



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lottanoora Tarvainen

Resilienssi työn imun edistäjänä

Ylimmän johdon näkemyksiä resilienssin yhteydestä työn imuun

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lottanoora Tarvainen		
Tutkielman nimi:	Resilienssi työn imun edistäjänä : Ylimmän johdon näkemyksiä resilienssin yhteydestä työn imuun		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	74

TIIVISTELMÄ:

Jatkuvat muutokset sävyttävät kilpailullista liiketoimintaympäristöä. Muutokset ja erityisesti niihin sopeutuminen on keskiössä organisaatioilla kilpailussa mukana pysymiseen. Muutostilanteissa ylimmän johdon merkitys suunnannäyttäjänä korostuu, sillä johtajien sopeutumiskyky heijastuu organisaation henkilöstön kykyyn kohdata muutoksia. Näin ratkaiseva voimavara ylimmälle johdolle on resilienssi, joka on kykyä kohdata muutoksia ja haasteita. Resilienssi auttaa johtajia säilyttämään motivaationsa ja intohimonsa työtään kohtaan vaikeinakin aikoina, mikä luo heille myös edellytykset toimia esimerkkinä muille organisaatioissa.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten resilienssi ja työn imu koetaan osaksi ylimmän johdon työtä sekä kokevatko ylimmät johtajat resilienssin edistävän työn imua. Näin myös tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu resilienssin, työn imun sekä resilienssin ja työn imun yhteyden tarkasteluun. Puolestaan tutkielman empiria kerättiin laadullisella tutkimusmenetelmällä haastattelun kuutta ylimmän johdon työssä työskentelevää henkilöä. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden teemat pohjautuivat tutkimuskysymyksiin. Haastatteluista saatu tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä hyödyntäen. Aineiston luokittelua tehtiin myös teemojen mukaan.

Tässä pro gradu -tutkielmassa ilmenee seuraavat johtopäätökset resilienssistä, työn imusta sekä niiden välisestä yhteydestä. Ylin johto kokee resilienssin näyttävästi erityisesti muutoksista ja haasteista selviytymisessä. Johtajat näkevät resilienssin johtavan parempaan kykyyn hallita tunteita ja reaktioita, haasteisiin sopeutumiseen sekä jopa kykyyn kasvaa vaikeista kokemuksista. Vastaavasti työn imun ylin johto yhdistää tarmokkuuden, kuten energisyyden ja sinnikkyuden, omistautumisen, kuten merkityksellisyyden tunteen ja innostuksen sekä uppoutumisen, kuten työhön paneutumisen ja ajantajun kadottamisen tuntemiseen. Ylin johto kokee erityisesti ihmisten, haasteiden, vaikuttamismahdollisuuksien, työn merkityksellisyyden, arvopohjaisen toiminnan sekä vastuun vankistavan näiden myönteisten tuntemusten kokemista työssään. Yhtä lailla ylin johto näkee myös resilienssillä olevan edistävää vaikutus työn imuun. Johtajat kokevat voimavarana resilienssin johtavan motivaation ja työn imun säilyttämiseen haastavissakin tilanteissa.

AVAINSANAT: resilienssi, työn imu, positiivinen psykologinen pääoma, ylin johto

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.4	Tutkielman rakenne	10
2	Kirjallisuuskatsaus	12
2.1	Resilienssi	12
2.1.1	Resilienssin synty ja ilmeneminen	12
2.1.2	Resilienssiin vaikuttavat tekijät	16
2.1.3	Resilienssi työelämässä	20
2.2	Työn imu	21
2.2.1	Työn imun synty ja ilmeneminen	22
2.2.2	Työn imuun vaikuttavat tekijät	24
2.3	Resilienssin yhteys työn imuun	28
2.3.1	Ylin johto näkökulmana	28
3	Tutkimuksen metodologia	30
3.1	Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat	30
3.2	Tutkimuksen toteutus	32
3.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	33
4	Empiirisen tutkimuksen tulokset	35
4.1	Miten ylin johto kokee resilienssin työssään	35
4.2	Miten ylin johto kokee työn imun työssään	38
4.3	Miten ylin johto liittyy resilienssin työn imuunsa	44
5	Johtopäätökset	49
5.1	Tulosten yhteenveto	49
5.1.1	Resilienssin näyttäytyminen ylimmän johdon työssä	49
5.1.2	Työn imun näyttäytyminen ylimmän johdon työssä	51
5.1.3	Resilienssin yhteys ylimmän johdon työn imuun	54

5.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitteet	55
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	56
	Lähteet	58
	Liitteet	69
	Liite 1. Haastattelukutsu	69
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	70
	Liite 3. Tiedote tutkielmasta	72
	Liite 4. Haastattelukysymykset	74

Kuviot

Kuvio 1.	Resilienssiin vaikuttavat tekijät	16
Kuvio 2.	Työn vaatimukset – työn voimavarat	25

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Jatkuvat muutokset sävyttävät työympäristöä. Toisinaan muutokset ovat suunniteltuja, toisinaan ne saattavat tapahtua yllättäen. Myös menestyäkseen nykyajan kilpailullisessa toimintaympäristössä organisaatioiden on haettava muutoksia toimintansa kehittämiseksi ja uudistamiseksi (Whelan-Berry ja muut, 2003, s. 187). Kaikki muutokset vaativat organisaatioilta sopeutumiskykyä (Hamel & Välikangas, 2003; King ja muut, 2016, s. 782). Muutokset edellyttävät jokaiselta organisaation jäseneltä kykyä sopeutua uuteen tilanteeseen (Robertson ja muut, 1993; Rutter, 2006, s.1–2; Shin ja muut, 2012; Southwick ja muut, 2012, s. 6; Van Knippenberg ja muut, 2006). Parhaiten muutoksista voidaan hyötyä, kun koko organisaatio sopeutuu muutoksen aiheuttamiin uudistuksiin. Muutostilanteissa ylimmän johdon merkitys korostuu, sillä heidän sopeutumiskykynsä heijastuu muun organisaation kykyyn kohdata muutoksia (van del Heuvel ja muut, 2020; Vogus & Sutcliffe, 2007). Esimerkillisellä johtajuudellaan ylin johto voi parhaimmillaan vahvistaa organisaation sopeutumiskykyä (Caniëls & Curseu, 2024; Vogus & Sutcliffe, 2007).

Muutokset eivät ole kuitenkaan vaivattomia kohdata ja ne koettelevat ihmisen hyvinvointia (Froman, 2010, s. 64). Jotta muutoksiin voidaan sopeutua, organisaation jäsenten hyvinvointi ja voimavarat on syytä huomioida. Henkilöstön hyvinvointi on edellytys koko organisaation menestykselle (Page & Vella-Brodrick, 2009; Saari & Judge, 2004). Ihmiset ja heidän hyvinvointinsa määrittävät sen, miten organisaatio kykenee haluttua strategiaansa kaikkine tapahtuvine muutoksineen toteuttamaan. Muutoksiin sopeutumisessa positiivisen psykologisen pääoman eli ihmisen myönteisten psykologisten voimavarojen merkitys korostuu. Positiivinen psykologinen pääoma vahvistaa kykyä joustavuuteen ja optimistiseen ajatteluun sekä näin edesauttaa ihmistä säilyttämään suorituskykynsä vaikeissa tilanteissa (Avey ja muut, 2010, s. 17; Martin, 2005). Muutosten yhteydessä tarvitaan resilienssiä, joka on psyykkistä kykyä kohdata muutoksia selviytyen niistä (Rutter, 2006, s. 1-2; Southwick ja muut, 2012, s. 6). Positiivisena

psykologisena pääomana resilienssi mahdollistaa menestyksekkään selviytymisen haasteissa (Davudov, 2010, s. 479; King ja muut, 2016, s. 782; Luthar ja muut, 2000, s. 543; Rutter, 2006, s. 1–2; Southwick ja muut, 2012, s. 6).

Toimintaympäristön jatkuvien muutosten keskellä resilienssillä on suuri vaikutus, sillä se edesauttaa ihmisiä kukoistamaan työssään vaikeinakin aikoina (Kuntz ja muut, 2016, s. 460; Luthans ja muut, 2007, s. 3; Tonkin ja muut, 2018, s. 107). Resilienssi antaa ihmiselle kyvyn selviytyä muutoksista, mutta myös mahdollisuuden kasvuun ja kehitykseen (Luthans ja muut, 2007, s. 784). Monesti onnistuneet selviytymiskokemukset ovat taustalla syntyneessä kehityksessä (Rutter, 2006, s. 2). Aiemmistä kokemuksista onnistunut selviytyminen luo uskoa myös tuleviin haasteisiin (Garmezy ja muut, s. 102; Rutter, 2006, s. 2; Seery, 2011, s. 391). Resilienssi ajaa ihmisen luottamaan itseensä kyseenalaistamatta jatkuvasti omaa selviytymiskykyään. Näin resilienssin turvin johtaja kykenee käsittelemään haastavan tilanteen synnyttämiä tunteita sekä säilyttämään uskon itseensä ja onnistumiseensa (Wang ja muut, 2017). Ylin johto toimii suunnan näyttäjänä muutostilanteissa, jolloin heidän on pyrittävä luomaan varmuutta muuhun organisaation epävakaassa tilanteessa. Omalla esimerkillään johtaja pystyy valamaan organisaatioon uskoa haastavassa tilanteessa (Wang ja muut, 2017).

Muutostilanteissa positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen on merkittävää organisaatioissa. Monenlaisista kohdattavista uudistuksista huolimatta muutoksien mieltäminen oppimis- ja kasvumahdollisuuksina voimaannuttaa sopeutumista. Organisaatio voikin pyrkiä kääntämään muutokset vain omaksi edukseen (Maguen ja muut, 2006, s. 375; Luthans ja muut, 2007, s. 3; Richardson, 2002, s. 313). Myönteisillä ajatuksilla on vetovoiman lain mukaan myös myönteisiä seuraamuksia. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että myönteiset tunteet, kuten tyytyväisyys, innostus ja kiinnostus, johtavat parempaan luovuuteen, kekseliäisyyteen ja lopulta sopeutumiseen (Fredrickson, 1998, s. 14–15; 2001, s. 220–224; Tugade & Fredrickson, 2004). Myönteiset tunteet edesauttavat vaikeiden tilanteiden käsittelyä. Puolestaan saavutetut myönteiset seuraamukset lisäävät motivaatiota ja työn imua työtä kohtaan, sillä omalla työllä huomataan olevan merkitystä

tavoitteiden saavuttamisessa. Kun työ koetaan merkitykselliseksi ja ihmisellä on itsevarmuutta voimavarojensa suhteen, vahvistuu työn imu entisestään (Malik & Garg, 2017). Tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan ja omalla työllä on merkitystä, ovat työn imun ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemisen lähteitä.

Näin erilaisissa muutoksissa ja vaikeissa tilanteissa resilienssi on voimavarana arvokas. Se saa ihmisen tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Resilienssi ei mahdollista ainoastaan tilanteisiin menestyksestä sopeutumista, vaan se johtaa moniin myönteisiin seuraamuksiin. Resilienssi mahdollistaa itseluottamuksen, itsensä haastamisen ja kasvun (Lester ja muut, 2018, s. 203). Näin resilienssi edistää työssä menestymistä, sillä omalla työllä koetaan olevan merkitystä organisaatiolle. Uskoessaan itseensä ja kokiessaan itsensä arvokkaaksi, myös johtaja on parhaimmillaan vastuullisessa roolissaan. Hyvinvoivalla johtajalla on edellytykset olla hyvä johtaja sekä voimavaroja inspiroida muuta organisaatiota esimerkillään (Shamir ja muut, 1993).

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielmassa on kolme pääkäsitettä; *resilienssi*, *työn imu* ja *yllin johto*. Jotta tutkielman tavoitteet ja merkitys voidaan ymmärtää syvemmin, perehdytään alkuun näiden käsitteiden määritelmiin.

Resilienssiä voidaan kuvata puolustusmekanismiksi, joka mahdollistaa menestyksenkään selviytymisen vastoinkäymisistä (Davudov, 2010, s. 479). Yhtä lailla resilienssiä voidaan luonnehtia dynaamiseksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi, joka sisältää positiivisen sopeutumisen tilanteeseen, mutta myös jopa voimistumista ja kasvua kokemuksesta (Luthar ja muut, 2000, s. 543). Määritelmiä on monia ja määritelmien eroavaisuudet liittyvät siihen, onko resilienssi enemmän henkilökohtainen synnynäinen ominaisuus vai vuorovaikutteinen prosessi sekä tulisiko resilienssiin liittää myös kasvu kokemuksista pelkän sopeutumisen sijaan (Britt ja muut, 2016, s. 380; Herrman ja muut, 2011, s. 259). Tässä tutkielmassa halutaan ymmärtää resilienssin monimuotoisuus. Näin tutkielmassa havainnoidaan resilienssi myös henkilökohtaisena ominaisuutena, vaikka

pääosin keskittyminen on resilienssin kuvaamisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Tutkielmassa resilienssi käsitetään sopeutumiskykynä, mutta myös kasvuun ja kehitykseen johtavana voimavarana.

Työn imu on osallistumista, sitoutumista, intohimoa, innostusta ja energisyyttä työtä kohtaan (Schaufeli & Bakker, 2010). Tässä tutkielmassa työn imun määrittelyn tarkempana perustana pidetään Schaufelin ja muiden (2002) kuvausta työn imusta kolmen ulottuvuuden avulla. Tässä määritelmässä työn imun kuvataan positiivisena ja tyydyttävänä työhön liittyvänä mielentilana, jossa ominaista on tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokeminen. Tarmokkuus näkyy energisyytenä, haluna panostaa työhön sekä sinnikkyutenä vaikeuksienkin edessä. Omistautuminen puolestaan tarkoittaa innostuksen, inspiraation ja ylpeyden kokemista, työn tuntemista merkitykselliseksi sekä haasteiden mieltämistä motivoiviksi. Uppoutuminen viittaa syvään keskittymiseen ja paneutumiseen työtä kohtaan, jolloin työstä irrottautuminen saattaa tuntua vaikealta ja ajan kuluminen tapahtuu lähes huomaamatta. Kokiessaan työn imua työntekijät ovatkin fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti mukana työtehtävissään kokien merkityksellisyyden ja turvallisuuden tunnetta (Kahn, 1990).

Ylin johto tässä tutkielmassa käsittää toimitusjohtajat ja muut johtoryhmän jäsenet, jotka ovat vastuussa organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja erilaisista strategisista linjauksista. Tämän tutkielman merkityksen kannalta halutaan havainnollistaa sitä, kuinka ylin johto toimii esimerkkinä koko muulle organisaatiolle ja vaikuttaa heidän motivaatioonsa, sopeutumiseensa ja sitoutumiseensa. Sitä, kuinka ylimmällä johdolla on paljon vaikutusta koko organisaation toimintaan (Finkelstein ja muut, 2009). Ylin johto on esimerkiksi ratkaisevassa asemassa organisaation kyvyssä toteuttaa muutoksia vastaten niin rakenteellisten kuin kulttuurillisten muutosten johtamisesta (Beer & Nohria, 2000). Johtajan persoonallisuus, arvot ja kokemukset heijastuvat strategiaan päätöksiin ja koko organisaation suuntaan (Hambrick & Mason, 1984). Näin sillä on merkitystä, millaisia nämä ylimmän johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat.

1.3 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten resilienssi ja työn imu näyttävät ylimmän johdon työssä sekä miten resilienssi näyttää ylimmän johdon työn imussa. Tarkoituksena on kuvata resilienssin osuutta työn imun edistäjänä. Sitä, miten resilienssi edistää työn imun syntyä, ylläpitoa ja kasvua. Tutkielmassa hyödynnetään näihin tavoitteisiin pääsemiseksi jo olemassa olevasta tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä toteutettua empiiristä tutkimusta haastattelujen muodossa. Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventyä ylimmän johdon näkemyksiin ja kokemuksiin resilienssistä, työn imusta sekä erityisesti resilienssin vaikutuksesta työn imuun. Rajauskriteerinä keskittyminen ylimpään johtoon on mielenkiintoinen ja merkittävä, sillä ylin johto omalla toiminnallaan ja käytöksellään välittää koko organisaatiolle esimerkkiä. Haastattelujen toteuttaminen puolistrukturoituina teemahaastatteluina puolestaan mahdollistaa haastateltaville omin sanoin vastaamisen esitettyihin kysymyksiin. Tällöin haastateltavilla on mahdollisuus jakaa näkemyksiään vapaammin ja näin voidaan saada syvempi käsitys tutkittavaan aiheeseen. Haastatteluun valitaan henkilöitä, jotka omaavat useamman vuoden kokemuksen ylimmän tason johtotehtävissä työskentelemisestä. Kun haastateltavilta löytyy kokemuksensa myötä runsaasti näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, voidaan tutkimuskysymyksiin löytää vastauksia ja näin myös saavuttaa tutkielman tavoitteet.

Tutkimuskysymykset ilmentävät tutkielman tavoitteita ja merkitystä. Kysymykset ovat seuraavat:

- Miten resilienssi näyttää ylimmän johdon työssä?
- Miten työn imu näyttää ylimmän johdon työssä?
- Miten resilienssi näyttää ylimmän johdon työn imussa?

