

Kirsi Hämäläinen

Resilienssi –

muutoskyky Kainuun TE-toimistossa

Muutoksen salaisuus on
keskittää kaikki voimasi,
mutta ei vanhan vastustamiseen.
vaan uuden rakentamiseen.

-Sokrates

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2017



Tiivistelmä

Tekijä(t): Hämäläinen Kirsi

Työn nimi: Resilienssi – muutoskyky Kainuun TE-toimistossa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: muutoskyky, muutosvalmius, resilienssi, resilientti

Muutokset työelämässä - ja elämässä yleensä, vaativat ihmisiltä resilienssiä. Resilienssi on laaja käsite, joka soveltuu hyvin monenlaisiin tilanteisiin. Resilienssin on kuvattu olevan kykyä palautua elämän haasteista ja muutostilanteista. Se on selviytymiskykyä, jolla selviydytään suurista muutoksista. Resilienssi on kyky sietää haasteellisia olosuhteita sekä stressiä joutumatta psykologiseen toimintahäiriötilaan. Resilienssi on työn vaatimaa joustavuutta, soveltamista ja ennakkointia, se on sujuvaa ja joustavaa toimintaa muuttuvissa tilanteissa. Resilienssi on sitä, että henkilö tai organisaatio sopeutuu muuttuviin oloihin ja pystyy kehittämään uusia tapoja menestymiselle.

SOTE- ja maakuntauudistus haastaa Kainuun TE-toimiston ja sen henkilökunnan, kuten monet muutkin viranomaiset, historialliseen muutokseen. Entinen organisaatio lopettaa toimintansa ja palvelut siirtyvät uudistettuina uuden organisaation järjestäviksi. Suuri muutos vaatii niin organisaatiolta kuin henkilöstöltäkin resilienssiä sekä toimenpiteitä sen tukemiseksi sekä vahvistamiseksi.

Jotta työnantaja osaa tukea henkilöstön resilienssiä oikealla ja tarkoituksenmukaisella tavalla on hyvä aluksi kartoittaa lähtötilanne. Kainuun TE-toimistossa lähtötilanne kartoitettiin kyselyllä, jossa henkilöstö pääsi kertomaan omin sanoin omasta resilienssin tilanteestaan sekä tarpeistaan ja toiveistaan sen vahvistamiseksi. Näiden tietojen pohjalta työnantaja voi järjestää ja tarjota henkilöstölleen sen tarvitsemaa oikeanlaista tukea ja toimenpiteitä, jotta jokaisen henkilöstön jäsenen sekä sen myötä koko organisaation resilienssi vahvistuu ja tulevat muutokset voidaan vastaanottaa sekä niistä selvitä vahvoina ja toimintakykyisinä.

Abstract

Author(s): Hämäläinen Kirsi

Title of the Publication: Resilience – Change Ability in the Kainuu TE Office

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: change ability, readiness for change, resilience, resilient

The purpose of this study commissioned by the Kainuu TE Office was to find out what resilience is and how it can be strengthened. The aim of the Bachelor's thesis was to gain an understanding of the resilience of the staff of the Kainuu TE Office and to increase the knowledge to support resilience and to strengthen it for utilization in the regional reform.

The current state of staff resilience and the wishes to strengthen their resilience was researched by a survey. Based on the answers received, a proposal for measures to strengthen staff resilience has been made for the Kainuu TE Office.

This study helps the Kainuu TE Office to implement practical measures that strengthen staff resilience and increase well-being at work.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Resilienssi ja sen vahvistaminen.....	3
2.1	Resilienssin käsite.....	3
2.2	Resilienssitutkimus.....	4
2.3	Muutoksessa suoriutuminen.....	6
2.4	Sisäisen muutoksen prosessit.....	11
2.5	Resilienssin vahvistaminen	16
3	Tutkimus resilienssistä Kainuun TE-toimistossa.....	19
3.1	Nykytila	19
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	20
3.3	Luotettavuus	23
3.4	Tutkimuksen toteutus	24
4	Resilienssi –kyselyn tuloksia	27
4.1	Tulokset	27
4.2	Tulosten tulkinta.....	35
4.3	Ehdotus suunnitelmaksi Kainuun TE-toimiston resilienssin vahvistamiseksi	44
5	Pohdinta.....	46
	Lähteet.....	49
	Liitteet	

1 Johdanto

Suomen hallitus linjasi 5.4.2016 käymissään neuvotteluissa joukon tehtäviä, jotka tulevat kuulumaan uusille perustettaville maakunnille vuoden 2019 alusta lukien. Maakuntien tehtävien perustana on selkeä työnjako ja palveluketjujen yhteensovittamisen vastuu kuntien, maakunnan, valtion ja yksityisten palveluntuottajien välillä.

Maakunnat tulevat vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä eli kasvupalveluista, alueiden käytön ohjauksesta ja suunnittelusta sekä maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä. Lisäksi maakunnat vastaavat maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista.

Kyseiset muutokset koskevat useita viranomaisia. Maakunnille siirtyy tehtäviä ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja kunnista. ELY-keskukset, TE-toimistot ja maakuntien liitot lakkaavat 1.1.2019 lukien. Nykyisten virastojen henkilöstö siirtyy maakuntiin liikkeenluovutusperiaatteella. TE-toimistojen vastuulla olevien palvelujen, nykyisten TE-palvelujen, järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan maakunnille ja niiden toteuttamisessa tullaan hyödyntämään järjestäjä-tuottaja -mallia.

Uudistus on suuruusluokassaan ainutlaatuinen, ei vain valtakunnallisesti, vaan jokaiselle TE-toimiston henkilökunnan jäsenelle. Jokainen on tilanteessa, jossa tarvitaan muutostykyä ja muutoksesta selviytymisen kykyä eli resilienssiä. Nämä kyvyt ovat ratkaisevia yksilöiden hyvinvoinnin kannalta keskellä uudistusta sekä sen jälkeen. On sekä nykyisen että tulevan työnantajan etu, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan ja sen resilienssiä tuetaan ja vahvistetaan.

Järjestäjä-tuottaja -mallissa maakunta voi olla kasvupalveluiden tuottaja ainoastaan markkinapuutetilanteessa eli silloin, kun markkinoilta ei löydy palvelun tuottajaa, jolta palvelut voidaan ostaa. Kaikki uuteen maakuntaan siirtyvät TE-palvelujen asiantuntijat tiedostavat, ettei järjestämistehtäviä, joissa käytetään merkittävää julkista valtaa, riitä kaikille. Osa löytää varmasti substanssiosaamistaan vastaavaa työtä esimerkiksi palveluntuottajien palveluksesta, osalle avautuu aivan uusia uria. Miten tyydyttäviä ratkaisuja ja miten pian TE-palvelujen henkilöstö löytää, riippuu heidän resilienssistään ja nykyisen työnantajan onnistumisesta sen tukemisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä resilienssi on ja miten sitä voidaan Kainuun TE-toimistossa tukea. Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa ymmärrys Kainuun TE-toimiston henkilöstön resilienssistä ja lisätä osaamista resilienssin tukemiseksi sekä vahvistamiseksi maakuntauudistuksessa hyödynnettäväksi.

Henkilöstön resilienssin nykytila ja toiveet resilienssin vahvistamisen toimenpiteistä selvitettiin Webropol-kyselyllä. Kyselyn tulosten analyysin pohjalta valmistui toimenpide-ehdotus toimeksiantajalle varsinaisiksi henkilöstön resilienssiä vahvistaviksi toimenpiteiksi.

2 Resilienssi ja sen vahvistaminen

Tänä päivänä ei voi välttyä törmäämästä sanaan resilienssi. Se tulee vastaan moninlaisissa tilanteissa. Sitä käytetään, kun kartoitetaan maakunnan alueellisia kehitysnäkymiä ja kun keskustellaan alueen elinkelpoisuudesta kaivostoiminnan jälkeen. Resilienssistä puhutaan, kun valmistaudutaan muutoksiin organisaatioissa tai kun seurataan pienen lapsen kasvua ja kehitystä. Resilienssi näkyy koulutustarjonnan otsikoissa. Mitä resilienssi on ja mitä se tarkoittaa, kun se taipuu joustavasti hyvin erilaisiin käyttöympäristöihin.

2.1 Resilienssin käsite

Selviytyjiä eivät ole vahvimmat tai älykkäimmät olennot vaan ne, jotka pystyvät sopeutumaan parhaiten olosuhteisiin. Charles Darwin

Resilienssi käsitteenä on lähtenyt psykologian alalta ja sitä kuvataan yleisesti tavaksi selittää vastoinkäymisissä ihmisten elämänhallintaa ja kykyä elää hyvin. Resilienssin käsitettä on käytetty kuvaamaan positiivisella tavalla kykyä palautua elämän haasteista ja muutostilanteista (Käyttäjänopas 2014, 7, 14.).

Resilienssi on selviytymiskykyä, jolla päästään suuren muutoksen yli. Selviytymiskykyinen eli resilientti henkilö tai järjestelmä pystyy sopeutumaan muuttuviin oloihin sekä kehittämään uusia menestymisen tapoja. Resilienssi on kykyä sietää haasteellisia olosuhteita sekä stressitekijöitä ilman, että henkilö joutuu psykologiseen toimintahäiriötilaan. Resilientillä henkilöllä tai organisaatiolla on joustavuutta ja palautumiskykyä sekä muutostaluttavuutta. (Rinne 2014, 12.)

Työterveyslaitos on määritellyt resilienssin muun muassa työn vaatimaksi joustavuudeksi, soveltamiseksi ja ennakoinniksi. Resilienssi on käytännössä sujuvaa ja joustavaa toimintaa muuttuvissa tilanteissa. Resilienssi on myös tulevien muutosten ennakointia sekä työyhteisössä yhdessä oppimista. (Työterveyslaitos 2017.)

Resilienteillä ihmisillä, sekä työyhteisöillä, on aikaisempia kokemuksia, jotka ovat muo-
vanneet heidän selviytymiskykyään ja uskoa siihen. Resilienssi on sitä, miten ihminen säilyttää toimintakykynsä haastavissa tilanteissa ja miten hänestä tulee toipumiskykyinen,

erityisesti vastoinkäymisten ansiosta. Resilienteillä ihmisillä on uskoa siihen, että he voivat itse vaikuttaa aktiivisesti omaan elämäänsä. Ihmiset ovat aktiivisia oman elämänsä muokkaaja, eivätkä vain passiivisia olentoja elämän viettämissä. (Vuorinen 2015.)

Aluekehityksen näkökulmasta resilienssi tarkoittaa alueen aktiivista uudistamista, muutostajavuutta, joka perustuu oppimiseen sekä toimiviin verkostoihin. Resilientillä alueella on kykyä varautua, palautua ja eteenkin uudistua ulkoisesta aluetalouden negatiivisesta tapahtumasta sekä kykyä mobilisoida resurssit muutostilanteessa. Resilienssi on siten tunnustettu aivan keskeiseksi menestystekijäksi, eli muutostajavat alueet menestyvät. Resilienssi on käytännössä osa rakennemuutoksen hallintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Kohtalomme määräytyy meidän reagoititapamme ja palautumiskykymme mukaan erilaisten sattumusten yhteydessä. Kohtaamme kaikkialla isompia ja pienempiä muutoksia. Pärjätäkseen ihminen joutuu koko ajan muuttamaan omia henkilökohtaisia pään asetuksiaan. Näitä jousto-ominaisuuksia kutsutaan resilienssiksi. Resilienssiä hyödynnetään nykypäivänä laajasti eri elämäntiloilla psykologiasta kasvatukseen ja maanpuolustukseen. (Arasola 2016.)

Resilienssiä on kuvattu kuminauhalla, joka venyy katkeamispisteeseen ja vetäytyy takaisin kuitenkin katkeamatta. Eri sektoreilla ja aloilla on omat resilienssin määritelmänsä. Keskeistä resilienssin kuvaamisessa on kyky säilyttää vakaus, sopeutuminen, toipuminen sekä kehittyminen. (Hedrenius & Johansson 2016, 156.)

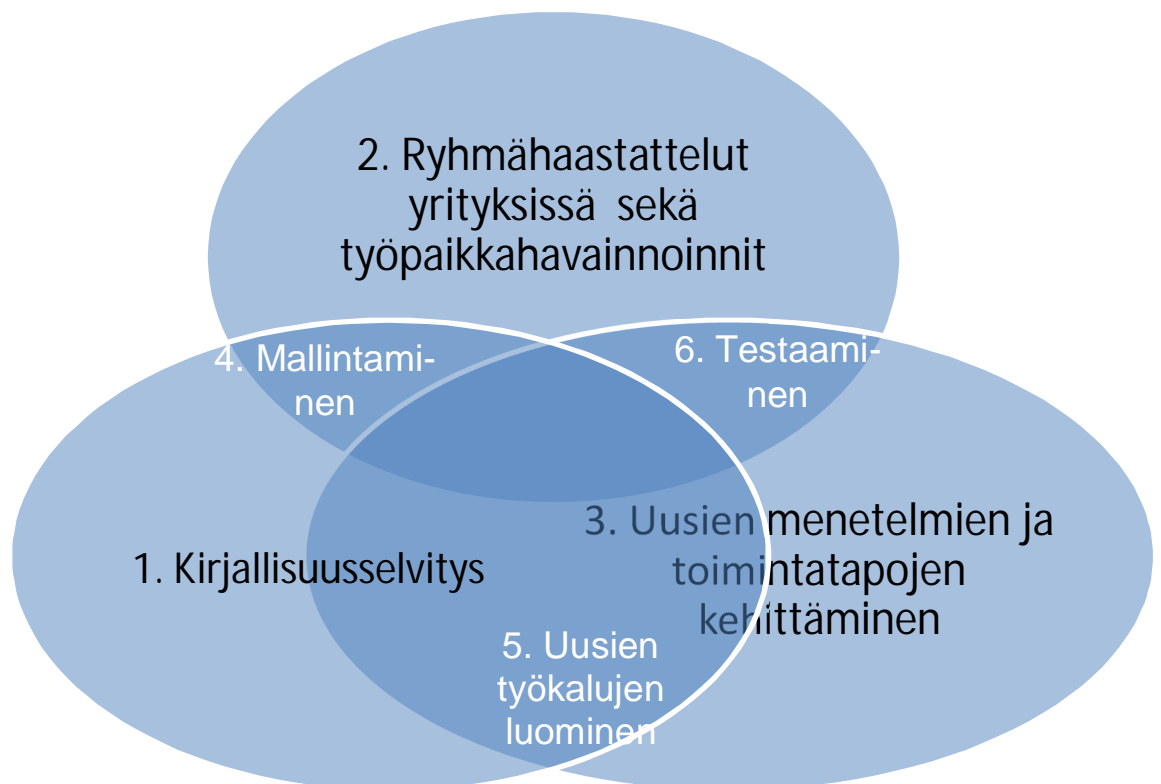
2.2 Resilienssitutkimus

Resilienssitutkimus kartoittaa avaintekijöitä, jotka mahdollistavat ja auttavat henkilöä selviytymään ja kehittymään normaalisti elämän vastoinkäymisistä huolimatta (Käyttäjänopas 2014, 7.).

Resilience Alliance on kansainvälinen, monialainen tutkimusorganisaatio, joka tutkii sosiaalis-ekologisten järjestelmien dynamiikkaa. Resilience Alliancen jäsenet ovat työskennelleet vuodesta 1999 lähtien eri tieteenalojen välityksellä edistääkseen joustavuutta, sopeutumiskykyä ja yhteiskuntien ja ekosysteemien muutosta ja käytännön soveltamista, jotta voidaan selviytyä muutoksista ja tukea ihmisen hyvinvointia. Resilience Alliance -tutkimus toimii resursseina muille organisaatioille ja ohjelmille ympäri maailmaa sekä koordinoi jäsenten välistä tutkimustoimintaa. (Resilience Alliance 2017.)

Suomi oli mukana EU:n rahoittamassa projektissa, Resilienssi – avaintaito koulutuksessa ja työssä, joka toteutettiin vuosina 2012 - 2014. Projektin tarkoitus oli vakiinnuttaa resilienssi aikuiskoulutukseen. Projekti tuotti oppaan ja harjoitustehtäviä, jotka ovat hyödynnettävissä yhtä hyvin työelämässä kuin aikuiskoulutuksessa. Hankkeen tuottaman materiaalin tavoitteena oli kehittää tietoisuutta valmistautumisen tärkeydestä. Lisäksi tavoitteena oli antaa muun muassa opettajille ja muille ammattilaisille työkaluja resilienssin parantamisen ydinstrategioiden tehokkaaseen opettamiseen silloin, kun työskennellään haastavassa tilanteessa olevien henkilöiden kuten esimerkiksi työttömien kanssa. (Käyttäjänopas 2014.)

Työterveyslaitos on toteuttanut vuosina 2013 – 2016 yhdessä VTT:n ja Humap Oy:n kanssa Organisaation resilienssin edistäminen (ResCas) –tutkimushankkeen. Kyseisen tutkimushankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten resilienssi ilmenee suomalaisissa yrityksissä, miten sitä voidaan tukea, sekä mitä johtamiselta ja esimiestyöltä vaaditaan resilienssin toteutumiseksi. Hankeen tuotoksena on tietoa ja uusia keinoja organisaatioille, joiden avulla voidaan edistää resilienssiä ja parantaa työyhteisöjen kykyä sopeutua toimintaympäristönsä jatkuviin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2017.)



Kuva 1. Organisaation resilienssin edistäminen (ResCas) –tutkimushankkeen päätehtävät (VTT 2017.)

Tutkimuskohteena olivat erityisesti työpaikat, joilla on paljon mobiilia ja hajautettua työtä. Tutkimus selvitti, miten resilienssiä voidaan edistää työpaikoilla siten, ettei se ole ristiriidassa henkilöstön työhyvinvoinnin kanssa. Tutkimushankkeen vaiheet koostuivat kuvassa 1. esitetyn mukaisesti 1. kirjallisuusselvityksestä, 2. ryhmähaastatteluista yrityksissä sekä työpaikkahavainnoinneista, 3. uusien menetelmien ja toimintatapojen kehittämisestä sekä 4. mallintamisesta, 5. uusien työkalujen luomisesta ja vielä 6. testauksesta. Kirjallisuusselvitystä hyödynnettiin haastatteluteemojen ja -kysymysten laadinnassa. Hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä toteutettiin ryhmähaastattelut, joilla kerättiin tietoa organisaatioiden resilienssiä edistävästä toimintatavoista ja käytännöistä. Työpaikkahavainnoinneilla täydennettiin haastatteluissa saatuja tietoja. Kerättyjen tietojen perusteella mallinnettiin resilienssiä tukevia menetelmiä ja toimintatapoja, joita vielä testattiin ja arvioitiin työpajatyoşkentelyssä. (Työterveyslaitos 2017.)

