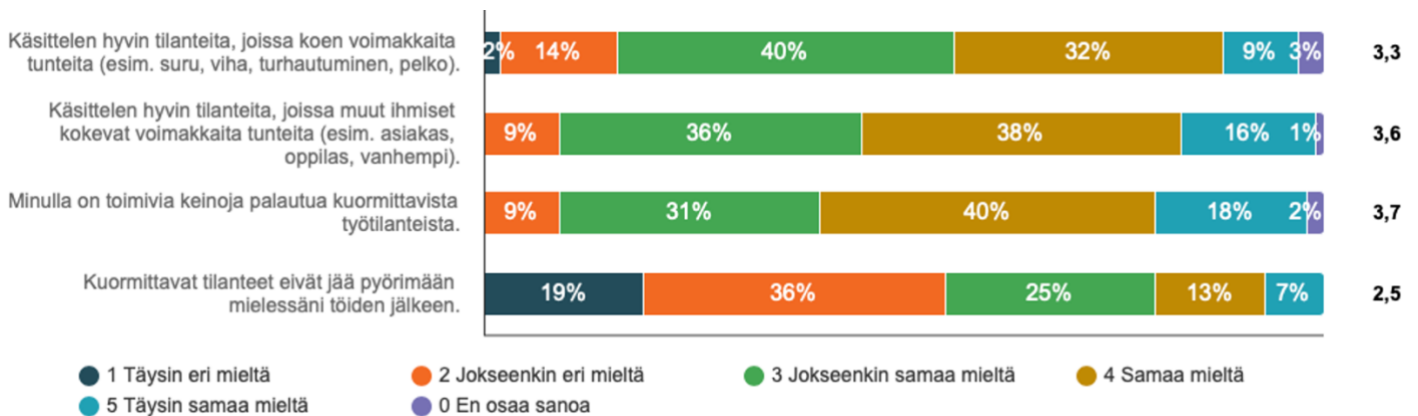
Kuvion 14 väittämät liittyvät hallitsemattomuuden tunteeseen, vastoinkäymisiin ja muutoksiin. Väittämistä ollaan jokseenkin tai melko samaa mieltä (ka. 3,4–3,7). Vastaajat ovat melko samaa mieltä siitä, että heidän toimintakykynsä säilyy hallitsemattomuuden tunteesta huolimatta (ka. 3,7) sekä siitä, että he sopeutuvat helposti muutoksiin (3,7). Tulokset viittaavat siihen, että vastaajat pystyvät sopeutumaan työelämän muutoksiin ja säilyttävän toimintakykynsä haastavissakin tilanteissa.



Kuvio 14. Hallitsemattomuuden tunne, vastoinkäymiset ja muutokset

Väittämästä ”Näen vastoinkäymiset mahdollisuutena oppia uutta” ollaan vain jokseenkin samaa mieltä (ka. 3,4). Tulos viittaa siihen, että vastaajien kyky nähdä vastoinkäymiset mahdollisuutena oppia uutta ei ole erityisen vahva osa heidän resilienssiään. Vastaajista 15 % on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä, siitä että vastoinkäymisistä voisi oppia uutta. Tämä viittaa siihen, ettei vaikeita tilanteita hahmoteta mahdollisuuksina oppia ja kehittyä.

Kuviossa 15 tarkastellaan väittämiä, jotka liittyvät kuormittavien tilanteiden käsittelyyn ja niistä palautumiseen. Väittämien keskiarvot vaihtelevat 2,5–3,7, mikä viittaa siihen, että kokemukset kuormituksen käsittelystä ja palautumisesta vaihtelevat melko paljon. Vastaajista 41 % on joko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että pystyvät käsittelemään hyvin tilanteita, joissa he itse kokevat voimakkaita tunteita (ka. 3,3). Sen sijaan vastaajista 54 % on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että pystyvät käsittelemään hyvin tilanteita, joissa muut ihmiset kokevat voimakkaita tunteita. Tulokset viittaavat siis siihen, että vastaajat kokevat muiden voimakkaiden tunteiden käsittelemisen helpompana kuin omien voimakkaiden tunteiden käsitteleminen.



Kuvio 15. Henkisesti kuormittavien tilanteiden käsitteleminen ja niistä palautuminen

Kuviosta 15 on merkittävää huomioida myös se, että 58 % vastaajista on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on toimivia keinoja palautua kuormittavista tilanteista, kun taas vain 20 % vastaajista on samaa mieltä siitä, että kuormittavat tilanteet eivät jää pyörimään töiden jälkeen mieleen. Sen sijaan jopa 55 % vastaajista kokee, että tilanteet jäävät pyörimään mieleen töiden jälkeen. Tämä viittaa siihen, että kuormittavien tilanteiden vaikutus ei pääty aina tilanteen jälkeen tai edes työpäivän päätyttyä vaan ne saattavat jäädä pyörimään mieleen. Avoimista vastauksista käy ilmi, että tilanteet saattavat jäädä pyörimään mieleen pitkäksi aikaa, vaikka tilanteet olisikin käsitelty työpaikalla.

”Ajan kuluessa asia unohtui ja tilanne meni ohi minun kohdallani, mutta valitettavasti se jätti jälkensä osaan työntekijöistä.”

Kuormittavien tilanteiden mielessä pyöriminen saattaa heikentää palautumista ja siten lisätä henkistä kuormitusta. Kuitenkin 58 % vastaajista ovat löytäneet toimivia keinoja palautua kuormittavista tilanteista. Tämä viittaa siihen, vaikka tilanne jää pyörimään mieleen, yli puolella vastaajista on kuitenkin keinoja palautua kuormittavista tilanteista. 9 % vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, ettei heillä ole toimivia keinoja palautua. Tämä on tärkeä huomioida, sillä pitkittynyt henkinen kuormitus ilman kykyä palautua johtaa pitkittyneenä pahimmillaan uupumukseen ja siten pitkään sairauslomaan.

Osa vastaajista on kertonut, etteivät he ole saaneet tutkimuksessa kuvaamaansa tilanteeseen tukea ja että tilanne pyörii edelleen heidän mielessään. Tuloksista selviää, että monella vastaajista kuormittavat tilanteet jäävät pyörimään mieleen myös työpäivien jälkeen. Erityisesti työyhteisön ja kollegoiden väliset konfliktitilanteet jäävät vastaajien mukaan mieleen pitkäksi aikaa. Joillekin nämä tilanteet herättävät edelleen ahdistuksen tunteita työpaikalla kohdatessa konfliktissa mukana olleen henkilön. Huolestuttavaa tuloksissa on myös se, että osa henkilöistä ei ole osannut tai uskaltanut pyytää apua. Lisäksi osa on kokenut, että avun pyytämisestä huolimatta esihenkilö on vähätellyt tilannetta tai jättänyt puuttumatta tilanteeseen tiedosta huolimatta.

”Tilanne on edelleen käynnissä ja yhä vaikea selviytyä - - Esihenkilö on tietoinen tilanteesta, mutta mitään konkreettista ei ole vielä tapahtunut.”

”Sain tukea työkavereilta, mutta en esihenkilöltä. Asia jäi siihen, vaikuttaa edelleen mielialaan jollain tasolla.”

”En osannut pyytää apua, yritin selviytyä työstä parhaani mukaan.”

”- - en ole varma uskallanko avautua esihenkilölle - -.”

Tällaiset tulokset voivat viitata työyhteisön psykologisen turvallisuuden puutteeseen sekä siihen, että kaikki työntekijät eivät koe saavansa riittävää tukea esihenkilöiltään. Tämä saattaa heikentää uskallusta ja halukkuutta tuoda esiin ongelmia tai pyytää apua, kun sitä tarvitsisi.

Avoimissa kysymyksissä vastaajia on pyydetty kertomaan niistä tekijöistä, jotka auttoivat heitä selviytymään henkisesti kuormittavista tilanteista. Vastauksissa työntekijät nostavat esiin omia vahvuuksiaan, joiden avulla he ovat selviytyneet kuormittavista tilanteista. Vastaajat nostivat oman ajattelutavan kehittämistä ja sen positiivista vaikutusta tilanteista selviytymiseen ja työssä jaksamiseen.

”Oma henkinen vahvuus”

”Itsetuntemus ja ratkaisukeskeisyys”

”Oma kykyni pilkkoa asioita, olla kärsivällinen ja valmistautunut.”

” - - ajatus että tämä on hetkellinen/väliaikainen tilanne, ajatus että minimi riittää ja täydellisyyteen pyrkimisen vähentäminen - -”

”Olen oppinut olemaan viemättä ”ongelmia” kotiin, vaan käsittelen ne työpaikalla.”

”Oma rauha ja kehollinen tietoisuusharjoittelu oma tunne säätely asiantuntija työssä.”

Henkisesti kuormittaviksi tilanteiksi nostettiin monesti työyhteisön ristiriidat ja konfliktitilanteet. Näistä tilanteista nostettiin myös omaa vastuuta tarkastella käyttäytymistään ja pohtia, mistä omat tunnereaktiot kumpuavat. Tällainen lähestymistapa toimii hyvin, kun konfliktitilanteet ovat pieniä eivätkä ole kärjistynyt koko työyhteisöä koskevaksi.

”Ristiriitatilanteissa auttaa, että havahtuu omaan reagointiin ja tarkastelee tilannetta ’ulkopuolelta’”

”Oma reflektointi ja rakentava, aktiivinen toiminta.”

”Rauhallinen ja järkevä suhtautuminen, keskustelu asiasta muiden tiimiläisten kesken.”

Avoimissa vastauksissa korostui myös vapaa-ajan harrastusten merkitys sekä läheisten tuen merkitys henkisesti kuormittavista tilanteista selviytymiseen. Vastauksissa nostettiin, että liikunta, luonnossa liikkuminen, lukeminen ja muu mielekäs tekeminen auttavat irrottautumaan työstä ja suuntaamaan ajatuksia pois työn kuormittavista

tilanteista. Vastaukset viittaavat siihen, että työn ulkopuolisilla voimavaroilla on merkittävä rooli palautumisessa. Läheisten kanssa keskusteleminen nähdään myös tärkeänä keinona käsitellä kuormitusta. Tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että ainakin osa kuormituksen käsittelystä jää vapaa-ajalle. Tässä korostuu työyhteisön tuen ja työpaikan avoimen ilmapiirin merkitys. Tätä käsitellään enemmän luvussa 5.2.2.

”Omat harrastukset, lukeminen, liikunta ja perhe.”

”- - puhuminen puolison kanssa, mielekäs tekeminen vapaa-ajalla.”

”Surun käsittely, itkeminenkin, liikunta ja ajatusten suuntaaminen muualle.”

”Itkua ja naurua sopivassa määrin. Kumpikin puhdistaa mieltä ja ajatusta. Ulkoilu, elokuvat, kirjat ja ystävät.”

”Vapaa-ajallani käsittelin asiaa kirjoittamalla ja puhumalla asiasta ystävien ja aviopuolison kanssa.”

Avoimissa vastauksissa välittyi, että työntekijällä on käytössään useita yksilöllisiä voimavaroja, jotka auttavat heitä selviytymään henkisesti kuormittavista tilanteista. Erityisesti korostuvat mielen lujuus, itsetuntemus sekä kyky reflektoida omaa toimintaansa ja tunnereaktioitaan. Yksilöllisten selviytymiskeinojen rinnalle tarvitaan kuitenkin organisaation ja siten työyhteisön tarjoamaa tukea kuormittavien tilanteiden käsittelemiseksi. Työntekijät kaipaavat riittävää tukea ja tilanteisiin puuttumista sekä turvallista ilmapiiriä, jossa uskalletaan tuoda haasteita esiin. Tässä korostuu esihenkilön rooli, jota käsitellään lisää seuraavissa luvuissa.

5.2.2 Sosiaaliset, rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät

Kuvion 16 neljä ensimmäistä väittämää kuvaavat kokemuksia työyhteisön tarjoamasta tuesta sekä työyhteisön avoimesta keskustelukulttuurista. Väittämien keskiarvot vaihtelevat 2,8–3,8, mikä viittaa siihen, että kokemukset työyhteisön tuesta ja avoimesta keskustelukulttuurista vaihtelevat jonkin verran. 61 % vastaajista on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi tukea työkavereiltaan henkisesti

kuormittavissa tilanteissa (ka. 3,8). Yhteensä 87 % vastaajista on vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Tämä osoittaa, että kollegoiden tuki on tärkeä voimavara kuormittavissa tilanteissa, ja tämä ilmenee myös avoimista vastauksista.

”Työkavereiden tuki ja kannustus ovat kullan arvoisia.”

”Työkaverit ovat mahtavia ja hyvä yhteishenki.”

”Onneksi oli kollegoja, jotka lupasivat auttaa - -.”

”Ihanien työkavereiden tuki - -”

”Tiimin kanssa yhtä köyttä vetäminen, yhteiset pelisäännöt ja haastavien tilanteiden jakaminen kollegojen kanssa. Huumori.”

Vertaistuki ja työyhteisön ilmapiiri on selvästi avaintekijä henkisesti kuormittavista tilanteista selviytymiseen. Useat vastaajat kuvaavat, että kollegoiden kanssa jaettu ymmärrys, mahdollisuus puhua haastavista tilanteista sekä konkreettinen kollegoiden apu vahvistavat tunnetta siitä, ettei kuormittavien tilanteiden kanssa tarvitse jäädä yksin. Myös huumori keventää tunnelmaa ja siten auttaa selviytymään joistakin tilanteista.

Vastaajista 58 % on myös samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä voi puhua avoimesti kuormittavista kokemuksista (ka. 3,7). Kuviossa 16 nähdään, että yhteensä 82 % vastaajista on vähintäänkin samaa mieltä väittämästä. Tämä viittaa siihen, että monissa työyhteisöistä vallitsee psykologinen turvallisuus kollegoiden kesken, joka tarkoittaa avointa vuorovaikutusta ja mahdollisuutta käsitellä kuormittavia kokemuksia avoimesta. Erityisesti tiimipalaverit näyttävät tilanteina, joissa kuormittavia kokemuksia voidaan purkaa avoimesti, jakaa näkemyksiä sekä sopia yhteisistä toimintatavoista.

”- - pidettiin tiimissä kriisi kokous. Mitä tehdään. Pidettiin kiinni sovitusta ja autettiin toisia jaksamaan.”

”Keskustelut ja tilanteiden purku kollegan ja tarvittaessa esihenkilön kanssa.”

”Oman tiimin kanssa tilanteen purku!”

"- - sain kollegoilta paljon henkistä tukea ja myös käytännön neuvoja tulevaisuuteen."

"Esihenkilön ja työyhteisön tuki ja avoin keskustelu auttoivat kaikkia selviämään tilanteesta."

Vastauksista välittyy myös, että esihenkilöiden ja johdon tarjoama tuki sekä heidän kanssaan käydyt keskustelut koetaan erittäin tärkeiksi.

"Esihenkilöiden tuki on tavattoman tärkeää ja koen, että olen saanut tukea riittävästi."

