



**AMMATTIKORKEAKOULU**

*University of Applied Sciences*

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 165



Maria Ekström & Noora Montonen (toim.)

**Resilienssillä joustavuutta ja kestävyttä  
yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle**

**Copyright © tekijät ja  
Laurea-ammattikorkeakoulu 2021  
CC BY-SA 4.0**

Taitto: Noora Montonen

Kannen kuva: Doomu / Shutterstock  
Sivun 5 kuva: John Schnobrich on Unsplash  
Sivun 8 kuva: Armand Khoury on Unsplash  
Sivun 13 kuva: Elena Taranenko on Unsplash  
Sivun 14 kuva: Hammer Tusk on Unsplash  
Sivun 16 kuva: Joshua Rawson on Unsplash  
Sivun 25 kuva: Linus Nylund on Unsplash  
Sivun 28 kuva: Jacqueline Mung on Unsplash  
Sivun 31 kuva: Chang Duong on Unsplash  
Sivun 33 kuva: Catalin Pop on Unsplash  
Sivun 34 kuva: Shea Rouda on Unsplash  
Sivun 39 kuva: Marco Allegretti on Unsplash  
Sivun 41 kuva: Noah Buscher on Unsplash  
Sivun 42 kuva: Shane Rounce on Unsplash  
Sivun 45 kuva: Proxyclick visitor management system on Unsplash  
Sivun 47 kuva: Alexandra Sapoz on Unsplash  
Sivun 49 kuva: Sandra Seitamaa on Unsplash  
Sivun 53 kuva: Rodeo project on Unsplash  
Sivun 55 kuva: Ravi Roshan on Unsplash  
Sivun 57 kuva: LinkedIn sales solutions on Unsplash  
Sivun 67 kuva: Andrik Langfield on Unsplash  
Sivun 69 kuva: Oskars Sylvan on Unsplash  
Sivun 72 kuva: Jeremy Bishop on Unsplash  
Sivun 75 kuva: Jasper van der Meij on Unsplash  
Sivun 80 kuva: Tom Ezzatkah on Unsplash  
Sivun 82 kuva: Jason Leung on Unsplash  
Sivun 83 kuva: Markus Winkler on Unsplash  
Sivun 85 kuva: Roman Kraft on Unsplash  
Sivun 87 kuva: Malu de Wit on Unsplash  
Sivun 93 kuva: Annie Spratt on Unsplash  
Sivun 94 kuva: Noah on Unsplash  
Sivun 96 kuva: Timon Studler on Unsplash  
Sivun 101 kuva: Marco Filezzia on Unsplash  
Sivun 106 kuva: Taha Mazadaran on Unsplash  
Sivun 110 kuva: Mohamed Nohas on Unsplash  
Sivun 112 kuva: Kyle Glenn on Unsplash  
Takakannen kuva: Bluebudgie on Pixabay

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-612-9 (verkko)

Maria Ekström & Noora Montonen (toim.)

## **Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle**

## SISÄLLYSLUETTELO

**Johdanto / Ekström & Montonen** ..... 6

### YKSILÖN RESILIENSSI

**Neljällä resilienssin keinolla 4. teollisen vallankumouksen tuomat työelämän haasteet  
haltuun / Holm & Kivinen** ..... 10

**Yksilön resilienssi ja ilmastonmuutosahdistus / Karttunen, Teerikangas-Järvi &  
Vänttinen** ..... 16

**Onnellisuus resilienssin polttoaineena / Lahdensalo & Salakka** ..... 28

**Resilienssistä apua ympäristötunteiden kohtaamiseen / Nurmi & Partanen** ..... 36

### ORGANISAATION RESILIENSSI

**Organisaation resilienssiä vahvistetaan arjen toiminnassa / Alanne & van der Most** ... 44

**Työntekijät resilienssin organisaation rakentajina / Jäntti & Seppälä** ..... 54

**Resilientti tiimi pärjää avaruusmatkallakin / Montonen** ..... 62

### YHTEISKUNNAN RESILIENSSI

**Resilienssi työkaluna kestävä tulevaisuuden rakentamisessa / Kahra & Salonen** ..... 74

**Yhteiskunnallinen resilienssi ja kriisinsietokyky – viestinnän rooli yhteisöjen  
sietokyvyn vahvistajana / Katajamäki & Lagerström** ..... 82