ResCas –tutkimushankkeen tuotoksena on julkaistu resilienssi –sivusto työyhteisöjen käyttöön Työterveyslaitoksen internetsivuilla osoitteessa www.ttl.fi/resilienssi. Artikkelit ja muu mahdollinen materiaali on vielä syksyllä 2017 toistaiseksi julkaisematonta. (Uusitalo 2017.)

2.3 Muutoksessa suoriutuminen

Muutos vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen – epävarmuus ja turvattomuus voivat aiheuttaa tehottomuutta ja työmotivaation laskemista, jolloin työssä suoriutuminen laskee. Esimies voi auttaa henkilöstöä muutostilanteessa selkeyttämällä työtehtäviä sekä työn tavoitteita, ajantasaisella tiedottamisella sekä antamalla palautetta tehdystä työstä. (Pirinen 2014, 193 - 194.)

Muutokset työelämässä edellyttävät yhä enemmän työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Psykologinen pääoma on työntekijän henkinen kunto eli sitä, miten hän kokee oman elämänsä ja työnsä. Psykologista pääomaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä se on kykyä hyväksyä ja säilyttää mielenrauha ja toisaalta kyky olla oman elämänsä ohjaksissa. Psykologista pääomaa on kuvattu neljällä osa-alueella, jotka ovat itseluottamus, sitkeys, toiveikkaus sekä optimismi. Työntekijät, jotka omaavat runsaasti psykologista pääomaa tulkitsevat työtilanteita myönteisemmin, heillä on voimavaroja vastata työympäristön haasteisiin sekä sopeutumiskykyä organisaatiomuutoksiin. Psykologinen pääoma on kasvattanut työntekijöiden myönteisiä tunteita muutostilanteissa ja se on saanut aikaan työpaikkaan sitoutumista sekä lisännyt työyhteisötaitoja. (Manka 2015, 162 - 165.)

Muutoksen kohtaaminen on elämistä epävarmuudessa. Entinen tuttu ja turvallinen muuttuu tuntemattomaksi. Muutokseen suhtautuminen on yksilöllistä, jokainen sietää niitä omien tunteidensa ja aikaisempien kokemustensa kautta. Tunteistaan ja tarpeistaan vastuunotto on aikuisuutta ja ne vaativat aina läpikäynnin yksilöllisesti. Jokaisella on oma tapa toimia ja selviytyä haastavista tilanteista. Oman toimintatyylin tiedostaminen ja tunteminen auttaa joustamaan ja hallitsemaan omia tunnereaktioitaan. (Valtiokonttori 2007, 16 - 19.)

Riskinottokyky kuvastaa ihmisen todellista mahdollisuutta riskinottoon. Resilienssin voi ajatella olevan myös eräänlaista riskin sietoa eli sitä, miten ja kuinka suuresta kielteisestä kohtaamastamme tapahtumasta pystymme palautumaan. Riskin sieto koostuu sekä riskinottokyvystä että riskinottohalusta. (Nurmi 2012, 91.)

Resilienssi ilmenee ihmisessä vaikealla hetkellä sinnikkyytensä, toipumisena ja toimintakykynä. Resilienssi on kehittyvä ominaisuus, sitä voidaan tukea ja kehittää aktiivisesti ja se rakentuu läpi elämän. (Vuorinen 2015.)

Ihmisen temperamenttipiirteissä on tunnistettavissa kaksi päätaipumusta, miten ihminen reagoi uudessa tilanteessa. Toiset suhtautuvat uusiin asioihin kiinnostuen niistä ja tällaiset henkilöt yleensä hakeutuvat itse aktiivisesti haasteisiin ja uusiin tilanteisiin – heitä voi kutsua lähestyjiksi. Vetäytyjät tai välttäjät taas ovat varautuneita, varovaisia ja pitkän harjonta-ajan tarvitsevia, jolle haasteet ja uudet tilanteet voivat aiheuttaa ahdistusta ja jopa pelkoja. (Keltikangas-Järvinen 2008, 51.)

Sosiaalisuus, eli halu olla toisten ihmisten kanssa, on ihmisessä synnynnäinen temperamenttipiirre. Sosiaaliset taidot sekä sosiaalinen kompetenssi määrittävät kykymme tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Sosiaaliin taitoihin kuuluu kyky arvioida sosiaalisia tilanteita sekä kyky käsittää, miten niihin on tultu. Sosiaaliin taitoihin sisältyy kyky ymmärtää toisten mielialoja. Ongelmanratkaisu-, neuvottelu- ja sovittelukyky kuuluvat myös sosiaaliin taitoihin. Sosiaalisesti kyvykäs henkilö pystyy tekemään kompromisseja. Sosiaaliin taitoihin liittyy kyky käyttää joustavasti erilaisia ratkaisumalleja eri tilanteisiin soveltaen. Ihminen oppii sosiaaliset taidot kasvatuksen ja kokemuksen kautta. Hyvä stressinsietokyky sekä vähäinen somaattinen oireilu stressaavissa tilanteissa ovat nykyisin työelämän vaatimuksia. Matala stressitaso sekä kyky kestää paineita ovat menestyksen edellytyksiä. Varhaislapsuus on stressinsiedon kannalta merkittävä kehitysvaihe. (Keltikangas-Järvinen 2012, 49 – 50, 97 - 98.)

Joustava palautuminen	Tulevaisuuden usko, (työ)elämän vimma, uusiutumishalu
Persoonan joustavuus	Henkinen notkeus, sopeutumiskyky
Lannistumattomuus	Sitkeys, sinnikkyys, luottamus
Ärsykkeisiin reagoimattomuus	Korkea provosoitumiskynnys, paksunahkaisuus, toleranssi
Sisäinen ohjautuvuus	Vahva itsetuntemus, ammatillinen itseluottamus, uteliaisuus
Ulospäin suuntautuminen	Havaintokyky, toimintaympäristön huomiointi, signaaliherkkyys
Rohkea sisäinen temperamentti	Tahto, sisu
Tunneäly	Ihmisosaaminen, suhteellisuudentaju, empatia
Huumori	Sopiva leikkimielisyys, tilannetaju, itselleen nauramisen taito

Kuva 2. Resilienssin sisältämiä asioita Soili Poijulan kirjaan, Resilienssi (2016) pohjautuen (Arasola 2016.)

Ylläolevassa kuvassa 2. Arasola on listannut vasempaan sarakkeeseen resilienssin sisältämiä asioita Poijulan mukaan. Resilienssi on siis joustavaa palautumista, persoonan joustavuutta, lannistumattomuutta, ärsykkeisiin reagoimattomuutta, sisäistä ohjautuvuutta, ulospäin suuntautumista, rohkeaa sisäistä temperamenttia, tunneälyä ja huumoria. Kuvan oikeassa sarakkeessa on Arasolan näkemys edellä mainittujen resilienssin piirteiden ilmenemisestä käytännössä työelämässä. Joustava palautuminen näkyy tulevaisuuden uskona ja uudistumishaluna. Persoonan joustavuus ilmenee henkisenä notkeutena ja sopeutumiskykynä. Lannistumattomuus näkyy sitkeytenä, sinnikkyyttenä ja luottamuksena. Jos ihminen pystyy olemaan reagoimatta ärsykkeisiin, hänellä on korkea provosoitumiskynnys ja hyvä toleranssi. Sisäinen ohjautuvuus ilmenee vahvana itsetuntemuksena, ammatillisena itseluottamuksena sekä uteliaisuutena. Ulospäin suuntautunut henkilö on havaintokykyinen, toimintaympäristön huomioiva sekä herkkä signaaleille. Rohkea sisäinen temperamentti näkyy tahtona ja sisuna. Tunneälykkäällä ihmisellä on ihmisosaamista, suhteellisuudentajua sekä empatiaa. Huumori näkyy sopivana leikkimielisyytenä, tilannetajuna sekä itselleen nauramisen taitona.

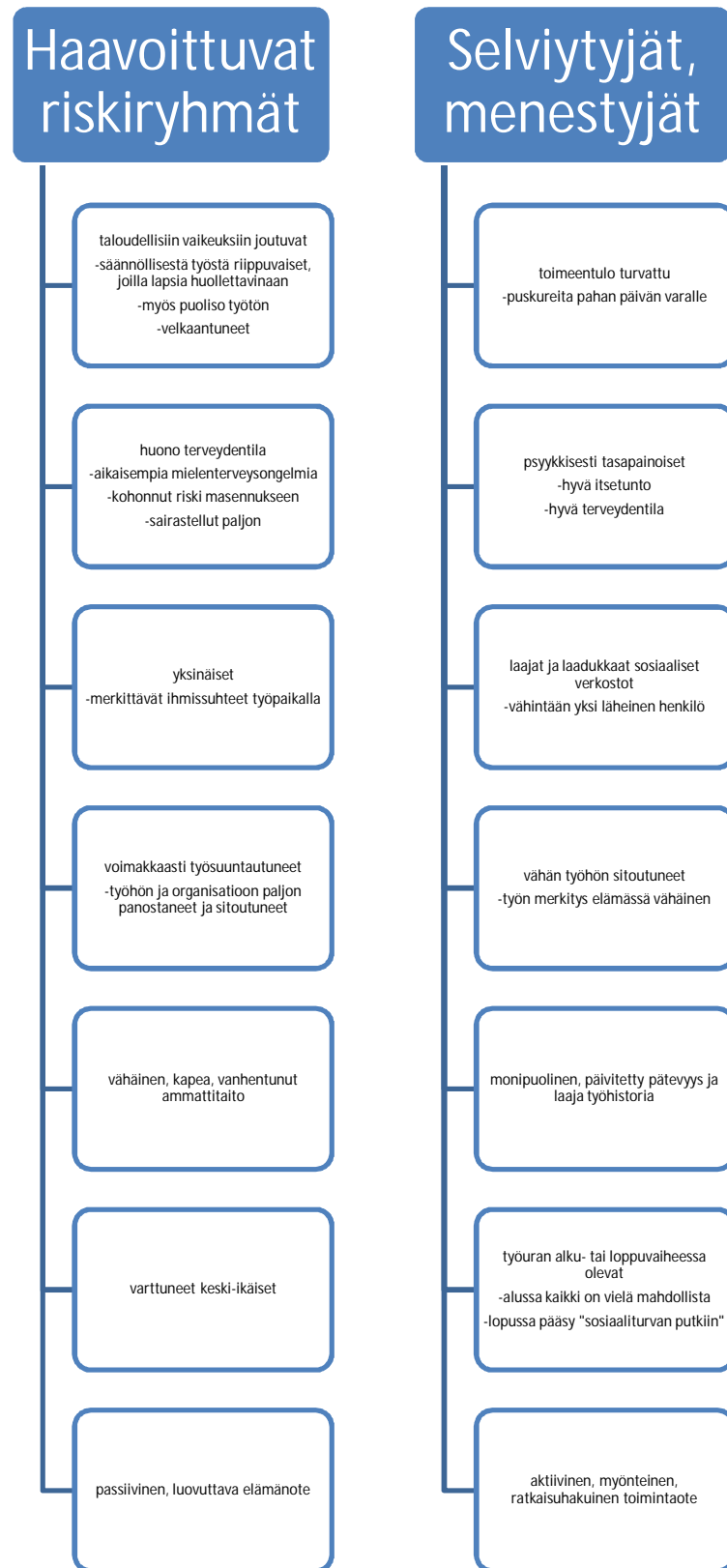
Osaamisalueena resilienssi on haluttu. Siitä on tullut työyhteisötaitona ja rekrytoinneissa työnantajien toivoma ominaisuus. Pelkkä ammattiin sidottu substanssitaito ei nykyisin enää ole riittävää. Kriittinen tekijä on usein juuri persoonan- ja luonteenpiirteet, jotka joko soveltuvat henkilön hyvin ympäristöönsä tai saavat aikaan kitkaa ja kielteisiä asioita. (Arasola 2016.)

Hengissä pysyvät ne, jotka voivat lannistumattomasti ja joustavasti sopeutua muutoksiin. Sitkeä henkilö jaksaa aloittaa aina uudelleen epäonnistumisista huolimatta. Ihminen voi kehittää sitkeyttään omaksumalla voimavaroihin suuntautuvan strategian sekä kehittämällä osaamistaan, sosiaalista pääomaansa ja asenteitaan. Mahdollisten vastoinkäymisten ehkäisy sekä esteisiin ennakolta varautuminen kehittävät myös sitkeyttä. Me ihmiset kuormitumme automaattisesti ja meillä on autonomiseen hermostoon sekä hypothalamus-

aivolisäke-lisämunuaisten toimintaan perustuva palautumismekanismi, jonka tavoitteena on palauttaa lepotilaan stressaantunut elimistömme. Lepotilassa kulutetut voimavarat, energiavarastot ja hormonitasapaino palautuvat. Palautumisessa on sekä fysiologinen että psykologinen näkökulma. Fysiologisesti palautuneen henkilön elimistö on palautunut stressitilasta perustasolle ja psykologisesti palautunut henkilö kokee voivansa taas jatkaa työtään. Henkilö voi palautua uusia voimavaroja hankkimalla, turvaamalla uhattuja voimavarojaan sekä palauttamalla menetettyjä voimavaroja. Erityisesti työkuormituksesta palautumisessa keskeistä ovat sisäiset voimavarat eli energia ja myönteinen mieliala. (Manka & Manka 2016, 167, 181 -182.)

Ihmisten elämässä on aina ollut erilaisia uhkia, minkä vuoksi ajattelemme, että ihmisillä on myös kyky selviytyä kriiseistä ja sopeutua niihin. Kriisituki tarkoittaa ihmisen sisäisen resilienssin eli psyykkisen kestävyuden vahvistamista. Resilienssin vahvistaminen auttaa stressin hallitsemisessa ja suojelee ihmisiä asioilta, jotka aiheuttavat vahinkoa. Kriisituki on yksilö tukemista sen aikaa, kun toipuminen ja sopeutuminen uuteen elämäntilanteeseen kestää. Ihmisillä on sisäsyntyinen toipumiskyky sekä kyky oppia kokemusten myötä hallitsemaan traumaattisista tapahtumista aiheutuvia reaktioitaan. Tämä on toipumista ja resilienssiä. Useimmilla meistä on resilienssiä ja siinä vaikuttavat niin geneettiset ominaisuudet kuin saatavilla oleva sosiaalinen tuki. (Hedrenius & Johansson 2016, 23, 38 - 39, 55.)

Jos tunnistamme työpaikan muutoksissa mahdolliset riskiryhmät, voimme keskittää tukea eniten niille, jotka sitä tarvitsevat. Kuvassa 3. on esitelty työpaikan riskiryhmät ja selviytyjät epävarmuustilanteessa. Muutostilanne vaikuttaa eri ihmisiin eri tavoilla. Muutostilanteessa selviytyjät ja menestyjät erottuvat joukosta. Henkilöstön kyky ja halukkuus sopeutua muutokseen vaikuttaa organisaation menestykseen ja selviytymiseen. Henkilöstöstä voidaan tunnistaa haavoittuvia riskiryhmiä, joihin kuuluvat henkilöt, jotka joutuvat taloudellisiin ongelmiin, joilla on huono terveydentila, yksinäiset ihmiset, voimakkaasti työsuuntautuneet, vähäisen tai vanhentuneen ammattitaidon omaavat, varttuneet henkilöt sekä passiiviset ja luovuttavan elämäntilanteen omaavat henkilöt. Vastaavasti menestyjät ja selviytyjät löytyvät niiden joukosta, joiden toimeentulo on turvattu, jotka ovat psyykkisesti tasapainoisia, henkilöistä joilla on laajat sosiaaliset verkostot, jotka ovat vähän työhön sitoutuneita, joiden pätevyys on laajaa ja monipuolista, jotka ovat työuransa alku- tai loppuvaiheessa ja jotka ovat aktiivisia ja myönteisiä sekä toimintaotteeltaan ratkaisuhakuisia. (Saarelma-Thil 2009, 31 - 36.)



Kuva 3. Riskiryhmät ja selviytyjät työpaikan epävarmuustilanteessa (Saarelma-Thil 2009, 35)

2.4 Sisäisen muutoksen prosessit

Kohdatessaan muutoksen työntekijä käy läpi sisäisen muutosprosessin. Sisäinen muutosprosessi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alku. Jokainen vaihe vaatii esimieheltä erilaista johtamista sekä erilaisen tuen antamista työntekijöille. Onnistuneella johtamisella esimies voi auttaa työntekijää siirtymään helpommin ja nopeammin vaiheesta toiseen sekä valmistautumaan niihin paremmin. (Pirinen 2014, 216.)

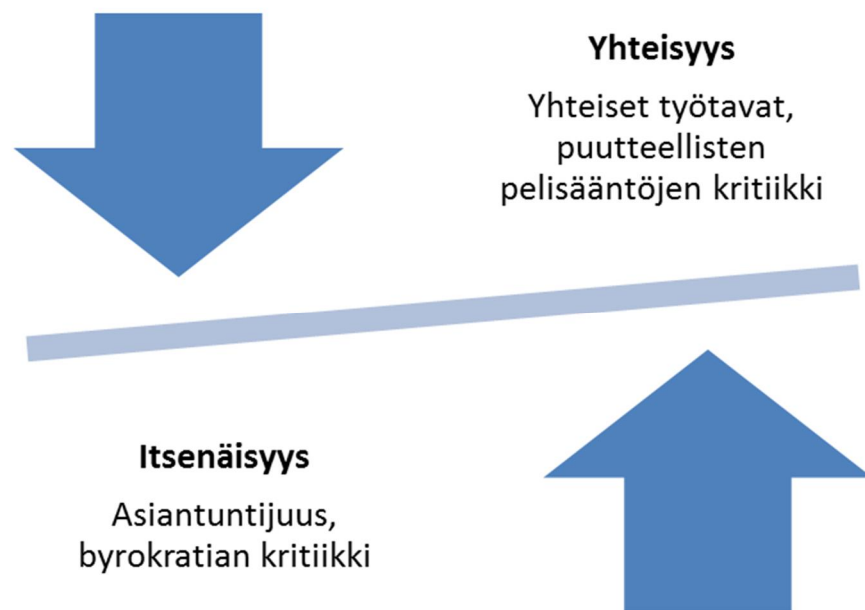
Muutoksen kulku perustuu sosiaalipsykologi Lewinin esittämään kolmivaiheiseen malliin, jossa vaiheet ovat pehmentäminen, siirtyminen ja vakiinnuttaminen. Ensimmäinen vaihe - pehmentäminen - perustuu ajatukseen, tunteeseen ja kokemukseen muutoksen välttämättömyydestä. Siirtymisen vaiheessa suunnitellaan konkreettisesti uutta ja otetaan se käyttöön. Siirtymisen vaiheessa muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Vakiinnuttamisen vaiheessa uusi toimintamalli viedään jo toimintaan ja tämä vaihe voi kestää ajallisesti jopa useita kuukausia. (Pohjanheimo 2015, 104 - 105.)