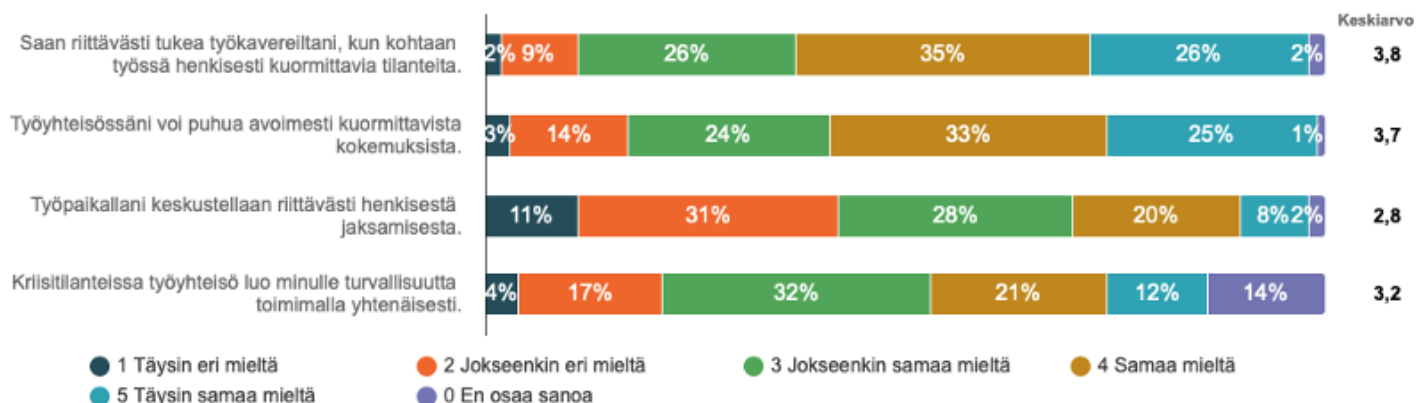
"Esihenkilölle voi aina puhua peilata tapahtunutta - -."

"Tällaisissa tilanteissa on äärimmäisen tärkeää saada esihenkilön tukea ja selkänaja."

"Johtajan ja esihenkilön sekä kollegoiden vankkumaton tuki ja turva."

"Ylemmän johdon tuki huoleni suhteen."

Vastauksista käy ilmi, että toimiva ja ammattitaitoinen esihenkilötyö on merkittävä tekijä työntekijöiden henkisen kuormituksen käsittelemiseen. Työnantajalle tämä osoittaa sen, että esihenkilötyöhön on tärkeää kiinnittää huomiota.



Kuvio 16. Työyhteisön sosiaalinen tuki ja keskustelukulttuuri

Vastaajista vain 28 % on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla keskustellaan riittävästi henkisestä jaksamisesta (ka. 2,8). Sen sijaan 42 % on väittämän

kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että vaikka suurinosa vastaajista kokee, että työyhteisössä voi puhua avoimesti kuormittavista tilanteista, henkinen jaksaminen jää keskusteluiden ulkopuolelle. Tutkimuksesta ei käy syytä ilmi, miksi työyhteisössä ei keskustella henkisestä jaksamisesta, mutta keskiarvon perusteella voidaan olettaa, että tällaista keskustelua kaivattaisiin enemmän.

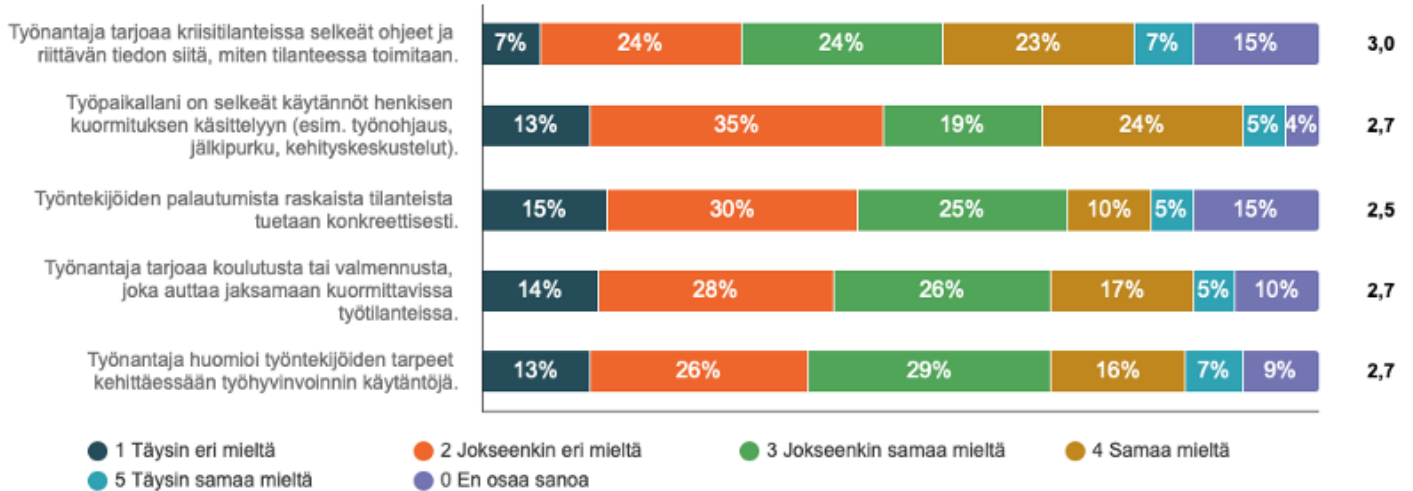
Väittämä ”Kriisitilanteissa työyhteisö luo minulle turvallisuutta toimimalla yhtenäisesti” jakaa paljon eri mielipiteitä (ka. 3,2). 43 % vastaajista ovat joko samaa tai täysin samaa mieltä ja 21 % jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. 14 % vastaajista eivät ole osanneet sanoa, miten samaa tai eri mieltä väittämästä ovat. Tämä voi tarkoittaa sitä, että 14 % vastaajista ei ole kokenut vastaavia tilanteita, jonka vuoksi omaa mielipidettä on ollut vaikea arvioida. Avoimissa vastauksissa on kuitenkin nostettu tiimin yhteistyön tärkeyttä, joka voi näkyä myös kriisitilanteissa.

Kuviossa 17 väittämät koskevat työnantajan tarjoamaa tukea ja toimintatapoja henkisesti kuormittavissa tilanteissa ja niiden jälkeen. Väittämien keskiarvot vaihtelevat välillä 2,5–3,0, mikä viittaa siihen, että vastaajien kokemukset työnantajan tuesta ovat melko vaihtelevia ja osin kriittisiä. Väittämissä korostuu muun muassa se, että merkittävä osa vastaajista on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämien kanssa. 30 % vastaajista kokee, että työnantaja tarjoaa kriisitilanteissa selkeitä ohjeistuksia ja riittävää tietoa toimintamalleista (ka. 3,0). Lähestulkoon yhtä suuri osa vastaajista (31 %) on kuitenkin väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulos voi viitata siihen, että ohjeistukset ja toimintamallit eivät ole kaikille työntekijöille yhtä näkyvät ja selkeät. Avoimissa vastauksissa selkeiden kriisiohjeiden kerrotaan kuitenkin olevan yksi selviytymisen keinoista henkisesti kuormittavista tilanteista.

” - - selkeät kriisitoimintaohjeet.”

Tutkimuksesta ei selviä syytä, mutta jakaantunut mielipide ohjeiden selkeydestä ja riittävydestä voi johtua esimerkiksi siitä, että ohjeistukset eivät ole kaikille työntekijöille

helposti saatavilla, niitä ei ole käyty työyhteisössä riittävästi läpi tai niiden käytännön soveltamisessa on epäselvyyksiä.



Kuvio 17. Työnantajan tarjoama tuki ja toimintamallit

Kuormittavien tilanteiden käsittelyyn sekä työntekijöiden palautumisen tukemiseen liittyvät väittämät saavat selvästi kriittisempää arvioita (kuvio 17). 29 % vastaajista ovat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on selkeät käytännöt henkisen kuormituksen käsittelyyn, kun taas 48 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Avoimissa vastauksissa on kuitenkin nostettu työnohjauksen olevan yksi henkisesti kuormittavien tilanteiden selviytymisen keinoista.

”Kollegoiden kanssa keskustelu ja työnohjaus auttavat.”

Melkein puolet vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että nämä käytännöt eivät ole selkeitä organisaatiossa. Tuloksista käy siis ilmi, että osalle henkilöstöstä henkisen kuormituksen käsittelyyn liittyvät käytännöt ovat muita selkeämpiä. Tutkimuksesta ei selviä, miksi vastaukset jakautuvat näin, mutta syitä voi olla esimerkiksi se, että joissain yksiköissä kuormittavien tilanteiden käsittelyyn kiinnitetään enemmän huomiota, jonka vuoksi jälkipurkuja ja työnohjausta on helpommin tarjolla. Näitä käytäntöjä käydään enemmän läpi luvussa 5.3.

Väittämien ”Työnantaja tarjoaa koulutusta tai valmennusta, joka auttaa jaksamaan kuormittavista tilanteista” (ka. 2,7) ja ”Työnantaja huomioi työntekijöiden tarpeet kehittäessään työhyvinvoinnin käytäntöjä” (ka. 2,7) vastausjakauma ovat melko samankaltaiset (kuvio 17). 22–23 % vastaajista on väittämien kanssa samaa tai täysin samaa mieltä, kun taas 39–42 % vastaajista on väittämien kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tulokset viittaavat siihen, että työnantajan toimenpiteet koetaan jokseenkin riittämättöminä tai henkilöstön on vaikea tunnistaa näitä käytäntöjä ja koulutuksia. Voidaan myös olettaa, että työhyvinvointiin liittyvät kehittämistoimet eivät tavoita työntekijöitä käytännön tasolla tai he eivät koe voivansa vaikuttaa niihin riittävästi.

Kriittisimmän arvion sai väittämä ”Työntekijöiden palautumista raskaista tilanteista tuetaan konkreettisesti” (ka. 2,5). Vastaajista vain 15 % on samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 45 % vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vaikka organisaatiossa on käytössä useita erilaisia tukimuotoja, työntekijät eivät ole tarjolla olevasta tuesta riittävän tietoisia tai ne eivät toteudu käytännössä. Tämä tulos korostaa tarvetta kiinnittää huomiota siihen, millaisia konkreettisia keinoja palautumisen tukemiseen on käytössä ja miten niistä viestitään sekä kuinka yhdenmukaisesti niitä toteutetaan muun muassa yksiköstä ja esihenkilöstö riippumatta.

Avoimissa vastauksissa on kritisoitu paljon esihenkilöntyön puutteita. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi niin moni vastaajista, kokee ettei työnantaja tue työntekijöiden palautumista. Vastauksissa myös välittyy, että organisaatiossa painotetaan yksilön vastuuta selviytymis- ja ratkaisukeinona.

”Kun - - johtaja painottaa organisaatiolähtöisten ongelmien ensisijaisena ratkaisukeinona sitä, että yksilön pitäisi pitää huolta nukkumisestaan ja liikkumisestaan. Joo, nuo mainitut ovat tutkitusti tehokkaita keinoja palautua, mutta ne eivät korjaa organisaation rakenteessa ja johtamistavassa olevia ongelmia, vaan ulkoistavat vastuun yksilölle, jolla ei ole vaikutusvaltaa korjata organisaation ongelmia.”

Jokaisella yksilöllä on toki ensisijainen vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Avoin vastaus kuvaa hyvin Mendyn (2020) resilienssin kehittämismallia, joka kritisoi vastuun

kaatamista yksin työntekijälle. Sen sijaan työnantajan tulisi tarttua organisaatiossa tunnistettuihin rakenteellisiin ja kulttuurisiin kuormitustekijöihin sekä työyhteisön haasteisiin.

Henkilöstön selviytymis- ja palautumiskykyyn vaikuttaa monen tekijän summa.

”Sain apua kollegoilta, työterveyshuolto kuunteli, liikuin paljon ja sain tukea kotona.”

”Hyvät työkaverit, kuunteleva esihenkilö, vapaa-aika (liikunta, perhe, jne.)”

”Vertaistukea, kuunteleminen ja ammattiapua, jonka työnantaja järjestää, auttaa tämänkaltaisessa tilanteessa.”

”Vapaa-ajan harrastukset, työyhteisön tuki. Tarvittaessa työterveys.”

Tässä luvussa on käyty niin yksilöllisiä, yhteisöllisiä kuin rakenteellisia keinoja. Tulosten perusteella työntekijöille on käytössään useita henkilökohtaisia selviytymiskeinoja, vapaa-ajan harrastuksia sekä läheisten tuki. Samalla kuitenkin työyhteisön merkitys korostuu, kuten kollegoiden vertaistuki, tiimin yhteiset keskustelut sekä esihenkilöiden tarjoama tuki. Tutkimus kuitenkin viittaa myös siihen, että organisaation tarjoamat rakenteelliset käytännöt, kuten kuormituksen käsittelyyn ja palautumisen tukemiseen liittyvät toimintamallit, eivät ole vielä riittävän selkeitä ja yhtenäisiä.

5.3 Työnantajan tukemisen keinot

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen aihealue koostuu myös määrällisestä sekä laadullisesta aineistosta. Ensimmäiseksi vastaajia on pyydetty arvioimaan, miten tehokkaana he pitävät tutkimuksessa esitettyjä työnantajan tarjoamia henkisen hyvinvoinnin tukimuotoja. Tehokkuutta arvioidaan asteikolla 0–5, jossa *1=ei lainkaan tehokas*, *2=vain vähän tehokas*, *3=kohtalaisen tehokas*, *4=tehokas*, *5=erittäin tehokas* ja *0=en osaa sanoa*. Määrällisestä aineistosta vastausvaihtoehto *0=en osaa sanoa* on poistettu keskiarvon laskelmista. Tarkastelussa on mukana kaikkien toimialojen vastaukset.

Määrällistä aineistoa syventää laadullinen aineisto, jossa vastaajat ovat kertoneet, millaisia muita toimintatapoja, tukimuotoja tai koulutuksia työnantaja voisi tarjota työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi. Sen lisäksi vastaajia on pyydetty kertomaan, millaisia tukea tai toimintatapoja he ovat jääneet kaipaamaan työnantajaltaan kokemissaan henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Yhdessä tämä aineisto luo kokonaiskuvan organisaation haasteista ja vastaa siten tutkimusongelmaan, millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi. Määrällinen aineisto on jaettu kolmeen osioon, ja nämä osiot on sijoitettuna alalukuihin, jotka perustuvat laadullisessa aineistossa esiin tulleisiin haasteisiin: johtaminen ja esihenkilötyö, toimintamallit kriisitilanteissa sekä muut työnantajan tarjoamat tukitoimet. Määrällisen aineiston väittämien järjestystä on hieman muokattu, jotta tuloksia voidaan käydä läpi loogisessa järjestyksessä.

5.3.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Kuviosta 18 nähdään, että 70 % vastaajista pitää työyhteisön ja kollegoiden tarjoamaa tukea tehokkaana tai erittäin tehokkaana (ka. 4,0). Tämä vahvistaa aikaisemmin tutkimustuloksissa tehtyä tulkintaa, että työyhteisön ja kollegoiden tarjoama tuki on avaintekijä henkisesti kuormittavista tilanteista selviytymiseen ja niistä palautumiseen.

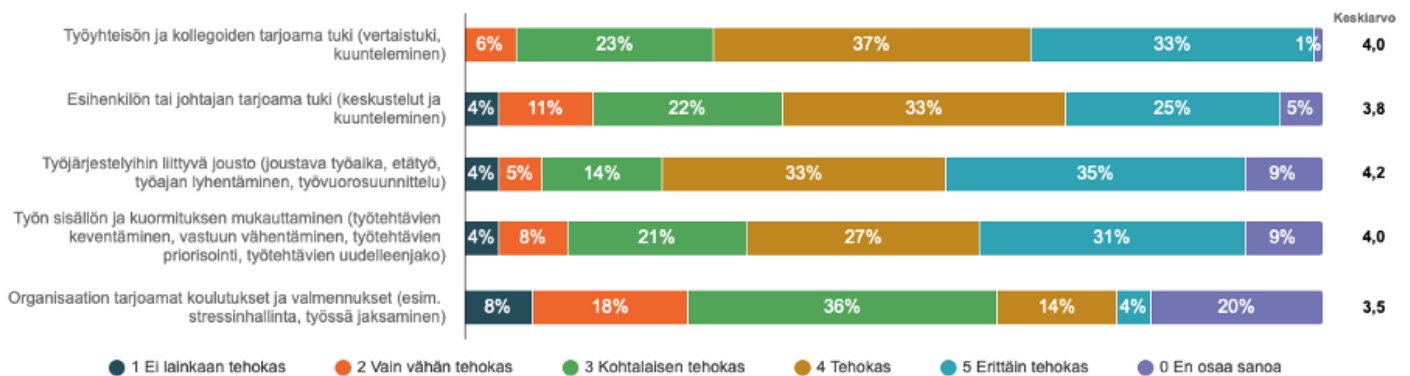
”Työyhteisön tuki. Asioita hoidetaan ja ongelmia ratkotaan yhdessä.”