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu resilienssin, työn imun sekä näiden käsitteiden väliseen yhteyteen. Kirjallisuuskatsaus-nimisessä luvussa 2 tarkastellaan näitä

kolmea viitekehyksen muodostavaa kokonaisuutta. Ensin luvussa 2.1 kuvataan resilienssin syntyä ja ilmenemistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, tämän jälkeen luvussa 2.2 keskitytään työn imuun syntyyn ja ilmenemiseen sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin ja lopuksi luvussa 2.3 käsitellään resilienssin yhteyttä työn imuun ylin johto näkökulmana. Puolestaan luvussa 3 perehdytään tutkimuksen metodologiaan, jossa tarkastellaan tutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapoja, tutkimuksen toteutusta sekä tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia. Tutkielman luvussa 6 keskitytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin, joka tehdään teemoittain. Tutkimuskysymysten runkoa mukailien alkuun syvennytään teemana resilienssiin, sitten työn imuun sekä viimeisenä teemana käsitellään resilienssin yhteyttä ylimmän johdon työn imuun. Tutkielman viimeinen luku käsittää loppupäätökset keskeisine löydöksineen teorian valossa, tutkimuksen luotettavuuden, eettisyyden ja rajoittuneisuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Resilienssi

Tässä luvussa käsitellään resilienssiä. Luvun alussa perehdytään resilienssin syntyyn sekä tarkastellaan sitä, millä tavoin resilienssi ilmenee. Luvun lopussa keskitytään puolestaan resilienssiin vaikuttaviin tekijöihin. Tarkoituksena on ilmentää resilienssin vaikuttavuutta ihmisen kyvyssä käsitellä erilaisia haastaviakin tilanteita erilaisine tunteineen. Luvussa kuvataan sitä, millainen voimavara resilienssi voi parhaimmillaan olla.

2.1.1 Resilienssin synty ja ilmeneminen

Erilaiset muutostilanteet ja vastoinkäymiset kuuluvat kaikkien elämään. Työelämässä kohdataan uusia työmahdollisuuksia, organisaatiomuutoksia sekä toisinaan oman työpaikan menettämisiä. Henkilökohtaisessa elämässä avioero tai läheisen menettäminen saattavat järkyttää mieltä, kun taas naimisiinmeno positiivisena muutoksena luo sopeutumisen kannalta uudistuksia arkeen. Vastaavasti korona ja sodat aiheuttavat laajalti muutoksia koko yhteiskunnalle. Nämä edellä kuvatut erilaiset muutostilanteet, vastoinkäymiset sekä traumaattiset tapahtumat koskettavat ainakin jonkin tapahtuman osalta jokaista ihmistä jossain vaiheessa elämää (Bonanno, 2004, s. 20; Wu ja muut, 2013, s. 10). Koska muuttuvilta tilanteilta on mahdoton välttyä, tarvitaan sopeutumiskykyä, jotta tilanteista päästään eteenpäin. Tällaista psyykkistä kykyä kohdata muutoksia ja takaiskuja selviytyen niistä, kutsutaan resilienssiksi (Rutter, 2006, s. 1-2; Southwick ja muut, 2012, s. 6). Resilienssiä voidaan luonnehtia puolustusmekanismiksi, joka mahdollistaa ihmiselle edellytykset kohdata vastoinkäymiset menestyksekkäästi (Davudov, 2010, s. 479).

Resilienssin kuvailemiseen on monia tapoja, eikä täysin yhtenevää määrittelyä sille ole (Davudov, 2010, s. 479; Windle, 2011, s. 152). Herrman ja muut (2011, s. 259) näkevät määritelmien runsaslukuisuuden johtuvan lisääntyneestä tieteellisestä tutkimuksesta ja sen muodostamasta tiedosta. He tarkentavat, että nykyään myös biologiset alat, kuten

genetiikka, epigenetiikka, endokrinologia ja neurotiede ovat alkaneet tutkia resilienssiä, kun aiemmin resilienssiin tutkimus keskittyi enimmäkseen psykologian, psykiatrian ja sosiologian aloille. Näin tämän laajentuneen tutkimuksen ja syntyneen ymmärryksen myötä resilienssin määritelmät ovat kehittyneet ja monipuolistuneet sekä määrällisesti kasvaneet. Grafton ja muut (2010, s. 700) kuitenkin painottavat kaikkien määrittelyjen puoltavan ajatusta siitä, että resurssina resilienssi mahdollistaa positiivisen stressivas-teen. Tässä tutkielmassa halutaan ymmärtää resilienssin käsitteen monimuotoisuus. Eritoten resilienssiä tutkitaan vuorovaikutteisena ja dynaamisena prosessina, mutta myös sen ilmentäminen henkilökohtaisena synnynnäisenä ominaisuutena huomioidaan. Myös nykyajan tutkimus yhä enenevässä määrin käsittää resilienssin vuorovaikutuk- sessa rakentuvana, eikä pysyvänä ja synnynnäisenä ominaisuutena. Lisäksi tutkielmassa halutaan keskittyä kuvaamaan resilienssiä sopeutumiskyynä, mutta myös havainnollis- taa sen synnyttämä mahdollinen kasvu ja kehitys.

Resilienssin määritelmässä eroavaisuudet liittyvät siihen, onko resilienssi synnynnäinen ominaisuus vai vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Herrmanin ja muiden (2011, s. 259) mukaan resilienssiä voidaan pitää sekä henkilökohtaisena piirteenä että dynaamisena prosessina. Masten ja Narayan (2012, s. 5) käsittävät resilienssin henkilökohtaisena piir- teenä ja ominaisuutena, joka on ihmisessä synnynnäisenä. Tällä he viittaavat siihen, kuinka resilienssi on ihmisen rakenteessa ja ihmisen sisällä olevissa järjestelmissä, kuten stressin vastausjärjestelmässä, immuunijärjestelmässä sekä sydän- ja verisuonijärjestel- mässä. Puolestaan Luthar ja muut (2000, s. 543) kuvaavat resilienssin muodostuvan vuorovaikutuksessa eri tekijöiden välillä. Tutkijoiden mukaan resilienssi voidaan hah- mottaa kyynä positiiviseen sopeutumiseen merkittävien vastoinkäymisten edessä. Yhtä lailla määritelmien eroja ilmenee siinä, onko resilienssi vain sopeutumiskykyä vai tuleeko sen yhteyteen liittää myös kasvu vastoinkäymisistä (Britt ja muut, 2016, s. 380). Toisinaan resilienssi käsitetään kyynä ylläpitää ja palauttaa mielenterveys vastoin- käymisten jälkeen (Bonanno, 2004, s. 20; Coutu, 2002, s. 52; Herrman ja muut, 2011, s. 259; Windle, 2011, s. 152). Kun taas toisinaan resilienssiin liitetään myös kyky kasvaa

vastoinkäymisistä sekä positiivisten seurausten saaminen tapahtuneen kehityksen myötä (Maguen ja muut, 2006, s. 375; Luthans ja muut, 2007, s. 3).

Monet resilienssin määritelmät korostavat sitä psyykkisenä joustavuutena ja ennalleen palautumiskykynä. Englanninkielinen termi *resilience* voidaan kääntää resilienssin lisäksi erityisesti psykologiassa ja kasvatustieteissä mielen joustavuudeksi. Monet tutkijat kuvailevat resilienssiä takaisin ponnahtamisen avulla. Tämä takaisin ponnahtaminen eli *bounce back* -ilmaisu ilmentää kykyä palautua takaisin lähtöpisteeseen (Luthans, 2002, s. 702; Luthans ja muut, 2004, s. 47; Hamel & Välikangas, 2003, Tugade & Fredrickson, 2004, s. 320; Windle, 2011, s. 152). Esimerkiksi kovassa tuulessa puu huojuu puolelta toiselle, mutta tuulen laantuessa huojunta loppuu ja puu palaa ennalleen pystyasentoon. Bonanno (2004, s. 20), Block ja Kremen (1996, s. 349) sekä Coutu (2002, s. 52) näkevät resilienssin nimenomaan kykynä joustaa ja mukautua tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Huomioitavaa on se, että tämä sopeutumiskyky voi myös kehittyä elämän varrella. Stewartin ja muiden (1997) mukaan resilienssin voidaan nähdä rakentuvan ja muovautuvan jatkuvasti, kun ihmisen eri taidot, kuten joustavuus, ongelmanratkaisukyky ja optimismi kehittyvät. Ihmisen sopeutumiskyky kasvaa näiden edellä kuvattujen taitojen kasvaessa.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että resilienssiä tarvitaan myös erilaisissa myönteisissä muutoksissa. Luthansin (2002, s. 702) mukaan resilienssi on myös sopeutumiskykyä positiivisissa muutoksissa, kuten korkeamman työroolin myötä tulevassa lisääntyneessä vastuussa. Nämä myönteiset muutokset vaativat yhtä lailla sopeutumista kuin haasteet. Uusi työrooli lisääntyneen vastuun myötä saattaa tuoda mukanaan monenlaisia yllättäviä tunteita ja tilanteita, joita ihminen joutuu käsittelemään. Näin ei ole mielekäästä käsitellä resilienssiä ainoastaan selviytymis- ja palautumiskykynä vastoinkäymisissä ja haasteissa. Oli muutos positiivinen tai negatiivinen, siihen tarvitaan aina sopeutumiskykyä. Ilmiönä resilienssi voidaankin tunnistaa hyvin monenlaisista tilanteista. Tutkimusten myötä resilienssi on osoittautunut tavalliseksi ominaisuudeksi, resurssiksi ja ilmiöksi, vaikka aluksi se miellettiin melko harvinaisena (Masten, 2001; Luthans ja muut, 2004, s.

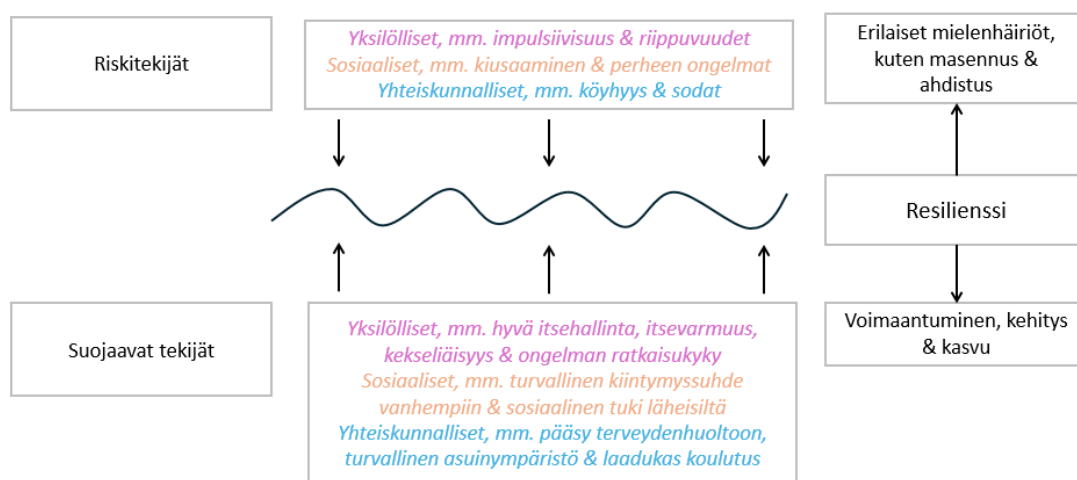
47; Windlen 2011). Näin nykyään resilienssiä voidaan pitää arkipäiväisenä resurssina, joka vaikuttaa osaamisen ja inhimillisen pääoman edistämiseen sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla.

Kuten aiemmin kuvattiin, nykytutkimus mieltää resilienssin enemmän eri tekijöiden vuorovaikutuksessa muodostuvana ilmiönä. Rutterin (2006) sekä Herrmanin ja muiden (2011) mukaan nimenomaan eri tekijöiden synnyttämästä vuorovaikutteisuudesta johtuen yksilöllisissä reaktioissa voidaan havaita eroavaisuuksia. Ihmiset pystyvät käsittelemään muutoksia ja vastoinkäymisiä hyvin eri tavoin (Bonnano, 2004, s. 20; Block & Kremen, 1996, s. 349; Lazarus, 1993, s. 3; Rutter, 1987, s. 317; Tugade & Fredrickson, 2004, s. 320). Toisille muutoksista palautuminen saattaa kestää kauan, kun taas toisille palautumisprosessi on nopeampi. Blockin ja Kremenin (1996, s. 349) mielestä eroavaisuudet kumpuavat siitä, kuinka tehokkaasti pystytään löytämään tasapaino sekä ylläpitämään se. Vastaavasti Lazarus (1993, s. 3) havainnollistaa näitä yksilöllisiä eroavaisuuksia sopeutumiskyvyssä metallien ominaisuuksiin vertaamalla. Hänen mukaansa toiset metallit, kuten valurauta, ovat herkästi rikkoutuvaa ja haurasta, kun taas toisia metalleja, kuten takorautaa, voidaan muokata helposti niiden joustavan ja rikkoutumattoman ominaisuutensa ansiosta. Yhtä lailla muutostilanteissa toiset ihmiset kykenevät joustamaan ja näin sopeutumaan tilanteeseen vaivattomammin kuin toiset.

Eroavaisuuksia ei ole vain yksilöiden välillä, vaan myös yksilön kyvyssä eri tilanteiden kohdalla. Ihmisen sopeutumiskyky ei välttämättä ole sama eri tilanteissa (Block & Kremen, 1996, s. 349; Herrman ja muut, 2011; Rutter, 1987, s.317; Rutter, 2006, s. 4; Southwick ja muut, s. 6; Windle, 2011, s. 152). Toisiin muutoksiin ihminen saattaa kyetä sopeutumaan paremmin kuin toisiin, sillä erilaiset stressitekijät nostattavat erilaisia tunteita ja reaktioita. Herrmanin ja muiden (2011) mukaan resilienssi on asiayhteys- ja aikakohtainen. Myös Southwick ja muut (2012, s. 6) painottavat ihmisen sopeutumiskyvyn vaihtelevan esimerkiksi kyvyssä kohdata työelämän muutoksia ja ihmissuhdeongelmia.

2.1.2 Resilienssiin vaikuttavat tekijät

Resilienssin rakentumista voidaan tarkastella kuviossa 1, jossa esitetyt suojaavat tekijät ja riskitekijät vaikuttavat resilienssin syntyyn (Cicchetti, 2010; Davudov ja muut, 2010; Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001). Suojaavat tekijät ja riskitekijät voidaan jakaa vielä yksilöllisiin tekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin, kuten kuvio 1 havainnollistaa.



Kuvio 1. Resilienssiin vaikuttavat tekijät (Herrman ja muut, 2011, s. 261).

Yksilöllisiä suojaavia tekijöitä ovat hyvä itsehallinta ja tunteiden säätely kyky, itsetunto, itsevarmuus, kekseliäisyys, toiveikkuus, sitkeys ja kyky ratkaista ongelmia (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001). Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön kyky käsitellä ja säädellä tunteitaan edesauttaa vaikeisiin tilanteisiin sopeutumista (Joseph & Linley, 2005; Joseph & Linley, 2006). Yhtä lailla ongelmanratkaisukyky, itsevarmuuden ja kekseliäisyyden on todettu olevan yksilön sopeutumista ja selviytymistä edistäviä ominaisuuksia vastoinkäymisissä (Giordano, 1997). Itsevarma lähestyminen ongelmien ratkaisemiseen sekä luovien ratkaisujen keksiminen auttavat vaikeaan tilanteeseen sopeutumisesta.

Puolestaan sosiaalisia suojaavia tekijöitä ovat turvallinen kiintymyssuhde vanhempiin sekä sosiaalinen tuki perheeltä ja ystävilä (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001;

Rutter, 1987; Luthar & Cicchetti, 2000; Luthar ja muut, 2000). Perheeltä saatu sosiaalinen tuki edistää sopeutumista, sillä se luo vakautta ja turvallisuuden tunnetta sekä mahdollistaa tarvittavia resursseja elämiseen (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001, Rutter, 1987; Luthar ja muut, 2000). Myös ystäviltä ja muilta läheisiltä saatu sosiaalinen tuki edistää kykyä sopeutua haasteisiin, koska turvalliset ihmissuhteet edesauttavat myönteisen minäkuvan rakentumista ja vähentävät yksinäisyyden tunnetta (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001; Rutter, 1987). Puolestaan vanhempien emotionaalinen läsnäolo ja johdonmukainen kasvatustoive parantavat vanhemman ja lapsen kiintymyssuhdetta (Luthar & Cicchetti, 2000). Tämä turvallinen kiintymyssuhde vanhempiin tukee lapsen tunteiden säätelykyvyn kehittymistä, sillä tunteita opitaan havaitsemaan ja ilmaisemaan sekä vähitellen myös paremmin säätelymään (Egeland ja muut, 1993; Joseph & Linley, 2006).

Yhteiskunnallisia suojaavia tekijöitä ovat puolestaan mahdollisuus hyödyntää terveydenhuoltoa ja erilaisia sosiaalipalveluita, turvallinen asumisympäristö ja laadukas koulutus (Greenberg, 2006, Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001, Rutter, 1987). Turvallinen asuinympäristö luo vertaistukea ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä mahdollistaa turvallisen perustan oppimiselle (Greenberg, 2006; Rutter, 1987). Yhtä lailla se myös vähentää pidempiaikaista stressiä luoden turvallisen kasvu ympäristön lapselle (Masten, 2001). Puolestaan kannustusta ja tukea lapselle tarjoava koulu ympäristö tukee lapsen minäkuvan rakentumista sekä edistää niin sosiaalisia kuin kognitiivisia taitoja (Greenberg, 2006; Masten, 2001, Luthar ja muut, 2000). Näin kaikki nämä edellä kuvatut suojaavat tekijät lieventävät riskitekijöiden vaikutuksia sekä edesauttavat yksilöä ylläpitämään toimintakykynsä vaikeissa tilanteissa

Yhtä lailla riskitekijät voidaan jakaa yksilöllisiin tekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin, kuten kuvio 1 ilmentää. Yksilöllisiä riskitekijöitä ovat impulsiivisuus, oppimishaasteet, heikko tunteiden säätely, addiktiot ja riippuvuudet sekä psykiset haasteet, kuten masennus ja ahdistus (Masten, 2001; Luthar ja muut, 2000; Rutter; 1987). Impulsiivisuus vaikuttaa tunteiden säätelyyn ja käyttäytymiseen sekä näin voi

johtaa sopeutumisvaikeuksiin (Luthar & Cicchetti, 2000. Yhtä lailla masennus vaikeuttaa sopeutumista, sillä se heikentää motivaatiota sekä stressin käsittelykykyä (Masten, 2001). Puolestaan sosiaalisia riskitekijöitä ovat kiusaaminen, syrjäytyminen ja erilaiset perheen ongelmat, kuten epävakaa suhde vanhempiin ja perheväkivalta (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001, Ruther, 1987). Vanhempien mielenterveyshaasteet vaikuttavat lapsen kehitykseen ja näin myös voivat johtaa lapsen sopeutumisvaikeuksiin (Masten, 2001). Puolestaan perheväkivallalle altistuminen vaikuttaa lapsen kehitykseen heikentäen stressinsäätelykykyä ja sosiaalisia taitoja (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001; Rutter, 1987). Sosiaalisten taitojen puute puolestaan voi luoda haasteita ystävyys-suhteiden rakentamiseen, mikä saattaa ilmetä kiusaamisena sekä syrjäytymisenä (Herrman ja muut, 2011).