Keltikangas-Järvinen kuvaa sopeutumisen tarkoittavan sitä, miten yksilö suhtautuu muutokseen, kuinka joustavasti hän pystyy toimimaan muutostilanteissa, kuinka nopeasti hän hyväksyy muutoksen ja millainen hänen joustamiskykynsä on. Matalan sopeutumisen omaaville ihmisille pienetkin muutokset ovat vaikeita. (Keltikangas-Järvinen 2008, 96.)

Temperamentilla on biologinen pohja, ja se antaa ihmiselle valmiuden toimia tietyllä tavalla. Kokemukset ympäristön reaktioista, kasvatustavat sekä henkilön omat valitut tavoitteet vaikuttavat siihen, miten temperamentti piirteet käyttäytymisessä ja suhtautumisessa esimerkiksi uuden lähestymisessä ja muutokseen sopeutumisessa ilmenevät. Toiset innostuvat uudesta heti mahdollisuutena ja toiset tutustuvat ja mukautuvat uuteen hitaammin. Voidaan olettaa, että nopeammat sopeutujat pärjäävät nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä helpommin ja ovat siten resilientimpiä, kuin hitaammin muutokseen mukaan lähtevät henkilöt. Ihmisen persoonallisuus voi tukea häntä toimimaan haasteellisessa tilanteessa niin, ettei hän koe hyvinvointiaan uhatuksi. Temperamentti, joka on myönteisesti virittynyt, tasapainoinen tunne-elämä ja selkeät tavoitteet omalle elämälle, arvot ja motivaatio antavat tukea kaikissa työelämän tilanteissa. (Pohjanheimo 2015, 84 - 85, 206.)

Temperamentti tarkoittaa eri yksilöiden välillä olevia synnynnäisiä eroja reagoitiherkkydessä sekä itsesäätelyssä. Ihmisen varhainen temperamentti ennustaa hänen sosiaalista

kehitystään. Yksilön temperamentti ei ole kokonaan muuttumaton, vaan siihen vaikuttavat perinnölliset tekijät, henkilön kypsyminen ja viisastuminen kokemusten kautta sekä hänen kasvuympäristönsä. Kokemuksista oppiminen vaikuttaa ihmisen aivoihin ja sitä kautta myös temperamenttiin. Kuitenkin perustemperamentti-piirteet pysyvät ihmisellä pääsääntöisesti lähes muuttumattomina elämän ajan. Stressialttiin henkilön synnynnäinen temperamentti vaikuttaa hänen työstressinsä sietokykyyn riippuen siitä, onko hänen varhaislapsuutensa kohtelu lievittänyt vai vahvistanut kyseistä alttiutta. Synnynnäisestä temperamentistaan huolimatta jokainen voi oppia käyttäytymään ja toimimaan sovinnaisella tavalla. (Räisänen & Roth 2012, 167, 172.)



Kuva 4. Itsenäisyyden ja yhteisyyden jännite muutoksessa (Roos & Mönkkönen 2015, 28.)

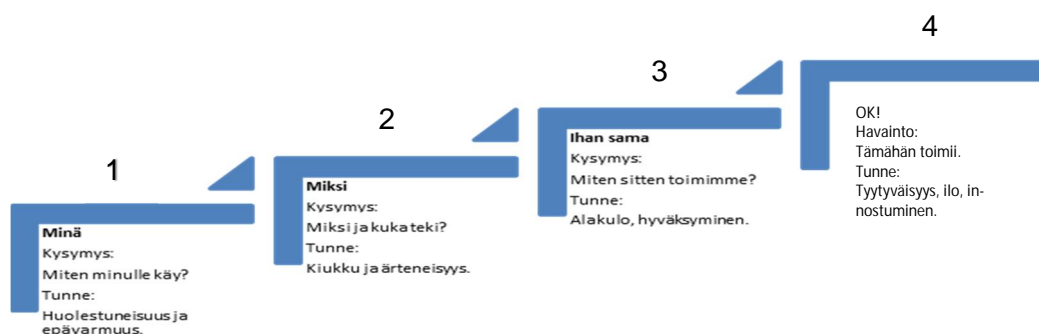
Edellä kuva 4. esittää yksilön itsenäisyyden ja työyhteisöön kuulumisen yhteisyyden jännitettä muutostilanteessa. Asiantuntijan työidentiteetti voi perustua yksilölliseen osaamiseen ja asiantuntija voi kokea muiden kanssa yhdessä tehtävän työn tarpeettomaksi. Asiantuntijuuden sisältämä erityisammattitaito voi olla jopa yhteistyön hidaste ja este. Tämä voi aiheuttaa työyhteisössä jännitettä yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta ja yhdenvertaisuudesta. Joskus työyhteisössä rakenteet voivat tukea yksilötoimijuutta, vaikka uusi asiantuntijuus kuvataankin jaetuksi asiantuntijuudeksi. Yhteinen työ vaatii, työstä ja tehtävästä riippumatta, sovittuja rooleja työyhteisössä ja yleensä yhteistyön odotetaan luontuvan itsestään – ilman aikaa ja mahdollisuutta hioa yhteistyön särmiä. Työyhteisön yhtei-

nen suoritus syntyy vain saumakohtia hiomalla ja harjoittelemalla kuten prosessien rakentaminen, se ei ole vain yksilöiden suoritusten summa. Työntekijät taiteilevat työssään vapauden ja sitoutumisen välillä. Jatkuviissa muutoksissa työelämässä haetaan uusia yhteistyön paikkoja ja muotoja. Työyhteisö haluaa yhteistä inspiraatiota ja yhteisyyttä sekä lisäksi tasapuolisuutta ja yhdenmukaisuutta tuovia yhteisiä pelisääntöjä. (Roos & Mönkönen 2015, 20 - 23, 27.)

Henkilöstölle vanhan lopettaminen voi olla epämiellyttävä katkos jatkuvuudessa, koska ihmiset panostavat luontaisesti jatkuvuuteen. Osa ihmisistä osaa rutiineillaan vähentää ja hallita muutoksen aiheuttamaa stressiä ja tunnistaa uudet alut mahdollisuuksina. Ihmisille syntyy omat rutiinit suhtautua ja selviytyä muutoksista kokemuksen kautta. (Valpola 2004, 35.)

Muutoksessa ihminen pyrkii selvittämään mahdollisimman pian oman roolinsa, arvostuksensa sekä uuden organisaation myötä muuttuneen identiteettinsä. Tärkein kysymys ihmisten mielissä on, että mitä minulle tapahtuu? Jos ihminen saa nopeasti selkeät vastaukset omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa, kehittyä sekä saada itselleen mielekkäitä työtehtäviä, hän selviää muutoksesta pienemmällä stressillä. (Valpola 2004, 180.)

Ihmiset kokevat muutokset ja niiden herättämät tunteet yksilöllisesti ja siten ne myös näkyvät työyhteisöissä eritavalla. Siirtymät muutoksen edellisestä vaiheesta seuraavaan ovat kaikilla ihmisillä samoja, mutta ne tapahtuvat yksilöllisellä nopeudella henkilökohtaisella muutuskäyrällään. Siirtymät eivät ole aina samansuuntaisia. Tunteiden hyväksyminen ja huomioiminen ovat tärkeitä osia onnistuneiden muutosten läpiviennissä. (Hyppänen 2013, 110.)



Kuva 5. Tunteet ja muutos (Pohjanheimo 2015, 103.)

Kuva 5. esittää tunnereaktioita muutoksessa. Kyseiset neljä eri vaihetta erottuvat yleensä selkeimmin annetuissa muutoksissa. Tuntemattoman muutoksen edessä on luonnollista olla varovainen. Yleensä tunteet reagoivat järkeä nopeammin, joten ne ilmenevät huolina ja joskus jopa pelkoina. Järjen tasolla esitämme konkreettisia kysymyksiä, kuten miten minun tässä tilanteessa käy? Vaiheessa 1. Minä -näkökulma rajautuu helposti vain omaan itseen ja omaan selviytymiseen. Huolestumisen jälkeen tai jopa osin yhtä aikaa tunnemme loukkaantumista, kiukkua ja pettymyksen tunteita. Kysymme kuka tämän teki ja mistä syystä? Huolestuneella ihmisellä voi olla tarve puhua asiasta tai kuulla yhä uudelleen muutoksesta ja sen taustoista. Ärtyneinä haluamme suoraa vastauksia päätöksen tekijöiltä. Vaiheessa 1 -Minä ja vaiheessa 2 –Miksi, työyhteisössä tarvitaan perusteluja sekä keskustelua faktatiedoista. Ihmisillä on myös tarve tulla kuulluiksi. Nämä vaiheet ovat yleensä muutosvastarintaa. Muutoksen käynnistäjillä, kuten ylimmällä johdolla säätäminen ja muutokseen sopeutuminen menevät yleensä vähemmällä tunnekuohulla, koska he tunnustavat muutoksen välttämättömyyden. Kuitenkin entisestä luopuminen ja uuden oppiminen vaativat harjoittelua ja siihen liittyviä tunteita.

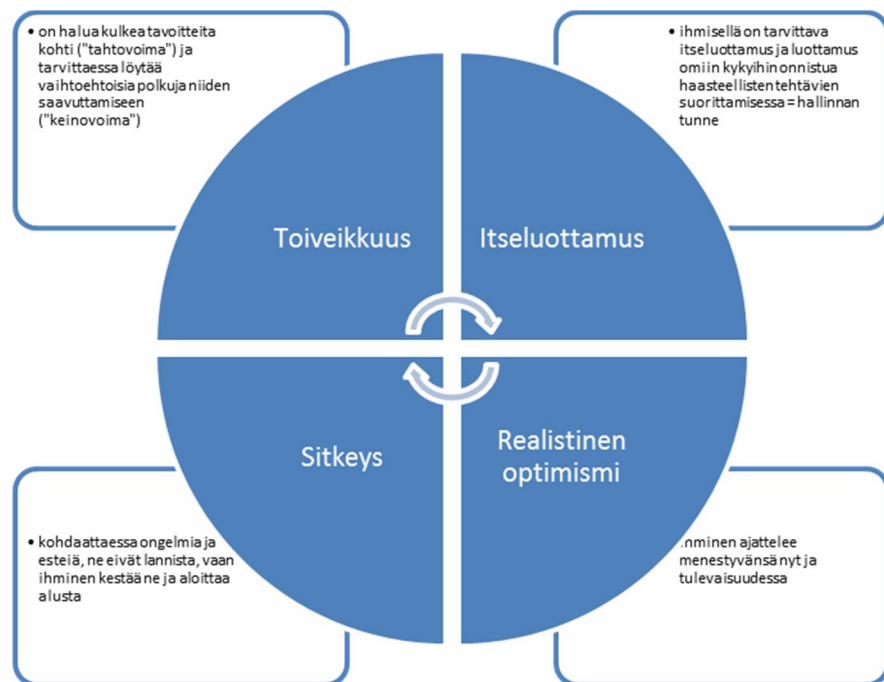
Vaihe 3. Ihan sama –vaihe aloittaa hyväksymisprosessin. Ajatukset suuntaavat jo tulevaan, miten sitten toimimme? Vaikka tunteissa voi olla alakuloa, alkaa ilmetä myös hyväksymisen tunteita. Hyväksymisvaihetta seuraavat Vaiheessa 4. OK! aloitamme suuntautumismme uudelleen sekä uuden rakentamisen. Tämä vaihe on kriittinen ja siihen tulee ottaa koko työyhteisö mukaan. Uuden suunnittelun vaiheessa on tärkeää antaa muutostehtäviä niille, jotka muutoksen tulevat toteuttamaan. Onnistunut muutos johtaa innostukseen, ja onnistumisen kokemukset innostavat jatkamaan samalla tiellä eteenpäin. (Pohjanheimo 2015, 103 - 104.)

Kilpinen kirjoittaa vinkkinä jokapäiväiseen johtamistyöhön, että työntekijöille tulee luoda kokoajan turvallisia mahdollisuuksia siirtyä toimimaan omalla epämurkavuusalueellaan. Ihminen voi kehittyä vain yrittämisen, epäonnistumisen sekä oppimisen tiellä. Luovuus pitää sisällään ominaisuuksia, jotka voivat kuvata myös resiliienttiä henkilöä. Luova henkilö kykenee osaamisensa karttuessakin ylläpitämään innostuksensa, avoimuutensa, ajan hallinnan, itseluottamuksen sekä rohkeuden. Tarpeen tullen kaikista ihmisistä löytyy voimavaroja merkittävästi suurempiin tekoihin, kuin joita olemme siihen saakka rohjenneet tehdä. (Kilpinen 2008, 119, 163, 165.)

Gjerstad kertoo, että suuren muutoksen tai muun tapahtuman jälkeen ihmisen onnellisuus palaa oletuksia nopeammin edeltäneelle tasolle ja myöskään negatiiviset tapahtumat ei-

vät vaikuta niin pitkäaikaisesti kuin luulemme. Ihmiset kokevat pysyvää tyytyväisyyttä, mikäli muutokset ja tapahtumat ovat lisänneet merkityksen tunnetta sekä auttaneet näkemään uusia mahdollisuuksia. (Gjerstad 2015, 70.)

Muutokset työelämässä edellyttävät sopeutumiskykyä sekä tarvetta toimia aktiivisesti muutoksessa. Henkilökohtaiset voimavarat ovat ihmisen psykologista pääomaa, ja siihen sisältyy kaksi näkökulmaa, jotka ovat kyky hyväksyä ja säilyttää mielenrauha sekä kyky olla oman elämänsä ohjaksissa. Ihmisen henkinen tasapaino ja sitä kautta hyvinvointi riippuu pitkälti siitä, miten ihminen tulkitsee ja reagoi eteen tuleviin tilanteisiin ja haasteisiin. Psykologista pääomaa kuvaa alla olevan kuvan 6. mukaisesti neljä osa-aluetta, jotka ovat itseluottamus, sitkeys, toiveikkaus ja optimismi. Toiveikkaalla henkilöllä on halua kulkea kohti tavoitteita, hänellä on tahtovoimaa. Toiveikas henkilö löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia polkuja saavuttaakseen tavoitteensa eli hänellä on myös keinovoimaa. Itseluottamusta kuvastaa se, että ihmisellä on tarvittava itseluottamus ja luottamus omiin kykyihinsä onnistua haasteellisten tehtävien suorittamisessa eli hänellä on hallinnan tunne. Realistinen optimismi ilmenee siten, että ihminen ajattelee menestyvänsä sekä nyt että tulevaisuudessa. Sitkeys merkitsee sitä, ettei ihminen lannistu kohdatessaan esteitä ja ongelmia, vaan hän kestää ne ja jaksaa aloittaa alusta. (Manka 2015, 162 - 163.)

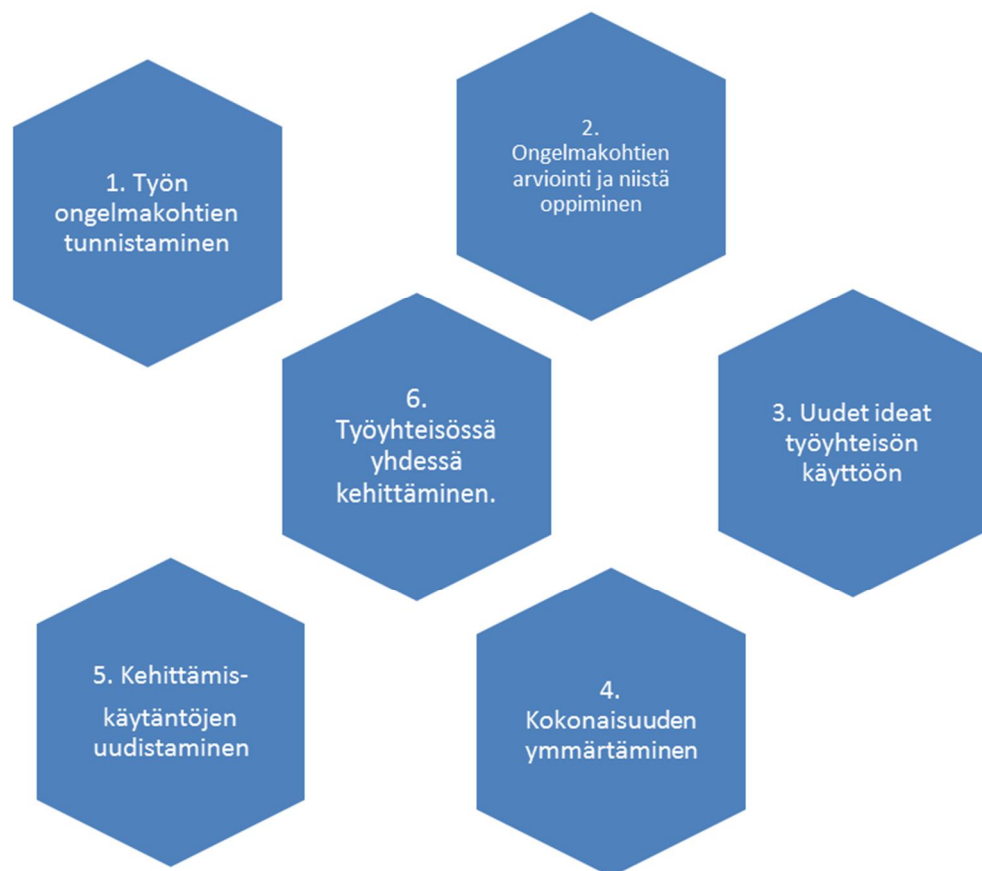


Kuva 6. Psykologisen pääoman ulottuvuudet (Manka 2015, 164.)