Myös työjärjestelyihin liittyvät joustot, kuten joustava työaika, etätyö sekä työajanlyhentäminen (ka. 4,2) sekä työn sisällön ja kuormituksen mukauttamiseen liittyvät toimenpiteet, kuten työtehtävien keventäminen, niiden priorisointi ja työtehtävien uudelleenjako (ka. 4,0) nähdään tehokkaana henkisen hyvinvoinnin tukimuotona. Tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä, miten suurella osalla vastaajista on myös aidosti mahdollisuus muun muassa keventää työtehtäviä tai työajanpituutta. Avoimista vastauksista käy kuitenkin ilmi, että osa vastaajista on jäänyt kaipaamaan näitä toimenpiteitä, kun on kohdannut henkisesti kuormittavia tilanteita.

”Jäin kaipaamaan lyhennettyä työviikkoa.”

”Lyhennetty työviikko esim. 4 päivää, ma-to ja/tai ti-pe, jolloin omaan elämään jää enemmän aikaa palautua ja työn tehokkuus nousee - -”

Voidaan olettaa, että tällaisten joustojen ja toimenpiteiden mahdollistamiseen vaikuttavat ainakin yksikkö, työtehtävät sekä sen hetkiset resurssit. Näissä tilanteissa on tärkeää, että esihenkilön kanssa voidaan käydä avointa keskustelua henkisestä jaksamisesta ja siitä, millainen tuki auttaisi työntekijää selviytymään ja palautumaan kuormituksesta.



Kuvio 18. Sosiaalinen tuki, työjärjestely ja -sisältö sekä koulutukset

Vain 18 % vastaajista pitää organisaation tarjoamia koulutuksia ja valmennuksia tehokkaina tai erittäin tehokkaina. Sen sijaan 26 % vastaajista on sitä mieltä, että koulutukset ovat vain vähän tehokkaita tai ei lainkaan tehokkaita. Avoimissa vastauksissa koulutuksia toivotaan, mutta saman aikaisesti niiden tehokkuutta kritisoidaan. Tämä viittaa siihen, että suoranaisesti koulutuksia ei pidetä hyödyttöminä, mutta niiden sisältö ja kohderyhmä tulisi miettiä organisaatiossa tarkkaan, jotta koulutuksesta saataisiin konkreettista hyötyä ja ohjeistuksia kuormittavien tilanteiden varalle. Vastauksissa toivotaan ”kunnollisia koulutuksia asioista, mitä on juuri kysytty” viitaten tutkimukseen.

”Massakoulutuksista ei ole hyötyä.”

”Pitkät kokoukset ja koulutukset, joissa edellä mainituista asioista ja muusta keskustellaan (jatkuva epävarmuus), mutta jotka eivät johda mihinkään.”

”Resilienssi ei ole sirkustemppuja eikä koulutuksia, vaan rehellistä, luotettavaa toimintaa.”

Vastaajista 58 % pitää esihenkilön tai johtajan tarjoamaa tukea tehokkaana tai erittäin tehokkaana henkisen hyvinvoinnin tukemisessa. Nämä tulokset viittaavat siis siihen, että esihenkilöiden ja johtajien merkitys osana henkilöstön henkistä hyvinvointia ja siten resilienssiä on merkittävä. Eniten kritiikkiä avoimissa vastauksissa sai kuitenkin esihenkilötyö ja siihen liittyvät puutteet. Teemoiksi nousee erityisesti haasteet avoimessa ja turvallisessa vuorovaikutuksessa, negatiivinen suhtautuminen kritiikkiin ja esiin tuotaviin ongelmiin sekä empatian ja arvostuksen puute.

”Olisin kaivannut esihenkilöltä ymmärrystä ja empatiaa - -.”

”Esihenkilön vähättely kentällä tapahtuvien asioiden kuormittavuudesta ja psyykkisestä kuormasta.”

Yksilöillä on erilaiset tarpeet, joka välittyy myös avoimista vastauksista. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee tiimensä ja käy riittävästi keskustelua oman tiimin hyvinvoinnista. Esihenkilöt ja johtajat mahdollistavat omalla esimerkillään työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja siten luo pohjan avoimelle vuorovaikutukselle. Merkittävä osa vastaajista kaipaa esihenkilöiltä aitoa kuuntelemista, empatiakykyä sekä arvostuksen osoittamista. Tämä viittaa siihen, että ihmislähtöisessä johtamistavassa on kehittämisen varaa. Näitä kehittämistarpeita käydään tarkemmin läpi seuraavissa alaluvuissa.

5.3.1.1 Arvostus ja empatia

Arvostetuksi tulemisen tunne kuuluu työhyvinvoinnin perustarpeisiin (Rauramo, 2012, s. 15), ja tämä välittyy myös tutkimusaineistosta. Avoimissa vastauksissa korostuu henkilöstön kokemus arvostuksen puutteesta. Tämä heikentää muun muassa työn merkityksellisyyden tunnetta ja vaikuttaa kielteisesti jaksamiseen. Arvostuksen puutteen seurauksia kuvaa kokemukset siitä, että työntekijän tuntevat itsensä merkityksettömäksi.

”Täydellinen arvostuksen puute joka päiväisessä työssä saa itsensä tuntemaan nolaksi”

Pienetkin tunnustuksen osoitukset tehdystä työstä koetaan merkittävänä jaksamista tukevin tekijöinä. Nämä tunnustuksen osoitukset voivat tarkoittaa esimerkiksi positiivista palautetta tai ihan vain sanoja ”kiitos”.

”Joskus voisi tuoda esille, että: olet tehnyt hyvää työtä, arvostamme osaamistasi, olet tunnollinen ja ahkera.”

”Omasta kokemuksesta voin sanoa, että positiivisen palautteen saaminen lämmittää ja tuo ryhtiä ja jaksamista omaan tekemiseen.”

”Kysyä: Miten pärjää voinko auttaa joissakin asioissa, olla kiinnostunut ja kaikkein tärkein sana kiitos!, kun huomaa että asiat sujuu.”

Työntekijät kaipaavat esihenkilöiltään positiivista palautetta, joka auttaa jaksamaan vaikeista tilanteista huolimatta. Vastaukset viittaavat siihen, että arvostuksen osoittamista ei nähdä vain kohteliaana käytöksenä vaan aidosti keskeisenä osana henkistä hyvinvointia. Oman työpanoksen merkityksellisyyden tunne auttaa selviytymään henkisesti kuormittavista tilanteista.

”Joskus voisi tuoda esille, että: olet tehnyt hyvää työtä, arvostamme osaamistasi, olet tunnollinen ja ahkera.”

”Hän olisi voinut ihan vain olla edes vähän empaattinen, ja vaikka kertoa miten hyvin me tehdään tämmöisessäkin tilanteessa työmme ja miten ylpeä hän on. Se olisi jo auttanut jaksamisessa kun tietää että esihenkilö on ylpeä vaikka ei paljon muuta pysty asialle tekemään.”

Vastaukset osoittavat sen, että arvostus ja empatia kiteytyvät vahvasti toisiinsa, ja niiden yhteisvaikutus voi olla valtava työyhteisön jaksamisen ja selviytymisen kannalta. Vaikka esihenkilö ei kykenisi välttämättä ratkaisemaan kaikkia haasteita ja kuormittavia tilanteita, esihenkilön empaattisella kohtaamisella ja suhtautumisella työntekijöitä kohtaan voi vahvistaa kokemusta siitä, että työntekijä ei ole yksin asioiden kanssa ja hänen panostaan työhön arvostetaan. Vastauksista välittyy, että organisaatiossa on kuiluja empaattisessa ja välittävässä vuorovaikutuksessa, joka aiheuttaa monia negatiivisia tunteita.

”Esihenkilön empatia, ymmärrys ja vastuullisuus työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi, syyllistämisen ja vähättelyn sijaan.”

”Esihenkilön negatiivinen suhtautuminen, jatkuvaa vähättelyä, ei koskaan minkäänlaista kehua tai kiitosta.”

Vastaajat toivovat, että empatia näkyisi arjessa esihenkilön kykynä kuunnella, olla läsnä ja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Työntekijät kaipaavat esihenkilöiltä ymmärrystä ja tukea esimerkiksi kysymällä, miten voisi auttaa työntekijöitä kuormittavissa tilanteissa tai ihan vain kysyä, mitä kuuluu.

”Aitoa kuuntelemista, läsnäoloa, kysymistä: kuinka voisin auttaa tässä tilanteessa. Myös kannustava ja tsemppaava asenne auttaa eteenpäin. Positiivisen palautteen voimalla mennään yllättävän pitkälle vaikeissakin tilanteissa.”

”Olisin toivonut empaattisempaa ja kuuntelevampaa otetta ja ymmärrystä tiimimme roolia kohtaan.”

”Ystävällistä hyväntahtoista rakentavaa keskustelua. Kuuntelua. Kysymistä. Luottamusta.”

Positiivinen ja kannustava palaute sekä aito kuuntelu ja välittäminen nähdään työn voimavaroina, jotka auttavat ylläpitämään työkykyä myös henkisesti kuormittavissa tilanteissa. Sen sijaan empatian puute, vähättely ja negatiivinen suhtautuminen heikentävät työmotivaatiota, jaksamista ja siten vaikeuttaa selviytys- ja palautumiskykyä henkisesti kuormittavista tilanteista. Tulokset vahvistavat, että esihenkilöiden tapa kohdata työntekijät arvostuksen ja empatian kautta vaikuttaa keskeisesti työntekijän resilienssin rakentumisessa ja ylläpitämisessä.

5.3.1.2 Työyhteisön psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisössä turvallista ilmapiiriä, jossa jokaisen on turvallista jakaa mielipiteitään, esittää kysymyksiä ja nostaa esiin työyhteisön haasteita ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista tai leimautumisesta (Newman ja muut, 2017,

s. 522). Tutkimuksen laadullinen aineisto osoittaa, että kaikissa kohdeorganisaation työyhteisöistä ei koeta psykologista turvallisuutta. Osa työntekijöistä kokee, etteivät he uskalla nostaa esiin työpaikan- ja yhteisön haasteita ja ongelmakohtia. Taustalla on pelko leimautumisesta ja ”hankalan työntekijän” -leiman saamisesta. Syyksi on nostettu esihenkilön tapa reagoida negatiivisesti palautteeseen muun muassa suuttumalla tai vähättelemällä asiaa.

”Ongelmista ei saa puhua ja jos puhuu niin esihenkilö suuttuu. Ongelmatilanteissa esihenkilö vähättelee ongelmia aina.”

”Että esihenkilö kuuntelisi ilman että menee suoraan puolustus tilaan. Että saisimme vaikuttaa meihin koskeviin asioihin. Läpinäkyvyyttä johdolta.”

”Esihenkilön tuki olematon, pitää vaan kuulemma jaksaa. Jos sanot että olet loppu työtaakan alla, esihenkilö suuttuu ja alkaa tivaamaan mitä töitä sinulla on.”

Joissain työyhteisöistä esiintyy myös esihenkilön epäasiallista ja suorastaan törkeää käytöstä. Esihenkilön on kerrottu muun muassa kutsuneen palautteenantajaa ”herkkänahkaiseksi”. Tällainen vähättelevä, asiaton ja epäoikeudenmukainen kohtelu ylläpitää kulttuuria, jossa asioista ei uskalleta sanoa ääneen ja lopulta sisäiset ongelmat kasaantuvat. Kasaantuneet ongelmat voivat näyttäytyä myöhemmin työyhteisössä uupumuksena tai irtisanomisina ja siten henkilöstön vaihtuvuutena, kuten avoimista vastauksista on käynyt ilmi.

”Nolaavan esihenkilön olisi syytä katsoa peiliin ja kertoa, mitä hän saavutti vähättelyllä.”

”Esihenkilö vähättelee julkisesti kokouksessa osaamistani.”

Epäoikeudenmukainen, negatiivinen ja välinpitämätön käytös ja suhtautuminen voi pahimmillaan luoda pelon ilmapiiriä.

”Kaupungin yleisin johtamisen tapa on vyöryttää asiat ilman perusteluita ylhäältä alas ja olla kuuntelematta mitään saatua palautetta.”

”Palautteen puuttuminen ei ole hyväksymistä vaan pelon ilmapiiriin aiheuttama hiljaisuus, ja se on kaupungin kehittymisen ja menestymisen kannalta vakava ongelma.”

Useampi vastaaja nostaa haasteeksi, ettei esiin tuotuihin epäkohtiin tartuta vaan ongelmat ”lakaistaan matonalle” ja niitä perustellaan ”yksittäistapauksina”. Osa vastaajista kertoo, että johtajat korostavat yksilön vastuuta, mutta sekä määrällisessä että laadullisessa aineistossa välittyy useampien ongelmien ja haasteiden rakenteellinen ja kulttuurinen luonne, joihin yksilö ei kykene yksin vaikuttamaan. Työntekijät kaipaavat työnantajaltaan ja siten esihenkilöitä ja johtajilta avoimuutta ja ongelmien sanoittamista ääneen, jolloin muodostuu yhdessä ymmärrys haasteista ja samalla voidaan jakaa vastuuta yhteisesti muutosten tekemiseen.

”Kaupungin tapa toimia on vaientaa epäkohdista puhuvat ihmiset ja viitata ongelmista julkisesti puhuviin yksittäistapauksina, mitä ne eivät ole.”

”Jos halutaan olla hyviä, kehittyä, kasvaa ja onnistua, on vaan kertakaikkiaan välillä opeteltava kuuntelemaan myös se kriittinen, työntekijöiltä tuleva palaute ja lopetettava sen ohittaminen yksittäisenä tyytymättömänä.”

”Heikkolaatuista johtamista ja siitä johtuvia ongelmia ei korjata sillä, että niistä kärsivät yksilöt vastuutetaan kestävämmän ongelmaa, jota he eivät ole luoneet eivätkä halua ylläpitää.”

”Esihenkilö ei halunnut ymmärtää tilanteen vakavuutta, eikä tehnyt asialle juurikaan mitään. Ryhmän työnohjauksella ei ollut merkitystä, koska kukaan ei uskaltanut puhua suoraan.”

”Eivät ongelmat katoa sillä, että ne lakaistaan maton alle ja teeskennellään, että kaikki on hyvin.”

Henkilöstö arvostaa avointa vuorovaikutusta, esihenkilön ja johtajan tarjoamaa tukea, epäkohtiin puuttumista sekä oikeudenmukaista kohtelua. Organisaatiossa esiintyy avoimen vuorovaikutuksen haasteita ja yhdeksi teemaksi nousi muutostilanteet ja niihin liittyvä päätöksenteko. Avoimuus ei koske vain arkipäiväistä työskentelyä ja palautteen antoa vaan myös muutostilanteita, jossa muutokset voivat tapahtua nopeasti ja ne vaikuttavat koko työyhteisöön. Henkilöstö kaipaa selkeää viestintää sekä avointa ja läpinäkyvää päätökstekoa ja perustelua.