**Ratkaiseeko resilienssi ilmastokriisin? / Koivulehto** ..... 90

**Koulutuksen merkitys yhteiskunnalliselle resilienssille / Laurila & Viitala** ..... 96

### KESTÄVÄN KASVUN RESILIENSSI

**Resilienssillä kestävämpää kasvua / Ekström** ..... 108



## Johdanto

Maria Ekström & Noora Montonen

**E**LÄMME MAAILMASSA, JOSSA muutoksesta on tullut jatkuvaa. Niin yksilöt, organisaatiot kuin yhteiskuntakin tarvitsevat pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä muutosjoustavuutta, eli resilienssiä. Resilienssin käsitteen ja merkityksen ymmärtäminen on keskeistä, jotta sekä yksilöt, organisaatiot ja yhteiskunta voivat kehittää toimintaansa varautumaan muutoksiin, selvityä niistä ja ponnahtaa takaisin entistä vahvempana. Resilienssi ei ole pysyvä, muuttumaton ominaisuus, vaan sitä voi kehittää.

Tämä julkaisu on syntynyt osana Laurea-ammattikorkeakoulun Kestävän kasvun YAMK-koulutusohjelmaa. Resilienssin lisäksi kestävä kasvu on noussut yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi ajankohtaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Kasvu on merkityksellistä kaikille organisaatioille, mutta kestävä kasvun näkökulmasta sitä tarkastellaan huomioimalla taloudellisen kehityksen lisäksi siihen vaikuttavat ekologiset ja sosiaaliset tekijät, tai toisinpäin. On tärkeää tarkastella, millaisia jälkiä talouskasvu jättää yhteiskuntaan ja ympäristöön.

Kestävässä kasvussa on resilienssin tavoin keskeistä muutokset ja niissä pärjääminen. Esimerkiksi kiertotalous- ja liiketoimintamallien muutokset ravisuttelevat toimialoja ennennäkemättömällä tavalla. Vahvistamalla resilienssiä yksilöt, organisaatiot ja yhteiskunta vahvistavat edellytyksiään pärjätä vaativassa, alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opiskelijat ovat kirjoittaneet tämän julkaisun artikkelit resilienssiä käsittelevällä opintojaksolla. Opiskelija-artikkelien lisäksi julkaisussa on mukana artikkelit kahdelta Laurea-ammattikorkeakoulun henkilöstön edustajalta. Artikkelit on jaoteltu resilienssin eri teemojen mukaisesti: tekstit avaavat resilienssin käsitettä yksilön, organisaation, yhteiskunnan ja kestävä kasvun näkökulmista.

Yksilön näkökulmaa käsitellään julkaisussa neljässä artikkelissa. **Sari Holmin ja Sari Kivisen** artikkelissa *"Neljällä resilienssin keinolla 4. teollisen vallankumouksen tuomat työelämän haasteet haltuun"* kuvataan, miten yksilö voi hyödyntää resilienssiä neljännen teollisen vallankumouksen mukanaan tuomiin muutoksiin ja vaatimuksiin työelämässä. **Pauliina Karttunen, Mervi Teerikangas-Järvi ja Nina Vanttinen** pohtivat artikkelissaan *"Yksilön resilienssi ja ilmastonmuutosahdistus"* voiko resilienssin ominaispiirteitä harjoittamalla vaikuttaa yksilön kokemaan ilmastonmuutosahdistukseen. **Aino Lahdensalon ja Tanja Salakan** artikkelissa *"Onnellisuus resilienssin polttoaineena"* on selvitetty, miten onnellisuuskäsitteet linkittyvät resilienssiin sekä voivatko onnellisuus ja itsemyötätunto toimia resilienssin polttoaineena. **Annika Nurmen ja Pasi Partasen** artikkelissa *"Resilienssistä apua ympäristötunteiden kohtaamiseen?"* tarkastellaan resilienssin kytkeytymistä ympäristötunteiden käsittelyyn.