Yhteiskunnallisia riskitekijöitä ovat köyhyys, asuinalueen turvattomuus ja erilaiset kriisit, kuten luonnonkatastrofit ja sodat (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001; Luthar & Cicchetti, 2000). Köyhyys altistaa krooniselle stressille ja epävarmuudelle sekä lisää riskiä syrjäytymiselle. Vanhempien jatkuva huoli resursseista saattaa näkyä kroonisena stressinä, mikä heijastuu heidän sopeutumiskykyynsä negatiivisesti. Yhtä lailla krooninen stressi heikentää vanhempien kykyä olla läsnä lapsensa kehityksessä (Luthar & Cicchetti, 2000). Kun lapsi ei saa riittävästi sosiaalista tukea vanhemmaltaan, lapsen kehitys kärsii aiheuttaen sopeutumisvaikeuksia. Köyhyys saattaa myös herättää niin lapsilla kuin aikuisilla häpeän ja alemmuuden tunnetta johtaen syrjäytymiseen (Herrman ja muut, 2011; Masten, 2001; Luthar & Cicchetti, 2000). Puolestaan sodat altistavat väkivallan näkemiselle ja kokemiselle luoden traumoja ja aiheuttaen erilaisia häiriöitä, kuten masennusta ja ahdistusta (Masten, 2001; Luthar ja muut, 2000). Nämä häiriöt taas vaikuttavat negatiivisesti yksilön sopeutumiskykyyn heikentyneen tunteiden hallinnan myötä. Kaikilla näillä edellä kuvatuilla suojaavilla tekijöillä ja riskitekijöillä on omat vaikutuksensa resilienssiin. Kuvion 1 mukaisesti resilienssi syntyy suojaavien tekijöiden ja riskitekijöiden vuorovaikutuksessa. Suojaavat tekijät edesauttavat yksilöä sopeutumaan vaikeisiin tilanteisiin. Kun suojaavia tekijöitä on riittävästi, yksilö voi kääntää riskit kasvua ja kehitystä edistäviksi kokemuksiksi.

Resilienssin rakentumisessa Cicchetti (2010) painottaa erityisesti suojaavien tekijöiden ja riskitekijöiden välillä olevan vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Hänen mukaansa tarkastellen ilmeneviä kerroksellisia vuorovaikutuksia, voidaan luoda ehkäisymalleja haasteisiin sopeutumiseen. Yhtä lailla Rutter (2006) näkee esimerkiksi mielenterveysongelmien ennaltaehkäisyn kannalta olevan tärkeää resilienssin etiologian eli syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen. Myös Windlen (2011) mielestä merkittävää resilienssin suhteen on selvittää, mikä on näiden eri tekijöiden ja seurausten taustalla. Kuviota 1 mukailten resilienssin tutkimuksissa on keskitytty hahmottamaan sitä, mitkä tekijät yksilössä, yksilöiden välillä sekä fyysisessä ympäristössä vaikuttavat ihmisen resilienssin rakentumiseen (Herrman ja muut, 2011; Olsson ja muut, 2003, Parker ja muut, 2004). Tähän resilienssin vuorovaikutteisuuden kuvaamiseen Garmezy ja muut (1984) ovat myös luoneet mallin, jossa havainnollistetaan suojaavien tekijöiden vaikutusta riskitekijöihin. Tässä suojaavien tekijöiden mallissa (protective factor model) on kolme erilaista suojaavan tekijän vaikutustyyppiä: kompensoiva vaikutus (compensatory factor), suojaava vaikutus (protective factor) ja haastevaikutus (challenge factor).

Tämän mallin kompensoivalla vaikutuksella kuvataan riskitekijöistä riippumatta suojaavan tekijän suoraa myönteistä vaikutusta ihmisen kehitykseen. Puolestaan suojaavalla vaikutuksella tarkoitetaan suojaavan tekijän riskejä lieventävää vaikutusta ihmisen kehittymisessä. Haastevaikutuksessa taas sopivan altistumisen stressille nähdään edesauttavan yksilön sopeutumiskyvyn kehittymistä. Tällöin hallittava stressi toimii kehityksen edistäjänä. Myös Lester ja muut (2018, s. 202–203), Mills ja muut (2013, s. 154–155), Parker ja muut (2004) sekä Seery (2011) ovat havainneet koetun hallittavan stressin vahvistavan ihmisen sopeutumiskykyä tuleviin kokemuksiin. Joseph & Linley (2006) sekä Rutter (2006) mainitsevatkin tutkimuskirjallisuudesta löytyvän empiiristä näyttöä stressaavien kokemusten vahvistavasta ja kehitykseen johtavasta vaikutuksesta. Tutkimuksissa on muun muassa osoitettu stressitekijöiden muodostavan sekä toiminnallisia että rakenteellisia muutoksia ihmisen neuroendokriiniseen järjestelmään, joka vaikuttaa vastustuskyvyn ja resilienssin kehittymiseen.

Myös Dienstbierin (1989) sitkeysteoriassa (toughness theory) kohtuullisen stressialtistuksen on havaittu vahvistavan ihmisiä. Tässä teoriassa sitkeys ilmenee kahdella eri tasolla; psykologisena sitkeytenä ja fysiologisena sitkeytenä. Kun ihminen altistuu säännöllisesti hallittaville stressikokemuksille, se johtaa ihmisessä psykologisiin ja fysiologisiin muutoksiin vahvistaen hänen kykyään kohdata vaikeuksia. Näin vastaisuudessa ihminen pystyy mieltämään stressikokemukset hallittavampina. Myös Seery (2011) huomauttaa hallinnan ja kontrollin tunteiden vaikuttavan ihmisen sopeutumiskykyyn. Kun stressi tuntuu hallittavalta, tuntuu myös tilanne. Rutter (2006, s. 2) korostaa onnistuneen selviytymiskokemuksen olevan taustalla ihmisen kehitymisessä. Hänen mukaansa esimerkiksi toistuvassa laskuvarjohyppymäisessä ihmisen stressintunne laskee, sillä hypyn kulku on tuttu entuudestaan. Huomioitavaa onkin se, että liiallinen altistuminen stressille pysäyttää kehityksen (Garmezy ja muut, 1984, s. 102; Masten, 2001, s. 227; Parker ja muut, 2004, s. 933-934). Liiallisessa stressialtistuksessa ihmisen kontrollin tunne katoaa, eikä tilanne tunnu olevan hallittavissa. Näin myönteisiä seuraamuksia voi tapahtua silloin, kun voimavaroja on vaatimuksiin nähden riittävästi.

2.1.3 Resilienssi työelämässä

Resilienssi on yksi psykologisen pääoman neljästä pääkomponentista. Luthans ja muut (2007) listaavat psykologisen pääoman (PsyCap) muodostuvan itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja resilienssistä. Määritelmässä itseluottamus (self-efficacy) on uskoa omaan kykyihin selviytyä haasteista, toiveikkuus (hope) on kykyä havaita reittejä tavoitteisiin pääsemiseksi, optimismi (optimism) on kykyä myönteiseen suhtautumiseen tulevista ja resilienssi (resilience) on kykyä kohdata ja selviytyä vastoinkäymisistä menestyksellisesti. Resilienssin rooli psykologisessa pääomassa on tukea ihmisen selviytymiskykyä muutosten keskellä. Työelämässä resilienssi onkin arvokas voimavara, sillä se edesauttaa jatkuviin muutoksiin sopeutumisessa sekä motivaation, työn imun, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen säilyttämisessä (Abdelhadi & Hussein, 2024). Yhtä lailla resilienssi on arvokas voimavara sen takia, sillä se tukee myös muita työelämässä tarvittavia ominaisuuksia: itseluottamusta, toiveikkuutta ja optimismia.

Työelämässä kohdataan paljon painetta ja epävarmuutta, jotka altistavat ihmisen stressille. Resilienssiä voidaan luonnehtia positiivisena stressivasteena (Grafton ja muut, 2010, s. 700). Resilienssi johtaa parempaan tunteiden ja reaktioiden hallintaan, mikä mahdollistaa tehokkaiden ratkaisujen löytämisen ongelmiin (Fletcher & Sarkar, 2013). Näin paineesta huolimatta ihminen kykenee menettelemään tilanteita hallitusti. Yhtä lailla resilienssi edesauttaa työelämässä ihmistä luottamaan sekä uskomaan itseensä ja omiin vahvuuksiinsa (Fletcher & Sarkar, 2013). Tämä luotto itseensä ilmentää resilienssin vankistavaa vaikutusta itseluottamukseen ja toiveikkuuteen. Puolestaan onnistunut selviytymiskokemus vahvistaa ihmisen kykyä luottaa itseensä (Rutter, 2006, s. 2). Näin haastavissa tilanteissa resilienssi edesauttaa optimismin säilyttämistä. Tällöin myös haasteet voidaan nähdä motivoivina mahdollisuuksina kehitykselle ja kasvulle (Youssef & Luthans, 2007, s. 779–781). Resilienssin turvin ihminen pystyy mieltämään muutokset ja haasteet työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä.

Laajemmassa kuvassa tarkasteltuna Luthansin ja muiden (2007) tutkimus on osoittanut psykologisella pääomalla olevan vahva yhteys ihmisen suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sopeutumiskykyyn ja työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan mitä korkeampi psykologinen pääoma ihmisellä on, sitä paremmin hän kykenee pärjäämään ja menestymään työelämässä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että heidän tutkimuksensa mukaan resilienssi ja sen kehittäminen on keskeistä, jotta ihminen pystyy ylipäänsä psykologista pääomaansa sekä sen tuomia etuja hyödyntämään. Näin resilienssin merkitys erilaisten myönteisten tuntemusten ja seuraamusten kokemiselle on ratkaiseva.

2.2 Työn imu

Tässä luvussa syvennytään tutkielman toiseen pääkäsitteeseen työn imuun. Luvun alussa keskitytään työn imun käsitteen syntyyn sekä ilmenemiseen. Puolestaan luvun lopussa tarkastellaan syvemmin tekijöihin, jotka vaikuttavat työn imuun. Tavoitteena on kuvata työn imun merkitystä osana ihmisen hyvinvointia työelämässä jaksamisen ja menestymisen kannalta.

2.2.1 Työn imun synty ja ilmeneminen

Työn imu on osallistumista, sitoutumista, intohimoa, innostusta ja energisyyttä työtä kohtaan (Schaufeli & Bakker, 2010). Schaufelin ja muiden (2002) tunnetun määritelmän mukaan työn imu voidaan mieltää positiivisena ja tyydyttävänä työhön liittyvänä mielen-tilana, jossa ominaista on tarmokkuuden (*vigor*), omistautumisen (*dedication*) ja uppoutumisen (*absorption*) kokeminen. Tässä tutkielmassa työn imun määritellään kolmen hyvinvoinnin ulottuvuuden avulla, jossa *tarmokkuus* näkyy energisyytenä, haluna panostaa työhön sekä sinnikkyutenä vaikeuksienkin edessä, *omistautuminen* tarkoittaa mukaan merkityksen, innostuksen, inspiraation, ylpeyden ja haasteiden motivoivana kokemisenä työssä ja *uppoutuminen* viittaa syvään keskittymiseen ja paneutumiseen työtä kohtaan, jolloin työstä irrottautuminen saattaa olla vaikeaa ja ajan kuluminen tapahtuu lähes huomaamatta. Työn imu näyttäytyy arkisemmin kuvattuna siinä, että töihin lähdetään mielellään, töistä nautitaan ja ollaan ylpeitä sekä työhön suhtaudutaan sinnikkäästi vastoin käymisten kohdalla (Hakanen, 2011, s.38).

Schaufelin ja muiden (2002) määritelmän kolmas työn imun ulottuvuus, uppoutuminen, viittaa hyvin lähelle flow-tilaan, johon sitä ei kuitenkaan tule sekoittaa. Csikszentmihalyin (1990) mukaan flow-tilassa ihminen kokee hyvin syvää keskittymistä, mielen ja kehon yhteyttä, hallinnan tunnetta, itsetajunnan menetystä, ajan vääristymistä sekä luontaista nautintoa. Näin flow tilan määrittelyssä on paljon samankaltaisuutta uppoutumisen määritelmän kanssa. Kuitenkin kuten Schaufeli ja Bakker (2004) huomauttavat, flow on monimutkaisempi käsite monine näkökohtineen ja viittaa ennemminkin lyhytaikaisiin huippukokemuksiin, kun vastaavasti uppoutumisessa kyse on syvemmästä ja jatkuvammasta tunnetilasta. Myös Hakanen (2011. s. 49) korostaa, ettei uppoutumisessa ole kyse vain hetkellisestä sekä erityiseen tilanteeseen sidotusta tilasta, kuten flowssa. Yhtä lailla työn imuun käsitteeseen liittyen erottelua on syytä tehdä työtyytyväisyyden käsitteen kanssa. Käsitteinä työn imu ja työtyytyväisyys voidaan mieltää herkästi hyvin samanlaisiksi, vaikka todellisuudessa niillä on vain yhteys toisiinsa. Työn imu on tunnetilana aktiivisempi ja merkitsee työntekijän innostusta työn tekemistä kohtaan, kun taas työtyytyväisyys passiivisempänä tilana kuvaa työntekijän arviota omasta työstään (Schaufeli &

Bakker, 2004; Scheufeli ja muut, 2002). Työtyytyväisyys on työntekijän arvio siitä, miten hyvin hänen odotuksensa, tarpeensa ja arvonsa tulevat täytetyiksi työssä (Saari & Judge, 2004). Näin yhteys pohjautuu siihen, kuinka työn imu voi johtaa lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen koettujen myönteisten tunteiden ja täyttymysten myötä (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imu kuvaa työntekijän käyttäytymistä työssä, kun taas työtyytyväisyys kertoo työntekijän asenteista työtä kohtaan.

Puolestaan työn imua ja työuupumusta saatetaan pitää toisilleen vastakkaisina käsitteinä, vaikka sitä ne eivät täysin ole (Schaufeli & Bakker, 2004; Scheufeli ja muut, 2002). Ollessaan innostunut, energinen sekä ylpeä työstään, työntekijä uppoutuu herkemmin työhönsä. Tämä uppoutuminen näkyy parempana sitoutumisena ja johtaa kehitykseen työssä. Vastaavasti työuupumuksen ominaispiirteet, uupumus ja kyynisyys, johtavat helpommin työsuoriutumisen laskuun. Näin voidaan kuvata työn imun näkyvän työsuoriutumisen kasvuna, kun taas työuupumuksen heikentyneenä ammatillisena tehokkuutena (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imun ja työuupumuksen eroavaisuus ilmenee jo niiden erilaisissa teoreettisissa lähtökohdissa. Työn imu on merkitykseen ja motivaatioon pohjautuva tila, joka perustuu työn voimavaroihin, kun taas työuupumus kumpuaa stressiteorioista työn vaatimusten aiheuttamana (Schaufeli & Bakker, 2004). Huomioitavaa on se, että korkea työn imu ei merkitse suoraan työuupumuksen puutetta tai toisinpäin (Schaufeli & Bakker, 2010, s. 27–28). Työntekijä voi samanaikaisesti kokea uupumusta työnsä vaatimuksista, mutta myös olla ylpeä ja innostunut työnsä tarjoamista mahdollisuuksista kehittyä. Näin työn imua ja työuupumusta voi esiintyä työntekijällä samaan aikaan (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

Schaufelin ja muiden (2002) työn imun määrittely tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta korostuu se, kuinka laajasti ihminen ilmaisee itseään työssään. Samainen näkemys ilmenee Kahnin jo vuonna 1990 mallintamassa kehyksessä. Tässä kehyksessä personal engagement eli työhön sitoutuminen on hyvin samankaltainen tila kuin työn imu sekä se nähdään nimenomaan itsensä ilmaisuna ja rooliin heittäytymisenä. Kahnia voidaan myös pitää aivan ensimmäisenä tutkijana, joka toi työn imun käsitettä ja

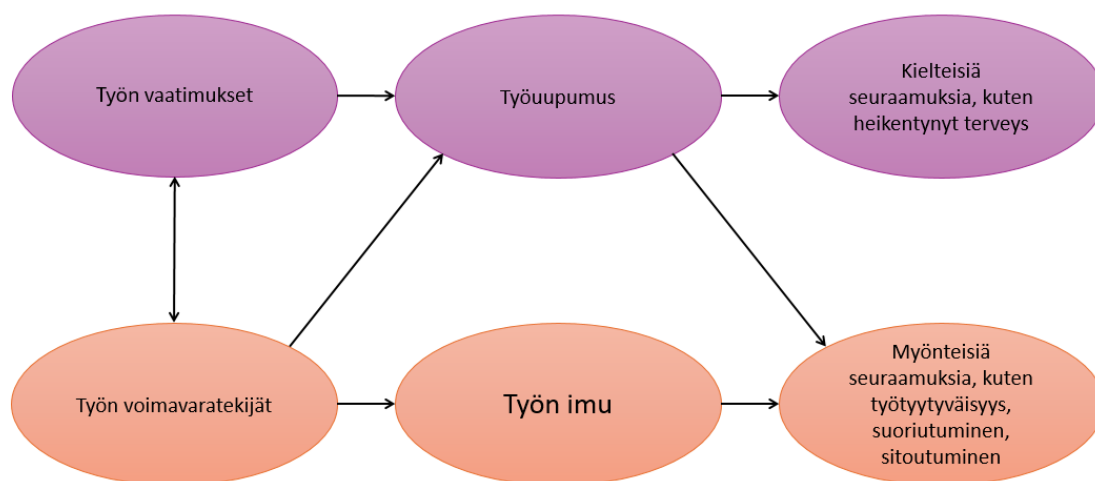
teoreettista lähtökohtaa esille. Tämä Kahnin (1990) mallintama kehys pohjautuu tarpeisiin ja motiiveihin, vuorovaikutukseen työympäristön kanssa sekä sosiaalisen organisaatiokontekstiin. Näiden pohjalta hän esittää työhön sitoutumisen (personal engagement) näkyvän kolmen psykologisen ulottuvuuden kautta: *fyysinen ulottuvuus*, *kognitiivinen ulottuvuus* ja *emotionaalinen ulottuvuus*. Sitoutumista kokiessaan ihminen on fyysisesti läsnä joko yksin tai yhdessä muiden kanssa, kognitiivisesti valppaana ja empaattisesti yhteydessä muihin henkilökohtaisten ajattelutapojensa, luovuutensa, uskomuksensa ja arvonsa vaikutus huomioiden (Kahn, 1990). Tämä malli loi perustan työn imun käsitteelle. Perustuen Schaufelin ja muiden (2002) sekä Kahnin (1990) määrittelyihin, parhaimmillaan työn imu onkin hyvin kokonaisvaltaista itsensä ilmaisua omassa työroolissaan.