"Muutokset ovat toki välttämättömiä, mutta jatkuvien, toistuvien muutosten kanssa henkilöstö väkisin väsyä, erityisesti jos niistä ei tule riittävästi tietoa ajoissa."

"Kipeätkin asiat ja muutokset on helpompaa omaksua ja hyväksyä, jos niistä on avoimesti puhuttu ja perusteltu etukäteen. Ylhäältä päin pudotellut käskyt ja määräykset aiheuttavat ärtymystä, jos ne tuodaan henkilöstölle vain ilmitusluontoisina asioina."

"Johdon selkeä ja avoin viestintä sekä riittävät perustelut."

"Rakentavaa selvitystä miksi, tasavertaisuutta."

Myös yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu koetaan haasteelliseksi erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisössä on vahva persoona, joka kykenee vaikuttamaan työyhteisön kannalta negatiivisesti esihenkilön päätöksentekoon.

"Esihenkilön pitäisi olla puolueeton mielipiteissään ja omata kunnioittavan suhtautumisen kaikkia osapuolia kohtaan. Esihenkilön kyky yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen ja niitä kaikilta vaatimiseen oli puutteellista."

"Tasa-arvoinen kohtelu, vaikka joku osaisikin vaatia itselleen "paremmat" puitteet työskentelyyn."

Organisaatiossa on tärkeää mahdollistaa avoin ja säännöllinen vuorovaikutus tiimien ja esihenkilöiden välillä. Vastauksissa korostuu kollegoiden antaman tuen merkitys, ja vastauksissa toivotaankin yhteisiä hetkiä tiimin kanssa, esimerkiksi epämuodollisten aamiaisen merkeissä. Säännölliset tiimihetket työyhteisössä mahdollistaisivat ajankohtaisten asioiden yhteisen käsittelyn sekä kuormittavien kokemusten jakamisen.

"Yhteiset kahvi- ja lounastauot kollegoiden kanssa voivat lisätä myös resilienssin kokemusta/ vertaistukea/ toisten kuulemista."

"Panostaa yhteisöllisyyteen ja pyrkii luomaan työyhteisöön turvallisen ilmapiirin. Mahdollistaa työntekijöiden tutustumisen toisiinsa, esim. vapaamuotoiset, yhteiset aamiaiset, tms."

"Yhteisiä kokoontumisia ruuan ja liikunnan parissa."

"- - yhteistä tekemistä/tilaisuuksia jossa asioista keskustellaan avoimesti."

Lisäksi on nostettu halu päästä keskustelemaan esihenkilön kanssa säännöllisen ajan välein, jolloin olisi mahdollisuus kertoa esimerkiksi omista huolistaan ilman isoa kynnystä aloittaa tällainen keskustelu. Arki koetaan usein hektiseksi, jolloin kollegoiden tai esihenkilöiden voi olla vaikeaa huomata, jos työyhteisössä joku voi huonosti. Tästä syystä olisi tärkeää järjestää säännöllisesti keskusteluaikaa, jolloin jokaisella olisi pieni kynnys kertoa läheisille kollegoilleen tai esihenkilölle kokemuksistaan ja mahdollisista huolistaan.

”Olisin kaivannut, että joku olisi kysynyt, miten voin, haluanko puhua ja voisiko auttaa jossakin. - - useimmilla on niin paljon omia asioita, ettei huomaa, kun toisella on raskasta.”

”Säännölliset kehityskeskustelut tai jokin muu säännöllinen tapaaminen esihenkilön kanssa, jotta on mahdollisuus ja tilaa keskustella omaan työhön liittyvistä asioista.”

”Säännöllinen juttutuokio esihenkilön kanssa, vaikkapa pari kertaa kuukaudessa. Ei tarvitse olla kuin vartin kestävä, mutta kunhan edes sellainen olisi.”

Tutkimustulokset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden kokemus on organisaatiossa paikoittain hyvinkin heikkoa. Tämä ilmenee henkilöstön pelkona tuoda esiin ongelmia, kokemuksina vähättelevästä tai puolustautuvasta suhtautumisesta sekä palautteen ja kritiikin sivuuttamisena. Vastauksissa välittyy tarve tulla kuulluksi, kohdatuksi ja arvostetuksi. Avoin ja perusteltu päätöksenteko ja riittävä viestintä ovat keskeisiä erityisesti muutostilanteissa. Psykologista turvallisuutta vahvistavat tasapuolinen kohtelu, säännöllinen vuorovaikutus sekä yhteisöllisyyttä tukevat käytännöt.

5.3.1.3 Epäkohtiin puuttuminen

Eryteisesti työyhteisön ristiriitatilanteissa moni vastaajista kokee, että esihenkilö ei puutu tilanteeseen joko riittävästi tai laisinkaan. Samanlaiset haasteet näkyvät kuitenkin muissakin tilanteissa. Keskeisenä ongelmana on siis se, että esihenkilöt ja johtajat eivät puutu henkisesti kuormittaviin tilanteisiin niin, että se edistäisi hyvinvointia ja siten

auttaisi kehittämään resilienssiä. Vastauksissa korostuu kokemus siitä, että työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin ei puututa riittävällä tavalla, vaikka esihenkilöt olisivat tietoisia tilanteista.

”Tilanne on edelleen käynnissä ja yhä vaikea selviytyä. - - Esihenkilö on tietoinen tilanteesta, mutta mitään konkreettista ei ole vielä tapahtunut.”

”Esihenkilöt yleensä ilmoittavat, ettei tästä (ikävästä) asiasta enää keskustella. Asiat jäävät yleensä ratkaisematta.”

Osassa vastauksista kerrotaan henkistä kuormitusta aiheuttavan työyhteisön konfliktitilanteet. Vastauksissa kerrotaan, että ongelmat ja ristiriidat ovat jääneet käsittelemättä, minkä seurauksena henkinen kuormitus on pitkittynyt ja ilmapiiri työyhteisössä kärsinyt.

”Työnjohdon tulisi puuttua huonoon työyhteisö henkeen. Kuunnella ja tarvittaessa ottaa nopeasti apuun ammattihenkilöstöä korjaamaan työyhteisön ristiriitoja.”

”Nyt vaan vuosia ollaan asiasta hiljaa ja tilanne vain pahenee, kuilut kasvaa liian suuriksi. Vaietaan/haudataan asiat ja henkilöstö ristiriidat. On pyydetty jo apua, mutta mitään ei tehdä.”

”Olisin kaivannut, että johtaja pysäyttää tällaiset tilanteet, kun asiat menee erittäin negatiivisävytteisiksi. Työyhteisön hyvinvointi riippuu myös siitä, miten johtaja pystyy tällaiset ratkaisemaan työpaikoilla.”

Vastauksista välittyy henkilöstön odotukset esihenkilöiden toiminnalle epäkohtiin puuttumisessa. Esihenkilöiltä toivotaan avoimuutta ja rohkeutta ottaa vaikeat asiat puheeksi, asettaa selkeitä pelisääntöjä sekä puuttua jämäkästi epäasialliseen käyttäytymiseen, kuten kiusaamiseen. Esihenkilöiden ja johtajien tulee itse toimia roolimallina, ja noudattaa työyhteisön yhteisiä toimintamalleja ja ohjeistuksia.

”Aikaisempaa puuttumista vuosia jatkuneeseen tilanteeseen, joka on ollut tiedossa ja kuormittanut koko työyhteisöä. - - Rohkeutta ja vastuunkantoa, työhyvinvoinnin työkalujen käyttöä ja jämäkkää johtamista. Itse olisin halunnut tulla kuulluksi paremmin. Jäin yksin.”

”Rohkeasti ohjata työntekijöitä, selkeät raamit työhön, jottai kukaan ei voi alisuorittaa muiden siivellä. Rohkeasti työnohjausta ilman että syyllistää kuitenkaan ketään.”

”Vahvempaa puuttumista kiusaamiseen, jota on jatkunut pitkään.”

Edellisessä luvussa esihenkilöiden välinpitämättömyys nousi yhdeksi ongelmaksi. Lisäksi osa vastaajista kokee, että epäkohtiin ei puututa, koska esihenkilöiltä puuttuu riittävä osaaminen ja taidot tarttua haasteisiin ja ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin. Vastauksissa nostetaan tarvetta esihenkilökoulutuksille, joissa tartutaan esihenkilötyön haasteisiin ja pyritään aidosti kouluttamaan esihenkilöitä ihmislähtöisempään johtamiseen. Jokaisella esihenkilöllä on myös vastuu huolehtia oman osaamisen kehittämisestä, ja tarvittaessa pyytää apua tilanteiden käsittelemiseen.

”Esihenkilöllä ei ole esihenkilötaitoja.”

”Esihenkilöiden osaamattomuus/haluttomuus puuttua pelisääntöjen noudattamatta jättämiseen.”

”Puuttumista tilanteeseen. Ellei oma osaaminen riitä, pyytäisivät ammattilaisten apua.”

Vastauksissa kuitenkin tunnistetaan myös rakenteelliset tekijöitä, jotka haastavat tai jopa estävät esihenkilöitä tarttumasta haasteellisiin tilanteisiin muun muassa toimintamalleja muuttamalla tai tiukentamalla. Vastaajat tuovat esiin, että esihenkilöiden mahdollisuudet puuttua tilanteisiin voivat olla rajallisia esimerkiksi organisaation ylempien tahojen asettamien ohjeistusten vuoksi. Tällaiset rajalliset mahdollisuudet voivat johtaa tilanteeseen, jossa keinot puuttua epäkohtiin jäävät riittämättömiksi.

”Koen, että esihenkilöllä ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia puuttua ristiriita tilanteisiin, ja että heillä olisi enemmän keinoja puuttua.”

”Toisaalta esihenkilöt ovat varmasti tehneet parhaansa, mutta heille taas ylemmältä tasolta annetaan sääntöjä, joiden puitteissa ei voi esim. estää väkivaltaista oppilasta tulemasta kouluun.”

Vastauksista välittyi henkilöstön tarve ja toive saada esihenkilöiltä ja johdolta aktiivisempaa, jämäkämpää ja konkreettisempaa otetta epäkohtiin puuttumisessa.

Epäkohtia, haasteita ja ongelmia halutaan nostaa avoimesti keskusteluun, toivotaan niiden yhteistä käsittelyä sekä odotetaan konkreettisia toimenpiteitä sen sijaan, että tilanne vain todetaan ja ikään kuin sivuutetaan sen vakavuus täysin.

”Asian ottamista pöydälle, keskustelua, tukea ja konkreettisia toimenpiteitä. Ei pelkkää voivottelua”

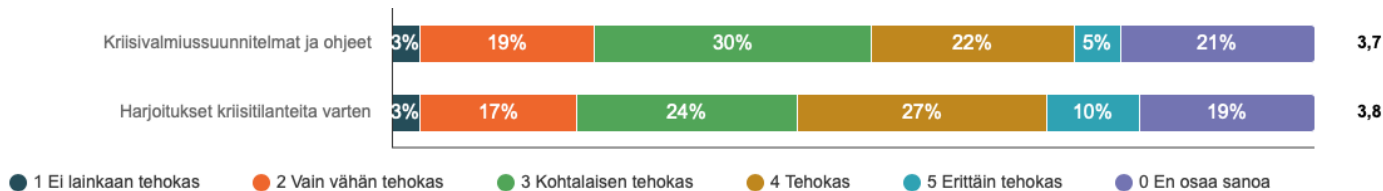
”Rohkeasti ohjata työntekijöitä, selkeät raamit työhön, jotta kukaan ei voi alisuorittaa muiden siivellä.”

Tulokset viittaavat siihen, että organisaatiossa on merkittäviä puutteita epäkohtiin puuttumisen käytännöissä. Koska samankaltaisia puutteita tunnistettiin kaikilla toimialoilla, tuloksia tarkasteltiin organisaatiotasolla. Tällaiset puutteet heikentävät sekä yksilön että koko työyhteisön hyvinvointia, kun tilanteet pitkittyvät ja jäävät selvittämättä. Esihenkilöiden reagointi ja toiminta koetaan olevan monissa tilanteissa passiivista tai riittämätöntä. Henkilöstö kaipaa johdonmukaista ja jämäkkää otetta, jossa ongelmiin ja epäkohtiin puututaan avoimesti ja konkreettisilla toimenpiteillä. Vaikka toimenpiteitä voi osittain rajoittaa rakenteelliset tekijät, tilanteista välittyy tarve esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Ammattitaitoisella johtamisella ja esihenkilötyöllä edistetään ja tuetaan muun muassa työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia sekä siten mahdollistetaan resilienssin kehittyminen.

5.3.2 Toimintamallit kriisitilanteissa

Työnantaja varautuu kriiseihin muun muassa valmiussuunnitelmien, ohjeistusten ja harjoitusten avulla. Kuviosta 19 nähdään, että vastaajien arviot näiden tehokkuudesta on pääosin myönteinen (ka. 3,7–3,8). Vastaajista 57 % vastaajista pitää kriisivalmiussuunnitelmia ja ohjeita vähintäänkin kohtalaisen tehokkaana (ka. 3,7). 61 % vastaajista pitää kriisiharjoituksia vähintäänkin kohtalaisen tehokkaana (ka. 3,8). Huomioitavaa on kuitenkin, että jopa 19–21 % vastaajista ei ole osannut sanoa, miten tehokkaana näitä toimenpiteitä pitää. *En osaa sanoa* -vastausten osuus voi viitata siihen, että kaikilla vastaajilla ei ole kokemusta tai tietoa kriisiohjeistuksista tai harjoituksista,

jotta pystyisi arvioimaan niiden tehokkuutta. Se voi myös viitata siihen, että kriisivalmiussuunnitelmia ja -harjoituksia ei ole käsitelty riittävästi työyhteisössä tai työntekijät eivät ole osallistuneet niihin.



Kuvio 19. Ohjeet ja harjoitukset kriisitilanteisiin

Organisaatiossa esiintyviä kriisitilanteita ovat erityisesti sivistystoimenpuolella kouluissa toistuvat väkivaltatilanteet. Vastauksista käy ilmi, että väkivallan uhkaa on myös varhaiskasvatuksessa. Vastauksista välittyy, että väkivaltatilanteita varten ei ole riittävän tehokkaita toimintatapoja, ja niiden aiheuttama henkinen kuormitus on suuri.

”Omassa arjessa toistuvat väkivaltatilanteet kuormittavat suuresti. Työpaikalla ei ole mitään systeemiä näiden läpikäymiseksi. Esihenkilö vain ilmoittaa ohimennen, että täytävä tapaturmailmoitus (siis sen jälkeen, kun ensin vedät työpäivän loppuun).”

”En tiedä kuka ja mikä taho kyseessä, mutta olisi loistava saada sellainen muutos asioihin että myös alle 4v. lapset voivat olla erittäin haastavia. Ryhmää pitäisi kuulla tukimuodoissa, esim. avustaja lapselle. Tämä lapsi oli kovin väkivaltainen myös.”

Uhkaaviin ja väkivaltaisiin tilanteisiin kaivataan järeämpiä ja vahvempia toimintatapoja ja keinoja puuttua jatkuvaan väkivaltaiseen käytökseen. Avoimissa vastauksissa välittyy opettajien väsymys ja epätoivo toistuviin väkivaltatilanteisiin, jossa koetaan jäävän melko yksin tilanteiden kanssa. Vastauksissa on ehdotettu muun muassa vahvempia oppilahuoltopalveluita, jolloin vastuu tilanteiden käsittelystä ei jäisi yksin opettajille. Lisäksi kouluihin kaivataan koulukoutsia, joka kohtaisi väkivaltaiset nuoret. Joissain kunnissa on käytössä turvallisuuskoordinaattoreita, joihin näissä avoimissa vastauksissa on saatettu viitata.