Psykologinen pääoma on yhteydessä työssä suoriutumiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Työntekijät, jotka omaavat paljon psykologista pääomaa tulkitsevat myönteisimmin työssä eteen tulevia tilanteita ja heillä on resursseja, joilla vastata työympäristössä esiintyviin haasteisiin. Työntekijät, joilla on paljon psykologista pääomaa sopeutuvat organisaatiomuutoksiin ja jaksavat paremmin sekä suoriutuvat työstään paremmin. Psykologinen pääoma suojaa ihmistä stressin kielteisiltä vaikutuksilta ja se lisää myönteisiä tunteita muutostilanteissa. (Manka 2015, 164 - 165.)

2.5 Resilienssin vahvistaminen

Resilientti työyhteisö kykenee säilyttämään tehokkaan ja tuottavan toimintakyvyn läpi muutoksen sekä pitämään työhyvinvoinnin hyvällä tasolla. Työyhteisön resilienssiä voidaan vahvistaa esimerkiksi kuvassa 8. esitetyn prosessin mukaisesti, jossa lähtökohtana on haasteiden ja ongelmien yhteinen käsittely ja analysointi työyhteisössä sekä niihin yhdessä ratkaisujen löytäminen. Yhteinen käsittely auttaa ymmärtämään kokonaisuutta henkilöstöstä nousevien erilaisten näkökulmien kautta. (Työterveyslaitos 2017.)



Kuva 7 Resilienssin vahvistaminen työyhteisössä (Työterveyslaitos, 2017.)

Resilienssiä voidaan edistää työyhteisössä systemaattisesti kuvassa 7. esitetyn prosessin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa työn ongelmakohtien tunnistaminen voi perustua työn suunnitellun etenemisen häiriintymiseen tai esimerkiksi työn ongelmakohtien tietoiseen etsimiseen. Tärkeä lähtökohta haasteen tai häiriön ilmetessä työyhteisössä on tunnistaa kyseinen haaste mahdollisuudeksi kehittää toimintoja sekä oppia uutta.

Toisessa vaiheessa erityyppiset haasteet ja häiriöt, jotka arkityössä havaitaan tarjoavat mahdollisuuden analysoida niiden syitä ja seurauksia. Työntekijät voivat kehittää työskennellessään sujuvampia toimintatapoja, uusia tuotteita ja palveluja arvioimalla havaintojaan sekä oppimalla niistä.

Kolmannessa vaiheessa on huolehdittava siitä, että haasteet ja mahdolliset häiriötilanteet tulevat koko työyhteisön tietoon ja niiden onnistuneet ratkaisut jaetaan kaikkien käyttöön ja hyödynnettäväksi.

Neljännessä vaiheessa tulee hahmottaa ja ymmärtää kokonaisuus. Työyhteisöön syntyy lisää resilienssiä, kun tilannekohtaisten ratkaisujen lisäksi pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja tuotetaan ratkaisuja niihin osana laajempaa kokonaisuutta ja mietitään yksittäisten ratkaisujen vaikutuksia muihin työvaiheisiin sekä kokonaisuuteen.

Resilienssiä voidaan vahvistaa myös viidennen vaiheen mukaisesti uudistamalla kehittämisskäytäntöjä. Kehittämiskäytäntöjä voidaan uudistaa näkemällä toiminnan häiriöt kehittämisen käynnistäjinä sekä vinkkeinä siitä, mitä seuraavaksi kannattaa tehdä ja mihin kiinnittää kehittämistoiminnassa huomiota. Näin lopputuloksena työyhteisön resilienssi vahvistuu yhdessä ennakoimalla, oppimalla ja kehittämällä. (Työterveyslaitos 2017.)

Muutoksissa erilaiset valmennusohjelmat varmistavat uuden organisaation yhteistyötä, viestinnän ymmärtämistä sekä rakentavat yhteistä identiteettiä henkilöstölle. Valmennusohjelmien tavoitteena on luoda henkilöstölle resilienssiä tukeva kehitysprosessi. Kun ihmisellä on elämässään useita rooleja elämän eri alueilla, niin hän selviytyy muutoksista helpommin. Monipuolista elämää elämällä ihminen löytää aina jostakin roolistaan tukea, joka kantaa muutoksessa. Työnantaja voi tukea työntekijän työidentiteettiä huolehtimalla palautteen annosta sekä siitä, että henkilöstö tuntee osaamisensa. (Valpola 2004, 140, 187.)

Aikaisemmista muutoksista selviytyminen lisää hallinnan tunnetta, kun muutoksen hallinnan keinot tunnetaan ja ne ovat käytössä. Näin ollen työyhteisön kehittämisen keskiöön on noussut työyhteisön muuntautumiskyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen eli resilienssi. (Valtiokonttori 2007, 29.)

Stressitekijöitä voidaan poistaa työn rakenteellisella suunnittelulla. Jäsentymättömät toimenkuvat ja odotukset sekä oletus, että asiat hoidetaan aina määrätyllä tyyllillä voivat tuottaa joillekin stressiä. Joustava työntekijä kykenee toimimaan usealla eri tyyllillä stressaantumatta. (Keltikangas-Järvinen 2008, 222 - 223.)

Sosiaaliset suhteet muodostavat perustaa kaikelle toiminnalle myös työyhteisössä. Merkitsevyys vahvistuu siitä, että omalla tekemisellä voi auttaa ja palvella muita ihmisiä. Empatian ja myötäelämisen taidot rakentavat työyhteisössä kulttuuria, jossa on tilaa ja aikaa kohtaamiselle sekä motivaatiota toimia toisten hyväksi. Keskeistä resilienssin vahvistamisen kannalta ovat monet persoonallisuuden vahvuudet sekä näiden taitojen tietoinen kasvattaminen. Toipumiskyvyn ei välttämättä tarvitse kasvaa elämän erilaisista kolhuista, vaan sitä voidaan opettaa ja kasvattaa. Ihmisen vahva ja toimintakykyinen luonne ennakoii menestystä tulevaisuudessa ja vahvan luonteen kannattelemat ihmiset syrjäytyvät muita vähemmän. Omien vahvuuksien tunteminen kasvattaa myönteistä itsearvostusta, mikä lisää myös työhyvinvointia. Myönteisillä tunteilla on keskeinen rooli toipumiskyvyssä. Myönteiset tunteet ovat mahdollistajia, ne mahdollistavat myös resilienssin kasvua. (Vuorinen 2015.)

Uudistuminen ja muutoksen johtaminen sisältyvät henkilöstöjohtamisen alueeseen. Se voi sisältää arvoprosessien ja fuusioiden läpivientiä tai esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittämistä. Organisaation ja sen henkilöstön muutoskyvykkyyden eli resilienssin kehittäminen kuuluu myös uudistumisen ja muutoksen johtamisen alueeseen. (Viitala & Jylhä 2013, 218.)

3 Tutkimus resilienssistä Kainuun TE-toimistossa

Hallituksen huhtikuinen päätös 2016 johti Kainuun TE-toimiston työyhteisönä tilanteeseen, jossa sen resilienssi on ensiarvoisen tärkeää. Jokainen henkilökunnan jäsen on tilanteessa, jossa hänen resilienssinsä on ensiarvoisen tärkeää koko muutosprosessin ajan. Ensimmäisen päätöksen myötä valmistauduimme noin 2,5 vuoden muutos aikaan, mutta nykyisellä tiedolla uudet maakunnat aloittavat toimintansa 1.1.2020. Voidakseni esimiehenä tukea henkilöstöä oikealla tavalla ja jotta voimme työnantajan näkökulmasta tarjota oikeanlaista tukea resilienssin vahvistamiseksi, tarvitsemme käsityksen työyhteisön resilienssin todellisesta tilasta. Työnantaja osaa valita ja toteuttaa oikeat toimenpiteet resilienssin vahvistamiseksi työyhteisössä, kun se kuuntelee henkilöstön toiveet ja tarpeet ja vastaa niihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä resilienssi –käsite tarkoittaa, mitä se on ja miten sitä on mahdollista Kainuun TE-toimiston henkilöstön osalta tukea. Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa ymmärrys Kainuun TE-toimiston henkilöstön resilienssin nykytilasta ja lisätä koko työyhteisön osaamista resilienssin tukemiseksi sekä vahvistamiseksi siten, että tulevasta sote- ja maakuntauudistuksesta selviydytään mahdollisimman hyvin.

3.1 Nykytila

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto, jossa työskentelen Työväkivälitys- ja yrityspalveluiden palvelujohtajana. Kainuun TE-toimisto on asiantuntijaorganisaatio ja pääosa asiakaspalvelua toteuttavista työntekijöistä ovat virkanimikkeeltään asiantuntijoita. Kainuun TE-toimisto tarjoaa julkisia työvoima- ja yrityspalveluita, jotka perustuvat lakiin julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta työnantajille sekä tarjoamalla työtä hakeville heidän osaamistaan vastaavia työmahdollisuuksia. TE-toimiston tehtävänä on myös edistää uuden yritystoiminnan syntymistä, kehittää yritysten toimintaedellytyksiä sekä työelämän laatua.

TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön konserniin ja ovat vahvasti poliittisen ohjauksen varassa. Olemme jo tottuneet työskentelemään jatkuvasti toisiaan seuraavissa

muutoksissa. Viimeisimpänä oli vuoden 2013 alusta toteutettu iso työ- ja elinkeinohallinnon organisaatio muutos, jossa n. 150 itsenäistä TE-toimistoa yhdistettiin isompiin toimistokokonaisuuksiin. Muutoksen jälkeen Suomessa jatkoi 15 hallinnollisesti itsenäistä TE-toimistoa. Kainuun TE-toimiston toiminta-alueena on Kainuun maakunta. Toimiston päätoimipaikka on Kajaanissa ja muut toimipaikat ovat Kuhmossa ja Suomussalmella. Etätyöntekijöitä toimii Vaalassa, Puolangalla, Hyrynsalmella ja Sotkamossa.

Vuoden 2013 organisaatiomuutos, vähenevä henkilöstö sekä Suomen taloudellinen taantuma toivat aikaisempaa suuremmat haasteet työ- ja elinkeinotoimistojen toiminnalle. Esimerkiksi toimisto- ja toimipaikkaverkoston supistuminen aiheutti palveluiden saatavuusongelmaa, joka näkyi ja kuului mediassa. Negatiivinen esillä olo on vaatinut henkilöstöltä asennetta, uskoa omaan työhön sekä sen merkitykseen.

Voimassa oleva valtion taloudellisuus ja tuottavuusohjelma määrittelee lisäksi TE-toimistoille henkilöstömäärän vähennysten tavoitetasot. Tästä syystä henkilöstömäärä on koko työ- ja elinkeinohallinnossa laskeva. TE-toimistojen henkilöstöllä on pitkät virkaurat ja henkilöstön keski-ikä on korkea. Kainuun TE-toimiston henkilöstön keski-ikä on valtakunnallisesti TE-toimistojen korkeimpia, ja se oli vuonna 2016 noin 54 vuotta. Näin ollen eläköityminen on varsin voimakasta ja eläköityvien tilalle palkataan uutta työvoimaa vain harvoin.

Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa ymmärrys henkilöstön resilienssin nykytilasta. Lisäksi tavoitteena on lisätä työyhteisön osaamista resilienssin tukemiseksi sekä vahvistamiseksi. Mitä vahvempi ja toimivampi resilienssi henkilöstöllä on, sitä paremmin maakuntaudistuksesta ja sen tuomista muutoksista selvitään.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Jokainen työyhteisön jäsen kokee oman resilienssinsä yksilöllisesti ja jokaisen henkilön tuentarve sekä –muoto on yksilöllinen. Tilanne on moniulotteinen eikä sen mittaaminen ole helppoa. Kyselytutkimus soveltuu myös monimutkaisten asioiden, kuten mielipiteiden, asenteiden ja arvojen kartoittamiseen. (Vehkalahti 2008, 17.)

Kyselytutkimuksella selvitetään usein abstrakteja asioita, kuten esimerkiksi arvoja tai asenteita. Jotta abstrakteja asioita voidaan mitata, täytyy kyselyssä esitettyjen kysymysten olla konkreettisia, ymmärrettäviä ja mitattavia. Kyselytutkimuksessa käytetään kyselylomaketta, josta tutkimuksen onnistuminen on hyvin pitkälle kiinni. Kyselylomakkeessa

tulee osata kysyä sisällöllisesti oikeita asioita tilastollisesti mitattavalla tavalla. Kyselytutkimuksessa mittauksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat sisällölliset, kulttuuriset ja kielelliset, tilastolliset sekä tekniset seikat. (Vehkalahti 2008, 18, 20, 40.)

Kyselytutkimuksen aineiston keräämistapoja on monenlaisia, kuten esimerkiksi verkkolomakkeet tai kirjekyselyt. Tutkimuksen luotettavuudennäkökulmasta tiedonkerääminen on mittauksen ohella erittäin tärkeää ja siitä on huolehdittava erityisen hyvin. Yksi tutkimuksen luotettavuuden mittareista on vastausprosentti. Vastausprosentista ilmenee, kuinka moni kyselyn saaneista vastasi kyselyyn. Jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, on tarkoituksenmukaista kertoa myös vastausprosentti. (Vehkalahti 2008, 42, 44.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tiettyä ilmiötä, tekemään tietyn toiminnan ymmärrettäväksi ja se pyrkii antamaan jollekin ilmiölle teoreettisen tulkinnan. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa olisi merkittävää, että tietolähteenä toimivilla henkilöillä olisi kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä tai he tietäisivät siitä mahdollisimman paljon. Tämän vuoksi on tärkeää harkita tarkoin keitä henkilöt ovat, joilta tietoa hankitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 85 - 86.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, ettei se selitä jokaisen yksilön toimintaa. Tutkimustuloksissa poikkeavuudet ovat yhtäläillä kiinnostavia, kuin samankaltaisuudetkin. Laadullinen tutkimusmenetelmä selittää yksilöiden toimintaa niiden päämäärien ymmärtämisen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena tuoda julki ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä, jotka ilmenevät yksilöiden arvoina, käsityksinä, haluina sekä ihanteina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston valinta ei tapahdu sattumanvaraisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka esiintyvät ihmislähtöisinä sekä ihmisiin päätyvinä tapahtumina, jollaisia ovat esimerkiksi toiminta, ajatukset ja päämäärien asettaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa yksilöiden kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. (Vilka 2015, 67 - 77, 118.)

Onnistuneella saatekirjeellä motivoidaan vastaajaa vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä esitellään tutkimuksen perustiedot eli kerrotaan kuka tutkimusta tekee, mistä siinä on kyse, miten vastaajat on valittu sekä vastauksista koostuvan tutkimustuloksen käyttötarkoitus. (Vehkalahti 2008, 47 - 48.)

Kyselytutkimuksen saatekirjettä ei aina mielletä osaksi tutkimusta tai tutkimuksen arviointia. Kuitenkin saatekirje voi vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimukseen osallistujat päättävät yleensä saatekirjeen perusteella osallistuvatko he tutkimuk-

seen, vain eivät. Saatekirjeessä perustellaan tutkimuksen tärkeys. Saatekirjeen ensisijainen tehtävä on saada tutkittava vakuuttuneeksi tutkimuksesta, motivoida tutkittava osallistumaan sekä vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä ja varsinaisessa kyselyssä kolme seikkaa ratkaisevat, osallistuuko tutkittava tutkimukseen. Ne ovat saatteen ja kyselyn visuaalinen ilme, sisältö sekä laajuus ja kieli. Lisäksi tutkimuskohteelle tulee perustella, miksi juuri hänen osallistumisensa tutkimukseen on tärkeää. (Vilka 2015, 189 - 191.)

Verkkolomakkeen hyöty kyselytutkimuksen toteuttamisessa on se, että vastaukset tallentuvat valmiiksi sähköiseen muotoon. Näin vältytään vastausten virheiltä tallentamisvaiheelta. (Vehkalahti 2008, 48 - 49.)

Kun tiedot on kerätty, ryhdytään tarkastelemaan tutkimusaineistoa. Tutkimusaineiston perustamisvaihe on kriittinen, koska se toimii tutkimuksen edetessä kaiken lähtökohtana. Kyselytutkimusta tehtäessä kyselylomake toimii aineiston rakentamisen lähtökohtana. (Vehkalahti 2008, 49 - 50.)

Aineiston keräämisen jälkeen tehdään analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Analyysi selvittää millaisia vastauksia saatiin. Analyysitavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen perustuviin lähestymistapoihin. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa käyttää yleensä tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa käyttää usein laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Periaatteessa tulee valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään. Laadullisessa aineistossa tyypillisimmät analyysimenetelmät ovat tyypittely, teemoittelu, sisällönerittely, keskusteluanalyysi ja diskurssianalyysi. Tulkinta selkiyttää aineiston analyysissä esiin tulleet merkitykset. Empiirisessä tutkimuksessa tuodaan esiin tutkimuksen validius eli mitaako tutkimus tarkoitettua asiaa. Tulkinta on osa validiuden eli pätevyuden arviointia. (Hirsjärvi ym. 2007. 216, 219, 225.)

Resilienssin tai sen tason kokeminen on tunne ja jokainen kokee sen yksilöllisesti. Resilienssiä kartoittavat kysymykset ovat pääsääntöisesti kvalitatiivisia ja niiden yleistäminen tulee perustumaan tulkintaan. Tulkinta on tulosta tutkijan, kerätyn tutkimusaineiston sekä teorian välisestä vuoropuhelusta. Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan yleistettävä, kun sen tutkimustulokset tulevat tematisoidusta kokonaisuudesta eli tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta sekä sille asetettuja päämääriä. (Vilka 2015, 195 - 196.)

3.3 Luotettavuus

Kyselytutkimuksessa mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat useat seikat, kuten kulttuuriset, kielelliset, sisällölliset, tilastolliset sekä tekniset seikat. Mittaus on ainutkertaista ja sen laatuun voi vaikuttaa etukäteen. Luotettavuutta ilmaistaan validiteetilla sekä reliabiliteetilla. Validiteetti on pätevyyttä ja se kertoo, tutkitaanko sitä mitä piti tutkia. Reliabiliteetti kuvaa, miten tarkasti tutkitaan tai mitataan eli onko sama mittaus toistettavissa myöhemmin. Validiteetti on luotettavuuden kannalta tärkein peruste, koska jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Validiteetti on tutkittavan ilmiön sisällöllinen kysymys. Reliabiliteetti on sitä korkeampi, mitä vähemmän siinä on mittausvirheitä. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus edellyttää luotettavuutta sekä tiedonkeruulta että mittaukselta. (Vehkalahti 2008. 40 - 42.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja kaiken tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi. Luokittelujen tekeminen on keskeistä laadullisen aineiston analyysissä ja siksi on syytä kertoa luokittelun perusteet. Myös tulosten tulkinnassa on perusteltava, mihin tulkinnat ja päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 228.)