Organisaation resilienssin teemasta on kirjoitettu julkaisuun kolme artikkelia. **Eemeli Alanteen ja Minna van der Mostin** artikkelissa *"Organisaation resilienssiä vahvistetaan arjen toiminnassa"* keskitytään siihen, miten organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa organisaation arjessa. **Suvi Jäntti ja Maria Seppälä** kuvaavat artikkelissaan *"Työntekijät resilienssin organisaation rakentajina"*, mistä tekijöistä organisaation resilienssi rakentuu ja miten sitä voidaan ylläpitää ja kehittää. Laurean tieto- ja julkaisupalveluiden asiantuntijan **Noora Montosen** artikkelissa *"Resilientti tiimi pärjää avaruusmatkallakin"* tuodaan esiin resilienssin tiimin ominaisuuksia ja toimintatapoja sekä keinoja, miten tiimitason resilienssiä voidaan kehittää.

Yhteiskunnallinen resilienssi on aiheena neljässä julkaisun artikkelissa. **Pauliina Kahra ja Nina Salonen** pohtivat artikkelissaan *"Resilienssi työkaluna kestävä tulevaisuuden rakentamisessa"* kestävä kehityksen ja resilienssin välisiä yhteyksiä. **Katja Katajamäen ja Christina Lagerströmin** artikkelissa *"Yhteiskunnallinen resilienssi ja kriisinsietokyky — viestinnän rooli yhteisöjen sietokyvyn vahvistajana"* kuvataan, mikä on tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestinnän rooli yhteiskunnan resilienssin ja kriisinsietokyvyn vahvistajana. **Riikka Koivulehto** tutkii artikkelissaan *"Ratkaiseeko resilienssi ilmastokriisin?"* resilienssiä yhteiskunnallisena voimavarana sekä kykynä muutosten sietämiseen ja niistä selviytymiseen. **Arja Laurila ja Marjut Viitala** tarkastelevat artikkelissaan *"Koulutuksen merkitys yhteiskunnalliselle resilienssille"* kokonaisresilienssin käsitettä ja koulutusta yhteiskunnallisen resilienssin näkökulmasta.

Kestävä kasvun resilienssistä on kirjoittanut opintojakson vastuuoopettaja, yliopettaja **Maria Ekström**. Hän kuvaa artikkelissaan *"Resilienssillä kestävämpää kasvua"* resilienssin roolia yksilön ja alueellisuuden näkökulmasta, sekä miksi resilienssi on keskeinen käsite kestävä kasvun johtamisessa.

Hyviä lukuhetkiä!



## Yksilön resilienssi

## Neljällä resilienssin keinolla 4. teollisen vallankumouksen tuomat työelämän haasteet haltuun

Sari Holm & Sari Kivinen

**N**ELJÄS TEOLLINEN VALLANKUMOUS kuvaa digitaalisten teknologisten innovaatioiden aiheuttamaa muutosta, jossa fyysisen, digitaalisen ja biologisen maailmat sulautuvat toisiinsa johtaen lopulta vallankumouksen kaltaiseen yhteiskunnalliseen muutokseen. Neljäs teollinen vallankumous poikkeaa aikaisemmista teollisista vallankumouksista muutoksen nopeuden, laajuuden sekä taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten osalta. Eri toimialat muuttuvat teknologian vaikutuksesta niin nopeasti, että pitkän aikajänteen suunnittelu on hankalaa sekä yrityksille että yksilöille.

Resilienssi on sekä keino selviytyä tilapäisestä tai pitkäaikaisesta stressaavasta tilanteesta että taito toimia sopeutumisen edistämiseksi. (Lipponen, Litovaara ja Katajainen 2016, 242–243.) Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten yksilö voi resilienssin avulla valmistautua neljännen teollisen vallankumouksen mukanaan tuomiin työelämän muutoksiin ja vaatimuksiin.



**Neljäs teollinen vallankumous poikkeaa aikaisemmista teollisista vallankumouksista muutoksen nopeuden, laajuuden sekä taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten osalta.**

## TEKNOLOGISEN KEHITYKSEN NOPEUS JA KOMPLEKSISUUS HAASTAA YKSILÖN HENKISEN KAPASITEETIN JA KOGNITIIVISET KYVYT

Koronapandemia on kiihdyttänyt digitaalista transformaatiota ja työelämän muutosta. Ihmiset ovat siirtyneet etäopetukseen ja etätöihin, ja yritykset ovat siirtäneet toimintaansa kivijalkakaupasta verkkoon. Se on tuonut esimakua neljännen teollisen vallankumouksen aikakaudesta. (The future of jobs report 2020,5.)