”Kaipaun kouluun vartijaa tai koulukoutsia, joka kohtaisi väkivaltatilanteet opettajan sijasta.”

”Vahvempia oppilashuoltopalveluita ja näiden vastuunkantamista niin että opettaja ei jää yksin.”

” - - liikaa ei voi korostaa sitä, että kouluissa on yhä enemmän psyykkisesti oireilevia tai vaille kotikasvatusta jääneitä lapsia. Pitäisi olla jokin kolmas osapuoli, joka nyt ainakin voisi olla yhteydessä vanhempiin, joiden lapset ”eivät tarvitse mitään apua” ja velvoittaa heidät tavalla tai toisella toimimaan koulun kanssa yhteistyössä.”

Vastaavissa tilanteissa tulisi kuitenkin muistaa huolehtia myös henkilöstön hyvinvoinnista. Niin kuin vastauksista ilmenee, väkivalta aiheuttaa isoa henkistä kuormitusta, kuten huolta ja pelkoa sekä itsensä, että muiden puolesta. Vastauksissa on myös kerrottu, että opetukseen käytetty aika kuluu hankalan oppilaan kanssa toimimiseen samalla, kun muu luokka kärsii opetuksen ja opettajan huomion puutteesta. Vastauksissa on nostettu tarve palauttaa pienluokat, jolloin häiriökäyttäytyminen ei häiritsisi koko muun luokan opetusta.

”Väkivallan uhka työssä, johon ei saanut tarpeeksi tukea.”

”Opiskelijoiden elämänhallintaan ja käytökseen liittyvien ongelmien hoitamista nopeasti & tehokkaasti ammattilaisten avulla. Pienluokat takaisin.”

”Opettajan energia kuluu hänen (käytöshäiriöisen oppilaan) vahtimiseensa. Muukin ryhmä tarvitsisi huomiota.”

Vastauksista välittyy, että henkilöstö kaipaa selkeämpiä ohjeistuksia ja käytäntöjä, miten kriisitilanteissa ja muissa monimutkaisissa tilanteissa toimitaan. Vastaajat korostavat, että resilienssi vahvistuu, kun perusasiat ovat organisaatiossa kunnossa, ja henkilöstö tietää muun muassa, miten tehtävät ja vastuut tällöin jakaantuvat.

”Resilienssin vahvistaminen lähtee perusasioiden hoitamisesta siten, että poikkeustilanteet eivät räjäytä koko pakkaa levälleen. Eli: selkeät työprosessit, kuka tekee, koska tekee, mitä tekee, mistä vastaa, kuka tuuraa, koska ja millä valtuuksilla.”

”Selkeyttä siihen, miten toimimme erilaisissa monimutkaisissa tilanteissa – erityisesti johtamisen näkökulmasta.”

Tutkimustuloksissa koulutukset ovat saaneet sekä hyvää palautetta, mutta myös kritiikkiä. Haasteeksi on nostettu se, että kyseessä on ”massakoulutuksia”, jotka eivät konkreettisesti anna keinoja ja apuja arjen työhön tai kuormittaviin tilanteisiin. Vastauksissa on kuitenkin toivottu koulutuksia. Näissä koulutuksissa toivottaisiin olevan konkreettisia harjoituksia, ja siten löytämään hyödyllisiä keinoja toimia erilaisissa kriisitilanteissa. Koulutusten ja valmennusten avulla haluttaisiin lisätä valmiuksia toimia vaikeissa ja kuormittavissa tilanteissa sekä siten löytämään keinoja vahvistaa omaa resilienssiä.

”EA koulutukset, psyykkinen EA kurssi ja vastaavat valmennukset, joissa harjoitetaan omia valmiuksia sekä tukea muita kriisissä, että vahvistamaan omaa resilienssiä (ennakoiden, esim. hengitysharjoitukset), jotta on sitten olemassa olevia keinoja, kun stressaava tilanne /kriisi iskee.”

”TA voisi myös kannustaa ja kouluttaa omia työntekijöitä pitämään työpaikoilla lyhyitä mindfulnes tai jumppahetkiä.”

Sen lisäksi, että henkilöstö kaipaa parempia valmiuksia toimia kriisitilanteissa, vastauksissa nousee myös tarve avulle ja tuelle kriisien aikana ja niiden jälkeen. Tällaista tukea ja apua voi organisaatiossa jo ollakin, mutta jälleen vastaukset osakseen viittaavat siihen, että tietoisuutta kriisitilanteiden tukimuodoista tulisi nostaa organisaatiossa paremmin esille ja varmistaa, että tieto on jokaisen työntekijän käytettävissä.

”Coaching- ja kriisinhallintaryhmiä.”

”Kriisiapu.”

Tulokset viittaavat siihen, että työnantajan kriisivalmiuteen liittyvät käytännöt arvioidaan pääosin myönteisinä, mutta ohjeistusten ja toimintamallien käytännön toimivuudessa sekä tehokkuudessa tunnistetaan vielä puutteita. Erityisesti riittävä ja vahva tuki ja toimintamallit toistuviin kuormittaviin väkivaltatilanteisiin koetaan olevan puutteelliset. Kokemus yksin jäämisestä tällaisten tilanteiden kanssa heikentää työssä jaksamista ja siten heikentää myös työntekijän resilienssiä. Vastauksista välittyy tarve kehittää kriisivalmiutta erityisesti käytännönläheisempään suuntaan, kuten vahvistamalla selkeitä

otimintamalleja, lisätä konkreettisia koulutuksia sekä varmistaa, että henkilöstön on mahdollisuus saada riittävää henkistä tukea kriisien aikana ja niiden jälkeen.

5.3.3 Muut henkisen hyvinvoinnin tukimuodot

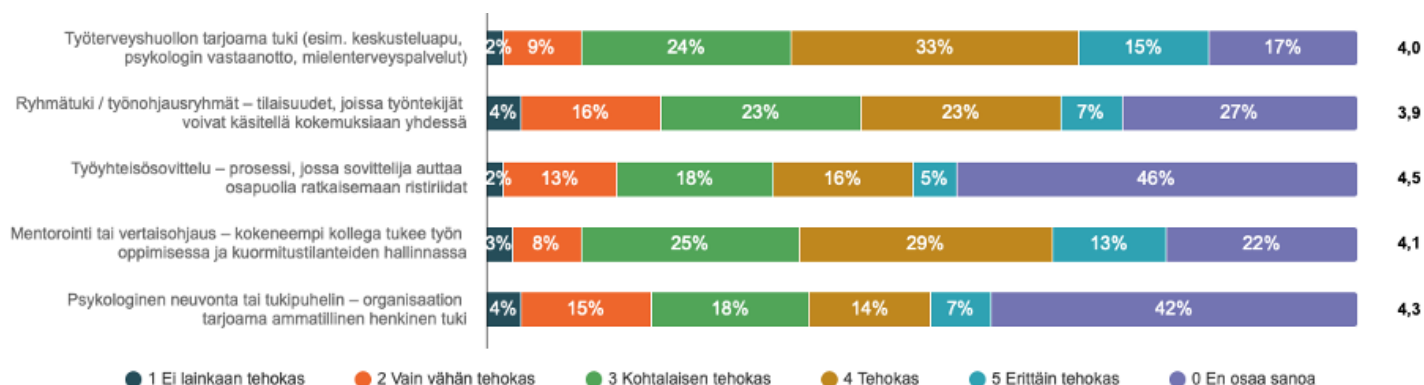
Kuviosta 20 tarkastellaan työntäjän tarjoamien henkisen hyvinvoinnin tukimuotojen tehokkuutta. Tukimuodot on pääosin arvioitu tehokkaiksi (ka. 3,9–4,5), mutta tuloksissa on kuitenkin selkeää vaihtelua erityisesti *en osaa sanoa* -vastausten osalta. Vastausvaihtoehto *0=en osaa sanoa* on poistettu keskiarvon laskemista. Jopa 46 % vastaajista on vastannut työyhteisösovittelun tehokkuuteen *en osaa sanoa* (kuvio 20). Taustalla voi olla syynä osittain se, että osa vastaajista ei ole kokenut henkisesti kuormittavia tilanteita, jolloin kyseisille tukikeinoille ei ole ollut tarvetta. Osuus voi viitata kuitenkin myös tiedottamisen ja viestinnän puutteisiin. Organisaation tarjoamat tukikeinot eivät välttämättä ole riittävän näkyviä tai selkeästi esitetty henkilöstölle. Tämä käy ilmi avoimista vastauksista.

”Organisaatiossani varmasti on näitä yllä mainittuja tukimuotoja, mutta työpaikallan/työyhteisössäni niitä ei tarjota, tai sovelleta tai edes saa vaikka pyytää tukea esihenkilöltä.”

”Tietoa siitä, mitä kanavia on olemassa.”

Tiedon puute voi siis johtua siitä, että tukimuodot ovat olemassa muodollisesti, mutta ne eivät konkretisoidu työntekijöiden arjessa, jolloin niiden merkitys jää epäselväksi. Organisaation on tarvetta lisätä tietoisuutta tarjolla olevista tukimuodoista. Vastauksissa nousi myös esille, että henkilö ei haluaisi olla esihenkilöön yhteydessä henkisestä kuormituksesta vaan toivoisi, että tieto tarjolla olevasta tuesta löytyisi helposti esimerkiksi organisaation sisäisestä intrasta.

”Tarjolla olevat asiat kuulostavat paperilla hyviltä, mutta käytännössä niillä ei ole kovin suurta vaikutusta. Lopulta tuntuu siltä, että kaiken pitäisi muuttua omassa itsessä ikään kuin kaikki olisi vain asennekysymys tai että pitäisi itse vaatia toimenpiteitä työpaikalla.”



Kuvio 20. Henkisen hyvinvoinnin tukimuodot

Työterveyshuollon tarjoama tuki koetaan tehokkaana henkisen hyvinvoinnin tukimuotona (ka. 4,0). Se on saanut myös kuvion 20 tukimuodoista vähiten *en osaa sanoa* -vastauksia (17 %), joka voi viitata siihen, että työterveydenhuollon palvelut ovat henkilöstön tiedossa ja myös helposti käytettävissä. Myös avoimista vastauksista käy ilmi, että työterveyshuollon palvelut ovat osalle vastaajista yksi tukikeino selviytyä ja palautua henkisesti kuormittavista tilanteista. Työterveyshuollon palveluista nousee erityisesti työpsykologi, joka auttaa käsittelemään henkistä kuormitusta ja koettuja kuormittavia tilanteita.

”Olen saanut tukea työterveydestä, mikä on auttanut jaksamisessani.”

”Työterveyden ja työyhteisön tuki, mm. kevennetty työkuorma ja tiimin tuki pitkän toipumisajankin puitteissa.”

”Keskustelut työterveyspsykologin ja HR-controllerin kanssa.”

Avoimissa vastauksissa nousee esiin myös työnohjauksen merkitys. Tutkimustuloksissa on kuitenkin todettu, että vastaajista osa kokee työnohjauksen haasteelliseksi erityisesti silloin, kun työyhteisössä ei koeta psykologista turvallisuutta. Tällöin ongelmia ei uskalleta ja haluta tuoda esiin omalla nimellä, sillä pelkona on negatiiviset seuraamukset. Kuvion 20 mukaan työnohjausryhmät koetaan kuitenkin melko tehokkaaksi tukimuodoksi (ka. 3,9).

”Työnohjuksia olisi hyvä olla säännöllisesti.”

"Työnohjaus ulkopuoliselta ihmiseltä."

"Työsuojelun ja HR-controllerin tarjoama tuki, työnohjaus - -."

Tulokset viittaavat siihen, että henkilökohtainen ja helposti saavutettava henkisen hyvinvoinnin tukimuodot koetaan tehokkaana, kuten työterveyshuollon palvelut. Sen sijaan työyhteisösovittelu (*en osaa sanoa* -osuus 46 %) ja psykologinen neuvonta (*en osaa sanoa* -osuus 42 %) vaikuttavat vähemmän tunnetuilta ja tulokset viittaavat siihen, että ne ovat myös harvemmin käytettyjä tukimuotoja. Suuri *en osaa sanoa* -vastausten osuus korostaa työnantajan tarvetta lisätä tietoisuutta ja näkyvyyttä tarjolla olevista tukimuodoista ja -palveluista sekä työnantajan on varmistettava, että nämä ovat myös helposti saavutettavissa koko henkilöstölle.

Tutkimuksessa esitettyjen henkisen hyvinvoinnin tukimuotojen lisäksi avoimissa vastauksissa on tuotu toiveita ja ehdotuksia, miten henkilöstön arjen hyvinvointia ja siten työntekijöiden resilienssiä voitaisiin vahvistaa. Useampi vastaajista on nostanut liikunnan merkityksen työajalla, erityisesti talviaikana, jolloin valonmäärä ulkona on rajallinen. Vastaajista olisi tärkeää saada ulkoilla valoisan aikaa, joka ei olisi pois jo valmiiksi lyhyestä lounastauosta.

"Liikunta ja päivän valo auttavat tehokkaasti vähentämään stressiä ja lisäämään henkistä ja fyysisiä hyvinvointia ja näin ollen myös vähentää sairaspöissaoloja."

"Työaikaliikunta → mahdollisuus harrastaa liikuntaa työajalla esim. 1-2 tuntia kuukaudessa. Voisi esimerkiksi käydä pidemmällä kävelyllä kesken työpäivän ilman, että aika on pois lounaan syömisestä hotkimatta. Erityisesti talvella tämä olisi tärkeää, jotta ehtii olla ulkona edes joskus valoisan aikaan."

"Työnantaja voi tukea, esim. kannustaa ja tukea (palkita) työmatkaliikkumista (kävellä, pyörällä), työajalla voisi osallistua johonkin "mielen ja kehon" hyvinvoinnin harjoitukseen."

Osa vastaajista kaipaa myös kannustimia yhteisiin hetkiin kollegoiden kanssa muun muassa jumppahetkien sekä työnantajan sopimia yhteistyöalennuksia after work -paikkojen muodossa. Vastauksissa on ehdotettu myös muun muassa

työhyvinvointikoutsia, jonka kanssa voisi luottamuksellisesti keskustella omasta hyvinvoinnista ja luoda suunnitelma oman hyvinvoinnin edistämiseksi.

”Pieniä piristäviä asioita arkeen työn lomaan (jumppahetkiä, herkkuja taukotilaan, vapaa- ja alennuslippuja, hierontavälineitä jne), kauneudenhoitoon ja rentoutumiseen liittyviä asioita, yhteistyötä (esim. sovittuja alennuksia) after work -paikkoihin”

”Yksi ajatus on myös palkata ns. työhyvinvointikoutsi, eli tyyppi jolle voi käydä purkamamassa mieltään matalalla kynnyksellä, joka ohjaa tarvittaessa eteenpäin, jonka kanssa voisi vaikka tuunata työtään tai miettiä erilaisia itselleen sopivia palautumisen tapoja.”