Kahnin (1990) mukaan huomioitavaa on se, että voidakseen antautua tällaiseen täyteen läsnäoloon ja rooliin heittäytymiseen, ihmisen täytyy pystyä kokemaan työolosuhteet turvallisina sekä läsnäolo ja heittäytyminen niin mahdollisina kuin mielekkäinä. Hakanen (2011, s. 43–46) puolestaan painottaa työn imun synnylle merkittävänä sitä, kuinka tärkeänä organisaatio työn imua pitää. Näin työn imun kokemisen mahdollisuudet kasvavat, kun sille luodaan oikeanlaiset puitteet organisaation toimesta. Työn imuun päteekin vastavuoroisuuden periaate: kun mahdollistetaan työn imun kokemista oikeanlaisella johtamisella sekä hyvillä työoloilla, haluaa ihminen suoriutua omassa roolistaan parhaalla mahdollisella tavalla (Hakanen, 2011, s. 38–42). Työn imua muodostuu herkemmin, kun ihminen kokee olevansa kuultu ja arvostettu, pystyy ilmaisemaan itseään turvallisesti sekä saa tukea ja valmennusta tarvittaessa. Työn imun kokeminen ja myönteisten seuraamusten, kuten paremman työsuoriutumisen, ilmeneminen ovat todennäköisempiä, kun työn voimavaratekijät ovat riittävät suhteessa työn vaatimukseen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen ja muut, 2006; Hakanen ja muut, 2008).

2.2.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät

Työn imuun vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella Demeroutin ja muiden (2001) luoman JD-R-mallin (Job Demands-Resources model) pohjalta. JD-R-mallissa käsitellään työn vaatimuksia ja työn voimavaratekijöitä eli resursseja sekä niiden vaikutusta

työntekijän työn imuun. Mallissa työn imun katsotaan muodostuvan vuorovaikutuksessa työn vaatimusten ja voimavaretekkijöiden eli resurssien välillä (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001). Kuvio 2 selventää tätä JD-R-mallin näkemystä työn vaatimusten ja työn voimavaretekkijöiden yhteydestä työn imuun ja työuupumukseen. JD-R-mallin pohjalta voidaan havaita kaksi prosessia: motivaatioprosessi ja kuormitusprosessi (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001; Hakanen ja muut, 2006; Hakanen ja muut, 2008). Motivaatioprosessissa työn vaatimusten ollessa sopivassa suhteessa voimavaretekkijöihin, työntekijä kokee motivaatiota ja työn imua, mikä puolestaan johtaa erilaisiin myönteisiin seuraamuksiin, kuten parempaan tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Vastaavasti kuormitusprosessissa vaatimusten kasvaessa liiallisiksi voimavaretekkijöihin nähden, työntekijä joutuu ponnistelemaan ja voi ajautua uupumukseen, joka puolestaan näyttäytyy työkyvyn heikentymisenä. Keskeinen oletus JD-R-mallissa on, että työn voimavarat ovat merkittäviä työn imun lähteitä, eivätkä ainoastaan ehkäise ajautumista työuupumukseen (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017).



Kuvio 2. Työn vaatimukset – työn voimavarat (Hakanen ja muut, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

JD-R-mallissa nämä työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka edesauttavat työntekijää selviytymään työn vaatimuksista, säilyttämään motivaatiota sekä saavuttamaan tavoitteita

(Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001; Hakanen ja muut, 2006; Hakanen ja muut, 2008, Xanthopoulou ja muut, 2007). Työn voimavaratekijät voidaan jakaa viiteen eri luokkaan: 1. henkilökohtaisiin voimavaroihin, 2. organisatorisiin voimavaroihin, 3. sosiaalisiin voimavaroihin, 4. työtehtävään liittyviin voimavaroihin ja 5. kehitykseen liittyviin voimavaroihin. Henkilökohtaisia voimavaratekijöitä ovat itseluottamus, ammatillinen itsetunto, hyvä palautumiskyky, sinnikkyys, resilienssi, hallinnan tunne ja optimistisuus (Bakker & Demerouti; 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen ja muut, 2006; Hakanen ja muut, 2008; Xanthopoulou ja muut, 2007). Puolestaan organisatorisia voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa ja oikeudenmukainen johtaminen, sosiaalisia voimavaroja ovat hyvä ilmapiiri sekä esihenkilöltä saatu tuki ja palaute, tehtävään liittyviä voimavaroja ovat työn merkityksellisyys ja autonomia sekä kehitykseen liittyviä tekijöitä puolestaan ovat ura- ja kehittymismahdollisuudet (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001; Hakanen ja muut 2006; Hakanen ja muut, 2008). Organisatoriset voimavaratekijät, sosiaaliset voimavaratekijät, tehtävään sekä kehitykseen liittyvät voimavaratekijät voivat tukea työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen kasvua (Xanthopoulou ja muut, 2007). Esimerkiksi työyhteisössä vallitseva mielekäs ilmapiiri vahvistaa myönteisten tunteiden muodostumista ja sen myötä myös työntekijän optimismia sekä resilienssiä.

Vastaavasti työn vaatimuksia ovat tekijät, jotka saattavat pidemmällä aikavälillä heikentää työntekijän työsuoritumista liiallisen kuormituksen takia (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen ja muut 2006). Työn vaatimuksia voidaan jakotella neljään luokkaan, joita ovat 1. fyysiset vaatimukset, kuten heikko työergonomia, kehollinen rasitus ja melu, 2. kognitiiviset/psyykkiset vaatimukset, kuten tiedon käsittely, päätöksenteko ja keskittyminen, 3. emotionaaliset vaatimukset, kuten tunteiden hallinta ja säätely sekä empatiakuormitus ja 4. sosiaaliset/organisatoriset vaatimukset, kuten oikeudenmukaisuuden puute ja erilaiset ristiriidat sekä konfliktit (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen ja muut 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Huomioitavaa on se, että kuormittuneisuuden kokeminen on subjektiivista. Bakker ja

Demerouti (2017, s. 274–275) korostavatkin ihmisten voivan kokea samanlaiset työn vaatimukset eri määrin ja tavoin kuormittavina. Hakanen ja muut (2008) sekä van den Hauvel ja muut (2020) lisäävät, että kuormittavuuden tunteeseen vaikuttaa myös ihmisen henkilökohtaisten voimavarojen riittävyys. Näin vaikka työssä itsessään ei muuttuisi mitenkään, kuormittavuuden tunne voi kasvaa, jos ihmisen jaksaminen heikentyy. Työn imun ilmenemisen kannalta yksinkertaisinta onkin vertailla työn voimavaroja ja työn vaatimuksia toisiinsa. Voimavarojen ollessa riittävät vaatimuksiin nähden, työn imu kasvaa. Ja toisinpäin, vaatimusten ollessa voimavaroihin nähden liialliset, voidaan ihmisen työn imussa havaita laskua.

Työn vaatimuksia ei ole suotavaa mieltää ainoastaan työn imua heikentäviksi tekijöiksi, vaan niillä voi olla myös työn imua kasvattava vaikutus. Tätä työn vaatimusten vastakaisvaikutusta voidaan selventää Bakkerin ja Demeroutin (2007) esittelemän vaatimusten jaottelussa: haitalliset vaatimukset ja haastavat vaatimukset. Tässä jaottelussa haitalliset vaatimukset heikentävät työsuoriutumista ollen yhteydessä uupumukseen. Ja vastaavasti haastavat vaatimukset, vaikka kuormittavia ovatkin, voivat lisätä motivaatiota ja työn imua ollen yhteydessä parempaan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Myös Xanthopoulou ja muut (2007) korostavat samaa näkemystä vaatimusten positiivisesta vaikutuksesta ihmisen työhön ja haluun kehittyä. Ihmisen mieltäessä haasteet myös mahdollisuutena itsensä kehittämiseen, lisääntyy innostus työtä kohtaan. Näin kuormittavuudestaan huolimatta vaatimukset voivat olla myös kehittäviä ja kasvua synnyttäviä, jos voimavaroja on riittävästi haasteiden käsittelemiseksi. Voimavaratekijöiden riittävyydellä on suuri merkitys työn imun kokemiseen ja työn imulla puolestaan vaikutusta haasteista selviämiseen. Tutkimus on osoittanut, että suurta työn imua kokevat ihmiset, selviävät paremmin työvaikeuksista ja vaatimuksista (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imua kokiessaan ihminen on energinen ja tuntee yhteyttä työhönsä sekä uskoo omaan kykyynsä selviytyä työn vaatimuksista (Hakanen ja muut 2006; Schaufeli ja muut, 2006). Mitä enemmän voimavaratekijöitä, sitä herkemmin koetaan työn imua ja sitä paremmat edellytykset selvitä haasteista. Tämä vaikutusketju ilmentää myös resilienssin ja työn imun yhteyttä toisiinsa.

2.3 Resilienssin yhteys työn imuun

2.3.1 Ylin johto näkökulmana

Vastuullisen asemansa myötä ylimmältä johdolta edellytetään monenlaisia voimavaroja. Ylimmän johdon työssä korostuu itsenäinen työnteko, epävarmuus, monimutkaisuus, jatkuva muutoksen keskellä toimiminen sekä päätöksenteonvastuu. Pystyäkseen toimimaan vastaten näihin työnsä vaatimuksiin, ylimmällä johdolla on oltava riittävästi kykyä kohdata ja selviytyä vaikeista tilanteista – heillä on oltava resilienssiä. Ylimmän johdon resilienssin merkitys korostuu erityisesti epävarmuuden keskellä, jolloin vastuuta on otettava ja päätöksiä tehtävä paineen alla (Caza & Milton, 2012). Säilyttääkseen vaikeina aikoina merkityksellisyyden tunteen, motivaation ja sitoutumisen, johtajan on kyettävä kohtaamaan painetta päätöksenteossa, käsittelemään vastoinkäymisiä päästen niistä yli sekä uskomaan positiiviseen lopputulemaan. Resilientit johtajat kykenevät mieltämään haasteet mahdollisuutena kehitykselle (Youssef & Luthans, 2007, s. 779–781). Kun omaan kykyyn selviytyä uskotaan, haasteet lisäävät innostusta, motivaatiota, työn imua sekä sitoutumista työhön.

Resilienssin turvin johtajat kykenevät käsittelemään stressiä sekä ylläpitämään motivaatiota haastavissa tilanteissa (Youssef & Luthans, 2007, s. 779–781). Näin resilientti johtaja ei lamaannukaan epävarmuudessa, vaan on tehtävänsä hyvin sitoutunut sekä kykenee näkemään vaikeinakin aikoina työnsä arvon. Tämä työn merkityksellisenä kokeminen näkyy ylimmän johdon halussa panostaa työhön, mutta se välittyy myös muun organisaation panostushaluun (Shamir ja muut, 1993). Vastaavasti myös ylimmän johdon resilienssi heijastuu muun organisaation sopeutumisen- ja suoriutumiskykyyn (van del Heuvel ja muut, 2020; Vogus & Sutcliffe, 2007). Ylin johto voi esimerkillisellä johtajuudellaan vankistaa koko organisaation sopeutumiskykyä muutoksissa (Caniëls & Curseu, 2024; Vogus & Sutcliffe, 2007). Se, miten ylin johto ottaa muutokset ja vaikeat tilanteet vastaan, näkyy koko organisaation toiminnassa. Yksilötasolla resilienssin puute saattaa

näkyä kuormittuneisuutena ja uupumuksena sekä organisaatiotasolla heikentyneinä tuloksina.

3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Luvun alussa perehdytään tutkimuksen menetelmiin ja lähestymistapoihin. Tämän jälkeen syvennytään tutkimuksen toteutukseen. Luvun lopussa esitetään, kuinka tutkimusaineistoa käsiteltiin ja analysointiin.

3.1 Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat

Tämän tutkielman empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimuksella voi olla monia eri tavoitteita, kuten teorian kehittäminen, jo olemassa olevan tiedon syventäminen, uuden tiedon hankinta ja ymmärtäminen sekä ilmiön kuvaaminen ja tulkinta (Alasuutari, 2011). Tämän tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla yksilöhaastatteluin ylimmän johdon jäseniä. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkittavien havaintojen esiin tuomiseen ja näin se huomioi myös tutkittavien menneisyyden ja kehitykseen liittyvät tekijät (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2). Näin tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus mahdollistaa kiinnostavan ja monipuolisen aineiston saamisen. Tähän tutkimukseen haastattelujen toteuttaminen soveltuu hyvin, sillä tarkoituksena on perehtyä kiinnostuksen kohteena olevien henkilöiden, ylimmän johdon, henkilökohtaisiin kokemuksiin, toimintatapoihin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen etuna voidaan nähdä myös se, että tutkijalla on mahdollisuus haastattelutilanteessa syventää ymmärrystään tutkittavien vastauksista. Tutkija voi pyytää tutkittavaa esittämään kuvaavia esimerkkejä sekä kysyä perusteluja ja lisäkysymyksiä vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3; Puusa, 2020, luku 6).

Haastattelu on tietoisuuteen ja ajattelun sisältöihin kohdistuva menetelmä, jonka tavoitteena on tutkittavaa ilmiötä koskevien uskottavien päätelmien tekeminen kerätyn aineiston pohjalta (Puusa, 2020, luku 6). Tällaisten uskottavien päätelmien tekemisen kannalta tässä tutkimuksessa on olennaista saada mahdollisimman relevanttia tietoa tutkittavilta tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkimuksen haastateltavat valittiin myös tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan usein enemmän tarkoituksellisesti kuin satunnaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, luku 8). Tutkielmassa päätettiin

keskittyä ylimpään johtoon, sillä he toimivat esimerkkinä koko muulle organisaatiolle. Ylimmän johdon käytös heijastuu muuhun organisaatioon ja sen kykyyn kohdata ja käsitellä haasteita. Tästä syystä tutkielmassa on aiheellista ja mielekästä tutkia ylintä johtoa, kun perehdytään resilienssiin ja työn imuun sekä erityisesti niiden väliseen vaikutussuhteeseen.

Haastatteluun valittuja ylimmän johdon jäseniä haastateltiin yksilöhaastatteluin. Kyseiset yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidun menetelmän ja teemoittelun yhdistäminen mahdollistaa ennalta suunniteltujen teemojen käsittelyn keskustelunomaisilla kohtaamisilla. Tällainen puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa vapautta ja liikkumavaraa haastattelutilanteissa. Aihepiiri teemoineen on haastattelussa tarkasti selvillä, mutta haastattelijalla on vapaus esimerkiksi kysymysten asettelun ja tarkentavien kysymysten hyödyntämisessä. Puolistrukturoitu haastattelu ei ole täysin vapaamuotoinen, mutta kysymyksillä ei tarvitse olla tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4; Hyvärinen ja muut, 2010). Vapaus puolistrukturoidussa haastattelussa on niin haastattelijalla, mutta myös haastateltavalla. Haastattelijana toimiva tutkija pitää huolen tärkeiden teemojen läpikäymisestä, mutta mahdollistaa haastateltaville vapaan vastaamisen omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4). Puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaankin pitää sitä, että haastattelijat saavat itse sanoittaa vastauksensa, mutta saadut vastaukset ovat myös tutkimuksen teemojen kannalta myös merkityksellisiä (Puusa, 2020, luku 6). Mahdollisuus vastata vapaasti edesauttaa syvempien vastausten ja näin syvemmän ymmärryksen saamista. Syvälliset vastaukset puolestaan edistävät haastattelun tavoitetta. Puolistrukturoidun haastattelun tavoite on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen haastateltavan näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4).

Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen sekä niitä koskevien pääkysymysten ja tarkentavien kysymysten puitteissa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5; Puusa, 2020, luku 6). Teemahaastattelujen oletuksena on se, että tutkittavat ovat käyneet läpi tutkittavana olevan asian tai prosessin sekä että tutkija on tutustunut huolellisesti

tutkimuskohteeseen aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla (Puusa, 2020, luku 6). Tähän tutkielmaan koottu kirjallinen aineisto koostuu tieteellisestä kirjallisuudesta, julkaisuista ja tutkimuksista. Tässä tutkielmassa kerätty kirjallinen aineisto toimii tutkimuksen perustana ja myöhemmin tulkinnan tukena. Tutkimukseen valituilla teemoilla pyritään tuottamaan sellaista ainesta, jota tutkija kykenee tulkitsemaan teorian avulla (Puusa, 2020, luku 6). Näin toteutetut teemahaastattelut ja kirjallinen aineisto täydentävät tarkoituksellaan hyvin toisiaan ja mahdollistavat syvän näkemyksen saamisen tutkitavaan ilmiöön.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastatteluissa oli yhteensä kymmenen pääkysymystä, jotka mukailivat tutkimuksen kolmea teemaa: resilienssi, työn imu sekä resilienssin yhteys ylimmän johdon työn imuun. Työn imun teema kattoi neljä pääkysymystä, resilienssin sekä resilienssin yhteys ylimmän johdon työn imuun kolme pääkysymystä. Tämä pääkysymyksillä rakennetulla haastattelurungolla voitiin varmistaa tutkimuksen tarkoituksessa pysyminen, merkityksellisen tiedon saaminen sekä näin tutkimuskysymyksiin vastauksien löytäminen (Puusa, 2020, luku 6). Haastatteluissa hyödynnettiin pääkysymysten lisäksi myös lisäkysymyksiä tarkentamaan ja syventämään saatuja vastauksia. Haastatteluissa keskityttiin käymään läpi valitut teemat, mutta tyyliltään kohtaamiset olivat vapaamuotoisia, mihin tässä tutkimuksessa myös pyrittiin. Pääkysymysten järjestys ja laajuus, kysymisen tapa ja sananmuodot voivat vaihdella haastatteluittain, sillä haastateltavien vastaukset, halu ja tapa kertoa asioista ovat myös erilaisia (Puusa, 2020, luku 6). Pääkysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, joka mahdollisti heille vastaustensa ennalta miettimisen ja jäsentämisen.

Toteutetun empirisen tutkimuksen haastateltavina oli kuusi ylimmän johdon jäsentä. Yhteyttä näihin henkilöihin otettiin sähköpostilla ja lähetyissä viesteissä kerrottiin tutkijasta ja tutkielman aiheesta sekä kysyttiin halusta osallistua haastatteluun. Kaikki henkilöt osoittivat kiinnostuksensa aihetta ja haastattelua kohtaan. Seuraavana viestein sovittiin sopiva ajankohta haastatteluille. Sopivan ajankohdan löydyttyä haastateltaville lähetettiin liitteinä tietosuojaseloste ja -suostumuslomake sekä haastattelukysymykset.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teams -työkalua hyödyntäen. Aikaa haastatteluihin varattiin tunti, ja kestoltaan varsinainen haastatteluosio oli noin 25–40 minuuttia. Haastattelujen alussa luotiin rentoa ilmapiiriä toisiin tutustuen, minkä jälkeen siirryttiin itse haastattelukysymysten pariin. Varsinaisen haastatteluosion jälkeen vaihdettiin vielä ajatuksia yhteisestä haastattelukokemuksesta. Jokainen haastattelu myös tallennettiin. Teemahaastatteluille tyypillistä on niiden tallentaminen, jotta haastattelu-kohtaamisesta voidaan saada vapaampi ja sulavampi (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 6). Ennen tallennuksen alkua haastateltavilta kysyttiin suullinen suostumus tietosuojaa koskien allekirjoitetun suostumuksen tueksi.

3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tämän empiirisen tutkimuksen aineiston litteroinnissa eli puhtaaksikirjoittamisessa apuna hyödynnettiin Microsoft Teamsin litterointityökalua. Puolestaan nämä työkalulla saadut aineistot luettiin, tarkastettiin ja korjattiin selväkielisiksi kuuntelemalla nauhoituksia uudelleen. Tässä tutkimuksessa litteroinnissa jätettiin turhat toistot, täytesanat, äänet ja miettimistauot pois, sillä niiden ei koettu olevan tarpeellisia tutkimuksen kannalta. Tällä tavoin aineistoa pystyttiin rajaamaan ja tiivistämään vastaamaan tarvettaan. Litteroinnissa on hyvä pohtia tutkimustehtävää ja tutkimusotetta sekä sen pohjalta tehdä päätös, kuinka tarkkaa litteroinnin tulee olla (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7). Näin litterointia voidaan pitää tietynlaisena aineistoon tutustumisena, minkä aikana tutkija saattaa havaita yhteyksiä asioiden välillä. Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on myös se, että analysointia ja tulkintaa tapahtuu koko tutkimuksen ajan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7; Puusa luku 9).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jolloin analyysi pohjautuu valmiiksi määriteltyihin teorioihin (Hyvärinen ja muut, 2010). Tällöin aineiston tulkintaa ohjaa tutkijan oletukset, tutkimuskysymykset ja teoreettiset käsitteet. Sisällönanalyysissä tarkoituksena on pelkistää ja tiivistää aineistoa selkeämmäksi kokonaisuudeksi kadottamatta keskeistä tietoa (Puusa, 2020, luku 9). Tämän tutkimuksen aineiston selkeyttämiseksi hyödynnettiin luokittelua eli aineiston jaottelua pienempiin ryhmiin.

Luokittelun tarkoituksena on käydä läpi aineisto järjestelmällisesti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien mukaan (Hyvärinen ja muut, 2010). Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto luokiteltiin kolmella tasolla. Ensin luokittelua tehtiin haastatteluteemojen mukaan. Näin aineisto jaettiin kolmeen teemaan; resilienssi, työn imu ja resilienssin yhteys ylimmän johdon työn imuun. Tämä luokittelu mukaili myös tutkimuskysymyksiä, joita tutkielmassa on kolme; yksi kutakin haastatteluteemaa kohden. Tämän jälkeen jaottelua tehtiin teemojen sisällä käsiteltyjen aiheiden mukaan. Viimeisimpänä ryhmiteltiin samankaltaiset vastaukset omiksi ryhmikseen, kuten myös keskeisimmät ja vartenotettavat poikkeavuudet. Analysointivaiheen tavoite on löytää aineistosta samankaltaisuuksia, eroja, säännönmukaisuuksia ja vaihteluita (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7; Hyvärinen ja muut, 2010). Analysoinnin jälkeen tuloksia lähdettiin tulkitsemaan. Tulkinta tarkoittaa aineistosta analysoinnissa nousseiden merkitysten pohdintaa, rakentamista, ymmärtämistä, selkeyttämistä ja selittämistä (Puusa, 2020, luku 9). Analyysin viimeisenä vaiheena tässä tutkimuksessa luotiin johtopäätökset synteisien pohjalta.

4 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa syvennytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Luvun alussa perehdytään siihen, kuinka merkittävä voimavara resilienssi on ylimmän johdon työssä muutosten ja haasteiden kohtaamisessa sekä niistä selviytymisessä. Seuraavana tässä luvussa tarkastellaan sitä, kuinka työn imun näyttäytyy ylimmän johdon työssä tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemisena. Luku päätetään käsittelemällä sitä, kuinka resilienssi edesauttaa ylintä johtoa säilyttämään motivaationsa sekä työn imunsa vaikeissa tilanteissa.

4.1 Miten ylin johto kokee resilienssin työssään

Tutkimusaineiston perusteella resilienssi näyttäisi ilmenevän ylimmän johdon työssä erityisesti erilaisista muutoksista ja haasteista selviytymisessä. Aineisto osoittaa resilienssistä olevan seurausta parempi kyky hallita tunteita ja reaktioita, sopeutua haasteisiin sekä jopa kasvaa kokemuksista. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näitä aineistosta nousseita havaintoja siitä, miten ylimmissä johtotehtävissä toimivat henkilöt kokevat resilienssin työssään.

Resilienssin teemaan liittyen haastateltavien kanssa keskusteltiin työssä tapahtuvista yllättävistä muutoksista sekä niihin suhtautumisesta. Suurin osa haastateltavasti toi esiin muutostilanteissa johtajan olevan tärkeässä roolissa näyttämässä esimerkkiä käytöksellään muille organisaatiossa. Ylin johto koki muutoksiin reagoimisessa keskeistä olevan luottamus omiin kykyihin sekä ymmärrys siitä, kuinka heidän käytöksensä heijastuu muuhun organisaatioon.

”Ei kannata lähteä ihan heti reagoimaan. Sen huomaa ylätasollakin ihmisissä, että siellä suusta voi päästä jotain vaarallistakin. Kaikki miten sä toimit ja reagoit ja puhut, niin ihmiset seuraa sun käytöstä.” -H5

"Muutoksia tulee ihan jatkuvasti ja niitä odottamattomia tilanteita tulee jatkuvasti, että mä jotenkin oon aika luottavainen siihen, että mulla on kyllä kykyä kohdata niitä. Ikään kuin tarkistaa, että mikä se tilannekuva on, miten mä analysoin sitä ja että on semmoiset työkalut siihen. Mä en koe niitä mitenkään uhkana, mutta mä ymmärrän sen, että joku muu voi kokea sen uhkana. ---Mä saatan joskus miettiä, että miten mä toivoisin, että minua kohtaisi se muutos. Aika paljon siinä ottaa tietenkin sen roolin johtamisen kautta."
-H4

Lisäksi noin puolet haastateltavista ilmaisivat myös nauttivansa muutoksista, vaikka ne olisivat haasteellisia. Haastateltavien vastauksista korostui muutosten motivoiva vaikutus, mikä näkyy ylimmän johdon työssä myös parempana sitoutumisena.

"Kyllä se olisi tylsää, jos aina kaikki menisi suunnitelmien mukaan, että se on kivaa vaihtelua." -H5

"Tykkään kyllä muutoksista ja jopa odottamattomistakin muutoksista, nehän tuo selaista maustetta siihen työn tekemiseen. Ja toisaalta muutostilanteet ja niihin reagointi jopa proaktiivisesti, se on haastavaa, mutta mielekkääseen työhön kuuluu ne haasteet, ja siitä oon aina tykännyt." -H1

Ylimmän johdon työ on hyvin moninaista, jatkuvasti muuttuvaa ja tunnesidonnaista. Tämä ilmenee myös aineistosta: haastateltavat kertoivat haasteiden olevan ylimmän johdon työssä moninaisia, kuten näin myös ratkaisemiseen käytettävät keinot. Aineisto osoittaa yleisimmän lähestymistavan haasteiden ratkaisemiseen olevan ratkaisukeskeisyys ylimmän johdon työssä.

"Kaikennäköisiä haasteita on. On operatiivisia haasteita, taloudellisia haasteita, henkilöasioita ja sidosryhmiin liittyviä asioita. Suhtaudun aika moneen asiaan faktapohjaisesti, että katsotaan, mikä on tilanne ja jos on vähän sellainen tuntematonkin tilanne,

ettei oikein tiedä miten päästä kiinni ja miten johtaa, niin yleensä sieltä löytyy joku nurkka, mistä saa kiinni ja sitä kautta tilannetta voi viedä eteenpäin.” -H1

Aineistosta korostuu myös hyvin yhtenevä linja siitä, miten haasteisiin olisi paras suhtautua. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat rauhassa suhtautumisen, itseensä uskomisen ja itsevarmuuden, erityisesti kokemuksen tuoman varmuuden, olevan merkittäviä ominaisuuksia haasteiden kohtaamisessa ja hallitsemisessa. Aineisto osoittaaakin tunteiden hallinnan johtavan harkinnallisiin reaktioihin. Seuraavassa haastateltavien näkemyksiä haasteisiin suhtautumisesta:

”Ottaa rauhassa ja miettii pysyvät ratkaisut ongelmiin, sen sijaan että hötkyilee ja koittaa ratkoa mahdollisimman nopeasti jotain. Uran kautta oppinut tommoisen, että turhasta hötkyilystä ei hyödy.” -H6

”Jos mennään muutama vuosikymmen taaksepäin, niin pikkuhaasteet tai silloin suuret haasteet tuntuu nykyään aika triviaaleilta asioilta. Käsittelyyn löytyy perspektiiviä ja samoin rauhallisuusresilienssiä hyvin tänä päivänä ihan toisella tavalla kuin joskus nuorempana, että kyllähän kokemus auttaa haasteiden selättämisessä.” -H1

Resilienssin teemaan liittyen aineistosta nousee esiin myös vaikeista kokemuksista oppiminen, voimaantuminen ja kasvaminen. Kaikki haastateltavat kokivat vaatien kokemusten opettavan ja kasvattavan. Suurin osa haastateltavista korosti oikeanlaisen asenteen olevan oppimisen kannalta olennaista: on löydettävä nöyryyttä ja halukkuutta uuden oppimiselle. Alla kahden haastateltavan näkemykset haasteista oppimisesta:

”Otan ne semmoisina suurina mahdollisuuksina kasvattaa omaa ymmärrystä ja kehittää itseäni.” -H5

”Jäin miettimään tuon kysymyksen kohdalla nöyryyttä, nöyryyttä oppimiseen. Jos mietin itseäni nuorempana, niin ainakin omasta mielestä osasin tosi hyvin kaiken. Vaikka luulen,

että mulla on sitä reflektointia ollut nuorempaanakin, mutta perusasenne oli enemmänkin sellainen, että kyllä tässä kaikki osataan. Nöyryys oppia on itse asiassa kasvanut sen myötä, kun on huomannut, että osaa paljon. Se on vähän paradoksi, että mitä enemmän osaa, sitä enemmän tulee nöyräksi sille oppimiselle, ja sille että aina joka asiasta voi oppia lisää, varmaan sellaista kypsyyttä.” -H3

Haastatteluaineistosta nousi esiin erityisesti reflektoinnin kautta tapahtuva haasteista oppiminen ja kasvu. Noin puolet haastateltavista kertoi analysoivansa ja pohtivansa menneitä kokemuksiaan sekä hyödyntävänsä saamiaan oppejaan uusissa tilanteissa.

”Kyllä pystyy koko ajan oppimaan. Ja kaikki työt on valtavan oppirikkaita. Tämä nykyinen työ on ollut varmaan suurimpia oppimismatkoja. Kyllä se oppiminen tulee paljon itse-reflektoinnin kautta, on miettinyt, oppinut, ja sisäistänyt ne opit. Ja se on ollut mekanismi, mitä on oppinut käyttämään.” -H6

”Ihan satavarmasti vaativista kokemuksista oppii ja pystyy hyödyntämään myöhemmin, ja sitä kautta sitten kasvamaan niissä asioissa. – Haastavimmat hetket painuu hyvin mieleen ja pysyy siellä takaraivossa. Ja kyllä sieltä sitten pulpahtaa, että muistaa hyvinkin, miten niitä asioita on käsitelty, mikä meni hyvin ja mikä meni huonosti. Kumuloituu tavallaan sinne muistiin ja kokemuksiin, ja pystyy yhdistämään ne muiden vähän samankaltaisten kokemusten kanssa.” -H1

4.2 Miten ylin johto kokee työn imun työssään

Tutkimusaineisto osoittaa ylimmän johdon kokevan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssään: tarmokkuus näkyi erityisesti energisyytenä ja sinnikkyyttenä, omistautuminen innostuksena, merkityksen kokemisena, ylpeytenä ja haasteista motivoitumisena sekä uppoutuminen syvänä keskittymisenä työhön ja ajantajun kadottamisena. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin, mitä voimavaratekijöitä näiden aineistosta esiin nousseiden myönteisten tuntemusten taustalta löytyy.

Työn imun teemaan liittyen haastateltavien kanssa keskusteltiin eri tekijöistä, jotka lisäsivät erilaisten myönteisten tunteiden ja vireystilojen syntyä. Aineiston pohjalta voidaan havaita kaikkien haastateltavien kokeneen energisyyttä, innostusta ja motivaatiota työtänsä kohtaan. Haastateltavien vastauksista voidaan löytää myös yhtenevä linja siitä, mitkä tekijät toivat heille näitä myönteisiä, työn imun tuntemuksia. Kolme keskeisintä tekijää olivat: ihmiset ja yhdessä tekeminen, motivoivat haasteet sekä mahdollisuus vaikuttaa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat ihmisten olevan merkittävä tekijä työn kokemisessa innostavana ja motivoivana. Tämä ihmisten mieltäminen voimavarana näkyi vastauksissa paikoin hyvin suoraan:

”Siihen on se yksi vastaus, ihmiset.” -H5

Ihmisiin liittyen lähes jokainen haastateltava korosti innostavan, kehittävän ja inspiroivan toiminnan muiden kanssa yhteisten päämäärien eteen olevan mielekästä. Haastateltavat kertoivat yhteisen tavoitteen eteen työskentelemisen lisäävän merkityksellisyyden ja inspiraation tunnetta sekä näin edelleen vahvistavan heidän omistautumista työhönsä. Lisäksi työn imulla voidaan havaita olevan tarttuva vaikutus ryhmässä; ihmisten käytös välittyy herkästi toisiinsa tartuttaen innostusta, motivaatiota ja halua panostaa työhönsä. Tästä kertoo erityisesti yhden haastateltavan maininta omaa energiaa ja innostusta lisäävänä tekijänä olevan *”innostuneet ihmiset”*. Seuraavassa muutamien haastateltavien näkemyksiä:

”Etenkin uuden ideointi yhdessä tiimin kanssa niin se on semmoista oikein niinku energiaa, innostusta ja motivaatiota tuovaa.” -H2

”Energiaa tuo varmastikin innostuneet ihmiset, työstään innostuneet ihmiset. Ja tota siten semmoista innostusta ja motivaatiota ehkä sellainen ajattelu, että voi vaikuttaa asioihin, jotka kokee itse tärkeäksi. Ja myös siihen motivaatiota lisää se, että voi

mahdollistaa muille ihmisille työn tekemisen sillä tavalla, että he onnistuisi tai he jaksaisi tai pystyisi ylipäättään tekemään sitä työtä. Se motivoi, että yrittää järjestää niitä olosuhteita.” -H4

Toinen merkittävä havainto energisyyttä, innostusta ja motivaatiota lisäävänä tekijänä, jonka lähes kaikki haastateltavat ottivat esiin, oli haasteet ja niiden kautta kehittyminen sekä uuden luominen. Haastateltavat tiedostivat ylimmän johdon työn sisältävän paljon vastuuta ja epävarmuutta sekä näkivät hyvästä paineensietokyvystä, optimistisuudesta, itseluottamuksesta olevan apua. Näiden voimavaratekijöiden koettiin johtavan haasteista nauttimiseen. Suurin osa haastateltavista kertoi haasteiden lisäävän erityisesti motivaatiota ja inspiraatiota työtä kohtaan:

”Sitten ehkä ihmisten lisäksi tavoitteet, erityisesti uudet asiat, isot haasteet. – Tavallaan mahdollisuus jotenkin ajatella asioita uusiksi. Sinänsä tuttuja asioita, mutta jostakin toisesta kontekstista ehkä semmoinen uuden luominen kaikkienensa on erityisen inspiroivaa mulle.” -H3

”Kyllä ne on niinku muutoksen ja kasvun johtamiseen liittyvät asiat. Yhtiön kulttuurin tai toimintatapojen transformaation liittyvät asiat. ” -H6

”Tykkään uusista haasteista, yhdessä tekemisestä ja tietenkin niistä, kun saadaan yhdessä jotain asioita aikaiseksi ja onnistumisia, niin nehän on semmoisia energisoivia asioita, ja mitkä tuo semmoista motivaatiota. Sitten tykkään todellakin jopa muutoksista, se on tosi inspiroivaa.” -H1

Kolmas tekijä, joka lisää ylimmän johdon energisyyttä, innostusta ja motivaatiota työtänsä kohtaan on aineiston perusteella vaikuttamismahdollisuudet. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat vaikuttamismahdollisuuksien olevan positiivinen tekijä työssään. Vaikuttamismahdollisuuksien osalta haastateltavat kertoivat seuraavasti: *”mahdollisuudesta vaikuttaa itse tärkeäksi koettuihin asioihin, mahdollisuudesta luoda yhdessä*

jotakin uutta sekä mahdollisuudesta järjestää toisille otolliset työolosuhteet menestykselle". Haastateltavat kokivat mahdollisuuden vaikuttaa lisäävän heidän hallinnan tunnettaan, mahdollistavan itselleen mielekkään työn rakentamisen sekä lisäävän samalla motivaatiota omaa työtä kohtaan.