Digitalisaatio ja useiden teknologioiden kuten tekoälyn, robotiikan, 3D-printtauksen, nanoteknologian ja bioteknologian samanaikainen kehittyminen luo eksponentiaalisesti kiihtyvällä vauhdilla uusia mahdollisuuksia useille eri yhteiskunnan ja työelämän aloille (Linturi & Kuusi 2018). Eksponentiaalinen muutos tarkoittaa, että teknologisen kyvykkyydet yli tuhatkertaistuvat 10 vuodessa (TEF 2021).

Nopea kehitys muuttaa työn luonnetta radikaalisti. Muutoksen suuruutta ja vaikutuksia voidaan arvioida työpaikkoihin kohdistuvien muutosten kautta. Automaatio tulee vähentämään 85 miljoonaa työpaikkaa 2025 mennessä, ja samaan aikaan syntyy 97 miljoonaa uutta työpaikkaa, joissa tarvitaan uusia taitoja ja teknistä osaamista (World Economic Forum 2020).

Useat samanaikaiset muutokset lisäävät muutosten kompleksisuutta. Kiihtyvä muutostahti ja kompleksisuuden kasvu lisäävät haasteita ihmisen henkiselle kapasiteetille (Kegan & Lahey 2009,11). Olosuhteiden jatkuvasta muutoksesta seuraa epävarmuus tulevaisuudesta. Ongelmanratkaisutaitojen, luovuuden ja innovaatiokyvyn tarve korostuvat nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kognitiivisia taitoja kuten kriittistä ajattelutapaa ja kykyä itseohjautuvuuteen tarvitaan erilaisten projektien hallinnassa. Ammatillisten yhteyksien ylläpitämisessä puolestaan sosiaalisuus ja emotionaalisuus ovat keskeisiä taitoja. Digitaalisessa ympäristössä työyhteisön tuen merkitys korostuu ajanhallinnan, henkisen hyvinvoinnin ja resilienssin vahvistamisessa. (Agrawal, De Smet, Lacroix & Reich 2020.)

## RESILIENSSISTÄ ETUA TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA

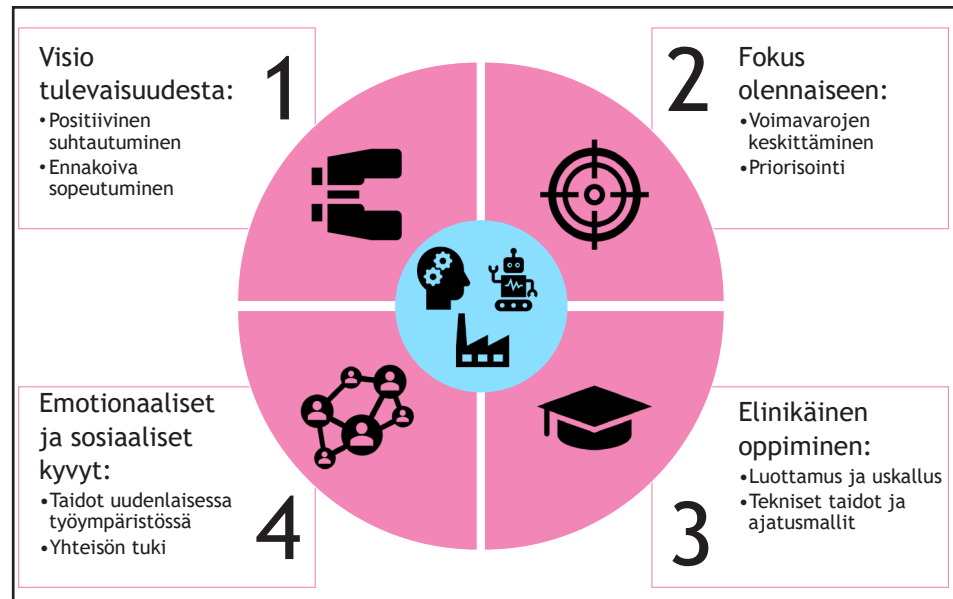
Resilienssiin, eli kykyyn sopeutua muutoksiin, vaikuttavat kasvatus, biologiset, psykologiset ja kulttuurilliset tekijät, mutta resilienssiä voidaan tietoisesti kehittää koko eliniän ajan, jolloin suhtautuminen haastaviin ja muuttuviin tilanteisiin helpottuu. Resilienssiominaisuuksiin kuuluvat muun muassa kestävyys, positiivinen asenne, joustavuus ja sosiaalisuus. (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda 2014.) Hyvä resilienssi ilmenee toimintakykyinä haastavissa tilanteissa.