Kyselyn suunnittelu etenee vaiheittain, koska on tarkasti suunniteltava, mitä tietoa tarvitaan. Kyselyn analysointi tulee suunnitella myös huolella ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyn tulee perustua tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä heidän roolinsa hankkeessa on. Rehellisiä ja todellisia vastauksia saadaan, kun vastaajien nimettömyys voidaan taata ja vastaajia ei yksilöidä ja vastaajat myös tietävät tämän etukäteen. Toimeksiantajan arvot, asenteet ja totutut käytänteet eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. (Ojasalo ym. 2015, 41, 48.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä, että johtopäätökset pohjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen, esimerkiksi kuvataan tulokset prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2007. 136.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Vaikka todellisuus on moninainen, kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdoli-

simman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tosiasioita, ei niinkään todentaa olevassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2007. 157, 160.)

3.4 Tutkimuksen toteutus

Kainuun TE-toimiston henkilöstön resilienssin nykytilan ja kehittämistarpeiden selvittämiseksi tehtiin kysely. Kysely suunniteltiin tarkkaan, jotta kysymykset vastaisivat siihen, millainen henkilöstön resilienssin nykytila on, mitä itsekukin tekee sen vahvistamiseksi ja millaista tukea resilienssin vahvistamiseksi ja kehittämiseksi toivotaan. Kysymysten laadinnan taustalla oli teoria siitä, mitä resilienssi on eli kysymyksissä käytettiin resilienssin määritelmässä esiintyviä termejä esimerkiksi kyky kohdata työelämän haasteita, kyky palautua muutoksessa ja kyky uudistua muutoksessa. Työhyvinvointi koostuu muun muassa myönteisestä itsearvostuksesta ja myönteisillä tunteilla on keskeinen rooli toipumiskyvyssä ja henkilön resilienssissä. Koska resilienssi liittyy tässä tapauksessa tiiviisti tulevaan sote- ja maakuntauudistukseen, kysyttiin henkilöstöltä myös tulevaisuuden työelämän tavoitteista, toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi sekä toivottua tukea työelämän tavoitteiden saavuttamiseen.

Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmällä. Webropol on Internet-kyselyohjelmisto, jolla voidaan tehdä ja lähettää kyselyitä sähköisesti sekä laatia raportteja. Webropol 3 on hyvän perustietoturvatason järjestelmä ja se on auditoitu KEHA-keskuksessa 2015 keväällä.

Kysely toteutettiin ajalla 29.5. - 5.6.2017. Kysely lähti koko henkilöstölle eli 60:lle henkilölle työ sähköpostiosoitteeseen ja siihen vastasi määräajassa 34 henkilöstön jäsentä, jolloin vastausprosentti on 56,7%. Jos vastausprosentti olisi jäänyt erittäin alhaiseksi, olisi kyselyä voitu täydentää haastatteluilla, mutta nyt kysely saavutti riittävän vastausprosentin ja haastatteluja ei sen vuoksi tarvittu. Kyselyn avoinna olon aikana Webropol-järjestelmästä lähetettiin kaksi muistutusta niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Kyselylomake sekä sen saatekirje ovat opinnäytetyön liitteenä 1.

Vastaukset on kerätty ja tallennettu Webropol-järjestelmään ja niiden käsittelyyn ja analysointiin on käytetty Webropol-järjestelmän raportointi –osan Text Mining- eli tekstinlouhinta -työkalua. Webropolin raportointi mahdollistaa kerättyjen vastausten suodattamisen ja vertailun. Tekstinlouhinnan tarkoituksena on helpottaa avointen kysymysten ana-

lysointia tarkastellen ja vertaillen vastauksia. Tekstinlouhinta jaottelee vastaukset kysymyksittäin tutkijan nimeämiin ryhmiin etukäteen valittujen ja ohjelmalle annettujen aihealueiden tai sanojen perusteella. Sanallisten vastausten vertailu poimii vapaamuotoisista vastauksista yleisimmin esiintyvät sanat ja niiden määrät. Näiden yleisimmin vastauksissa esiintyvien sanojen mukaan voidaan analysointia helpottamaan nimetä ryhmät, joihin valikoituu ne vastaukset, joissa kyseinen tai kyseiset sanat esiintyvät. Tämä mahdollistaa myös yleisimmin esiintyvien sanojen prosentuaalisen laskennan vastauksista, niin halutessaan.

Vastauksia ja yleisimmin esiintyviä sanoja tarkastellessani nimesin ryhmät kyseisten sanojen mukaisesti eli esimerkiksi asenne, aktiivisuus, koulutukset, kouluttautuminen, oma asenne, opiskelu, positiivisuus, riittävä tiedottaminen, työskentely ja osaamisen kehittäminen, työyhteisöntuki, vapaa-aika ja yhteinen tekeminen. Tämä ryhmittely auttoi tulkitsemaan vastauksia ja vertailutyökalu varmisti numeerisesti, että tuloksissa esitellään eniten vastauksissa mainitut asiat.

Tekstinlouhinta tuottaa myös sanapilven, kuvan, jossa sanat näkyvät sitä suuremmalla fontilla, mitä useammin sitä on vastauksissa käytetty. Tekstinlouhinta siis helpottaa vastausten ryhmittelyä sekä auttaa havaitsemaan samojen vastausten laajuuden kokonaisuudessa. Sanapilvi auttaa hahmottamaan vastauksia myös visuaalisesti. Tekstinlouhinnalla on siis voitu tehdä avoimista vastauksista yhteenvetoja ja yleistyksiä. Numeerisista vastauksista on laskettu keskiarvot ja mediaanit.

Tarkastele

Vertaile

Vie dokumentti: PDF Tallenna

Kysymys: Miten ylläpidät ja edistät työhyvinvointiasi?

Käytä ryhmiä

Käytä lyhennettyjä sanoja

Näytä prosenttimäärät

Sanojen määrä: 80

Sanojen minimipituus: 5

Valhda

Ryhmä	Yleisimmät esiintyvät sanat
1. Vapaa-aika	vapaa-ajan, vapaa-ajalla, harrastukset, liiku
2.	
3.	
4.	
5.	

Sanapilvi

alkana aikatauluttamalla asenteella asioihin asioilta avuilla
 fyysisestä harrastamalla harrastan harrastukset harrastuksilla
 huolehdin huolehtimalla huomioon hyvin hyvän hyvää
 kanssa kehittäminen keskityn koetaan kohtaan kotiin
 koulututtaminen kunnosta käytä liika liikunnalla liikunnan
 liikunta lukeminen työssä mahdollisimman mahdollista mukavia

Kuva 8. Webropol –järjestelmän raportointisivu

4 Resilienssi –kyselyn tuloksia

Resilienssi-kyselyyn Kainuun TE-toimiston henkilöstölle vastasi 34 henkilöä ja vastausprosentti oli 56,7. Vastausprosenttia voidaan pitää riittävän korkeana ja tutkimuksen tuloksia siihen perustuen luotettavina. Alla esitellään kysymyskohtaiset yhteenvedot vastauksista. Numeeristen kysymysten vastausasteikko oli 1 (erittäin huono) – 5 (erittäin hyvä).

4.1 Tulokset

Henkilöstön antamien työhyvinvoinnin arvioiden keskiarvo oli 3,6. Vastaajista 56% eli 19 henkilöä arvioi työhyvinvointinsa arvolla 4. Kukaan ei arvioinut työhyvinvointiaan erittäin huonoksi. Vastausten mukaan henkilöstö kokee työhyvinvointinsa pääsääntöisesti hyväksi.

1	2	3	4	5	Annettuja vastauksia	Keskiarvo	Mediaani
0	1	12	19	2	34	3,65	4
0%	3%	35%	56%	6%			

Taulukko 1. Henkilöstön kokema työhyvinvointi

Työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään pääsääntöisesti mielekkäällä vapaa-ajan toiminnalla sekä hyvillä työyhteisösuhteilla ja näiden lisäksi hyvällä työn organisoinnilla. Mielekäs vapaa-ajantoiminta, harrastukset, liikunta ja ulkoilu oli mainittu työhyvinvoinnin ylläpitäjänä 23 vastauksessa. Muita tapoja ylläpitää ja edistää työhyvinvointia oli sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä sekä hyvä töiden organisointi. Lisäksi tärkeäksi koettiin työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen toisistaan.

aikana aikatauluttamalla asenteella asioihin asioita avulla fyysisestä harrastamalla harrastan harrastukset harrastuksilla huolehdin **huolehtimalla** huomioon hyvin hyvän hyvää **kanssa** kehittäminen keskityn koetan kohtelen kotiin kouluttautuminen kunnosta käyttö liikaa **liikunnalla** liikunnan **liikunta** lukeminen löytää mahdollisimman mahdollista mukavia murehdi muutoksiin omaan osaltani ottaa palautumisesta paljon perehtymällä pidän pitämällä positiivisella **pyrin** pyydän rajani riittävästä seisaaltaan sopivasti suunnittelen tehdä tekemällä tekemään terveydestä **työasiat** työasioita työhyvinvointia työhyvinvointiani työmatkat työmotivaation työni työpäivän **työssä** työstä työtehtävät työtä tärkeää ulkoilu unesta unohtamaan uusiin vapaa-aikana **vapaa-ajalla** vapaa-ajan vastapainoisen venymistä yritän

Kuva 9. Sanapilvi vastauksista miten työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään

Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää parhaiten tukemalla yhteistä tekemistä työyhteisössä vapaamuotoisen yhdessäolon, keskustelujen ja vuorovaikutuksen sekä pala-verien muodossa. Lisäksi vastauksissa toivotaan riittävää tiedottamista. Mainintoja saivat myös kouluttautumisen mahdollistaminen, ergonomia, työterveyshuolto, perehdytys uusiin tehtäviin, työaikajoustot ja työaikaliukumien joustava käyttö sekä toive saada käyttää työaika työhyvinvoinnin ylläpitoon, esimerkiksi liikuntaan. Myös nykyisen tuen koettiin olevan riittävää.

yhteistä **yhteisiä** yhteiset yhdessä välillä **voisi** voimme virkistyspäivät virkistyspäiviä vaiivassa uuden tärkeää työyhteisössä **työyhteisön** työterveyshuolto työterveyshuollon työtehtävään työpaikan työntekijöille työnantajan **työkavereiden** työhönsä työajalla tunti **tukea toivon** toivoisin toiveita toinen toimi **tietoa** tekee tarvittaessa tarvitse soveltuvaa ryhmänä riittävä **rennompaa** rehellistä ratkaisu rahallisesti pitäisi paljon ottaa osaltani omalta omalla omaan **olisi** ohjausta muutoksista mutta mahdollisuus liikunta- käyttöön käyttö kävin kyselyä kuulumisten kuten kuormituksesta kuntoon kouluttautumisen kollegoilta keskusteluja kehitys keskustelu kehittämistä **kanssa** kaikkea kaikille **jotta** jatkuvaa huomioon hetkiä harteille ergonomia edistävien asioiden akuutissa

Kuva 10. Sanapilvi vastauksista toivottuun tukeen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi

Valmiudet kohdata työelämän haasteita sai keskiarvon 3,82. Kukaan ei arvioinut valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita erittäin huonoiksi. Sen sijaan kuusi henkilöä arvioi valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita erittäin hyväksi.

1	2	3	4	5	Annettuja vastauksia	Keskiarvo	Mediaani
0	0	12	16	6	34	3,82	4
0%	0%	35%	47%	18%			

Taulukko 2. Henkilöstön valmiudet kohdata työelämän haasteita

Valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita vahvistetaan ja kehitetään omalla asenteella sekä olemalla aktiivinen ja ottamalla asioista selvää sekä osallistumalla kokouksiin ja keskusteluihin. Tarvittaessa kouluttautuminen nähtiin hyväksi ja konkreettiseksi tavaksi vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita.

yrityksen ylläpitäminen valmiina vaikuttaa vaikka vaihtoehtojani vaaliminen uutta **uusia** uudistuksiin
 täydellisyyttä työpaikka tulossa tulevaisuuteen tottunut terveydestä tasalla tarvitsen **suhtautumalla**
siihen selvää pysymällä **pyrin** pohtimalla **pitämällä** pidän **perehtymällä** paikkansa
 ottamalla osallistun osallistumalla osaan opiskelu **opiskelemalla** omasta **olento**
olemalla ohjeet näkökulmasta niihin muutoksista muutoksia menetelmien mahdollisuuksia
lukemalla liikaa kritiikillekin koulutuksiin kouluttautumalla konkreetisimalla kokonaisuutena
 kokeilunhaluinen **kohdata** kirjoja kiinnostunut kehitän **kehittämällä** kantaa kanssa kannattaa
 kaikkeen järjestävät **joustava jotta** jatkuvaa **itseäni huolta** hiiakohtainen haasteita haasteet eteenpäin
avoin asioita asioista asioihin asiat **asenteen asenteella asenne** aikalailla

Kuva 11. Sanapilvi tavoista vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita

Toivottua tukea vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita olisi erilaiset yhteiset keskustelut. Tiedon saanti koettiin merkittäväksi ja sen toivottiin olevan riittävä, avointa, säännöllistä sekä asiallista. Työnantajan rohkaisu, kannustus, positiivinen palaute sekä taloudellinen tuki voisi vahvistaa ja auttaa kehittämään henkilöstön valmiuksia kohdata työelämän haasteita. Lisäksi mainittiin muun muassa yleisen positiivisen ilmapiirin luominen, muutosvalmennus sekä perehdytys uusiin asioihin.

aikaa ajankohtaisista antaudu **asioiden** asioihin asioista avoin **avointa** bittiavaruuteen edellä ehdottomasti elintärkeää ennakkointi ennen esimiehen haasteisiin henkilöstön hyödyksi hyödyntäminen irtisanotuksi itselle **jotta** kaiken **kehittää** keskittyy **keskustelua** keskusteluja keskustelutuokiot kiinteästi konkreettisesti kouluttaminen koulutusta kyllästymiseen liikehdinnän mahdollisia **mahdollisimman** muutoksen **muutoksiin** muutosten muuttuvat näkemyksiä ohjelmien oikeasti olisi opintovapaita palautetta paljon perehdyttäminen perehdytys periaatteessa pitkään **pitää** rohkaisua siihen suoriutumisesta syövereihin taloudellista tasapuolinen tehdä tehtäviin tiedottaminen tiedottamista tiedotus **tietoa** tukea tulevaisuuden tulossa työkavereiden työnantajalta työyhteisön työyhteisössä tärkeää **uusiin** vaikka varhainen verkostoyhteistyön **yhdessä** yhteiset yhteistä ymmärrys

Kuva 12. Sanapilvi vastauksista toivottuun tukeen vahvistamaan ja kehittämään valmiuksia kohdata työelämän haasteita

Kyky palautua muutostilanteessa sai keskiarvon 3,68. Kukaan ei arvioinut kykyään palautua muutostilanteessa erittäin huonoksi. Sen sijaan kahdeksan henkilöstön jäsentä arvioi kykynsä palautua muutostilanteessa erittäin hyväksi.

1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
0	1	17	8	8	34	3,68	3
0%	3%	50%	23,5%	23,5%			

Taulukko 3. Henkilöstön kyky palautua muutostilanteessa

Henkilöstö vahvistaa ja kehittää kykyään palautua muutoksessa pääsääntöisesti asennoitumalla positiivisesti ja ennakkoluulottomasti sekä hyväksymällä muutoksen. Lisäksi omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä aikaisemmat muutokokemukset vahvistavat muutoksessa palautumista.

ajattelu antaa arvojen **asenne** asian asiat asioita auttaa esiintuominen halua helpompi hlökohtainen
 hyvin **hyväksymällä** ilmeisesti itselle jatkuvaa jotain jotta kannata **kanssa** kehittämässä
 kehitän kerrallaan kärrystä käsittely liikaa liikunta- listaus lisää löytää mahdollisuus mitään mukana
 muussa muutokseen **muutoksen muutoksessa** muutokset muutoksia **muutos**
 muutosketteryyttä muuttaa nopeasti näkemällä oikein **olemalla** olisi osaamisen osallistumalla
 ottaa ottamalla piristää pitämällä pitää **positiivinen** psyykkinen pääkin rajautuu ratkaisu salliminen
 sanoisin selkeästi siihen tapojen tavalla terveydestä tilanteen toisistaan toivottua työasioita tähän uusia
 uutta vapaa-ajalla vastaan vastaanpanemiseen yksityisajan ylhäältä yritän

Kuva 13. Sanapilvi tavoista vahvistaa ja kehittää kykyä palautua muutoksessa

Työyhteisön tuki oli toivotuinta kysyttäessä millaista tukea henkilöstö toivoo parantaakseen kykyään palautua muutoksessa. Vastauksissa nousi esiin muutoksen läpikäyminen ja keskustelut yhdessä työyhteisössä, työkaverin tukeminen muutosprosessissa sekä ymmärrys niin esimiehen kuin työkavereidenkin taholta. Lisäksi toivottiin taloudellista tukea, varmuutta työpaikkojen säilymisestä sekä tarjolla olevien vaihtoehtojen esittelyä etukäteen. Johdon toivottiin myös rajoittavan muutoksesta tiedottamista ja siten minimoivan stressin aiheuttamista henkilöstölle.

aikana ajatella antaa edistävät entiset erilaan haasteellissa hengessä hyödyntäminen johdolta johdon johto
 jotka joutuu kaikkia kehittämälle kertausta **keskusteluja** kohdassa koulutukseen
koulutuksiin koulutusta **kysymistä** kyyt lisää lyhyet mahdollisuuksia mielekkyyttä missä
 motivaatiota motivoida muutokseen muutoksella **muutoksen** muutostilanteessa myönteisessä
 ohjeet olemaan organisoitiin osallistetaan **osallistua** osallistuminen palautetta paljon pitäisi pääsee päästä
 päätöksenteossa rentoutumisharjoituksia riskejä selkeät sellaista seuraukset seurauksia suhtautuminen sujuneet
 suunnittelu taidot tarjolla tarvitset tehdä tekemään tietoa toisilleen **toivon** tsekausta tukahduttaa
tukea työnantajan työnohjausta työtä **työyhteisön** tästä **uudistua**
 vaihtoehtoja vapaa-ajalla VOISI ymmärrystä

Kuva 14. Sanapilvi toivotusta tuesta vahvistamaan ja kehittämään kykyä palautua muutoksessa

Kyky uudistua muutoksessa sai keskiarvon 3,91. Kukaan ei pitänyt kykyään uudistua muutoksessa erittäin huonona. Vastausten perusteella Kainuun TE-toimiston henkilöstön kyky uudistua muutoksessa on hyvällä tasolla.