Vastauksista välittyy, että henkilöstölle on tärkeää oman henkisen hyvinvoinnin edistäminen. Vaikka jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, on kuitenkin työnantajan otettava myös vastuu mahdollistaa työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä myös työajalla. Avoimista vastauksista välittyy, että henkilöstöllä on ajatuksia, mielipiteitä ja ideoita, miten arjen työssä voitaisiin entistä tehokkaammin tukea henkilöstön hyvinvointia ja siten mahdollistaa työntekijöiden resilienssin vahvistumisen. Työnantajan olisi tärkeä kuulla henkilöstön toiveita ja ideoita, ja yhdessä pohtia, miten joitain näistä ehdotuksista voitaisiin mahdollisesti toteuttaa resurssien puitteissa.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työnantaja voi tukea ja vahvistaa työntekijän resilienssiä henkisesti kuormittavissa työtilanteissa työntekijöiden tarpeet huomioiden. Tutkimus pohjautui kolmeen tutkimuskysymykseen ja siten tutkimus rakennettiin kolmen eri aihealueen avulla, jotka ovat 1) henkisesti kuormittavat tilanteet 2) työntekijän resilienssi 3) työnantajan tukemisen keinot. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita työntekijät kohtaavat työssään kaupungin eri toimialoilla, millaiseksi työntekijät kokevat oman resilienssinsä sekä millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa olevan työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi.

Millaisia henkisesti kuormittavia tilanteita työntekijät kohtaavat työssään kaupungin eri toimialoilla?

Jokaisella toimialalla kohdataan henkisesti kuormittavia tilanteita, mutta niiden sisältö vaihtelee työn luonteen mukaan. Tutkielma jakaa henkisesti kuormittavat tilanteet psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, muutostilanteisiin ja kriiseihin. Psykososiaaliset kuormitustekijät näyttäytyvät keskeisimpänä ja arjessa toistuvina ja jatkuvina kuormituksen aiheuttajina. Yksittäisinä ja lyhytkestoisina tällaiset tilanteet katsottaisiin kuuluvan työn normaaliin arkeen, mutta pitkäkestoisina ja jatkuvina ne tiedetään aiheuttavan merkittävämpää kuormitusta (Bakker ja Demerouti, 2017, s. 280–282).

Jokaisella toimialalla tunnistettiin jatkuva aikapaine, riittämättömät resurssit, epäselvät ohjeistukset sekä ratkaisemattomat konfliktitilanteet työyhteisössä. Kuormitustilanteet nähdään osakseen johtuvan organisaation rakenteista, puutteellisesta esihenkilötyöstä sekä avoimen vuorovaikutuksen puutteesta. Tutkimuksessa selviää että, kaikilla toimialoilla henkinen kuormitus syntyy usein useamman tekijän yhteisvaikutuksesta ja pitkittyessään ne heikentävät työntekijöiden voimavaroja. Tätä vahvistaa aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan merkittävä kuormitus syntyy, kun useampi psykososiaalinen kuormitustekijä esiintyy samanaikaisesti ja pitkittyneenä, jolloin myös yksilöiden selviytymiskeinot ovat rajalliset (Bakker ja Demerouti, 2017, s. 274–276).

Muutostilanteita esiintyy jokaisella toimialalla, ja ne liittyvät usein työtehtäviin, organisaatorakenteisiin tai henkilöstöön. Näitä tilanteita yhdistää tutkimustulosten mukaan epävarmuus, tiedon puute, päätösten avoimen perustelemisen puute sekä siten hallinnan tunteen heikkeneminen. Henkilöstö kokee muutokset kuormittavina erityisesti silloin, kun ne tapahtuvat nopeasti ja ilman selkeää tiedotusta, viestintää ja perustelemista. Bordian ja muiden (2004, s. 345) mukaan muutostilanteiden kuormitus kumpuaa erityisesti ennakoimattomuudesta ja epävarmuudesta, joka liittyy tiedon puutteeseen muutosten tarkoituksista ja seuraamuksista. Tämän tutkimuksen tulokset vastaavat siis täysin aikaisempien tutkimusten tuloksia ja siten käsitystä siitä, että epävarmuus ja riittämätön viestintä ovat keskeisiä työn kuormitusta lisääviä tekijöitä.

Kriisien tarkka määrittely on nykypäivänä haastavaa, sillä kriiseiksi katsotaan kuuluvan monipuolinen joukko ilmiöitä, jotka ovat odottamattomia, merkittäviä ja toimintaa häiritseviä tapahtumia (Perkins ja muut, 2024, s. 9; Mieli ry, 2025). Tutkimuksessa kriiseiksi katsottiin lähtökohtaisesti kuuluvan traumaattiset kriisit (Mieli ry, 2025), jotka ovat äkillisiä ja ei-toivottuja tilanteita. Tutkimusorganisaatiossa kriisitilanteita kohdataan kokonaisuudessaan harvemmin, mutta niiden aiheuttama henkinen kuormitus on usein voimakkaampaa. Tutkimuksessa korostui sivistystoimessa toistuvat väkivaltatilanteet, jotka horjuttavat koko ympäristön turvallisuuden tunnetta. Toimialat ovat kohdanneet myös työyhteisöä koskevia menetyksiä, jotka jo itsessään aiheuttavat suurta surua työyhteisössä, mutta lisäksi työtehtävien uudelleen järjestelyt surun keskellä koetaan erittäin kuormittaviksi.

Miten työntekijät kokevat oman resilienssinsä työssä kohdatuissa henkisesti kuormittavissa tilanteissa?

Työntekijät kokevat oman resilienssistä työssä kohdatuissa henkisesti kuormittavissa tilanteissa pääosin kohtalaisena. Isossa organisaatiossa vaihtelevuutta kuitenkin esiintyy paljon. Työntekijät kokevat selviytyvänsä paremmin tilanteista, joissa he pystyvät vaikuttamaan ainakin jollain tasolla omaan toimintaansa sekä ymmärtämään

kokonaistilannetta. Sen sijaan ristiriitaiset odotukset, epävarmuus ja -tietoisuus sekä tuen puute heikentävät resilienssin kokemusta ja lisäävät henkistä kuormitusta. Moni tutkimukseen osallistuneita kokee palautumiskyvyn haasteellisena etenkin silloin kun kuormittavat tilanteet pitkittyvät ja jäävät käsittelemättä.

Tuloksissa korostuu se, että resilienssi ei perustu pelkästään yksilön voimavaroihin vaan toimintaympäristöllä eli sosiaalisilla, rakenteellisilla ja kulttuurisilla tekijöillä on siihen suuri merkitys. Tulokset vastaavat Hyvösen ja muiden (2019) työelämän resilienssin rakentumisen mallia, jonka mukaan resilienssiin vaikuttavat psykologiset voimavarat, sosiaaliset sekä kulttuuriset tekijät. Britt ja muut (2016, s. 378–404) katsovat työntekijöiden resilienssiin vaikuttavan henkilökohtaisten ja sosiaalisten tekijöiden lisäksi organisaation rakenteelliset tekijät, jotka tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa. Työyhteisön tuki, avoin keskustelukulttuuri ja esihenkilön asianmukainen toiminta vahvistavat työntekijöiden kokemusta omasta selviytymiskyvystään. Sen sijaan tuen puute, epäselvät toimintamallit ja heikko vuorovaikutus heikentävät työntekijöiden selviytymis- ja palautumiskykyä.

Millaisia kehittämistarpeita henkilöstö tunnistaa organisaatiossa työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi?

Tutkimus osoittaa, että erityisesti esihenkilöiden ja kollegoiden osoittama sosiaalinen tuki lieventää henkistä kuormitusta ja sen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Myös lukuisat muut tutkimukset ovat osoittaneet sosiaalisen tuen olevan keskeinen vahvistava tekijä henkisessä kestävyudessa ja siten resilienssissä (Hobfoll ja Stephens, 1990; Poijula, 2018, s. 137). Koerberin ja muut (2018) ovat jakaneet sosiaalisen tuen neljään kategoriaan, jotka ovat emotionaalinen, instrumentaalinen, informatiivinen ja arvioiva tuki (taulukko 1). Henkilöstön tunnistamat kehittämistarpeet vastaavat sosiaalisen tuen kategorioita ja siten ne voidaan jäsentää näihin neljään kategoriaan.

Henkilöstö tunnistaa työntekijöiden resilienssin vahvistamisessa keskeisiksi kehittämiskohteiksi erityisesti työyhteisön psykologisen turvallisuuden, epäkohtiin

puuttumisen sekä arvostavan ja osaamista tukevan toimintakulttuurin. Emotionaalisen tuen keinoja ovat empatia, kuuntelu, välittäminen, arvostuksen osoittaminen ja luottamuksen rakentaminen (Jolly ja muut, 2021, s. 233; Jennings ja Britt, 2017, s. 88). Nämä tekijät lisäävät kokemusta psykologisesta turvallisuudesta. Turvallisuuden tunne syntyy tutkimuksen mukaan avoimuudesta, mahdollisuudesta tuoda ongelmankohtia esiin sekä esihenkilöiden ammattitaitoisesta ja oikeudenmukaisesta toiminnasta. Tutkimuksessa korostui myös pelko negatiivisista seuraamuksista, jos esihenkilöille antaa rakentavaa palautetta tai kritiikkiä. Turvallisen ilmapiirin vaikutukset ovat siis merkittäviä. Kun luottamus ja psykologinen turvallisuus saadaan rakennettua, sen kautta muodostuva sosiaalinen tuki madaltaa myös kynnyksiä pyytää apua henkisesti kuormittavissa tilanteissa ja siten tukee työntekijöiden selviytymis- ja palautumiskykyä.

Tutkimustuloksissa tunnistetaan myös arvostuksen osoittamisen puute. Tämä kuuluu emotionaalisen tuen kategoriaan, jonka henkilöstö toivoisi näkyvän arjessa muun muassa sanoilla ”kiitos” ja ”hyvää työtä”. Henkilöstö kokee arvostuksen osoittamisen näkyvän erityisesti esihenkilön antamana positiivisena palautteena sekä kannustavana puheena. Palaute, tunnustus ja rohkaisu ovat arvioivan tuen keinoja (Jennings ja Britt, 2017, s. 90). Esihenkilöiden tarjoama arvioiva tuki vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa ja minäpystyvyyttä (Jennings ja Britt, 2017, s. 90; Jolly ja muut, 2021, s. 235). Henkilöstö kaipaa tunnustusta tehdystä työstä sekä kiitosta yksilöiden ja tiimien onnistumisista. Tällä hetkellä moni työntekijä kokee, että esihenkilö antaa vain negatiivista palautetta, joka heikentää kokemusta oman työn merkityksellisyydestä sekä oman osaamisen riittävydestä.

Henkilöstö kaipaa esihenkilöiltään henkisen tuen lisäksi enemmän konkreettista apua, kuten lisäresurssien tarjoamista ja työtaakan oikeudenmukaista ja tasapuolista järjestelyä. Tällaiset esihenkilöiden tai kollegoiden tarjoamaa konkreettista apua kutsutaan instrumentaaliseksi tueksi. Esihenkilöiden tarjoamaa konkreettista apua pidetään usein vaikuttavampana (Jolly ja muut, 2021, s. 233–238), joka välittyy myös tässä tutkimuksessa. Henkilöstö kokee myös, että osa esihenkilöistä ja erityisesti

johtajista eivät tunnista arjen haasteita, minkä vuoksi niihin ei puututa konkreettisin keinoin. Tämä nähdään johtuvan muun muassa siitä, että johtajat ovat ”kaukana” arjen työstä, joka tarkoittaa, että tieto kuormittavista tilanteista välittyy johtajille pääasiassa suullisesti tai kirjallisesti, jolloin aito ymmärrys arjen tilanteista jää puutteelliseksi.

Riittävä ja avoin tiedonjakaminen nähdään organisaatiossa ongelmalliseksi erityisesti muutostilanteissa. Lisäksi kriisitilanteista koskevien ohjeistusten ja työnantajan tarjoamien koulutusten ei koeta tuottavan tosiasiallista hyötyä työssä kohdattavien kuormittavien tilanteiden käsittelyyn. Näissä on kysymys informatiivisen tuen haasteista. Informatiivinen tuki tarkoittaa tiedon jakamista, koulutusmahdollisuuksia sekä työnantajan tarjoamia tukipalveluita (Koerber ja muut, 2018, s. 128; Jolly ja muut, 2021, s. 233). Informatiivisen tuen vaikutuksia ovat epävarmuuden vähentyminen ja siten hallinnan tunteen lisääntyminen. Selkeiden ohjeiden ja koulutusten avulla tuetaan myös osaamisen kehittymistä (Koerber ja muut, 2018, s. 128; Jolly ja muut, 2021, s. 233). Henkilöstö toivoo ohjeistusten ja koulutusten vastaavan enemmän arjen tosiasiallisiin haasteisiin. Henkilöstö ei koe niin sanottujen ”massakoulutusten” tuovan lisäarvoa, vaan koulutusten tulisi kohdentua tarkemmin toimialalla tunnistettuihin haasteisiin ja henkisesti kuormittaviin tilanteisiin.

Tulokset osoittavat, että organisaatiossa tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen erityisesti esihenkilötyössä sekä tarttua rakenteellisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. Työnantajan olisi tärkeää tarttua tutkimuksessa esiintyviin teemoihin, ja lähteä kehittämään toimintaansa työntekijöiden näkemykset ja kokemukset huomioiden. Kritiikin lisäksi organisaatio sai kuitenkin myös positiivista palautetta esihenkilötyöstä sekä työnantajan tarjoamista tukimuodoista. Tämän kokoisessa organisaatiossa esiintyy paljon eritasoista esihenkilötyötä, ja erilaiset työtehtävät sekä työympäristöt vaikuttavat siihen, miten henkisesti kuormittavat tilanteet koetaan. Tähän vaikuttaa myös se, että työntekijät ovat yksilöitä, joka tulisi huomioida esihenkilötyössä, johtamistavassa sekä työnantajan tarjoamissa tukimuodoissa (Lipponen, 2022, s. 3; Rauramo, 2012, s. 130).

6.1 Työntekijöiden resilienssin tukemisen ja vahvistamisen keinot

”Tärkeintä on, että johto toimii itse sillä tavoin, että se ymmärtää resilienssiin vaikuttavat tekijät ja tukee niissä työntekijöitä”

Työntekijöiden resilienssin vahvistaminen lähtee työhyvinvoinnin peruspilareista eli terveydestä, turvallisuuden tunteesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta (Rauramo, 2012, s. 15). Työnantajan rooli korostuu erityisesti neljästä jälkimmäisestä peruspilarista, jotka tutkimustuloksissa nouseekin esiin. Kaikilla toimialoilla korostuu tarve työnantajan tarjoamalle tuelle sekä selkeille toimintamalleille erilaisten kuormittavien tilanteiden varalle. Tulokset osoittavat, että työntekijöiden resilienssi rakentuu vuorovaikutuksessa työympäristönsä kanssa, ja se joko vahvistuu tai heikentyy organisaation resurssien ja toimintapojen kautta. Tutkimuksesta käy ilmi, että työnantajalla voi olla haasteita tunnistaa, milloin tulisi korostaa yksilön vastuuta henkisen kestävyuden edistämiseksi, ja milloin on kyse organisaation rakenteista johtuvista ongelmista ja sen aiheuttamista haasteista.