Khoshaba ja Maddi (1999) ovat tutkineet resilienssin ominaisuuksista kestävyyttä (hardiness). He ovat tulleet siihen johtopäätökseen, että kestävyuden perustana on kyky oppia stressaavista kokemuksista, ja että kestävyys muodostuu kolmesta asenteesta: Sitoutuminen (commitment) eli osallistuminen vaikeissakin tilanteissa, hallinta (control) eli halu vaikuttaa lopputulokseen ja kokemus haasteiden (challenge) kuulumisesta osaksi elämää. Yhdessä nämä kolme tekijää mahdollistavat eksistentiaalisen rohkeuden ja motivaation kääntää stressaavat tilanteet henkilökohtaiseksi kasvuksi. (Maddi, Khoshaba, Harvey, Fazel & Resurreccion 2011.)

Kestävyuden lisäksi toimintakykyyn muutostilanteissa vaikuttavat optimistisuus, tunteiden hallinta ja kokemus epäonnistumisen kehittävistä vaikutuksista sekä niiden vuorovaikutus ympäristön kanssa (Barthélemy, Thango, Höhne, Lippa & Koliass 2021). Kun saatu palaute on rehellistä ja oikeudenmukaista sekä kannustavalla tavalla annettua, se vahvistaa uskoa mahdollisuuteen oppia haasteista ja epäonnistumisista (Poijula 2018, 220–221). Toiveikkaus vaikeuksista selviytymiseen motivoi toimimaan ja kokeilemaan erilaisia ratkaisuja (Goodman, Disabato, Kashdan & Machell 2017).

## NELJÄ RESILIENSSIN KEINOJA VASTAUKSENA NELJÄNNEN TEOLLISEN VALLANKUMOUKSEN VAATIMUKSIIN

Vastauksena neljännen teollisen vallankumouksen tuomiin työelämän vaatimuksiin yksilö voi suunnitella itselleen resilienssi-strategian, joka perustuu tulevaisuuskyvykkyteen eli keinoon visioida muutostarve. Oleellista on fokusoida niihin tekijöihin, joihin pystyy vaikuttamaan ja hyväksyä ne seikat, joihin ei voi vaikuttaa. Digitaalinen ympäristö edellyttää elinikäistä oppimista sekä uudenlaisia sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja.



Kuvio 1: Neljä resilienssin keinoa neljännen teollisen vallankumouksen vaatimuksiin (Kivinen 2021)

### 1: Luo oma visio tulevaisuudesta - positiivinen suhtautuminen ja ennakoiva sopeutuminen muutokseen

Valmistautumisessa neljännen teollisen vallankumouksen korostuu tulevaisuuskyvykkyys eli ennakoiva sopeutuminen toimintaympäristöön. Se on kyky kuvitella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja toimia halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. On tärkeää ymmärtää tilanteen lähtökohdat, jotta voidaan muodostaa kuva muutostarpeista. (Dufva 2020,7.) Hiltusen (2019) kaavan mukaan "tulevaisuuden tekeminen = nykypäivän faktojen tunnistaminen + visio paremmasta tulevaisuudesta + tahtotila + toiminta".

Muutokset vaativat sopeutumista epävarmuuteen ja uudenlaisiin olosuhteisiin (Dufva, Hellström, Hietaniemi, Hämäläinen, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa, Solovjew-Wartiovaara, Vataja, & Wärynen 2020). Resilienssin ajattelumalliin kuuluvat positiivisuus ja optimismi, sekä kyky nähdä mahdollisuuksia ja toivoa vaikeissa tilanteissa (Barthélemy ym. 2021; Hoopes 2017, 69–70). Luovuus, eli kyky kehittää runsaasti vaihtoehtoja ja ideoita, on Hoopesin (2017, 69–70) nimeämä resilienssimuskeli, josta on apua vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelussa. Tulevaisuuden tekemisessä korostuu resilienssin keinoista myönteinen toiminta, joka ylläpitää toimintakykyä ja tukee sopeutumista (Mieli 2020).