1	2	3	4	5	Annettuja vastauksia	Keskiarvo	Mediaani
0	1	8	18	7	34	3,91	4
0%	3%	23%	53%	21%			

Taulukko 4. Henkilöstön kyky uudistua muutoksessa

Kainuun TE-toimiston henkilöstö vahvistaa ja kehittää kykyään uudistua muutoksessa opiskelemalla ja itseään sekä osaamistaan kehittämällä. Lisäksi haluttiin olla mukana muutoksessa ja nähdä se mahdollisuutena.

aiemmin ajattelemalla asenteella asenteen asioihin asioita auttaa avoimen avoimin avoin eteenpäin
 hyvin hyvät joille jutuilla kautta kehittäminen keskustella lähtee mahdollisuuksiin mahdollisuus
 mahdollisuutena maristaan mennään mukaan mukana **muutokseen muutoksen**
 muutoksiin muutos muutuskokemuksista muutosta muuttaa narussa näillä olemaan olemalla olisi
opiskelemalla opiskelu opittu otetaan ottamalla parantaa perehtymällä pohtimalla polun
positiivisesti prosessin puolet pysyvän ryhmän saanut siitä sillä suhtautumalla suhtautuminen
 suodattamalla taitojen tarpeellinen tehtäviin tietoa toteut- tulee tuomiin **tutkintoa** tutustua työelämä
 työmahdollisuuksia työnjälkeä työnohjauksessakin uuden uudistua uudistuksen uudistuksia **UUSIEN** uutta vaikuttaa
 vastaanottavaisen yritän

Kuva 15. Sanapilvi tavoista vahvistaa ja kehittää kykyä uudistua muutoksessa

Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten tukea työnantajan mahdollistamaan koulutukseen osallistumisen muodossa, kuten ennenkin. Lisäksi toivottiin kannustusta, ymmärrystä sekä positiivista palautetta niin johdon kuin työkavereidenkin taholta. Työnohjaus ja taloudellinen tuki tulivat myös esille vastauksissa. Yksittäisissä maininnoissa tuotiin esille myös se, ettei tukea tarvita, koska osaaminen ja ammattitaito ovat riittävät myös uudessa organisaatiossa työskentelemiseen.

aikana ajatella antaa edistävät entiset erilaisiin haasteellisesä hengessä hyödyntäminen johdolta johdon johto jotka joutuu kaikkia kehittämiseselle kertausta keskusteluja kohdassa koulutukseen **koulutuksiin** koulutusta **kysymistä** kyyt lisää lyhyet mahdollisuuksia mielekkyyttä missä motivaatiota motivoida muutokseen muutoksella **muutoksen** muutostilanteessa myönteisessä ohjeet olevaan organisointiin osallistetaan **osallistua** osallistuminen palautetta paljon pitäisi pääsee päästä päätöksenteossa rentoutumisharjoituksia riskejä selkeät sellaista seuraukset seurauksia suhtautuminen sujuneet suunnittelu taidot tarjolla tarvitset tehdä tekemään tietoa toisilleen **TOIVON** tsekkausta tukahduttaa **tukea työnantajan** työnohjausta työtä **työyhteisön** tästä **uudistua** vaihtoehtoja vapaa-ajalla **VOISI** ymmärnyttä

Kuva 16. Sanapilvi toivotusta tuesta parantamaan kykyä uudistua muutoksessa

Kainuun TE-toimiston henkilöstön työelämän tavoitteet keskittyvät pääsääntöisesti siihen, että uudesta organisaatiosta löytyisi mielekästä työtä, jossa voisi hyödyntää aikaisemman työ- ja koulutuskokemuksensa sekä kehittää osaamistaan uutta oppien eläkeikään saakka.

asetettu asiakkaiden asiantuntija avoimin edelleen eläkeikään eläkeikäni eläkkeelle eteneminen etsiä haluan heille hoitaa jaksaa johtaa jolla jossa jotain jääköön **kehittyä** kehittäminen kehittää kohtaamaan kunnolla liittyvien loppuvaiheessa löytää maakuntaa maakuntaorganisaatiossa maakuntauudistuksen mahdollisesti maksettavan mielenkiintoisia mielenkiintoista näköalapaikalla näköpiirissä ohjausosaamistani omaan omaksuminen oppia paikka paikkani palkan palvelemaan paremmin pysyminen ratkaisuja rekrytointipalveluissa **saada** saakka saavani saavuttamatta siitä sopivimmalla syystä säilyttää taloudellisen tavoitteena tavoitteenani tavoitteet tavoitteita **tehdä** tehtävissä terveenä toisesta turvaavan työelämässä työntekijänä työpaikka työssäni **työtä** töitä uraputkea uudessa **Uutta** vaihtelevaa vaihto valmiuksiani vieläkin viihdyn

Kuva 17. Henkilöstön työelämän tavoitteet tulevaisuudessa

Pääsääntöisesti työelämän tavoitteisiin pyritään seuraamalla muutoksen etenemistä, haakeutumalla sopiviin ja mielenkiintoiisiin työpaikkoihin sekä tekemällä työtä positiivisella ja kannustavalla työotteella. Lisäksi tavoitteisiin pyrkimisessä auttaa kouluttautuminen, osaamisen kehittäminen sekä omasta jaksamisesta huolen pitäminen. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esiin myös se, ettei erityisiä suunnitelmia ole.

aktiivinen arvostuksen asioista edellä erittäin eteenpäin hakeminen **hakeutumaan** hakuun haluan **huolta** hyvällä ideota innokkuutta itselle itseni itsessäni kaiken kaikkien kanssa kehittämällä **kehitän** keskustelen koska **kouluttautumalla** koulutukseen kunnosta lisää läsnä mahdollisimman mainitun mietintämyssyissä monipuolisesti muita muutoksen muutostilanteessa muuttamalla olemalla omatoimisesti osaamisesta osaamistani **osaamistani** osallistuminen osallistun osoittamalla paikkoja paras parhaan parhaiten **pidän pitämällä** **positiivisesti** sellaisilla **seuraan** sopivia sopiviin suunnitteluun suuntaan syntyy tasalla tehdä tehtäviin tekemällä tulevaisuuden työkyvystäni työnhaun työpaikkatarjontaa työpaikkoja työssäni työtovereilta työyhteisössä työyhteisöä tärkeää uutta vaihtoehtoja valmisteluja verkostoja voimavaroja yhteistyä

Kuva 18. Sanapilvi suunnitelmista saavuttaa tavoitteet

Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten sitä, että koko työyhteisö tukee toisiaan, kannustaa ja antaa palautetta. Vastauksissa nousi esiin avoin ja ajankohtainen tiedottaminen, yhteiset keskustelut, työhyvinvointi, ohjaus ja myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen.

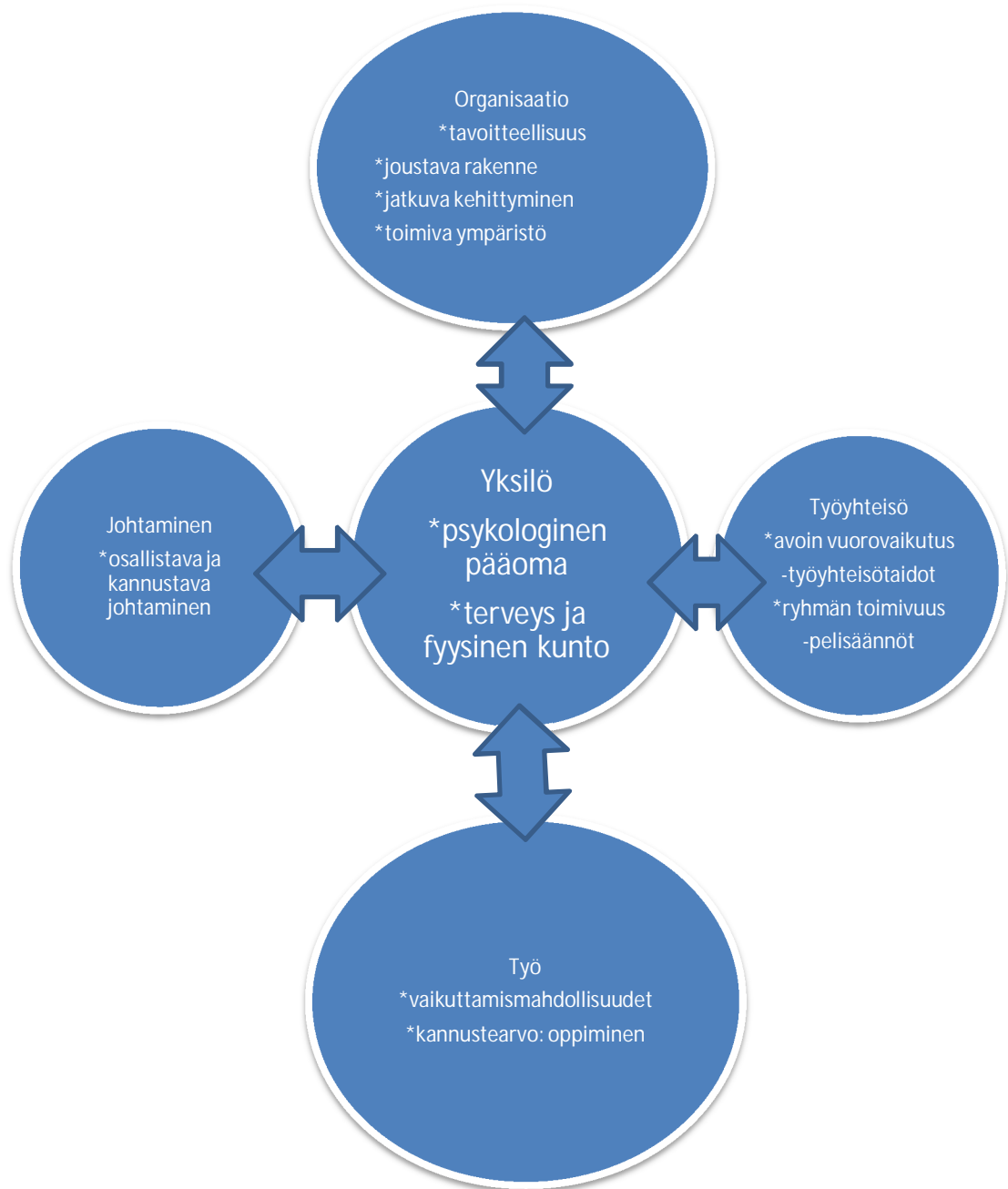
avoin avointa edellä esimiesten hyödyntäen jatkossa joustavuutta kannustaminen kautta kehittyy kehittämiseen keskustelua keskusteluja kiinnostuneita kohtelu kokemus kuulluksi liittyvät luottamusta läpikäyntiä mahdollisuuksista **miten** muutoksen muutoksessa muutoksista muutostilanteessa muuttuvassa myyntiin myönteinen neuvontaa ohella **ohjausta** ohjeistusta oikein olisi oltaisiin palaute palautetta palvelujen puolelta pääsystä riittävä selvät **siitä** suhtautuminen suoriutumisesta suosituksia taholta tasapuolisia tavallaan tehdä tekemiseksi tervetullutta tiedottaminen tiedotusta tieto toimistossamme toimittavan toinen **toivon** toivoo **tukea** tuotteistamiseen työntäjän työelämässä työhyvinvointiin työnantajalta **työnantajan** työssä työtahti työtehtävään työtäni **työyhteisössä** työympäristössä tärkeitä vahvuuksia valmennusta vapautta **yhteistä**

Kuva 19. Toivottu tuki tavoitteiden saavuttamiseksi

4.2 Tulosten tulkinta

Henkilöstön antamien työhyvinvoinnin arvioiden keskiarvo oli 3,6. Vastaajista 56% eli 19 henkilöä arvioi työnhyvinvointinsa arvolla 4. Vastausten mukaan henkilöstö kokee työhyvinvointinsa pääsääntöisesti hyväksi.

Jos useimmat työyhteisön jäsenet tuntevat työhyvinvointinsa hyväksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijä tulkitsee työpaikkansa työhyvinvointia aina omien kokemustensa pohjalta. Kyseiseen tulkintaan vaikuttavat työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisö, henkilön terveys sekä fyysinen kunto. Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön työhyvinvointia edistävät piirteet sekä työntekijä itse. Työhyvinvointi on moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, johon työyhteisön lisäksi vaikuttavat myös henkilöstön kotioloit sekä asiakkaat. Alla olevassa kuvassa 20 on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työhyvinvointia edistäviä piirteitä ovat itse organisaatio, johtaminen, työ ja työyhteisö. Työhyvinvointia edistävät organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva ympäristö. Osallistava ja kannustava johtaminen edistävät myös työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistää, jos työyhteisössä on avoin vuorovaikutus – omataan työyhteisötaitoja ja ryhmän toimivuus eli selkeät pelisäännöt. itse työ edistää työhyvinvointia silloin, kun henkilöillä on vaikuttamismahdollisuuksia sekä työllä on kannustearvo – työssä saa oppia ja kehittyä. (Manka 2015, 106 – 107.)



Kuva 20. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 106)

Annettujen vastausten mukaan henkilöstö ylläpitää ja edistää työhyvinvointiaan pääsääntöisesti mielekkäällä vapaa-ajan toiminnalla sekä hyvillä työyhteisösuhteilla ja näiden li-

säksi hyvällä työn organisoinnilla. Muita tapoja ylläpitää ja edistää työhyvinvointia oli sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä sekä hyvä töiden organisointi. Lisäksi tärkeäksi koettiin työ- ja vapaa-ajan selkeä erottaminen toisistaan.

Henkilöstön vastausten perusteella työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää parhaiten tukemalla yhteistä tekemistä työyhteisössä vapaamuotoisen yhdessäolon, keskustelujen ja vuorovaikutuksen sekä palaverien muodossa. Lisäksi vastauksissa toivotaan riittävää tiedottamista. Mainintoja saivat myös kouluttautumisen mahdollistaminen, ergonomia, työterveyshuolto, perehdytys uusiin tehtäviin, työaikajoustot ja työaikaliukumien joustava käyttö sekä toive saada käyttää työaikaa työhyvinvoinnin ylläpitoon, esimerkiksi liikuntaan. Myös nykyisen tuen koettiin olevan riittävää.

Työhyvinvointi vaatii organisaatiossa johtamista, strategista suunnittelua ja seurantaan sekä toimenpiteitä henkilöstön resurssien lisäämiseksi. Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava sekä itseään kehittävä. Mitä aikaisemmin työyhteisössä tartutaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on löydettävissä keinoja asioiden ratkaisemiseen. Ennakointi lisää työhyvinvointipääomaa. Organisaation työhyvinvointipääoma ratkaisee, missä määrin työyhteisö pystyy hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan. Työhyvinvointipääoman perusta luodaan henkilöstön työkykyä, turvallista ja terveellistä työtekoa ja ergonomiaa tukevilla toimenpiteillä. Joustavien työprosessien ja johtamisen luomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä rakentavat kestävä pohjaa työhyvinvoinnille. Hyvät työyhteisötaidot sekä työhön sitoutuminen vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä tuloksellisuutta. Työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykyys ovat edistyksellisintä työhyvinvointipääomaa. Sitä vahvistavia ja kehittäviä asioita ovat esimerkiksi työn imu ja työn merkitykselliseksi kokeminen. Korkea työhyvinvointipääoma mahdollistaa onnistuneen organisaatiomuutoksen ja se helpottaa henkilöstön sopeutumista muuttuviin työelämän tilanteisiin. (Manka 2015, 108 - 110.)

Henkilöstön arvio valmiuksistaan kohdata työelämän haasteita sai keskiarvon 3,82. Kukaan ei arvioinut valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita erittäin huonoiksi. Sen sijaan kuusi henkilöä arvioi valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita erittäin hyväksi.

Henkilöstön vastausten mukaan he vahvistavat ja kehittävät valmiuksiaan kohdata työelämän haasteita omalla asenteella sekä olemalla aktiivinen ja ottamalla asioista selvää sekä osallistumalla kokouksiin ja keskusteluihin. Tarvittaessa kouluttautuminen nähtiin hyväksi ja konkreettiseksi tavaksi vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita.

Vastauksista kävi ilmi, että yhteiset keskustelut työyhteisössä olivat toivotuinta tukea vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita, näin kertoi yli puolet kaikista vastaajista. Lisäksi tiedon saanti koettiin merkittäväksi ja sen toivottiin olevan riittävää, avointa, säännöllistä sekä asiallista. Työnantajan rohkaisu, kannustus, positiivinen palaute sekä taloudellinen tuki voisivat vahvistaa ja auttaa kehittämään henkilöstön valmiuksia kohdata työelämän haasteita. Lisäksi mainittiin muun muassa yleisen positiivisen ilmapiirin luominen, muutosvalmennus sekä perehdytys uusiin asioihin.

Työelämän muutokset edellyttävät sopeutumiskykyä. Työt organisoidaan niin, että työntekijät työskentelevät itseohjautuvasti ja vaikuttavat paljon omaan ja lähiympäristönsä työhön. Ihmisen psykologiseen pääomaan liittyy kaksi näkökulmaa, jotka ovat kyky hyväksyä ja säilyttää mielenrauha sekä kyky olla oman elämänsä ohjaksissa. Ihmisen henkinen taseapaino ja hyvinvointi perustuvat pitkälti siihen, miten yksilö tulkitsee eteen tulevia tilanteita ja miten hän reagoi niihin. Kyky olla elämänsä ohjaksissa ilmenee rohkeutena tarttua mahdollisuuksiin ja rohkeutena tehdä valintoja. Psykologisella pääomalla on neljä ulottuvuutta, jotka ovat itseluottamus, sitkeys, toiveikkaus ja optimismi. Psykologinen pääoma heijastuu työpaikalla käyttäytymiseen ja työntekijöiden suoriutumiseen. Se on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työyhteisöön sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin. Työntekijät, joilla on paljon psykologista pääomaa tulkitsevat työtilanteita positiivisemmin ja heillä on voimavaroja vastata työympäristön haasteisiin. He myös sopeutuvat organisaatiomuutoksiin. Korkea psykologinen pääoma suojaa stressin kielteisiltä vaikutuksilta ja se lisää muutostilanteissa myönteisiä tunteita. Psykologinen pääoma kasvattaa muutostilanteessa ihmisen hyvinvointia silloinkin, kun hän ei voi vaikuttaa ulkopuolisiin tekijöihin. (Manka 2015, 162 - 165.)