Haastatteluissa merkityksellisyyden kokeminen nousi keskeiseksi aiheeksi. Kaikki haastateltavat kokivat merkityksellisyyden tärkeäksi itselleen. Kuitenkin se mistä merkityksellisyys kumpusi, vaihteli haastateltavien kesken. Merkityksellisyys saattoi myös muodostua useista eri tekijöistä yhdellä ihmisellä. Aineistosta voidaan löytää kolme keskeisintä lähdettä, joista merkityksellisyys kumpuaa: tehdyllä työllä merkitystä ihmisiin tai yhteiskuntaan, haasteissa menestyminen sinnikkään tekemisen kautta ja omiin arvoihin pohjautuva toiminta.

Puolet haastateltavista koki merkityksellisyyden syntyvän erityisesti silloin, kun työllä on merkitystä muihin ihmisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. Haastateltavat kokivat ylimmän johdon työhön kuuluvan vastuun, myös vastuun muista ihmisistä. Yhtä lailla vastuu toimia esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä muulle organisaatiolle nähtiin olennaisena osana työtä. Aineiston perusteella vastuu ja valta eivät näyttäisi hirvittävän ylintä johtoa, vaan ne ovat tekijöitä, joista ylin johto työssään pitää. Näin on luonnollista, että vastuu ja sen kautta mahdollistuva vaikuttaminen, ovat työn merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä. Seuraavassa haastateltavien näkemyksiä:

"Se, että pystyy auttaa ihmisiä kasvamaan, sillä sun omalla esimerkillä ja sillä johtamisella. Se, että autat muita kasvamaan ja erityisesti tietenkin nuorempia ja niitä, jotka on uran aluilla." -H5

"Olisi vaikea kuvitella että, tekisi työtä, josta ei jotenkin semmoista merkityksellisyyttä löytyisi. Mä pidän tätä esihenkilötyötä, jota oon tehnyt pitkään tosi merkityksellisenä. Sekä ihan itsessään, mutta mulla on aika usein ollut myös nuoria tiimiläisiä tai uusia esihenkilöitä, joista on tietyllä tavalla semmoinen kasvatusvastuu." -H3

Puolestaan muutamana haastateltavista huomautti merkityksellisyyden näkyvän sinnikkyyttä lisäävänä voimavarana haasteiden keskellä. Aineisto osoittaa merkityksellisyyden johtavan energisyyteen, joka puolestaan vahvistaa sinnikkyyttä työtä kohtaan.

”Mulle on tärkeää, että se työ on merkityksellistä ja joskushan voi olla semmoisia kausia, että syystä tai toisesta töissä on paljon hankaluuksia tai haasteita, ja silloinhan se merkityksellisyyden tunne pitää kaivaa sieltä. Pitää muistaa miettiä niitä päämääriä, että miksi jotakin asiaa tekee, vaikka se on työläs tai vaikea. Silloin työssä näkyy sinnikkyys ja se asioiden loppuun saattaminen sekä sitten myös huolehtiminen, että kun on tämmöisessä julkisessa johtamistehtävissä, niin se on aika tärkeää, että miten niitä asioita vie päätöksentekoon.” -H4

Muutamit haastateltavista kokivat merkityksellisyyden kumpuavan myös omiin arvoihin pohjautuvasta toiminnasta. Nämä haastateltavat näkivät omista arvoista eli itselle aidosti tärkeistä tekijöistä syntyvän merkityksellisyyden lisäävän myös työhön uppoutumista.

”Se on tosi tärkeää, että työ on merkityksellistä. Ja mun mielestä jopa se, että firmalla, jonka eteen tekee töitä, niin sen arvot on kohdallaan, ja se toimiala ja tekeminen siellä on merkityksellistä. Sillä on oikeasti iso vaikutus.” -H1

Erytisesti tämä työn imulle tyypillinen piirre uppoutuminen näkyi aineiston mukaan syväna keskittymisenä työhön sekä ajantajun kadottamisena. Kaikki haastateltavat tunnustivat työssään tilanteita, joissa kokevat syvää keskittymistä ja ajantajun kadottamista. Eri-toten aineistosta korostui syvän keskittymisen kokeminen ja ajan kuluminen huomaamatta silloin, kun oltiin ideoimassa ihmisten kanssa. Tarkemmin nämä ajantajun kadottavat ideointihetket ihmisten kanssa liittyivät erilaisten tavoitteiden tai haasteiden parissa työskentelyyn. Näin mielekkäät mutta sopivasti vaativat haasteet koettiin

haastateltavien kesken erityisesti johtavan uppoutumiseen. Muutamat haastateltavat sanoittivat ajatuksiaan ja kokemuksiaan seuraavasti:

"Tunnistan paljon sellaisia. Esimerkiksi jonkun teeman sparraus, kun pääsee henkilön kanssa samalle taajuudelle ja pallottelemaan asioita. Sitten joku haastava tavoite, riittävän iso ja laaja tavoite tai ongelma, ja siihen konkreettisen ratkaisun tai ratkaisumallin löytäminen." -H3

"Useimmiten sellainen olo on silloin kun on ihmisten kanssa. Kun kokee, että nyt voidaan saada asioita eteenpäin. Myös kun ei tarvitsekaan itse osata ja tietää kaikkea, kun siihen harhaan välillä uppoaa, vaan huomaa, että tässä on ihan loistavia asiantuntijoita, joihin mä pystyn luottamaan, siihen kollegaan ja yhteiskehittämiseen. Tällaisissa hetkissä on jotakin taikaa, kun tajuaa, että ei tarvitse huolehtia itse ihan kaikesta, vaan siinä on se yhteistyö." -H4

Haastatteluissa keskusteltiin myös ylimmän johdon työlle tavanomaisista piirteistä itsenäisyydestä ja vastuusta. Haastateltavat kokivat ylimmän johdon työssä vastuun olevan myös osaamista antaa vastuuta muille. Kyky osata delegoida töitä koettiin johtajan työssä olennaisena, sillä sen nähtiin olevan myös tapa motivoida ja sitouttaa ihmisiä työhönsä. Aineistosta voidaan tunnistaa itsenäisyydellä ja vastuulla olevan kaksoisrooli; ne miellettiin myönteisiksi tekijöiksi työssä sekä niiden koettiin lisäävän motivaatiota ja sitoutumista, mutta yhtä lailla ylin johto tiedosti niiden mahdollisen kuormittavan vaikutuksen. Seuraavassa haasteltavien näkemyksiä:

"Mä näen, että niillä on suora yhteys, että vaikuttaa tosi paljon. Itsenäisyys ja vastuullisuus, niin ne suoraan lisää motivaatiota ja sitoutumista. – Vastuullisissa johtotehtävissä pystyy vaikuttamaan ja on vastuussa muistakin kuin itsestänsä." -H2

"Olen aina kokenut, että tykkään ottaa vastuuta. Totta kai vastuu ja valta kulkee käsikädessä. Itse koen, että vastuun kantaminen on motivoivaa ja esimerkiksi mun suorille

alaisille delegoin paljon ja annan vastuuta ja valtaa, heille tilaa tehdä asioita, koska tiedän, että suurimmalle osalle ihmisistä se toimii ja on motivoivaa, kun on alue, mistä kantaa huolta. Ja kyllähän se sitouttaa henkilöitä ja tiimejä, kun on vastuuta ja itsenäistä päätösvaltaa tekemiseen. – Voi löytyä uusia reittejä ratkaisuihin, mitä itse ei olisi osannut miettiä, kun antaa ihmisten ottaa ja kantaa itse sen vastuun ja viedä sen asian sinne maaliin.” -H1

Muutama haastateltava nosti esiin tämän itsenäisyyden ja toisen puolen; jos itsenäisyyttä ja vastuuta on liiaksi voimavaroihin nähden, ne eivät välttämättä edistä motivaatiota ja sitoutumista.

”Toista puolta vastuusta, mikä on se, että vastuu voi myös painaa. Vastuu on helppo kantaa silloin kun asiat sujuu tai menee kutakuinkin niin kuin on itse ajatellut tai kirjoittanut, mutta joskus vastuu voi painaa toiseen suuntaan. En tiedä onko se nyt sitten semmoista sitoutumista ja motivaatiota kohottavaa. Tavallaan toinen puoli itsenäisyyttä ja vastuuta.” -H3

Aineiston pohjalta voidaan todeta, itsenäisyydellä ja vastuulla olevan motivaatiota ja sitoutumista edistävä vaikutus. Edellytyksenä kuitenkin työn voimavarojen olevan riittävät työn vaatimuksiin nähden. Jos voimavaroja ei ole riittävästi, itsenäisyys ja vastuu näyttävät kääntyvän liian kuormittaviksi tekijöiksi.

4.3 Miten ylin johto liittää resilienssin työn imuunsa

Resilienssin merkitys ylimmän johdon työn imuun näyttäisi aineiston mukaan korostuvan erityisesti erilaisiin muutoksiin ja haasteisiin sopeutumisessa. Aineisto osoittaa resilienssin olevan tärkeä tekijä motivaation säilymisessä haasteiden aikana ja näin myös työn imun muodostumisessa.

Aineiston mukaan haasteilla on merkityksellisyyttä ja motivaatiota synnyttävä vaikutus, mikä näkyy myös parempana sitoutumisena. Kaikki haastateltavat kokivat haasteiden

sitouttavan uuden oppimisen ja kasvun myötä. Yhtä lailla myös puolet haastateltavista nostivat esiin haasteiden mahdollisen sitoutumista heikentävän vaikutuksen. Aineisto osoittaa sen, että motivaatio ja sitoutuminen vaikuttaisivat heikkenevän, kun voimavaroja suhteessa haasteen vaatimukseen on liian vähän. Seuraavat vastaukset kuvaavat näitä kahta vastakkaista näkemystä:

"Totta kai ne vaikuttaa, jos ei olisi haasteita niin en varmaan olisi sitoutunut työhön. Haasteet pitää sen työn mielekkäänä ja haastavana, ja haasteita kuuluukin olla. Ne antaa sen mahdollisuuden uuden oppimiseen ja uusien asioiden kohtaamiseen, ja tuo virikkeitä siihen tekemiseen, niin kyllä ne ilman muuta vaikuttaa myös sitoutumiseen. Sitten kun saa porukan kanssa yhdessä ratkaistua hankalia paikkoja, niin se luo sellaista tiimihenkeä ja yhteistä sitoutumista, että nyt tehtiin hieno homma ja tärkeä juttu firmalle ja asiakkaalle. Ihan varmasti tuo sitoutuneisuutta vähän kollektiivisemminkin, mutta myös henkilökohtaisesti." -H1

"Haasteet on vähän kaksiteräinen miekka, että välillä ne voi epäsitouttaa ja epämotivoida, että se riippuu siitä haasteesta. Välillä ne voi antaa energiaa ja sitouttaa enemmänkin." -H6

Lisäksi aineistosta nousi esiin erityisesti se, että tunne kyvystä selviytyä haasteista vaikuttaa myönteisesti motivaatioon ja innostukseen sekä näin myös sitoutumiseen. Kaikki haastateltavat kokivat tunteen kyvystä selviytyä vaikuttavan heidän motivaatioonsa ja innostuneisuuteensa. Tämä usko itseensä ja omiin kykyihin nähtiin merkittävänä voimavaretehtäjänä työssä haastateltavien toimesta.

"Näen tärkeänä, että on itselleen oikeanlaisessa tehtävässä ja siinä on sopivasti niitä haasteita. Ja kun on kyvykäs niistä selviytymään, niin ne kyllä lisää motivaatiota ja innostusta. Jos heitettäisiin ihan erilaiseen tehtävään, missä ei omat vahvuudet ja tehtävän haasteet kohtaisi, ja aina epäonnistuisi niissä haasteissa, niin kyllähän se silloin toisi

epätoivoa ja lannistaisikin. Mun mielestä tärkeää, se että se ihminen on oikeassa tehtävässä ja on innostunut ja kyvykäs siihen.” -H2

Näin voimavarana eritoten resilienssin merkitys korostui aineistosta. Resilienssi näyttäisi johtavan luottamukseen omia kykyjä kohtaan ja tunteeseen hallinnasta sekä näin edesauttavan haasteisiin sopeutumisessa.

Yksi haastateltava nosti esiin kiinnostavan näkemyksen siitä, mikä selviytymisessä voisi olla olennaista tiedostaa. Selviytymisessä keskittyminen saattaa herkästi olla lopputulemassa. Kuitenkin kuten tämä haastateltavan vastaus kuvastaa, selviytymisessä myös itse matka ja sen varrella tapahtuva oppiminen voi olla hyvin palkitsevaa.

”Selviytyminen on ehkä just sitä, että mä oon siitä joka tapauksessa jotain oppinut. Ei välttämättä ole mennyt sillä tavalla, mikä on ollut mun oletus tai toive, mutta mä oon oppinut siitä asiasta jotakin. Ja tietenkin se aina motivoi siihen, että seuraavalla kerralla vastaavan kaltaisessa tilanteessa on varmempi tai valmiimpi toimimaan. Mä en tiedä varsinaisesti innostaako se mua, että mä oon jostain vaikeista haasteista selvinnyt. Se voi olla, että jollain tasolla, mutta en koe siinä varmaan semmoista hirveää riemua tai muuta, että se on enemmänkin ehkä työvoitto tyyppinen ajattelu.” -H4

Tämä näkemys korostaa resilienssin motivoivaa ja voimaannuttavaa vaikutusta haasteista oppimisesta ja kasvamisesta. Näin tätä haastateltavan näkökulmaa voidaan pitää hyvin motivoivana lähtökohtana haasteiden käsittelyyn. Motivaatio kumpuaa uuden oppimisesta, eikä suoraan halusta haasteen voittamiseen. Näin painoarvo ei ole vain haasteen lopputulemassa, vaan intoa ja motivaatiota esiintyy myös matkan varrella.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös tarkemmin haasteista oppimisesta. Aineistosta korostuu yhteneväinen näkemys siitä, että merkityksellisyyden ja palkitsevuuden tunteminen työssä on merkittävää haastateltaville. Vastaavasti haasteista oppimisen nähtiin olevan olennainen tekijä työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuden rakentajana

kaikkien haastateltavien mielestä. Haastatteluista nousi näkyvimmin esiin seuraavat kaksi tekijää haasteista selviytymisen ja oppimisen osalta: itsensä voittaminen haastavissa tilanteissa sekä haasteista kasvamisen ja oppimisen myötä rakentuva parempi suoriutumiskyky.

"Kyllä mä ajattelen, että se työ itsessään ja se tehtävä, mitä oon lähtenyt tekemään, että sillä työllä on mulle merkitys. Se, että on erilaisia haasteita ja niistä oppimista, on itselle tietenkin tärkeitä, koska pääsee eteenpäin tunteista, mitkä on ollut voimakkaita sen haasteen aikana." -H4

"Työura on life long journey oppimisen osalta kaiken kaikkiaan. Se on älyllisesti inspiroivaa, kun on erilaisia asioita, minkä kanssa pitää pärjätä ja mitkä pitää viedä maaliin, onnistua niissä asioissa. On inspiroivia tavoitteita, rima korkealla ja jos pääsee sinne riimalle ja jopa sen ylitse, niin se on ilman muuta merkityksellistä ja palkitsevaa. Ja oppiminen ylipäätään on musta hirvittävän tärkeää. Aasialainen entinen kollegani sanoi, että yrityksen tai ihmisen isoin juttu on pitää itsensä relevanttina. Se, että pysyt relevanttina tarkoittaa sitä, että opit kokemuksista ja haet oppia tulevaisuutta varten. Vastaat tulevaisuuden haasteisiin nimenomaan sillä omalla osaamisella ja kyvykkyydellä suoriutua niiden asioiden parissa, mitkä tulevaisuudessa odottaa. Se on oleellista, että ollaan relevantteja." -H1

Lisäksi muilta saatu tunnustus haasteista selviytymisestä korostui yhdeksi keskeiseksi merkityksellisyyttä lisääväksi tekijäksi. Useat haastateltavat kokivat merkityksellisyyden vahvistuvan entisestään, kun ympärillä havaittiin myös omat hienot saavutukset.