Työntekijöiden resilienssin vahvistamisessa on kyse kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ja organisaation rakenteiden ja toimintamallien toimivuudesta. Resilienssiä ei voida vahvistaa arjesta irrallisina koulutuksilla etenkin, jos organisaation perusrakenteissa on puutteita. Tutkimustulokset korostavat, että ihmislähtöinen johtaminen ja esihenkilötyö, avoin ja turvallinen työilmapiiri, työyhteisön tuki sekä osaamisen varmistaminen ja kehittäminen luovat perustan resilienssin kehittymiselle. Kun perusedellytykset ovat kunnossa, voidaan esimerkiksi resilienssikoulutuksilla tarjota työntekijöille ja siten koko työyhteisölle konkreettista lisäarvoa. Lopuksi voidaan siis todeta, että työntekijöiden resilienssin vahvistaminen edellyttää organisaation arjen käytäntöjen, johtamisen, esihenkilötyön sekä organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaista tarkastelua ja kehittämistä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoittavat tekijät

Onnistuneen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, avoimuus, tietosuoja sekä hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus (Heikkilä, 2014, s. 27–30). Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita oli alun perinkin tarkoitus tarkastella (Heikkilä, 2014, s. 27). Validiteetti tulee varmistaa etukäteen tutkimuskyselyn huolellisella suunnittelulla (Heikkilä, 2014, s. 27). Tutkimus vastasi kolmeen ennakkoon asetettuun tutkimuskysymykseen henkisesti kuormittavista tilanteista, työntekijöiden resilienssistä sekä työnantajan tarjoamasta tuesta. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkimuskysely toteutettiin kahdella eri kielellä: suomeksi ja ruotsiksi. Ruotsinkielinen versio käännettiin käännösohjelmien ja tekoälyn avulla, eikä käännöstä tarkastanut ammattikäänntäjä. Tämän vuoksi ei voida täysin varmistaa, että kysymysten ja vastausten merkitys on täysin yhtenevä suomenkielisen version kanssa.

Laadullisessa tutkimusaineistossa nousi esiin palaute tutkimuskyselyn osiosta ”työnantajan tukemisen keinot”. Tässä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tehokkaina he pitävät esitettyjä hyvinvoinnin tautimuotoja. Palaute koski kysymyksen tulkinnan epäselvyyttä: vastaaja ei ollut varma, viitattiinko tässä yleisellä tasolla vai nimenomaan oman työnantajan tarjoamiin tukimuotoihin. Vastaaja kertoi tulkinneensa kysymyksen oman työnantajan näkökulmasta, mikä oli myös tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus. Vastaajille kerrotaan saatesanoissa, että tutkimuskohteena on oma työnantaja. Kysymys olisi ollut kuitenkin hyvä muotoilla niin, että se viittaa selkeämmin kyseiseen työnantajaan.

Heikkilä (2014, s. 28) vertaa reliabiliteettia luotettavaan autoon, joka tulee kulkea milloin ja missä tahansa, kenen tahansa ajamana. Sama pätee luotettavaan tutkimukseen. Tämän tutkimuskysely on rakennettu niin, että sitä voisi käyttää pohjana missä tahansa organisaatiossa. Tutkimuskysely alkaa kuitenkin vastaajan taustatiedoilla, jota tulisi muokata oman organisaation mukaiseksi ja varmistaa, että anonymiteetti on turvattuna. Lisäksi tässä tutkimuksessa on esitetty niitä työnantajan tarjoamia tukikeinoja, joita

organisaatio tosiasiallisesti tarjoaa. Näihin tulisi siis kiinnittää huomiota, jos tutkimus toteutettaisiin toisessa organisaatiossa.

Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkimuksen puolueettomuutta (Heikkilä, 2014, s. 28). Etenkin laadullisessa analyysissä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei aineistosta nosta vain tiettyjä teemoja, jotka esimerkiksi tukisivat ennako-oletuksia. Puolueettomuuteen kytkeytyy tutkimustulosten avoimuuteen. Tuloksia ja johtopäätöksiä ei rajata vain toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin (Heikkilä, 2014, s. 29). Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona työnantajalle, ja tutkimustuloksissa nousee paljon kritiikkiä työnantajaa kohtaan. Tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä on siis tärkeää kiinnittää huomiota rehellisyyteen ja avoimuuteen, ja tuoda ongelmat ja kehityskohdat sellaisenaan esiin, kun ne on tutkimusaineistossa esitetty.

Tietosuojalla tarkoitetaan tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden varmistamista (Heikkilä, 2014, s. 29). Tämä tarkoittaa siis sitä, että yksittäistä vastaajaa ei saa tunnistaa (Heikkilä, 2014, s. 29). Vaikka tutkimuksessa selvitettiin vastaajan taustatietoja (rooli, toimiala, ikä ja työkokemus vuosina), tuloksissa tietoja ja muuta aineistoa ei yhdistetä niin, että yksilö olisi tunnistettavissa. Tutkimustuloksissa kiinnitettiin huomiota myös lainausten käyttöön, jotka koostuvat laadullisista vastauksista. Lainaukset esitetään tutkielmassa kaikki suomeksi, jolloin kielivalinta ei vaaranna anonymiteettiä. Lisäksi tiettyihin sanavalintoihin kiinnitettiin huomiota, jotta ne eivät paljasta mahdollisia vastaajia.

Onnistuneen tutkimuksen tulee tuottaa uutta relevanttia tietoa, joka on hyödyllistä ja käyttökelpoista (Heikkilä, 2014, s. 30). Tätä tutkimusta tehdessä jokaisen kysymyksen kohdalla perusteltiin ”Miksi tällä kysymyksellä on oikeus olla tässä tutkimuksessa, ja mihin se vastaa”. Tutkimuksessa jokaisen kysymyksen tarpeellisuus tulee siis arvioida (Heikkilä, 2014, s. 30). Kysymyksiä verrattiin myös organisaatiossa käytössä oleviin työhyvinvointikyselyihin, jolla varmistettiin, että tutkimuksessa ei esitetä samoja kysymyksiä. Näin varmistettiin, että tutkimus luo aitoa lisäarvoa organisaatiolle.

Tutkielmassa hyödynnettiin ChatGPT tekoälyä. Tutkimussuunnitelman laatimisvaiheessa tekoälyä hyödynnettiin erilaisten näkökulmien ja rajausten tarkastelussa. Tutkielman teoreettisessa osiossa tekoälyä hyödynnettiin mahdollisten lähteiden ja aineistojen löytämisessä. Tekoälyä ohjeistettiin kokoamaan Excel-taulukko, johon on listattuna aineistoja ja tutkimuksia, jotka ovat vertaisarvoituja ja akateemisesti päteviä. Jokainen aineisto kuitenkin aina arvoitiin erikseen. Tekoälyä käytettiin myös käännösapuna. Tekoälyä hyödynnettiin kyselylomakkeen käänöksessä, mutta myös kansainvälisten aineistojen kääntämisessä. Tekoälyä ohjeistettiin kääntämään aineistosta osioita, useinmiten johdanto, mikä helpotti sisällön hahmottamista ja aineistoon perehtymistä. Lisäksi tekoälyä hyödynnettiin vaikeiden lauserakenteiden selkeyttämisessä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa henkisesti kuormittavat tilanteet liitettiin muun muassa organisaation rakenteellisiin tekijöihin, esihenkilötyön puutteisiin sekä avoimen ja turvallisen vuorovaikutuksen haasteisiin. Organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen, motivaation ja siten myös resilienssin kannalta olisi hyödyllistä syventyä haasteiden taustalla vaikuttaviin juurisyyhin. Tutkimuksessa havaittiin, että henkisesti kuormittavien tilanteiden luonne vaihtelee kuitenkin myös eri työnkuvien mukaan. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella tarkemmin eri toimialoilla esiintyviä kuormittavia tilanteita ja niitä aiheuttavia tekijöitä. Toimialakohtainen tarkastelu mahdollistaisi tarkemman tiedon kehittämistoimenpiteiden tueksi.

Keskeiseksi haasteeksi organisaatiossa tunnistettiin esihenkilötyö. Esihenkilöiden rooli psykologisen turvallisuuden ja avoimuuden luomisessa on merkittävä. Tutkimus osoitti, että työntekijät kaipaavat enemmän tukea, arvostusta, ymmärrystä ja empatiaa esihenkilöiltään. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on esihenkilötyön vahvistaminen. Esihenkilötyöhön keskittyvällä tutkimuksella voitaisiin selvittää vielä tarkemmin, millaiset toimintamallit vahvistaisivat psykologista turvallisuutta, avointa vuorovaikutusta ja siten parantaisivat työntekijöiden kokemusta esihenkilön tarjoamasta

tuesta. Tässä voisi säilyttää näkökulmana työntekijöiden resilienssin, sillä erityisesti palautumiskyvyssä tunnistettiin tässä tutkimuksessa olevan haasteita.

Organisaatioissa olisi hyödyllistä tutkia myös kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. Jos organisaatio ottaa käyttöön esimerkiksi tutkimustulosten innoittamana uusia tukimuotoja, koulutuksia ja toimintamalleja, niiden vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin olisi hyvä tutkia jonkin aikavälin jälkeen. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta on aidosti vaikea arvioida pelkästään johdon näkökulmasta, joten alhaalta ylöspäin tulevaa tietoa, kritiikkiä ja palautetta on syytä vaalia ja arvostaa.

Lähteet

- Annus, E. (2025). Henkinen kriisinkestävyys ja yksilön toimintakyky. Teoksessa A. Sadeoja (toim.) & T. Wiikinkoski (toim.), Puheenvuoroja henkisestä kriisinkestävyydestä (s. 19–21). Noudettu 4.11.2025 osoitteesta <https://avi.fi/documents/25266232/229019915/Julkaisu-298%20Puheenvuoroja%20henkisestä%20kriisinkestävyydestä%2017-10-2025.pdf/5ea309a4-e424-5d3c-1ffd-33703e262ca7/Julkaisu-298%20Puheenvuoroja%20henkisestä%20kriisinkestävyydestä%2017-10-2025.pdf?t=1760952760455>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Bento, F., Tagliabue, M., Lorenzo, F. (2020). Organizational Silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies* 10(3), 1–27. <https://doi.org/10.3390/soc10030056>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N. & Tourish, D. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), s. 345–365. Noudettu 5.12.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/43446832_Uncertainty_during_organizational_change_Is_it_all_about_control
- Britges, W. & Bridges, S. (2017). *Managing transitions: making the most of change*. John Murray Press.
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M., & Klieger, D. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and organizational psychology*, 2016(9), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Żurawski, S., Czech, A., & Małgorzata, Z. (2023). Crisis Management and Crisis Situation in the Organization. *European Research Studies Journal*, 26(4), 339–353. Noudettu 29.1.2026 osoitteesta

https://ersj.eu/journal/3288/download/Crisis%2BManagement%2Band%2BCrisis%2BSituation%2Bin%2Bthe%2BOrganization.pdf?utm_source=chatgpt.com

- Cook, C. C. H., & White, N. H. (2018). Resilience and the role of spirituality. Teoksessa D. Bhugra, K. Bhui, S. Y. S. Wong, S. E. Gilman, D. Bhugra, K. Bhui, S. Yeung Shan Wong, & S. E. Gilman (Toim.), *Oxford Textbook of Public Mental Health* (s. 513–520). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/med/9780198792994.003.0054>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Feder, A., Nestler, E.J., Westphal, M. & Charney, D.S. (2010). Psychobiological mechanisms of resilience to stress. Teoksessa Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S., *Handbook of Adult Resilience* (s. 35–54). Guilford Publications [rajattu pääsy].
Noudettu 14.1.2026 osoitteesta
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=465664>
- Fleming, J., & Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research. *Pimatisiwin*, 6(2), 7–23. Noudettu 24.1.2026 osoitteesta
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2956753/pdf/nihms387.pdf>
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839–852.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.839>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., Mangra, G. I., Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10).
<https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Güther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (n.d.). Johdanto: analyysi ja tulkinta. Tietoarkisto. Noudettu 12.2.2026 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

- Harland, L., Harrison, W., Jones, J.R. & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita.
- Hiebel, N., Rabe, M., Maus, K., Peusquens, F., Radbruch, L., & Geiser, F. (2021). Resilience in Adult Health Science Revisited—A Narrative Review Synthesis of Process-Oriented Approaches. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659395>
- Hobfoll, S.E. & Stephens, M.A.P. (1990). Social support during extreme stress: Consequences and intervention. Teoksessa Sarason, B.R. (toim.). *Social Support: An international view* (s. 454–481). New York, NY: Wiley.
- Hobfoll, S.E. (2009). Social support: The movie. *Journal of Social and Personal Relationships* 26(1), s. 93–101. <https://doi.org/10.1177/0265407509105524>
- Hyvönen, A.-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019). Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: Tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>
- Ilmarinen. (2020, 25. marraskuuta). Ilmarisen tutkimus: Työnsä tulevaisuudesta innostuu alle puolet suomalaisista – työkyky koetaan melko hyväksi. Ilmarinen. Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/ilmarisen-tutkimus-tulevaisuuden-tyoelama-tyokyky/>
- Jennings, K.S. & Britt, T.W. (2017). Enhancing the resilience of employees through the provision of emotional, informational and instrumental support. Teoksessa Crane, M.F. (toim.). *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (s. 86–100). Routledge. Noudettu 23.1.2026 osoitteesta <https://www.psicopolis.com/dirigere/ManagingResilience.pdf#page=103>

- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251.
<https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Juhila, K. (n.d.). Koodaaminen. Tietoarkisto. Noudettu 12.2.2026 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Juhila, K. (n.d.). Teemoittelu. Tietoarkisto. Noudettu 12.2.2026 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Kent, M. & Davis, M.C. (2010). Resilience interventions: the emergence of capacity-building programs and models. Teoksessa Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S., *Handbook of Adult Resilience* (s. 427–449). Guilford Publications [rajattu pääsy]. Noudettu 14.1.2026 osoitteesta
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=465664>
- Koerber, R., Rouse, M., Stanyar, K. & Pelletier, M-H. (2018). Building resilience in the workforce. *Organizational Dynamics* 47(2), 124–134.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.002>
- Kuntz, J.R.C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology* 9(2). 456–462. Noudettu 15.1.2026 osoitteesta
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/resilient-employees-organizations-flourishing/docview/1801399949/se-2?accountid=14797>
- Launonen, V. (2025). Henkinen kriisin kestävyys ja kulttuuri. Teoksessa A. Sadeoja (toim.) & T. Wiikinkoski (toim.), *Puheenvuoroja henkisestä kriisinkestävydestä* (s. 22–24). Noudettu 4.2.2026 osoitteesta
<https://avi.fi/documents/25266232/229019915/Julkaisu-298%20Puheenvuoroja%20henkisestä%20kriisinkestävydestä%2017-10-2025.pdf/5ea309a4-e424-5d3c-1ffd-33703e262ca7/Julkaisu-298%20Puheenvuoroja%20henkisestä%20kriisinkestävydestä%2017-10-2025.pdf?t=1760952760455>
- Lipponen, K. (2020). Resilienssi arjessa. Duodecim.

- Lipponen, K. (2022). Resilienssi työssä ja arjessa. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 20.10.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/resilienssi-tyossa-ja-arjessa/>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent [rajattu pääsy]. Noudettu 8.12.2025 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAFBJXETEB#kohta:Ty((f6)hyvinvointi)
- Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent [rajattu pääsy]. Noudettu 8.12.2025 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXB BXATBBHEE#kohta:Ty\(\(f6\)turvallisuuden\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja/piste:t3D0](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXB BXATBBHEE#kohta:Ty((f6)turvallisuuden((20)ja((20)ty((f6)hyvinvoinnin((20)k((e4)sikirja/piste:t3D0)
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *The American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.227>
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. (2015). Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 1.2.2026 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyon-henkisten-kuormitustekijoiden-hallinta.pdf>
- Mendy, J. (2020). Bouncing back from Workplace Stress: From HRD's Individual Employee's Developmental Focus to Multi-faceted Collective Workforce Resilience Intervention. *Advances in developing human resources* 22(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/1523422320946231>
- Mieli ry. (2025, 21. lokakuuta). Työpaikan kriisit ja muutokset. MIELI ry. Noudettu 8.12.2025 osoitteesta <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset/>
- Mäki, A. (toim.) & Juuti, P. (2022). Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Ellibs [rajattu pääsy]. Noudettu 29.1.2026 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523793491>
- Newman, A., Ross, D. & Nathan, E. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nguyen, Q., Kuntz, J.R.C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism.