Henkilöstö arvioi kykyään palautua muutostilanteessa keskiarvolla 3,68. Kukaan ei arvioinut kykyään palautua muutostilanteessa erittäin huonoksi. Sen sijaan kahdeksan henkilöstön jäsentä arvioi kykynsä palautua muutostilanteessa erittäin hyväksi.

Henkilöstö vahvistaa ja kehittää kykyään palautua muutoksessa pääsääntöisesti asennoitumalla positiivisesti ja ennakkoluulottomasti sekä hyväksymällä muutoksen. Vastausten mukaan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä aikaisemmat muutostilanteet vahvistavat muutoksessa palautumista.

Työyhteisön tuki oli toivotuinta kysyttäessä millaista tukea henkilöstö toivoo parantaakseen kykyään palautua muutoksessa. Tässäkin tapauksessa vastauksissa nousi esiin muutoksen läpikäyminen ja keskustelut yhdessä työyhteisössä, työkavereiden tukeminen muutosprosessissa sekä ymmärrys niin esimiehen kuin työkavereidenkin taholta. Lisäksi

toivottiin taloudellista tukea, varmuutta työpaikkojen säilymistä sekä tarjolla olevien vaihtoehtojen esittelyä etukäteen.

Vastausten mukaan Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten työnantajan mahdollistavan koulutuksiin osallistumista sekä työyhteisön ymmärrystä niitä kohtaan, jotka koulutuksiin osallistuvat. Lisäksi toivottiin kannustusta ja positiivista palautetta niin toimisto johdon kuin työkavereidenkin taholta. Työnohjaus ja taloudellinen tuki tulivat myös esille vastauksissa.

Vaikka stressireaktiot syntyvät automaattisesti, meillä on palautumismekanismi, jonka tehtävä on palauttaa työssä kuuletut voimavarat. Palautumistarve on tunne saada katkos työhön ja se voi ilmetä ärtymyksenä, vetäytymisenä vuorovaikutuksesta, energian puutteena tai ylikuormittumisena. Palautumisessa on sekä fysiologinen että psykologinen näkökulma. Palaututtuaan ihmisen elimistö on palannut stressin jälkeen perustasolle ja hän kokee olevansa kykenevä jatkamaan työskentelyä. Rentoutuminen suojaa kasvavalta uupumiselta työn aikapaineista johtuvassa väsymystilassa. (Manka 2015, 190 - 193.)

Taulukossa 5 on luettelo ihmisen voimavaroja kuluttavista tekijöistä. Jokainen voi edistää omaa palautumistaan pohtimalla työn sekä työnulkopuolisten tekijöiden voimavarojen elpymistä edistäviä tekijöitä. Työn voimavarojen lisäksi pitäisi huomioida oman vapaa-ajan mahdollisuuksiin voimavarojen elvyttäjänä. Myös ikääntyminen vaikuttaa palautumiseen ja erityisesti se näkyy naisissa, jotka palautuvat miehiä heikoimmin. Palautumisen taitoja voi kehittää ja vahvistaa ja jokaisen tulisi pitää huolta itsestään ja pohdittava itselleen sopivimmat ja toimivimmat palautumisen keinot. Työpaikoilla olisi hyvä pohtia, miten työpäivään saadaan palauttavia hetkiä lounas- ja kahvitaukojen lisäksi. Selkeä työn ja vapaa-ajan erottaminen on tärkeää ja siitä tulee pitää kiinni, niin henkisesti kuin fyysisestikin. Uni ja sen laatu ovat tärkeimpiä voimavarojen palauttajia, joten riittävästi ja laadukkaasta unesta kannattaa huolehtia. Lisäksi tärkeimpiä vapaa-ajan palautumisen keinoja ovat liikunta ja ulkoilu, nauttiminen luonnosta, leppäminen ja kulttuurista nauttiminen. (Manka 2015, 194, 198.)

Palautumisen esteet	
Työssä	Kotona
Työn rakenteelliset ominaisuudet: <ul style="list-style-type: none"> • vuorotyö • pitkä työviikko 	Demografiset tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • ikääntyminen • sukupuoli (nainen)
Työn vaatimukset: <ul style="list-style-type: none"> • fyysinen kuormittavuus • aikapaineet ja kiire • vastuu ja päätöksenteko 	Perhetilanne: <ul style="list-style-type: none"> • vaativuus • työ-perhe-ristiriita • perhe-työ-ristiriita
Työn voimavarojen puute: <ul style="list-style-type: none"> • esimiehen epäoikeudenmukaisuus • vähäiset vaikutusmahdollisuudet • vähäinen sosiaalinen tuki • työn epävarmuus 	Vapaa-ajan määrä ja laatu: <ul style="list-style-type: none"> • oman ajan riittämättömyys • vähäinen sosiaalinen aktiivisuus • vähäinen liikunta • työnteko vapaa-ajalla
Epäedullinen työn vaatimusten ja voimavarojen suhde	
Työhön sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • työholismi • vähäinen työn imu 	Uni <ul style="list-style-type: none"> • lyhyt yöuni • huono laatu

Taulukko 5. Palautumisen vaikeuksia ennakoivat tekijät (Manka 2015, 194.)

Henkilöstö arvioi kykyään uudistua muutoksessa keskiarvolla 3,91. Kukaan ei pitänyt kykyään uudistua muutoksessa erittäin huonona. Vastausten perusteella Kainuun TE-toimiston henkilöstön kyky uudistua muutoksessa on hyvällä tasolla.

Henkilöstö kertoi vahvistavansa ja kehittävänsä kykyään uudistua muutoksessa opiskele-
malla ja itseään sekä osaamistaan kehittämällä. Lisäksi haluttiin olla mukana muutok-
sessa ja nähdä se mahdollisuutena.

Vastausten perusteella Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten työnantajan mah-
dollistamaan koulutukseen osallistumista, kuten ennenkin. Lisäksi toivottiin kannustusta,
ymmärrystä sekä positiivista palautetta niin johdon kuin työkavereidenkin taholta. Työn-
ohjaus ja taloudellinen tuki tulivat myös esille vastauksissa. Yksittäisissä maininnoissa
tuotiin esille myös se, ettei tukea tarvita, koska osaaminen ja ammattitaito ovat riittävät
myös uudessa organisaatiossa työskentelemiseen.

Työelämän muutokset edellyttävät tänä päivänä uudenlaisia osaamisia substanssiasioi-
den rinnalle. Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän metataitoja, kuten sosiaalista älyk-
kyyttä kansainvälisyyttä, johtamistaitoja, elämänhallintataitoja digitaalista lukutaitoa, ihmi-
sen ja koneen yhteistyötä sekä innovatiivista yrittäjämäistä mieltä. Sosiaalisen älykkyy-
teen sisältyvät työyhteisötaidot eli ihmisiksi oleminen, reiluus ja aktiivinen toisten auttami-
nen työyhteisössä. Jokaisella tulisi olla johtamistaitoja johtaa omaa itseään. Työpaikoilla
oppimisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet, ja vuonna 2015 työnantajan maksamaan
koulutukseen osallistui Suomessa 55% palkansaaajista. Valtio –työnantajan palveluksessa
olevat kokivat oppimismahdollisuutensa parhaimmiksi. Työyhteisössä osaamisen jatkuva
kehittäminen tekee siitä oppivan ja näin organisaatio pystyy paremmin selviytymään
muuttuvassa toimintaympäristössä. Oppimista tapahtuu eniten työpaikoilla ja se edellyt-
tää vuorovaikutusta työyhteisön ja asiakkaiden kanssa. Jotta kokemustieto välittyy eteen-
päin, edellyttää se toteutuakseen innovatiivista ja epämuodollista ilmapiiriä. Se missä
määrin henkilö haluaa kehittyä ja osallistua työnsä kehittämiseen, on yhteydessä hänen
jaksamiseen ja hyvinvointiinsa. Jos henkilöllä on korkea kasvumotivaatio, hän kokee työ-
kykynsä paremmaksi ja hän arvioi myös esimiestoiminnan, oman työnsä hallinnan ja työ-
ilmapiirin paremmiksi kuin henkilö, jonka kasvumotivaatio on heikompi. (Manka & Manka
2016, 24 - 25, 41, 88, 223.)

Antamiensa vastausten perusteella Kainuun TE-toimiston henkilöstön työelämän tavoit-
teet keskittyvät pääsääntöisesti siihen, että uudesta organisaatiosta löytyisi mielekästä
työtä, jossa voisi hyödyntää aikaisemman työ- ja koulutuskokemuksensa sekä kehittää
osaamistaan uutta oppien eläkeikänsä saakka.

Pääsääntöisesti työelämän tavoitteisiin pyritään seuraamalla muutoksen etenemistä, ha-
keutumalla sopiviin ja mielenkiintoisiin työpaikkoihin sekä tekemällä työtä positiivisella ja
kannustavalla työotteella. Lisäksi tavoitteisiin pyrkimisessä auttaa kouluttautuminen,

osaamisen kehittäminen sekä omasta jaksamisesta huolen pitäminen. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esiin myös se, ettei erityisiä suunnitelmia vielä ole.

Saavuttaakseen työelämän tavoitteensa tulevaisuudessa Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo pääsääntöisesti, että koko työyhteisö tukee toisiaan, kannustaa ja antaa palautetta. Vastauksissa nousi esiin avoin ja ajankohtainen tiedottaminen, yhteiset keskustelut, työhyvinvointi, ohjaus ja myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen.

Isoissa muutoksissa henkilöstölle tulee järjestää mahdollisuus saada tukea. Tämän vuoksi annettavan tuen määrä ja tarve sekä sen antamiseen liittyvät valmiudet ja resurssit tulee ennakoida. Tarvittava tuki voi olla tiedollista, tunteita käsittelevää, osallistavaa, verkostotukea tai taloudellista tukea. Taulukkoon 6. on koottu työpaikan tuen muotoja, niiden psykologisia merkityksiä sekä tuen antajat. Tiedollinen tuki helpottaa muutoksen älyllistä ymmärrystä sekä ennakointia. Tiedollinen tuki voi olla valmentavaa henkilöstökoulutusta, tietoa työ-, eläke- ja koulutusmahdollisuuksista. Osallistava tuki lisää hallinnan tunnetta sekä henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Se myös auttaa sopeutumaan ja sitoutumaan uuteen tilanteeseen. Tunteita käsittelevä tuki luo turvallisuuden ja välittämisen tunnetta, ylläpitää jaksamista ja ehkäisee ahdistusta ja masennusta. Keskustelut ryhmissä ja yksilöiden kanssa ovat tärkeitä, koska ne antavat tukea ja auttavat kriisitilanteen työstämisessä. Keskustelut toimivat tilanteen selkiyttäjänä. Tunteiden jakaminen yhteisissä keskusteluissa lisää vastoinkäymisen yhteistä kohtaamista ja myötäelämisen mahdollisuuksia ja näin se vähentää kuormittavuutta sekä eristäytymistä. Taloudellinen tuki turvaa ylimenokauden toimeentuloa. Se auttaa myös sijoittumisessa seuraavaan työhön ja uuden uran alkuun. Erilaiset muutosturvapalvelut myös auttavat henkilöitä eteenpäin. (Saarelma-Thil 2009, 86 - 88.)

Tiedollinen	Helpottaa älyllistä ymmärrystä, tilanteen ennakointia ja hallintaa, vähentää väärinkäsityksiä.	-johto -esimiehet -henkilöstönkehittäjät
Osallistava	Lisää elämänhallinnan tunnetta ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin.	-esimies -työyhteisö -yksilöt
Tunteita käsittelevä	Edistää vastoinkäymisten psyykkistä käsittelyä, myötäelämistä ja ylläpitää jaksamista.	-kohtalotoveri -työterveyshuolto -asiantuntija
Taloudellinen -välitön ja välillinen	Turvaa ylimenovaiheen toimeentulon ja auttaa sijoittumaan	-johto -henkilöstöhallinto -konsultit -työvoimapalvelut
Verkosto	Auttaa sosiaalisessa selviytymisessä, on moraalisenä tukena.	-henkilöstöhallinto -johto -työterveyshuolto

Taulukko 6. Työpaikan tuen muodot, psykologinen merkitys ja tuen antajat (Saarelma-Thil 2009, 86.)

4.3 Ehdotus suunnitelmaksi Kainuun TE-toimiston resilienssin vahvistamiseksi

Tutkimuksen tavoitteena oli vastausten analyysin pohjalta tehdä ehdotuksia toimenpiteiksi, joilla Kainuun TE-toimiston henkilöstön resilienssiä voidaan ylläpitää ja vahvistaa. Vaikka annettujen vastausten perusteella henkilöstö kokee tällä hetkellä työhyvinvointinsa pääsääntöisesti hyväksi, kannattaa työnantajan silti tehdä tietoisia toimenpiteitä, jotta työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään.

Henkilöstön vastausten perusteella työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää parhaiten tukemalla yhteistä tekemistä työyhteisössä vapaamuotoisen yhdessäolon, keskustelujen ja vuorovaikutuksen sekä palaverien muodossa. Lisäksi vastauksissa toivotaan riittävää tiedottamista muutoksesta. Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja kehittää myös kouluttautumisen mahdollistamisella, työergonomiasta huolehtimisella, työterveyshuollon käytettävyydellä, perehdyttämällä henkilöstö uusiin tehtäviin, työaikajoustoilla ja työaikaliukumien joustavalla käytöllä. Lisäksi toivottiin saada käyttää työaika työhyvinvoinnin ylläpitoon, esimerkiksi liikuntaan. Myös nykyisen tuen koettiin olevan riittävää.

Toivottua tukea vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita olisi annettujen vastausten perustella erilaiset yhteiset keskustelut. Tiedon saanti koettiin merkittäväksi ja sen toivottiin olevan riittävää, avointa, säännöllistä sekä asiallista. Työnantajan rohkaisu, kannustus, positiivinen palaute sekä taloudellinen tuki voisi vahvistaa ja auttaa kehittämään henkilöstön valmiuksia kohdata työelämän haasteita. Lisäksi mainittiin muun muassa yleisen positiivisen ilmapiirin luominen, muutosvalmennus sekä perehdytys uusiin asioihin.

Työyhteisön tuki oli toivotuinta kysyttäessä millaista tukea henkilöstö toivoo parantaakseen kykyään palautua muutoksessa. Vastauksissa nousi esiin muutoksen läpikäyminen ja keskustelut yhdessä työyhteisössä, työkaverin tukeminen muutosprosessissa sekä ymmärrys niin esimiehen kuin työkavereidenkin taholta. Lisäksi toivottiin taloudellista tukea, varmuutta työpaikkojen säilymistä sekä tarjolla olevien vaihtoehtojen esittelyä etukäteen. Johdon toivottiin myös rajoittavan muutoksesta tiedottamista ja siten minimoivan stressin aiheuttamista henkilöstölle.

Vastausten mukaan Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten työnantajan mahdollistamaan koulutukseen osallistumista, kuten ennenkin. Lisäksi toivottiin kannustusta, ymmärrystä sekä positiivista palautetta niin johdon kuin työkavereidenkin taholta. Työnoh-

jaus ja taloudellinen tuki tulivat myös esille vastauksissa. Yksittäisissä maininnoissa tuotiin esille myös se, ettei tukea tarvita, koska osaaminen ja ammattitaito ovat riittävät myös uudessa organisaatiossa työskentelemiseen.

Vastausten mukaan Kainuun TE-toimiston henkilöstö toivoo eniten sitä, että koko työyhteisö tukee toisiaan, kannustaa ja antaa palautetta. Vastauksissa nousi esiin avoin ja ajan-kohtainen tiedottaminen, yhteiset keskustelut, työhyvinvointi, ohjaus ja myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen.

Liitteeseen 3 on koottu ehdotuksia suunnitelmaksi Kainuun TE-toimiston resilienssin vahvistamiseksi ja kehittämiseksi. Ehdotukset pohjautuvat henkilöstön esittämiin toiveisiin tuesta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, tuesta vahvistaa ja kehittää valmiuksia kohdata työelämän haasteita, tuesta vahvistaa ja kehittää kykyä palautua muutoksessa, tuesta parantamaan kykyä uudistua muutoksessa ja toiveisiin tuesta työelämän tavoitteiden saavuttamiseksi.

Resilienssi –kyselyn tulokset käsiteltiin yhdessä henkilöstön kanssa 20.9.2017. Tilaisuudessa henkilöstö pääsi ideoimaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia resilienssin vahvistamiseksi ja kehittämiseksi. Esimerkiksi työyhteisön tuen, kannustuksen ja positiivisen palautteen antamiseksi ja saamiseksi ideoitiin tehtäväksi uudet työyhteisön pelisäännöt. Työhyvinvointia tukemaan ehdotettiin muun muassa kävelykokouksia ja –keskusteluja, esimerkiksi kehityskeskusteluja lenkkeillen sekä muutoinkin kokousten ja palaverien vientiä innovatiivisiin ympäristöihin, kuten kodalle ja luontoon. Henkilöstö innostui järjestämään yhteistä, vapaamuotoista tekemistä ja osa on jo käynyt yhdessä elokuvissa, konserttilippuja on varattu ja osa lähtee ratsastusvaellukselle.

5 Pohdinta

Kainuun TE-toimisto ja sen henkilöstöstä jokainen on tilanteessa, jossa tarvitaan muutokkyä ja muutoksesta selviytymisen kykyä eli resilienssiä. Nämä kyvyt ovat ratkaisevia ihmisten hyvinvoinnin kannalta keskellä sote- ja maakuntauudistusta sekä sen jälkeisessä työelämässä. Kaikkien kannalta on merkityksellistä, että henkilöstön työhyvinvoinnista ja resilienssistä huolehditaan ja että niitä tuetaan ja vahvistetaan tavoitteellisesti. Alkuperäisestä hallituksen päätöksestä poiketen heinäkuiset uutiset siirsivät sote- ja maakuntauudistuksen toteutumista vuodella eli vuoden 2020 alkuun. Toisten mielestä se toi kaivattua lisäaikaa valmistautumiseen, osa odottaa edelleen, ettei uudistus toteudu ja osa harmittelee viivytystä.

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

Resilientit henkilöstön jäsenet myös Kainuun TE-toimistossa uskovat siihen, että he voivat itse vaikuttaa aktiivisesti omaan elämäänsä. Muutokset työelämässä edellyttävät ihmisiltä yhä enemmän sopeutumiskykyä ja psykologista pääomaa eli itseluottamusta, sitkeyttä, toiveikkuutta sekä optimismia. Ihmiset joilla on paljon psykologista pääomaa tulkitsevat yleensä työtilanteita myönteisemmin, heiltä löytyy myös voimavaroja vastata työympäristön haasteisiin sekä sopeutumiskykyä organisaatiomuutoksiin. Voidaankin sanoa, että mitä enemmän henkilöllä on psykologista pääomaa, sen resilientimpi hän on.