"Mä uskon johtamisarvona siihen, että osataan toki antaa rakentavaa palautetta, mutta osataan myös antaa tunnustusta onnistumisista. Itse motivoidun siitä, ja uskon, että ihmiset arvostaa positiivista palautetta. Koitan miettiä, että 80 % positiivista ja 20 % rakentavaa, niin se on hyvä suhde." -H6

"Mutta kieltämättä ja rehellisesti sanon, niin toivoisi, että joku muu myös huomaisi sen, että on selvinnyt isosta haasteesta tai vienyt asioita eteenpäin. Se tuo merkityksellisyyttä, kun joku kollega tai vaikka esihenkilö tai joku muu huomaa sen, että siinä on ollut aikamoinen oppimistilanne. Se tuo hyvän mielen, jos joku huomaa." -H4

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa ensimmäisenä perehdytään tutkielman keskeisimmät löydökset tutkittavista ilmiöistä. Seuraavana luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja rajoitteita. Viimeisenä luvussa esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet.

5.1 Tulosten yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena on löytää vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten resilienssi näyttäytyy ylimmän johdon työssä?
2. Miten työn imu näyttäytyy ylimmän johdon työssä?
3. Miten resilienssi näyttäytyy ylimmän johdon työn imussa?

Näihin tutkielman alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia tutkimuskirjallisuudesta löytyvästä teoriasta sekä tehdystä empiirisestä tutkimuksesta. Tässä tutkielmassa empiria kerättiin haastatteleamalla ylimmän johdon työssä työskenteleviä henkilöitä. Näin tässä tutkielmassa voidaan empirian avulla havainnollistaa teoriaa sekä syventää ymmärrystä siitä. Käsitellään seuraavaksi nämä keskeisimmät löydökset tutkimuskysymys kerrallaan.

5.1.1 Resilienssin näyttäytyminen ylimmän johdon työssä

Tässä osiossa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten resilienssi näyttäytyy ylimmän johdon työssä. Tulosten perusteella resilienssi ilmenee ylimmän johdon työssä erityisesti muutoksista ja haasteista selviytymisessä. Resilienssi näkyy parempana kykynä hallita tunteita ja reaktioita, sopeutua haasteisiin sekä jopa kasvaa vaikeista kokemuksista. Tarkastellaan näitä tuloksia tarkemmin teorian valossa.

Tutkielman empiiriset tulokset osoittavat muutoksiin ja haasteisiin sopeutumisessa ylimmän johdon työssä korostuvan kolme keskeistä tekijää: toimiminen esimerkkinä muulle

organisaatiolle, voimavarana henkinen varmuus, kuten luottamus itseensä ja sisäinen vakaus sekä kyky nauttia muutoksista. Nämä tulokset mukailevat myös ylimmän johdon työssä ilmeneviä piirteitä. Ylimmän johdon työ on jatkuvasti muuttuvaa, tunnesidonnaista ja sisältää moninaisia haasteita. Yukl (2020) kuvailee johtajilta edellytettävän tilanteisiin soveltuvien käyttäytymismallien hyödyntämistä, muutuskäyttöä sekä ymmärrystä ihmisistä. Näin haasteiden keskellä korostuu resilienssi, joka on kykyä kohdata, selviytyä ja toipua muutoksista, kuten Ruther (2006, s. 1-2) sekä Southwick ja muut (2012, s. 6) kuvailevat. Wang ja muut (2017) korostavat resilienssin johtajien kykenevän käsittelemään ja hallitsemaan tunteitaan sekä näin uskomaan itseensä ja onnistumiseensa. Resilienssi johtaa parempaan stressinhallintaan sekä edesauttaa motivaation säilyttämisessä johtajan työssä (Youssef & Luthans, 2007). Näin resilienssi johtaja kykenee hallitsemaan reaktioitaan ja olemaan sopeutumiskyvyllään vakuuttava esimerkki muulle organisaatiolle. Van den Heuvel ja muut (2020) sekä Vogus ja Sutcliffe (2007) korostavat ylimmän johdon sopeutumiskyvyn vaikuttavan koko muun organisaation sopeutumiskykyyn sekä ilmapiiriin. Ylimmän johdon sopeutumiskyky heijastuu organisaation sopeutumiskykyyn.

Puolestaan motivaationsa säilyttävä ja sopeutumiskykyinen johtaja osaa myös nauttia muutoksista. Resilienssi johtajat pystyvät näkemään muutokset ja haasteet mahdollisuutena työssään kehittymiselle (Youssef & Luthans, 2007, s. 779-781). Resilienssi on kykyä selviytyä vastoinkäymisistä, mutta kuten Maguen ja muut (2006, s. 375) sekä Luthans ja muut (2007, s. 3) lisäävät, resilienssiin voidaan liittää myös kasvu ja sen myötä erilaisten positiivisten seuraamusten saaminen. Tämä aiemmista kokemuksista syntynyt luottamus ja varmuus johtavat siihen, ettei omaa kyvykkyyttä kyseenalaisteta haasteissa yhtä herkästi. Aiemmat kokemukset luovat uskoa omaan selviytymiskykyyn uusien tilanteiden kohdalla (Garmezy ja muut, s. 102; Rutter, 2006, s. 2; Seery, 2011, s. 391). Kun tunteita osataan hallita, osataan hallita myös reaktioita. Näin haastavissa tilanteissa pystytään menettelemään järkevästi ja kokemuksista voidaan kasvaa.

Tutkielman empiiristen tulosten mukaan kuitenkin haasteista oppimisen ja kasvamisen osalta korostuu kaksi reunaehto: hallittava stressi haasteissa ja oikeanlainen asenne eli on oltava nöyryyttä ja halukkuutta uuden oppimiselle. Dienstbierin (1989) sitkeysteorian mukaan altistuminen hallittavalle stressille voi johtaa yksilön psykologisen ja fysiologisen sitkeyden kasvuun. Myös Seery (2011) painottaa hallinnan ja kontrollin tunteiden edesauttavan tehokasta sopeutumista haasteisiin. Yhtä lailla lähestymistavalla on merkitystä, sillä oikeanlaisella psykologisella asenteella yksilö pystyy kääntämään vastoinkäymiset kasvukokemuksiksi (Maguen ja muut, 2006, s. 375; Luthans ja muut, 2007, s. 3; Richardson, 2002, s. 313). Puolestaan menestyksekkäät haasteiden kohtaamiset ovat perusta oppimiselle ja vahvistumiselle. Onnistunut kokemus selviytymisestä on ihmisen vahvistumisen taustalla (Rutter, 2006, s. 2). Näin oppimista ja kasvua voi syntyä, kun asenne on oikea ja haasteet hallittavia stressin osalta.

5.1.2 Työn imun näyttäytyminen ylimmän johdon työssä

Tässä osiossa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, miten työn imu näyttäytyy ylimmän johdon työssä. Tutkielman empiiriset tulokset osoittavat työn imun ilmenevän ylimmällä johdolla monin eri tavoin. Tätä tulosta tukee työn imun näyttäytyminen kolmella eri ulottuvuudella, jotka Schaufeli ja muut (2002) jaottelevat tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Tulosten mukaan ylimmällä johdolla tarmokkuus näkyy energisyytenä ja sinnikkyytenä vaikeissa tilanteissa, omistautuminen merkityksellisyyden kokemisena, innostuksena ja ylpeytenä sekä uppoutuminen paneutumisenä työtä kohtaan ja ajantajun kadottamisena. Tulokset osoittavat myös kasvaneen työn imun johtavan myönteisiin seuraamuksiin, kuten parempaan sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Perehdytään seuraavaksi tarkemmin tekijöihin, mitkä luovat näitä myönteisiä työn imun kokemuksen tuntemuksia.

Tutkielman empiiristen tulosten perusteella ylin johto kokee energisyyttä, innostusta ja motivaatiota työssään erityisesti ihmisten seurassa ollessaan. Yhdessä tekeminen ja sen kautta muodostuva innostava, kehittävä ja inspiroiva toiminta yhteisen päämäärän eteen koetaan ylimmän johdon työssä tärkeänä. Yhteisen tavoitteen eteen työskentely lisää

merkityksellisyyden ja inspiraation tunnetta, jotka sisältyvät myös Schaufelin ja muiden (2002) kuvaamaan omistautumisen ulottuvuuteen. Omistautumisen ulottuvuudessa tämän yhdessä tekemisen myötä kasvanut merkityksellisyys vahvistaa työn imua. Lisäksi yhdessä tekeminen innostavien ihmisten kanssa viestii myönteisten tunteiden, kuten myös työn imun tarttuvuudesta. Bakker & Xanthopoulou (2009) huomauttavat sosiaalisen tarttumisen eli ihmisten käyttäytymisen, asenteiden ja tunteiden leviämisen olevan yksi työn imun kokemista kasvattava tekijä. Ihmisten käytös ja tunnetilat, kuten innostus, motivaatio ja halu panostaa omaan työhönsä välittyvät herkästi ihmiseltä toiselle.

Ihmisten lisäksi tutkielman empiiriset tulokset osoittavat haasteista nauttimisen sekä vaikuttamismahdollisuuksien olevan työn imua kasvattavia tekijöitä. Demeroutin ja muiden (2001) työn vaatimukseen ja työn voimavaroihin pohjautuvassa JD-R-mallissa henkilökohtaiset voimavarat tukevat työn imun muodostumista. Näitä henkilökohtaisia voimavarekijöitä ovat esimerkiksi itseluottamus, optimistisuus, hyvä palautumiskyky, sinnikkyys sekä resilienssi (Bakker & Demerouti; 2007; Bakker & Demerouti; 2017; Hakanen ja muut, 2006; Hakanen ja muut, 2008; Xanthopoulou ja muut, 2007). Nämä henkilökohtaiset voimavarekijät mahdollistavat haasteista nauttimisen, sillä ne edesauttavat ylintä johtoa ylläpitämään motivaatiotaan ja työn imuaan vaikeissakin tilanteissa. Myös vaikuttamismahdollisuudet kuuluvat Demeroutin ja muiden (2001) esittämässä JD-R-mallissa työn imua edistäviin työn voimavaroihin. Kun ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, hallinnan tunne ja sen myötä motivaatio sekä työn mielekkyys lisääntyvät. Työstänsä nauttiva ihminen haluaa panostaa työhönsä, jolloin työhön uppoutuu myös herkemmin. Näin mahdollisuus vaikuttaa näkyy lisääntyneenä tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena eli lisääntyneenä työn imuna.

Tutkielman empiirisissä tuloksissa myös työn merkityksellisyys korostuu keskeisenä tekijänä ylimmän johdon työn imun näyttäytymisessä. Työn merkityksellisyyttä ylin johto tuntee tulosten mukaan erityisesti silloin, kun työllä koetaan olevan merkitystä muihin ihmisiin tai laajemmin yhteiskuntaan, kun haasteet johtavat sinnikkään tekemisen kautta menestykseen sekä kun toimitaan omiin arvoihin pohjautuvasti. Näille tuloksille voidaan

löytää tukea Schaufelin ja muiden (2002) työn imun määrittelystä kolmen ulottuvuuden, omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen, kautta. Merkityksellisyydellä voidaan nähdä olevan vaikutusta erityisesti omistautumiseen, mutta yhtä lailla yhteys myös tarmokkuuteen ja uppoutumiseen. Schaufelin ja muiden (2002) mukaan merkityksellisyys itsessään vankistaa omistautumista koetun sitoutumisen, motivaation ja työn arvokkaana kokemisen kautta. Näin omistautumisen kasvaessa, kasvaa myös työn imu. Puolestaan tarmokkuudessa merkityksellisyys näkyy lisääntyneen sinnikkyuden kautta. Tätä havaintoa tukee Bakkerin ja Demeroutin (2007) näkemys siitä, että työn merkityksellisenä pitäminen johtaa energisyyteen, joka puolestaan vahvistaa sinnikkyyttä työssä. Näin merkityksellisyys antaa syvemmän syyn halulle panostaa omaan työhön. Vastavasti merkityksellisyys näkyy uppoutumisessa silloin, kun toimitaan omiin arvoihin pohjautuen (Wrzesniewski ja muut, 1997). Työhön uppoutuu luonnostaan, kun merkityksellisyys kumpuaa omista arvoista eli itselle aidosti tärkeistä tekijöistä.

Puolestaan ylimmän johdon työlle keskeisten piirteiden, itsenäisyyden ja vastuun, voidaan tutkielman empiiristen tulosten perusteella nähdä vaikuttavan työn imuun sekä lisäävästi että heikentävästi. Tulosta itsenäisyydestä ja vastuusta työn imua kasvattavina tekijöinä puoltaa Bakkerin ja Demeroutin (2007) JD-R-malli, jossa itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet ja työnhallinta sekä niihin vahvasti linkittyvä vastuu esitetään kuuluvaksi työn voimavaratekijöihin. Itsenäisyys ja vastuu voimavaratekijöinä vaikuttavat positiivisesti omistautumiseen lisääntyneen vastuun ja sitoutumisen takia, tarmokkuuteen mahdollistuneen vapauden myötä sekä uppoutumiseen hallinnan tunteen ja vaikutusvallan johdosta (Bakker ja Demerouti, 2007). Toisaalta JD-R-malliin perustuen työn imu heikenee, kun voimavaroja ei ole riittävästi vaatimuksiin vastaamiseen. Näin vaatimusten, kuten työvastuiden ollessa liialliset voimavaroihin nähden muodostuu kuormitusta ja uupumusta, jotka puolestaan näkyvät heikentyneenä motivaationa ja työn imuna (Bakker & Demerouti, 2007; Demeroutin ja muut, 2001; Schaufeli ja muut, 2002).

5.1.3 Resilienssin yhteys ylimmän johdon työn imuun

Tässä osiossa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen, miten resilienssi näyttäytyy ylimmän johdon työssä. Tutkielman empiiriset tulokset osoittavat resilienssillä olevan yhteys ylimmän johdon työn imuun. Tulokset näyttävät resilienssin merkityksen korostuvan muutosten ja haasteiden keskellä. Resilienssin turvin ylin johto kykenee säilyttämään motivaationsa, työn imunsa sekä sitoutumisensa haastavissakin tilanteissa. Syvennyttään tarkemmin löydöksiin resilienssin yhteydestä ylimmän johdon työn imuun.

Tutkielman empiiristen tulosten mukaan ylimmän johdon työssä haasteilla on motivaatiota synnyttävä vaikutus, mikä näkyy puolestaan parempana työn imuna ja sitoutumisena. Edellytyksenä kuitenkin se, että voimavarat ovat riittävät vaatimukseen nähden. Tulokset osoittavat myös ylimmän johdon motivaatiossa ja työn imussa tapahtuvan laskua, mikäli haasteet ovat liian vaativia voimavaroihin nähden. Näin työn voimavarakelijänä haasteissa selviytymisessä resilienssillä on ratkaiseva merkitys. Resilienssi näkyy kykyä mukauttaa omaa tekemistä stressaavien tilanteiden vaatimukseen (Bonanno, 2004, s. 20; Block & Kremen, 1996, s. 349; Coutu, 2002, s. 52). Tätä voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta toisiinsa voidaan havainnollistaa Demeroutin ja muiden (2001) kehittämässä JD-R-mallissa. Tämä malli käsittää kaksi prosessia; motivaatioprosessin ja kuormitusprosessin (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ja muut, 2001). Motivaatioprosessissa työn voimavarojen, kuten resilienssin, ollessa riittävät suhteessa työn vaatimukseen nähden, syntyy motivaatiota ja työn imua, jotka johtavat myös muihin myönteisiin seuraamuksiin, kuten parempaan suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Vastavasti kuormitusprosessissa voimavarojen ollessa liian vähäiset työn vaatimukseen nähden, muodostuu uupumusta liiallisen ponnistelun myötä. Tämä näkyy puolestaan heikentyneenä suoriutumisenä ja sitoutumisena, kun palautumista ei ehdi tapahtua ja täten myös onnistumisen kokemukset jäävät vähäisiksi. Koska ylimmän johdon työhön kuuluu epävarmuus ja jatkuvat muutokset sekä haasteet, resilienssi on edellytys ylimmän johdon työn imun näyttäytymiselle.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitteet

Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys ovat käsitteitä, joihin kiteytyy koko laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi (Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Tässä yhteydessä uskottavuus tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia pitää tosina, ja onko kerätty tieto hankittu asianmukaisesti sekä analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksessa on hyödynnetty perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä. Eettisyys viittaa siihen, miten tutkija on tutkimuksen ajan noudattanut eettisiä periaatteita. Tarkemmin tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta, pätevyyttä ja avoimuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavia ja pysyviä, kun taas validiteetilla voidaan ilmentää sitä, että tutkimus mittaa ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8).

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti viittaa enemmänkin siihen, kuinka huolellisesti, läpinäkyvästi ja avoimesti tutkimus on toteutettu (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8; Vilkkä, 2021, luku 7). Yhtä lailla validiteetti laadullisessa tutkimuksessa viittaa uskottavaan aineiston ja analyysin vastaavuuteen, eikä niinkään mittaamisen tarkkuuteen (Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Näin tarkastelun keskiössä ei ole täysin samanlaisten tulosten saaminen, vaan läpinäkyvät ja huolelliset menettelytavat tutkimuksen aikana sekä aineistosta perusteltavissa olevien tulosten esittäminen. Reliabiliteetti ja validiteetti näkyvät tässä tutkimuksessa muun muassa siinä, kuinka aineistoa on rajattu. Tämän tutkimuksen aineistoa rajatessa on mietitty sitä, vastaako rajatun aineiston osa riittävästi tutkimuskysymyksiin ja voidaanko näin olettaa, että sen pohjalta saadaan luotettavaa ja yleistettävää tietoa tutkittavasta aiheesta (Hyvärinen ja muut, 2010). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös hyvä ymmärtää haastatteluaineiston rajallisuus, mikä saattaa hieman vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen haastattelijajoukko eli kuusi ylimmän johdon henkilöä on suhteellisen pieni otos. Yhtä lailla tässä tutkimuksessa tiedon yleistämisen kannalta on syytä huomioida subjektiivinen tulkinnallisuus haastattelujen tulkinnessa.