### 2: Fokusoi olennaiseen - voimavarojen keskittäminen ja priorisointi kompleksisuuden käsittelyssä

Kiihtyvä muutostahti ja kompleksisuuden kasvu lisää haasteita ihmisen henkiselle kapasiteetille (Kegan & Lahey 2009,11). Tällaisessa tilanteessa priorisointi eli keskittyminen tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen auttaa selviytymään. Järjestelykyky sekä organisoitu ja kurinalainen voimien käyttäminen tuovat helpotusta kompleksisuuden käsittelemiseen. (Hoopes 2017, 69–70.)

Mahdollisuudet toimia lopputuloksen saavuttamiseksi muuttuvat ajan myötä. Vaikka haluttu tulevaisuus vaikuttaisi nyt epärealistiselta, välitavoitteiden tulee olla realistisia. Silloin riittää, että tekee säännöllisesti pieniä asioita suuren tavoitteen saavuttamiseksi. (American Psychological Association 2012.) Toimintastrategiaksi voidaan valita kolme tapaa: valitaan toimintamalli, jolla haluttu lopputulos saavutetaan, valitaan saavutettavissa oleva päämäärä tai keskitytään niihin seikkoihin, joihin voi vaikuttaa ja kehitetään omaa ajattelua hyväksymään ne seikat, joihin ei voi vaikuttaa. (Scott 2010; Hoopes 2017, 55.)

### 3: Luota kykyihisi ja uskalla tarttua elinikäisen oppimisen haasteeseen - tekniset taidot ja uudet ajattelumallit ovat välttämättömiä

Tulevaisuuden työ edellyttää kykyä toimia täysin digitaalisessa ympäristössä. Arviolta 375 miljoonaa työntekijää tulee tarvitsemaan uudelleen koulutusta (Agrawal ym. 2020.) Muutos edellyttää sopeutumiskykyä ja uusista kokemuksista oppimista. Työntekijällä pitää olla kyvykkyys teknologian, algoritmien ja datan ymmärtämiseen sekä teknologiataitojen haltuunottoon (Dufva 2020,38).

Kun muutoksen nopeus kasvaa, tulee uuden oppimisesta jatkuvaa, ja voidaankin puhua elinikäisen oppimisen tarpeesta. Yksilön pitää pystyä "vertikaaliseen kasvuun" ja kasvattamaan kykyjään ymmärtää ajattelumallien ja näkökulmien monimuotoisuutta, sekä hyväksyä erilaisia arvoja ja maailmankuvia (Dufva ym. 2020,74.) Ajattelumallien muutos edellyttää sokeiden pisteiden löytämistä, ristiriitojen huomaamista sekä rajoittavista oletuksista vapautumista. Onnistumisen kannalta onkin tärkeää hahmottaa, että on kyse sekä uuden osaamisen, että uusien toiminta- ja ajattelutapojen tarpeesta. Silloin muutokseen adaptoituminen helpottuu. (Kegan & Lahey 2009.)

Resilienssin keinoista luottamus omiin kykyihin ja uskallus käyttää energiaa haasteista selviytymiseen ovat avuksi haasteeseen vastaamisessa. Kokeileminen ja tekemällä oppiminen epävarmoissakin tilanteissa kuuluvat resilienssin keinoihin. (Hoopes 2017, 69–70) Julkisen sektorin ja yritysten tarve uudellisille toimintamalleille on näkynyt jo erilaisina kokeiluja yhteiskehittämiprojekteina, jotka luovat pohjaa jatkuvalla oppimiselle ja ajattelumallien uudistumiselle. (Dufva ym. 2020.)

#### 4: Kehitä emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä - sopeutuminen uudenaiseen työympäristöön helpottuu

Toimiminen digitaalisessa ympäristössä muuttaa kommunikaatiotapoja ja tiimityötä (Agrawal ym. 2020). Sosiaaliset ja emotionaaliset taidot ovatkin sekä vaatimus, että keino selviytyä: Kehittyneitä sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja tarvitaan kaikkeen ammatilliseen kommunikaatioon ja esimiehiltä tarvitaan kykyjä tukea alaisiaan, jotta he voivat kehittää itsetietoisuuttaan ja itseohjautuvuuttaan yksilöllisten työkalusetien kehittämiseen ajanhallinnan, henkisen hyvinvoinnin ja resilienssin vahvistamiseen (Agrawal ym. 2020). Sosiaalinen toiminta, sosiaalisista suhteista huolehtiminen, positiivisiin ihmissuhteisiin keskittyminen kehittävät resilienssiä (American Psychological Association 2012; Mieli 2020).