Onneksemme resilienssi on ihmisessä kehittyvä ominaisuus, joten sitä voidaan tukea ja kehittää aktiivisesti ja se rakentuu läpi elämän. Tämän vuoksi ei ole koskaan liian myöhäistä kiinnittää omaan ja työyhteisönsä resilienssiin huomiota ja lähteä kehittämään sitä määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Kaikki ihmiset voivat kiinnittää huomiota sopeutumiensa eli siihen, kuinka he suhtautuvat muutoksiin, kuinka joustavasti he pystyvät toimimaan muutostilanteissa, kuinka nopeasti he hyväksyvät muutokset ja kaikki voivat tarkastella, millainen heidän joustamiskykynsä on. Mielestäni tämä kannattaa ottaa esille aina kehityskeskusteluissa ja tarvittaessa oman sopeutumiskykynsä eli resilienssinsä voi ottaa henkilökohtaiseksi kehittymiskohteekseen.

Kuten resilienssi –kysely Kainuun TE-toimiston henkilöstölle osoitti, toiset innostuvat uudesta heti mahdollisuutena ja toiset tarvitsevat pidemmän ajan ja esimerkiksi enemmän asioiden yhdessä läpikäymistä sopeutuakseen ja hyväksyäkseen muutoksen. Teorian perusteella voidaan siis ajatella, että nopeammin muutokseen sopeutuvat henkilöt pärjäävät nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä helpommin ja ovat siten resilienssiempiä, kuin hitaammin muutoksiin sopeutuvat henkilöt.

Muutostilanteissa ihmiset pyrkivät yleensä selvittämään mahdollisimman pian oman roolinsa, arvostuksensa sekä uuden organisaation myötä muuttuneen identiteettinsä. Tärkeä kysymys myös sote- ja maakuntauudistuksessa on, että mitä minulle tapahtuu – mitkä ovat minun vaihtoehdot? Resilienssi –kyselyn vastauksissa toivottiin ajantasaista ja asiallista tietoa, tukea ja ohjausta sekä omien vaihtoehtojen esittelyä. Henkilöstön toiveena pääsääntöisesti oli jatkaa mielekkäissä työtehtävissä ja tarpeen mukaan kouluttautua ja kehittää osaamistaan. Teoria tuki kyselyn vastauksia siinäkin näkökulmasta, että työyhteisöltä toivottiin tukea, yhteistä tekemistä yhteisyyttä, tasapuolisuutta sekä yhdenmukaisuutta. Muutostilanteessa siis kaivataan samoja perusasioita, jotka tekevät työyhteisöstä hyvän ja mielekkään työskennellä myös normaalissa toiminnan tilanteessa. Koska Kainuun TE-toimisto on monipaikkainen työyhteisö, täytyy omissa esimiestyössään kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöön kaikilla toimipaikoilla ja etätyöpisteissä. Toiminta saattaa useasti näyttää Kajaani-keskeiseltä muualta Kainuusta katsottuna, vaikka se ei olisi kuitenkaan tarkoitus. Muutostilanne monipaikkaisessa työyhteisössä siis luo omat haasteensa johtamiselle ja esimiestyölle.

Työ- ja elinkeinoministeriö, KEHA-keskus sekä maakuntahallinnon väliaikainen toimielin (VATE) tulevat järjestämään erilaisia muutosvalmennuksia, joihin TE-toimiston henkilöstö voi osallistua. Muutosvalmennusta on jo nyt saatavilla. Esimerkiksi Taimi-intrassa on oma-toimisesti läpikäytävää verkkomateriaalia. Lisäksi muutostukea saa kattavista työterveyshuollon palveluista sekä työnohjauksesta muutoksen tueksi. Lisäksi KEHA-keskuksella on haettavana ryhmämuotoisia valmennuksia, joihin kuuluu lähi- ja etätapaamisia. Olen TE-toimiston edustajana työryhmässä, joka suunnittelee muutosvalmennusta koko uudelle maakunta –organisaatiolle Kainuussa. Päätimme ensimmäisessä suunnittelupalaverissa esittää väliaikaiselle toimielimelle, että koko henkilöstölle tehdään vielä syksyn 2017 aikana lyhyt kysely, millaista muutostukea he tarvitsevat henkilökohtaisesti ja millaista muutostukea he kokevat oman organisaationsa tarvitsevan. Näiden vastausten pohjalta tullaan laatimaan hankehakemus helmi-maaliskuussa 2018 sekä muutosvalmennussuunnitelma. Tavoitteena on saada muutosvalmennuksen suunnittelu-, kilpailutus ja toteutusresurssia hankerahoituksella. Tarjolla olevia muutosvalmennuksista kannattaa

esitellä henkilöstölle ja tunnistaa kunkin henkilöstön jäsenen tarpeisiin sopivimmat vaihtoehdot ja kannustaa heitä osallistumaan niihin.

Muutostilanne haastaa johtamistyön ja oman osaamiseni. Tilannejohtaminen voi saada uusia piirteitä, koska päivittäiset haasteet ja ongelmat sekä henkilöstön tarvitsema tuki muuttuvat. Esimiehenä joudun päivittäin vastaamaan laajoihin strategisiin kysymyksiin ja tekemään yksittäisiä operatiivisia päätöksiä. Esimies- ja johtamistyö on reaktiivista ja yhden haasteista on priorisointi ja valintojen tekeminen.

Kainuun TE-toimisto on omaan kokemukseeni pohjautuen hyvin koulutusmyönteinen työyhteisö ja se kannustaa henkilöstöä osallistumaan erilaisiin henkilöstökoulutuksiin ja –valmennuksiin sekä omaehtoiseen opiskeluun tarjoamalla muun muassa palkallista opintovapaaan käyttöä. Nämä mahdollisuudet on syytä kerrata henkilöstön kanssa, että jokainen on niistä tietoinen harkitessaan omia mahdollisuuksiaan.

Resilienssin – muutoskyvykkyyden teoriaan ja henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksiin paneutuminen oli itselleni hyvin opettavaista. Se avasi ymmärrystä erilaisiin reagointeihin ja käyttäytymismalleihin muutostilanteissa. Se laittoi ajattelemaan ja ideoimaan erilaisin keinoja osuvasti tukea henkilöstön jäseniä. Ja ennen kaikkea se auttoi ymmärtämään myös omia tunteita ja reaktioitani muutostilanteissa. Erityisen tyytyväisenä panin merkille kyselyn tuloksista henkilöstön vastaukset, joissa osattiin ottaa vastuu muutokseen sopeutumisesta ja muutoskyvykkyyden kasvattamisesta itselle ja korostettiin oman aktiivisen asenteen ja osaamisen kehittämisen olevan keinoja pärjätä muutoksessa.

Lähteet

- Arasola, E. 2016. Sisäisesti notkea ihminen. Viitattu 12.9.2017 <https://www.parempibisnes.fi/blogi/sisaisesti-notkea-ihminen/>
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo
- Hedrenius, S. ja Johansson, S. 2016. Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Helsinki: Tietosanoma
- Hirsjärvi, S, Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne : käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki. Bonnier Business Forum.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2012. Pienen lapsen sosiaalisuus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Juva. WSOY
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! : miten johtaja inspiroi ihmisiä syttymään muutokselle. Helsinki: Ajatus Kirjat
- Käyttäjänopas. Resilience – a key skill for education and job –project. 2014 Viitattu 29.3.2017. http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf
- Manka, M. 2015. Stressikirja Mistä virtaa?. Helsinki: Talentum
- Manka, M. ja Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentun Pro
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor
- Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi: sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Resilience – a key skill for education and job –project. 2014. Viitattu 29.3.2017. <http://www.resilience-project.eu/index.php?id=4&L=14>

Resilience Alliance. 2017 Viitattu 30.4.2017 <http://www.resalliance.org/>.

Rinne, T. 2014. Resilienssi muutoskyvykkyyden lähteenä. Bloggeja, artikkeleja ja tekstejä kirjaan Johtoryhmästä tähtijoukkue. e-kirja. Talentum.

Roos, S. ja Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä: työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: UNIpress.

Räisänen, K. ja Roth, K. 2012. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarelma-Thil, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sote- ja maakuntauudistus. Hallituksen linjaus 5.4.2016. Viitattu 27.3.2017. <http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/hallituksen-linjaukset>

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Muutosjoustavuus (resilienssi) Viitattu 27.3.2017. <http://tem.fi/muutosjoustavuus-resilienssi->

Työterveyslaitos. Mitä on resilienssi? Viitattu 22.4.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyonkehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos. Organisation resilienssin edistäminen (ResCas) –hanke. Viitattu 16.9.2017. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/organisaation-resilienssin-edistaminen-res-cas-tutkimushanke/>

Uusitalo, H. 2017. ResCas –tutkimushankkeesta. Sähköpostiviesti 29.9.2017. Vastaanottaja K. Hämäläinen.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki, WSOY

Valtiokonttori. 2007. Kaiku-palvelut, Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki, Tammi

Viitala, R. ja Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva, PS-kustannus

VTT, Organisaation resilienssin edistäminen ResCas. hanke, viitattu 16.9.2019.
<http://www.vtt.fi/sites/rescas/en/main-focus-areas-and-research-questions>

Vuorinen, K. 2015. Resilienssi on kehittyvä ominaisuus. Viitattu 1.5.2017 <http://blogs.helsinki.fi/klaakkon/resilienssi-on-kehittyva-ominaisuus/>

Saatekirje

Resilienssikysely Kainuun TE-toimiston henkilöstölle

Resilienssi on meille kaikille tänä päivänä ajankohtaista ja tärkeää – siksi kiinnostuin tekemään siitä tradenomiopintojeni opinnäytetyön.

Työterveyslaitos on määritellyt resilienssin muun muassa työn vaatimaksi joustavuudeksi, soveltamiseksi ja ennakkoinniksi. Resilienssi on tulevien muutosten ennakointia sekä työyhteisössä yhdessä oppimista että käytännössä sujuvaa ja joustavaa toimintaa muuttuvissa tilanteissa.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kainuun TE-toimisto ja resilienssi tutkimuksen tulokset hyödyntävät suoraan työyhteisöämme. Vastausten perusteella teen Kainuun TE-toimistolle ehdotuksen henkilöstön resilienssin vahvistamiseksi – joten tutkimuksen tuloksesta on konkreettista hyötyä meille kaikille.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsittelen ehdottoman luottamuksellisesti kooten niistä näkemyksen työyhteisömme resilienssin tilasta kokonaisuutena. Esittelen tulokset koko henkilöstölle syksyllä 2017.

Me jokainen yksilönä, työyhteisö sekä työnantaja yhdessä voimme ylläpitää ja vahvistaa muutosjoustavuuttamme moni tavoin. Esimerkiksi muutosvalmennuksella lisätään ymmärrystä muutoksesta ja sen aiheuttamista reaktioista, annetaan tukea reaktioiden kohtaamiseen, itsensä ja muiden auttamiseen sekä autetaan kohdistamaan voimavarat asioihin, joihin voimme itse vaikuttaa.

Uudistumisohjelmalla taas tuetaan henkilöstön ja tehtävien siirtymää kohti uutta toimintaympäristöä ja –tapaa maakuntahallintoineen. Samanaikaisesti turvataan nykyinen toiminta sekä asiakaspalvelun sujuvuus nykyisissä organisaatioissa vuoteen 2019. Muutoksen tuen materiaaleja, vinkkejä ja linkkejä on saatavilla runsaasti – meidän kannattaa nyt pysähtyä hetkeksi miettimään, mikä hyödyntää meitä parhaiten.

Pyydän sinua vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn viikon kuluessa eli viimeistään maanantaina 5.6.2017 klo 16 mennessä.

Annan mielelläni kyselystä lisätietoja – vastaamalla voit vaikuttaa!

Ystävällisin terveisin, Kirsi Hämäläinen

Resilienssi -kysely Kainuun TE-toimiston henkilökunnalle 5/2017

1. Arvioi työhyvinvointiasi asteikolla 1(erittäin huono) -5 (erittäin hyvä)?

1 2 3 4 5

2 Miten ylläpidät ja edistät omaa työhyvinvointiasi?

3 Mitä tukea toivot työhyvinvointisi ylläpitoon ja edistämiseen?

4. Arvioi valmiuksiasi kohdata työelämän haasteita asteikolla 1 (erittäin huono) – 5 (erittäin hyvä)?

1 2 3 4 5

5 Miten vahvistat ja kehität valmiuksiasi kohdata työelämän haasteita?

6 Millaista tukea toivot vahvistaaksesi ja kehittääksesi valmiuksiasi kohdata työelämän haasteita?

7 Arvioi kykyäsi palautua muutostilanteessa asteikolla 1 (erittäin huono) - 5 (erittäin Hyvä)?

1 2 3 4 5

8 Miten vahvistat ja kehität kykyäsi palautua muutoksessa?

9 Millaista tukea toivot parantaaksesi kykyäsi palautua muutoksessa?

10 Arvio kykyäsi uudistua muutoksessa asteikolla 1 (erittäin huono) – 5 (erittäin hyvä)?

1 2 3 4 5

11 Miten vahvistat ja kehität kykyäsi uudistua muutoksessa?

12 Millaista tukea toivot parantaaksesi kykyäsi uudistua muutoksessa?

13 Millaisia työelämän tavoitteita sinulla on tulevaisuudessa?

14 Miten olet suunnitellut saavuttavasi tavoitteesi?

15 Millaista tukea toivot saavuttaaksesi tavoitteesi?

Ehdotus suunnitelmaksi resilienssin vahvistamiseksi ja kehittämiseksi Kainuun TE-toimistossa

Toivottu tuki työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuu, resurssit
Yhteinen tekeminen, vapaamuotoinen yhdessä-olo, vuorovaikutus, keskustelut	Virkistyspäivät, muu yhteinen omaehtoinen toiminta työajan ulkopuolella esim. kuntosalikäynnit, elokuvat, lenkkeily. Nimetään uudelleen Virkistystoimikunta/Vili-ryhmä.	2 krt/v Vili-ryhmä Johto
Palaverit	Palvelulinjapalaverit, henkilöstöinfot, toimintopalaverit, työkokoukset, kehittämispäivät. Kävely-, kota- yms kokoukset.	Väh. 2 krt/kk Johto
Tiedottaminen	Taimi-intra, palaverit, sähköposti.	Johto, viestintäasiantuntijat
Kouluttautumisen mahdollistaminen	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/oppia-ika-kaikki-sivusto/Sivut/default.aspx	Jatkuvasti käytettävissä.
Työterveyshuolto, työergonomia	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/voi-hyvin-sivusto/Sivut/tyoterveyshuolto.aspx	Jatkuvasti käytettävissä.
Perehdytys uusiin tehtäviin	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/tyouran-aikana-sivusto/Sivut/perehdyttaminen.aspx	Tehtävien muuttuessa ja tarpeen mukaan. Esimies
Työaikajoustot, -liukumien joustava käyttö	KEHAn ohjeen mukaan: https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat/tyo-aika/liukuva-tyoaika	Jatkuvasti käytettävissä. Esimies
Työajan käyttö työhyvinvoinnin ylläpitoon	KEHAn päätös KEHA/143/2016	Johto

Toivottu tuki vahvistamaan ja kehittämään valmiuksia kohdata työelämän haasteita	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuu, resurssit
Tiedon saanti	Taimi-intra, palaverit, sähköposti	Johto, viestintäasiantuntijat
Rohkaisu, kannustus, positiivinen palaute ja yhteiset keskustelut, positiivinen ilmapiiri	Luodaan työyhteisön pelisäännöt.	Työyhteisön jatkuvaa toimintaa. Johto
Taloudellinen tuki	Välitön tai välillinen tuki	Johto
Muutosvalmennus	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/ohjaus-sivusto/kehittaminen-sivusto/onnistu_muutoksessa/Sivut/Muutosvalmennus.aspx	KEHA, VATE Johto
Perehdytys uusiin asioihin	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/tyouran-aikana-sivusto/Sivut/perehdyttaminen.aspx	Tehtävien muuttuessa ja tarpeen mukaan. Esimies
Toivottu tuki vahvistamaan ja kehittämään kykyä palautua muutoksessa	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuu, resurssit
Työyhteisön tuki, työkaverin tukeminen muutosprosessissa, ymmärrys työkaverin ja esimiehen taholta	Luodaan uudet työyhteisön pelisäännöt.	Työyhteisön jatkuvaa toimintaa. Johto
Muutoksen läpikäyminen ja yhteiset keskustelut	Palvelulinjapalaverit, toimipaikkakohtaiset skype-kahvit	Johto
Taloudellinen tuki	Välitön tai välillinen tuki	Johto
Varmuus työpaikkojen säilymisestä	Henkilöstö siirtyy liikkeenluovutusperiaatteella http://alueuudistus.fi/henkilosto	
Vaihtoehtojen esittely	Kehitys- ja muutoskeskustelut.	Johto

Toivottu tuki parantamaan kykyä uudistua muutoksessa	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuu, resurssit
Työnantajan mahdollistamaan koulutukseen osallistuminen	KEHAn ohjeen mukaan https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/oppia-ika-kaikki-sivusto/Sivut/default.aspx	Koko ajan käytettävissä
Työnantajan ja työkavereiden kannustus, ymmärrys ja positiivinen palaute	Luodaan uudet työyhteisön pelisäännöt.	Työyhteisön jatkuvaa toimintaa. Johto
Työnohjaus	KEHAn ohje https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat-sivusto/oppia-ika-kaikki-sivusto/Sivut/Ty-onohjaus.aspx	Koko ajan käytettävissä.
Taloudellinen tuki	Välitön tai välillinen tuki	Johto
Toivottu tuki työelämän tavoitteiden saavuttamiseksi	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuu, resurssit
Työyhteisön tuki, kannustus, palaute, keskustelut, myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen	Luodaan uudet työyhteisön pelisäännöt.	Työyhteisön jatkuvaa toimintaa. Johto
Tiedottaminen	Taimi-intra, palaverit, sähköposti	Johto, viestintäasiantuntijat
Työhyvinvointi	KEHAn ohje https://taimi.sharepoint.com/henkiloston-kasikirjat/voi-hyvin/tyohyvinvointi	Työyhteisön jatkuvaa toimintaa
Ohjaus	Kehitys- ja muutoskeskustelut.	Johto