- New Zealand Journal of Psychology 45(2), 13–21. Noudettu 30.1.2026 osoitteesta
<https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Employee%20Resilience.pdf>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of managerial psychology*, 34(5), 363–367. Noudettu 29.1.2026 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jmp/article-pdf/34/5/353/1534374/jmp-02-2018-0102.pdf>
- Perkins, M.C., Saarinen, T., Siekkinen, T., Pekkola, E., Laine, K. & Minkkinen, L. (2024). Good Leadership Practices as a Basis for Crisis Resilience. Jyväskylän yliopisto. <https://doi.org/10.17011/kti-rt/12>
- Pojjula. (2018). Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita.
- Rauramo, P. (2013). Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 9.1.2026 osoitteesta https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ruppel, C., Stranzl, J. & Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate communications: An International Journal* 27(5), 1–22. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0045>
- Sarkkinen, M. (2026, 17. helmikuuta). Nämä 10 keinoa vahvistavat työpaikan resilienssiä. Työterveyslaitos. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/nama-10-keinoa-vahvistavat-tyopaikan-resilienssia>
- Schäfer, S. K., Supke, M., Kausmann, C., Schaubruch, L. M., Lieb, K., & Cohrdes, C. (2024). A systematic review of individual, social, and societal resilience factors in response to societal challenges and crises. *Communications Psychology*, 2(1), 92, 1–22. <https://doi.org/10.1038/s44271-024-00138-w>
- Searle, B.J. (2017). How work design can enhance or erode employee resilience. Teoksessa Crane, M.F. (toim.). *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance* (s. 103–116). Routledge.

- Noudettu 28.1.2026 osoitteesta
<https://www.psicopolis.com/dirigere/ManagingResilience.pdf#page=103>
- Striepe, M. & Cunningham, C. (2022). Understanding educational leadership during times of crises: a scoping review. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 133–147. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2021-0057>
- Srivastava, S. & Rao, M.K. (2025). The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high- performance work systems. *Discover Psychology* 5(170). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>
- Tietoarkisto. (n.d.). Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Noudettu 24.2.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>
- Turvallisuuskomitea. (2025). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvosto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-762-1>
- Työsuojelu. (2022, 17. elokuuta). Tunnistaminen ja arviointi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Noudettu 30.1.2026 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/arviointi>
- Työsuojelu. (2026, 28. tammikuuta). Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Noudettu 30.1.2026 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- Työterveyslaitos. (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. TTL. Noudettu 9.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Resilientti organisaatio. TTL. Noudettu 29.1.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 9.10.2025, osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Kunta-ala. TTK. Noudettu 31.10.2025, osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/kunta-ala/>
- Ungar, M. (Toim.). (2021). Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change. Oxford University Press New York, 6–32. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.001.0001>

- Wilson, S.M. & Ferch, S.R. (2005). Enhancing Resilience in the Workplace Through the Practice of Caring Relationships. *Organization Development Journal* 23(4), 45–60. Noudettu 16.1.2026 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/enhancing-resilience-workplace-through-practice/docview/198003394/se-2?accountid=14797>
- Zautra, A.J., Hall, J.S. & Murray, K.E. (2010). Resilience: a new definition of health for people and communities. Teoksessa Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S., *Handbook of Adult Resilience* (s. 3–34). Guilford Publications [rajattu pääsy]. Noudettu 14.1.2026 osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=465664>

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Työntekijän resilienssi henkisesti kuormittavissa tilanteissa

Tervetuloa osallistumaan tutkimukseen, jossa sinulla on mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiasi työnantajan tarjoaman tuen toimivuudesta henkisesti kuormittavissa tilanteissa sekä sen vahvuuksista, puutteista ja kehittämistarpeista.

Resilienssiin vaikuttavat erityisesti henkilön omat keinot, kuten palautuminen, liikunta ja riittävä uni, mutta tässä kyselyssä keskitytään erityisesti työnantajan tarjoaman tuen mahdollisuuksiin ja kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupunki työnantajana voi tukea ja vahvistaa työntekijöidensä resilienssiä henkisesti kuormittavissa työtilanteissa huomioiden henkilöstön tarpeet ja kokemukset. Tutkimus toteutetaan osana Elina Lehdon pro gradu -tutkielmaa.

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua henkisesti kuormittavista tilanteista.

Henkisesti kuormittavilla tilanteilla tarkoitetaan tässä kyselyssä työelämässä esiintyviä, tavanomaisen työkuormituksen ylittäviä ja normaalista poikkeavia tilanteita, jotka ovat ennakoimattomia, harvinaisia ja psyykkisesti poikkeuksellisen vaativia, mahdollisesti pitkäkestoisia.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja **anonymisti** siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Tutkimuksen tietosuojalomake on toimitettu liitteenä kyselylomakkeen kanssa. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista.

Vastauksesi ovat arvokkaita sekä tutkimuksen luotettavuuden että käytännön kehittämistyön kannalta. Allekirjoittanut on ainoa, joka käsittelee kyselyn alkuperäistä raaka-aineistoa. Kaupunki saa käyttöönsä ainoastaan analysoidun ja koostetun aineiston, eikä sillä ole pääsyä yksittäisiin vastauksiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Taustatiedot

1. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta
2. Rooli organisaatiossa
3. Toimiala
4. Ikä
5. Työkokemus vuosina kaupungilla

6. Henkisesti kuormittavat tilanteet työssä: Arvioi, miten merkittävänä kuormitustekijänä pidät seuraavia tilanteita riippumatta siitä, oletko itse kokenut niitä omassa työssäsi.
 - Kollegoiden voimakkaisiin tunteisiin liittyvät tilanteet (esim. suru, viha, turhautuminen, pelko)
 - Muiden ihmisten (esim. asiakkaan, oppilaan tai vanhemman) voimakkaisiin tunteisiin liittyvät tilanteet
 - Epäselviin ohjeisiin tai odotuksiin liittyvät tilanteet, jotka ovat vaatineet minulta nopeita ratkaisuja
 - Työyhteisön ristiriitoihin tai konfliktitilanteisiin liittyvät tilanteet, jotka ovat vaikuttaneet työssä suoriutumiseeni
 - Yllättävät työtehtävien muutokset ilman ennakoivalmistautumista
 - Esihenkilön tai kollegan vaihtumiseen liittyvät tilanteet, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin
 - Oman osaamisen riittävyyteen liittyvä epävarmuus muutostilanteissa
 - Tilanteet, joissa olen kokenut fyysisen tai psyykkisen turvallisuuteni uhatuksi (esim. uhkaava käytös, väkivalta, häirintä)
 - Työpaikalla sattuneisiin tapaturmiin tai onnettomuuksiin liittyvät tilanteet
 - Kollegan vakavaan sairastumiseen tai äkilliseen poissaoloon liittyvät tilanteet, jotka ovat herättäneet minussa huolta
 - Työyhteisön jäsenen äkilliseen menehtymiseen liittyvät tilanteet
 - Muu, mikä?

7. Millaisia odottamattomia tai vaikeasti hallittavia tilanteita olet kohdannut työssäsi viimeisten kahden vuoden aikana? (voit valita useamman vaihtoehdoista)
 - Kollegoiden voimakkaisiin tunteisiin liittyvät tilanteet (esim. suru, viha, turhautuminen, pelko)
 - Muiden ihmisten (esim. asiakkaan, oppilaan tai vanhemman) voimakkaisiin tunteisiin liittyvät tilanteet
 - Epäselviin ohjeisiin tai odotuksiin liittyvät tilanteet, jotka ovat vaatineet minulta nopeita ratkaisuja
 - Työyhteisön ristiriitoihin tai konfliktitilanteisiin liittyvät tilanteet, jotka ovat vaikuttaneet työssä suoriutumiseeni
 - Yllättävät työtehtävien muutokset ilman ennakoivalmistautumista
 - Esihenkilön tai kollegan vaihtumiseen liittyvät tilanteet, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin
 - Oman osaamisen riittävyyteen liittyvä epävarmuus muutostilanteissa
 - Tilanteet, joissa olen kokenut fyysisen tai psyykkisen turvallisuuteni uhatuksi (esim. uhkaava käytös, väkivalta, häirintä)
 - Työpaikalla sattuneisiin tapaturmiin tai onnettomuuksiin liittyvät tilanteet

- Kollegan vakavaan sairastumiseen tai äkilliseen poissaoloon liittyvät tilanteet, jotka ovat herättäneet minussa huolta
 - Työyhteisön jäsenen äkilliseen menehtymiseen liittyvät tilanteet
 - Muu, mikä?
8. Itsetuntemus ja hallinnan tunne: Arvioi seuraavien väittämien kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä olet.
- Säilytän toimintakykyni myös silloin, kun työssä on pitkään jatkunutta henkistä kuormitusta.
 - Tunnistan ajoissa merkit, että henkinen kuormitukseni on kasvamassa liian suureksi.
 - Säilytän toimintakykyni, myös silloin, kun tilanne tuntuu hallitsemattomalta.
 - Teen päätöksiä myös kovan paineen alla.
 - Näen vastoinkäymiset mahdollisuutena oppia uutta.
 - Käsittelen hyvin tilanteita, joissa koen voimakkaita tunteita (esim. suru, viha, turhautuminen, pelko).
 - Käsittelen hyvin tilanteita, joissa muut ihmiset kokevat voimakkaita tunteita (esim. asiakas, oppilas, vanhempi).
 - Sopeudun helposti muutoksiin työssäni (esim. kollegoiden tai esihenkilön vaihtuminen, uudet toimintatavat, organisaatiomuutokset).
 - Minulla on toimivia keinoja palautua kuormittavista työtilanteista.
 - Kuormittavat tilanteet eivät jää pyörimään mielessäni töiden jälkeen.
9. Sosiaaliset ja organisatoriset tukimuodot: Arvioi seuraavien väittämien kohdalla, kuinka samaa tai eri mieltä olet.
- Saan riittävästi tukea työkavereiltani, kun kohtaan työssä henkisesti kuormittavia tilanteita.
 - Työyhteisössäni voi puhua avoimesti kuormittavista kokemuksista.
 - Työpaikallani keskustellaan riittävästi henkisestä jaksamisesta.
 - Työpaikallani on selkeät käytännöt henkisen kuormituksen käsittelyyn (esim. työnohjaus, jälkipurku, kehityskeskustelut).
 - Kriisitilanteissa työyhteisö luo minulle turvallisuutta toimimalla yhtenäisesti.
 - Työnantaja tarjoaa kriisitilanteissa selkeät ohjeet ja riittävän tiedon siitä, miten tilanteessa toimitaan.
 - Työntekijöiden palautumista raskaista tilanteista tuetaan konkreettisesti.
 - Työnantaja tarjoaa koulutusta tai valmennusta, joka auttaa jaksamaan kuormittavissa työtilanteissa.
 - Työnantaja huomioi työntekijöiden tarpeet kehittäessään työhyvinvoinnin käytäntöjä.
10. Henkisen hyvinvoinnin tukeminen: Arvioi, kuinka tehokkaiksi koet seuraavat henkisen hyvinvoinnin tukimuodot.
- Työyhteisön ja kollegoiden tarjoama tuki (vertaistuki, kuunteleminen)
 - Esihenkilön tai johtajan tarjoama tuki (keskustelut ja kuunteleminen)
 - Työjärjestelyihin liittyvä jousto (joustava työaika, etätyö, työajan lyhentäminen, työvuorosunnittelu)
 - Työn sisällön ja kuormituksen mukauttaminen (työtehtävien keventäminen, vastuun vähentäminen, työtehtävien priorisointi, työtehtävien uudelleenjako)
 - Työterveyshuollon tarjoama tuki (esim. keskusteluapu, psykologin vastaanotto, mielenterveyspalvelut)

- Ryhmätuki / työnohjausryhmät – tilaisuudet, joissa työntekijät voivat käsitellä kokemuksiaan yhdessä
- Työyhteisösovittelu – prosessi, jossa sovittelija auttaa osapuolia ratkaisemaan ristiriidat
- Mentorointi tai vertaisohjaus – kokeneempi kollega tukee työn oppimisessa ja kuormitustilanteiden hallinnassa
- Psykologinen neuvonta tai tukipuhelin – organisaation tarjoama ammatillinen henkinen tuki
- Organisaation tarjoamat koulutukset ja valmennukset (esim. stressinhallinta, työssä jaksaminen)
- Kriisivalmiussuunnitelmat ja ohjeet
- Harjoitukset kriisitilanteita varten

11. Millaisia muita toimintatapoja, tukimuotoja tai koulutuksia työnantaja voisi tarjota työntekijöiden resilienssin vahvistamiseksi arjessa?

Seuraavat kolme avointa kysymystä muodostavat kokonaisuuden, ja niihin vastaaminen on vapaaehtoista. Mikäli olet kohdannut työssäsi henkisesti kuormittavia tilanteita, niiden kuvaileminen tarjoaa tärkeää tietoa tutkimukselle ja auttaa työnantajaa kehittämään toimintatapoja vastaavissa tilanteissa.

12. Kuvaile vähintään yksi työssä kohtaamasi henkisesti kuormittava tilanne, joka horjutti jaksamistasi ja työssä suoriutumista.

13. Mitkä tekijät auttoivat sinua selviytymään näissä tilanteissa? (Voit kuvailla esimerkiksi omia keinojasi, työyhteisön, esihenkilön tai muiden tahojen antamaa tukea)

14. Mitä tukea tai toimintatapoja olisit kaivannut työnantajaltasi kyseisessä tilanteessa?

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Opinnäytetyön tietosuojailmoitus

Päiväys 12.12.2025

Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä.

1. Rekisterinpitäjä(t) opinnäytteessä

Pro gradu -tutkielman nimi: Työntekijän resilienssi kaupunkiorganisaatiossa:

Työnantajan tukemisen keinot henkisesti kuormittavissa tilanteissa

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Elina Lehto, e122928@student.uwasa.fi

2. Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään työntekijöiden resilienssiin liittyvässä opinnäytetyössä.

Tutkielma tarkastelee työntekijän resilienssiä, ja miten työnantaja voi tukea ja vahvistaa sitä. Tutkimuksessa halutaan selvittää yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten työnantaja voi tukea työntekijän resilienssiä entistä paremmin.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Rekisterinpitäjän oikeutettu etu.

3. Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen/opinnäytteiden hyväksymisen jälkeen aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika 04/2026.

4. Käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

Tiedot kerätään: Tutkittavilta itseltään.

5. Henkilötietojen siirto EU/ETA-alueen ulkopuolelle

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

6. Henkilötietojen vastaanottaja

Henkilötietojasi voidaan luovuttaa Vaasan yliopistolle opinnäytetyön ohjauksen, arvioinnin, arkistoinnin sekä akateemisten ja lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseksi. Tämä sisältää myös hallintohenkilöstön pääsyn tietoihin opinnäytetyön jättämisen ja arvioinnin yhteydessä.

Lisäksi henkilötietoja voivat käsitellä IT-järjestelmä- ja sovellustoimittajat, jotka käsittelevät henkilötietoja vain siinä laajuudessa, kun se on tarpeen palveluiden tarjoamiseksi, ja heitä sitovat asianmukaiset sopimusperusteiset tietosuojavelvoitteet.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Suojauksen periaatteet: Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

8. Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Jos henkilötietojesi käsittely perustuu suostumukseen, suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä.

Tietosuojavaltuutetun ajantasaiset yhteystiedot löydät täältä:

[Tietosuojavaltuutetun toimisto | Tietosuojavaltuutetun toimisto](#)