Tämän tutkimuksen tutkimusetiikka pohjautuu Vaasan yliopiston eettisiin suosituksiin (Vaasan yliopisto, 2025, s. 4–5). Tutkimuksessa on koettu tärkeäksi se, ettei kenenkään autonomiaa, integriteettiä tai oikeuksia loukata. Yhtä lailla tutkimuksessa raportointi on tehty huolellisesti sekä kriittiseen ajatteluun on tietoisesti kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessa noudatettiin tietosuojaselostetta ja haastatteluihin osallistuvilta pyydettiin tietoinen suostumus osallistumisesta tutkimukseen. Jokaisen haastateltavan henkilöllisyys pysyvät salaisina tutkielmassa. Tässä luvussa esitettyihin tutkimuksen menettelytapoihin nojaten, tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja eettisiä suosituksia noudattavana.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulevaisuuden tutkimukselle olisi luontevaa laajentaa tutkimusta eritoten tutkittavan ilmiön osalta. Resilienssiä ja työn imua on erikseen tutkittu suhteellisen paljon, mutta näiden käsitteiden yhteyden tutkiminen ei ole ollut vielä kovin näkyvästi esillä tutkimuskirjallisuudessa. Näin olisi mielekäästä lisätä tutkimusta resilienssin ja työn imun välisestä yhteydestä. Vastaavasti tutkimuksen näkökulmana ylintä johtoa olisi jatkossa myös syytä tarkastella enemmän. Ylimpään johtoon keskittyminen toisi arvokasta ymmärrystä organisaatioille johtajan roolin merkityksestä muutossopeutumisessa. Ylimmän johdon lisäksi olisi mielekäästä myös tutkia resilienssin ja työn imun yhteyttä muillakin organisaatiotasolla. Näin pystyttäisiin havainnoimaan ongelmakohtia ja vastaamaan niihin tehokkailla tukitoimilla kaikilla organisaatiotasolla. Muutossopeutuminen koskettaa kaikkia organisaatioissa, eikä vain ylintä johtoa.

Tässä tutkielmassa ei keskitytty mihinkään tiettyyn toimialaan, joten jatkossa voisi olla mielekäästä tutkia resilienssin ja työn imun yhteyttä tietyn toimialan kontekstissa. Näin ilmiöstä voitaisiin saada tarkempaa ymmärrystä eri toimialoilla. Tällä tavoin pystyttäisiin vastaamaan paremmin myös toimialoilla vaihteleviin haasteisiin. Yhtä lailla entistä syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä resilienssin ja työn imun taustalla. Tämä lisäisi ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat suhteessa muihin ratkaisevasti resilienssiin ja työn imuun sekä

niiden väliseen yhteyteen. Kilpailullinen toimintaympäristö vaatii jatkuvia kehitystoimia organisaatioilta. Näin resilienssin ja työn imun yhteyden laajemmalla tutkimisella voitaisiin edistää tehokkaiden ratkaisujen löytämistä muutosten hallintaan ja niihin sopeutumiseen. Syvämpi ymmärrys ilmiöstä, johtaa organisaatioissa kehitykseen ja parempaan menestykseen.

Lähteet

- Abdelhadi, I. B. & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Adler, P. S. & Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-503-0>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Organizations Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940733115>
- 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://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2009) The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-216. <https://urn.fi/URN:ISSN:0017-8012>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience; have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? (Author Abstract). *The American Psychologist*, 59(1), 20(9). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>

- Block, J. & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connection and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. & Klieger, D. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Cambion, M. A. & McClelland, C. L. (1993). Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs. *Journal of applied psychology*, 78(3), 339-351. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.339>
- Caniels, M. C. J. & Curseu, P. (2024). Contagious resilience – how leader’s resilient behaviour promotes followers’ resilient behaviour. *Leadership & organization Development Journal*, 45(5), 754-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0474>
- Caza, B. B. & Milson, L. P. (2012). Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0068>
- Cicchetti, D. (2010). Resilience under conditions of extreme stress: a multilevel perspective. *World Psychiatry*, 9(3), 145-154. <https://doi.org/10.1002/j.20515545.2010.tb00297.x>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychological of optimal experience*. New York: Harper and Row. Noudettu 29.6.2024 osoitteesta: https://jazzietakesonamarathon.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/bf289-flow_the_psychology_of_optimal_experience-2-2.pdf
- Coutu, D. (2012). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55. <https://urn.fi/URN:ISSN:0017-8012>
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K. & Chadiu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical Psychological Review*, 30(5), 479-495.

- <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.003>
- 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>
- Dienstbier, R. A. (1989). Arousal and Physiological Toughness: Implications for Mental and Physical Health. *Psychological Review*, 96(1), 84-100. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.1.84>
- Egeland, B., Carlson, E. & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528. <https://doi.org/10.1017/S0954579400006131>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella A. A. (2009). *Strategic Leadership; Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-0-19-516207-3>
- Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-33. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69. <https://doi.org/10.1007/s19804-009-9080-0>
- Fredrickson, B. L (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Garnezy, N., Masten, A. S. & Tellegen, A. (1984). The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology. *Child Development*, 55(1), 97-111. <https://doi.org/10.2307/1129837>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Giordano, B. P. (1997). Resilience – a survival tool for the nineties. *AORN Journal*, 65(6), 1032, 1034. [https://doi.org/10.1016/S00001-2092\(06\)62942-6](https://doi.org/10.1016/S00001-2092(06)62942-6)

- Grafton, E., Gillespie, B. & Henderson, S. (2010). Resilience: the power within. *Oncology Nursing Forum*, 37(6), 698-705. <https://doi.org/10.1188/10.ONF.698-705>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51(13). <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Greenberg, M. T. (2006). Promoting Resilience in Children and Youth. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 139-150. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.013>
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jips.2005.11.001>
- Hakanen, J., Schaufeli, W. A. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos, [2011]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-827-6>
- Hambrick, D. C. & Mason P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hamel, G. & Välikangas. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63. <https://urn.fi/URN:ISSN:0017-8012>
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. & Yuen, T. (2011). What is Resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258-265. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Helsinki: Gaudeamus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-812-3>

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Helsinki: Tammi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-339-5>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-31-4836-2>
- Joseph, S. & Linley, P. A. (2005). Positive Adjustment to threatening Event: An Organismic Valuing Theory of Growth Through Adversity. *Review of General Psychology*, 9(3), 262-280. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.3.262>
- Joseph, S. & Linley, P. A. (2006). Growth following adversity: Theoretical perspectives and implications for clinical practice. *Clinical Psychology Review*, 26(8), 1041-1053. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2005.12.006>
- Judge, T. A., Thoresen, C.J., Bono, J. E. & Patton G. K. (2001). The Job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- King, D. D., Newman, A. & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Kuntz, J., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A history of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245>

- Lester, P. B., Lester, G. V. & Saboe, K. N. (2018). Resilience within the workplace. *Organizational dynamics*, 47(4), 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.005>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Avoli, B. J. & Youssef, C. M. (2006). *Psychological capital: developing the Human Competitive Edge*. Ebook Central – Academic Complete; Scopus. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthar, S. S. & Cicchetti, D. (2000). The Construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychology*, 12(4), 857-885. <https://doi.org/10.1017/S0954579400004156>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The Construct of resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Luybomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Maguen, S., Vogt, D. S., King, L. A., King, D. W. & Litz, B. T. Posttraumatic Growth Among Gulf War I Veterans: The Predictive Role of Deployment-Related Experiences and Background Characteristics. *Journal of Loss and Trauma*, 11(5), 373-388. <https://doi.org/10.1080/15325020600672004>

- Malik, P. & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Martin, A. J. (2005). The Role of Positive Psychology in Enhancing Satisfaction, Motivation, and Productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1-2), 113-133. https://doi.org/10.1300/J075v24n01_07
- Masten, A. S. & Curtis, W. J. (2000). Integrating competence and psychopathology: Pathways toward a comprehensive science of adaptation in development. *Development and Psychopathology*, 12(3), 529-550. <https://doi.org/10.1017/S095457940000314X>
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herberts J. E. & Reed, M.-G. J. (2002). *Resilience in Development* (2. painos). The Oxford Handbook of Positive Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0012>
- Masten, A. S. & Narayan, A. J. (2012). Child Development in the Context of Disaster, War, and Terrorism: Pathways of Risk and Resilience. *Annual Review of Psychology*, 63, 227-257. <https://doi.org/10.1146/annurez-psych-120710-100356>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic – Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mills, M. J., Fleck, C. R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164. <https://doi.org/10.1080/17439760-2013.776622>
- Olsson, G. A., Bond, L., Burns, J. M. Vella-Brodrick, D. A. & Sawyer, S. M. (2003). Adolescent resilience: a concept analysis. *Journal of Adolescence*, 26(1), 1-11. [https://doi.org/10.1016/S0140-1971\(02\)00118-5](https://doi.org/10.1016/S0140-1971(02)00118-5)
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social indicator research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Parent, C., Zhang, T-Y., Caldji, C., Bagot, R., Champagne, F. A., Pruessner, J. & Meaney, M. J. (2005). Maternal Care and Individual Differences in Defensive Responses.

- Current directions in psychological science: a journal of the American Psychological Society*, 14(5), 229-233. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00370.x>
- Parker, K. J., Buckmaster, C. L., Schatzberg, A. F. & Lyons, S. M. (2004). Prospective investigation of stress inoculation in young monkeys. *Archives of General Psychiatry*, 61(9), 933-41. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.61.9.933>
- Peterson, C. (2001). The Future of Optimism. *The American psychologist*, 55(1), 44-55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-616-7>
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology* 58(3), 307-321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. (Research Notes). *Academy of Management Journal*, 36(3), 619(16). <https://doi.org/10.2307/256595>
- Rutter, M. (1987). PSYCHOSOCIAL RESILIENCE AND PROTECTIVE MECHANISMS. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331. <https://doi.org/10.1111/j.19390025.1987.tb03541.x>
- Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1-12. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.002>
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. & Bakker A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047-6>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized outcome Expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219-247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4577>
- Seery, M. (2011). Resilience: A Silver Lining to Experiencing Adverse Life Events? *Current directions in psychological science: a journal of the American Psychological Society*, 20(6), 390-394. <https://doi.org/10.1177/096372141124740>
- Shin, J., Taylor, M. & Seo, M-G. (2012). RESOURCES FOR CHANGE: THE RELATIONSHIPS OF ORGANIZATIONAL INDUCEMENTS AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE TO EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: rainbows in the Mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1304_01
- Snyder, C. R., Harris, C., Andersson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. & Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570-585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>

- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: rainbows in the Mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1304_01
- Southwick, S. M. & Charney, D. S. (2012). *Resilience*. Cambridge University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-0-521-19563-2>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications. <https://urn.fi/URN:ISBN:0-7619-8923-4>
- Stewart, M., Reid, G. & Mangham, C. (1997). Fostering children`s resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12(1), 21-31. [https://doi.org/10.1016/S0882-5963\(97\)80018-8](https://doi.org/10.1016/S0882-5963(97)80018-8)
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Vilkka, L. (2021). *Laadullinen tutkimus* (5. painos). Jyväskylä: PS-kustannus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-370-173-1>
- Vaasan yliopisto (2025). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta: https://www.uwasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan_yliopiston_eettiset_suosituks_2013.pdf
- van den Heuvel, M. Demerouti, E., Bakker, A. B. Hetland, J. & Schaufeli, W. B. (2020) How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e56. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Van Knippenberg, B., Martin, B. & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational behavior*, 27(6), 685-704. <https://doi.org/10.1002/job.391>

- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics*, 3418-3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Wang, Z, Li, C. & Li, X. Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, Judith, R. & Hinings, C. R. (2003.) Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 39(2), 186-187. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of research in Personality*, 31(3), 21-33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wu, G., Feder, A., Cohen, H., Kim, J. J., Calderon, S. Charney, D. S. & Mathe, A. A. (2013). Understanding resilience. *Frontiers In Behavioral Neuroscience*, 7, 10. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00010>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behaviour in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (9. painos). Pearson education. <https://urn.fi/URN:ISBN:1-292-31440-0>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen nyt tulevana kesänä valmistumassa henkilöstöjohtamisen pääaineella Vaasan Yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi ja kirjoitan tällä hetkellä gradua otsikolla "resilienssi työn imun edistäjänä". Tutkielmassani tarkoitukseni on syventyä mm. haastattelujen kautta tutkittavaan aiheeseen. Itse olen suuresti kiinnostunut aiheesta, erityisesti resilienssi käsitteenä kiehtoo minua paljon.

Olisin mielelläni kuullut sinun ajatuksiasi aiheeseen liittyen haastattelun muodossa. Haastatteluun on hyvä varata noin 45 min ja haastattelukysymyksiä, jotka etukäteen lähetän, on 10. Oikeita tai väärää vastauksia ei ole, ja kysymyksiin saakin vastata vapaamuotoisesti. Haastattelu toteutetaan Teamsin kautta ja se myös nauhoitetaan. Nauhoitus jää vain minulle, ja poistan sen kun graduni on hyväksytty. Tähän liittyen lähetän myös muutaman paperin liittyen salassapitovelvollisuuteen haastateltavalle luettavaksi ja allekirjoitettavaksi etukäteen. Gradussani en tule mainitsemaan henkilökohtaisia tietoja haastateltavasta, vaan ainoastaan haastateltavan näkemykset ovat ne, jotka työssäni näkyvät. Koen aiheen olevan hyvin ajankohtainen, ja uskonkin, että haastattelu tuo myös haastateltavalle uusia oivalluksia aiheeseen liittyen - sitä ainakin toivon.

Miltä tämä kuulostaisi? Olisiko sinulla kiinnostusta ja mikäli on, niin mahdollisesti milloin sopisi aikataulullisesti? Minun aikatauluni on täysin joustava.

Jos kysyttävää on, vastaan mielelläni s-postin kautta tai voimme myös keskustella puhelimitse tarpeen mukaan.

Ystävällisin terveisin,

Lottanoora Tarvainen

0504320894

Liite 2. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 01.03.2025

Rekisterin nimi

Resilienssi työn imun edistäjänä, pro gradu -tutkielma

Rekisterinpitäjä(t)

Lottanoora Tarvainen, y104739@student.uwasa.fi / lottanoora.tarvainen@gmail.com,
puh. 050430894

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa.

Tutkielman tavoitteena on kuvata resilienssin ja työn imun välistä yhteyttä. Tarkoituksena on havainnollistaa resilienssin osuutta työn imun edistäjänä ylemmän johdon tehtävissä työskentelevillä ihmisillä. Sitä, miten resilienssi tukee työn imun syntyä, ylläpitoa ja kasvua.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Haastattelun tietosisältö.

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

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.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

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

Liite 3. Tiedote tutkielmasta

Resilienssi työn imun edistäjänä; pro gradu -tutkielma

Tutkimusprojektin esittely ja osallistujan suostumus

Haluamme kutsua sinut osallistumaan opinnäytetutkimukseen, jonka opiskelija Lottanoora Tarvainen toteuttaa osana Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriopintojaan. Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä tutkimusta ja pyytää suostumuksesi osallistujana.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus tuottaa tietoa resilienssin ja työn imun välisestä yhteydestä. Tarkoituksena on havainnollistaa resilienssin osuutta työn imun edistäjänä ylemmän johdon tehtävissä työskentelevillä ihmisillä. Sitä, miten resilienssi edistää työn imun syntyä, ylläpitoa ja kasvua.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään teemahaastatteluna toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on n. 30–40 minuuttia. Haastattelu toteutetaan kasvokkain tai videotapaamisena sekä se nauhoitetaan Microsoft Teamsin tallennusominaisuudella. Osallistumisesi tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoataan litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja sitä säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella.

Tutkimuksen tuloksista raportoidaan Pro Gradu-työssä sekä mahdollisesti muunlaisina tutkimusraportteina. Niistä ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan peruseriaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja allekirjoittamaan suostumuslomake. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää ja tietosuojaseloste löytyy tämän sähköpostin liitteenä.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi.

Opinnäytteen tekijän yhteystiedot

Lottanoora Tarvainen, y104739@student.uwasa.fi / lottanoora.tarvainen@gmail.com,
puh. 050430894

Liite 4. Haastattelukysymykset

1. Millaiset tekijät työssäsi tuovat sinulle energiaa, innostusta ja motivaatiota?
2. Miten tärkeänä pidät sitä, että työ tuntuu merkitykselliseltä? Miten tämä näkyy työssäsi?
3. Millä tavoin itsenäisyys ja vastuu työssäsi vaikuttavat siihen, kuinka motivoituneena ja sitoutuneena tunnet itsesi?
4. Koetko työssäsi hetkiä, jolloin aika tuntuu kuluvan huomaamatta? Kertoisitko esimerkin?
5. Miten suhtaudut työssäsi tapahtuviin muutoksiin tai odottamattomiin tilanteisiin?
6. Millaisia haasteita kohtaat työssäsi ja miten pyrit selviytymään niistä?
7. Koetko, että pystyt oppimaan ja kasvamaan myös vaativista kokemuksista? Jos kyllä, teetkö tietoisesti jotain, jolla pyrit varmistamaan tämän?
8. Millä tavalla haasteet vaikuttavat siihen, kuinka sitoutunut tunnet olevasi työhösi?
9. Miten koet, että tunne kyvystä selviytyä muutoksista ja haasteista vaikuttaa siihen, kuinka motivoituneeksi ja innostuneeksi tunnet itsesi työssäsi?
10. Miten haasteista selviytyminen ja niistä oppiminen tukevat sitä, että koet työsi merkitykselliseksi ja palkitsevaksi?