Sopeutuminen tulevaisuuden vaatimuksiin ja työn luonteen muutoksiin, sekä uudenaiseen työympäristöön helpottuu hyödyntämällä muiden ihmisten resursseja ja yhteistyötä. Ryhmän tuen hyödyntäminen sekä muiden auttaminen kehittävät myös resilienssiä. (American Psychological Association 2012; Hoopes 2017, 69–70.) Yhteisön sosiaalisella tuella on positiivinen vaikutus sekä käyttäytymiseen ja se vaikuttaa merkittävästi selviytymiseen (Barthélemy ym. 2021.) Se motivoi valitsemaan järkevämpiä käyttäytymistapoja, vähentää tunnetta tapahtumien stressaavuudesta, lisää ymmärretyksi tulemisen tunnetta, vahvistaa hallinnan tunnetta ja itsetuntoa, aktivoi käyttämään selviytymisstrategioita, vaikuttaa sosiaaliseen vaikuttamiseen ja vertailuun. (Southwick, Sippel, Krystal, Charney, Mayes & Pietrzak 2016.)

#### JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuuden muutostarpeet ja valmistautumiskyky riippuvat jokaisen taustasta, kuten koulutuksesta, taloudellisesta asemasta ja työtilanteesta. Selvää on, että teknologian kehityksen nopeuden vuoksi neljäs teollinen vallankumous haastaa nykyiset toimintatapamme ja menetelmämme. Vaikka jokainen yksilö on vastuussa omasta resiliensistään ja kehityksestään työelämässä, tarvitaan yhteiskunnan ja yritysten tukitoimia yksilön tueksi. Tulevaisuusorientoituneilla työpaikoilla tuetaan uuden oppimista ja muutokseen sopeutumista työtapoja kehittämällä sekä järjestämällä resilienssikoulutusta. Resilienssitaitojen opettaminen olisi hyödyllistä aloittaa jo päiväkodeissa ja kouluissa, jolloin niistä tulisi jokaisen kansalaistaito.



#### Lähteet:

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S. & Reich, A. 2020.** To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. McKinsey. May 2020. Viitattu 6.12.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- American Psychological Association. 2012.** Resilience. Viitattu 4.1.2021. <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Barthélemy, E. J., Thango, N. S., Höhne, J., Lippa, L. & Koliass, A. 2021.** Resilience in the Face of the COVID-19 Pandemic: How to Bend and not Break. World Neurosurgery 146. February 2021, p 280-284.
- Dufva, M. 2020.** Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Tammikuu 2020. Viitattu 20.12.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikaheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, H., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020.** Megatrendit koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. Sitra. Marraskuu 2020. Viitattu 20.12.2020. <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B. & Machell, K. A. 2017.** Personality Strengths as Resilience: A One-Year Multiwave Study. Journal of personality, 85(3), p. 423.
- Hiltunen, E. 2019.** Tulossa huomenna: Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo.
- Hoopes, L. 2017.** Prosilience: Building Your Resilience for a Turbulent World. Dara Press. Kindle edition.
- Kegan, R. & Lahey, L. 2009.** Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Boston, MA.: Harvard Business Press.
- Khoshaba, D. M. & Maddi, S. R. 1999.** Early Experiences in Hardiness Development. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51(2), pp. 106-116.
- Linturi, R. & Kuusi, O. 2018.** Suomen sata vuotta mahdollisuutta 2018–2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Viitattu 24.1.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf)
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016.** Voimaa. Hyvän elämän polku. Tallinna: Printon.
- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M., Harvey, R. H., Fazel, M. & Resurreccion, N. 2011.** The Personality Construct of Hardiness, V: Relationships With the Construction of Existential Meaning in Life. The Journal of humanistic psychology, 51(3), pp. 369–388.
- Mieli. 2020.** Mitä on resilienssi? Mieli Suomen Mielenterveys ry. Viitattu 28.12.2020. <https://mieli.fi/fi/mielen-terveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/sairastuminen-voi-olla-kriisi/mit%C3%A4-resilienssi>
- Poijula, S. 2018.** Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Tallinna: Raamatutrükikoda. Scott, D. 2010. Exploring Individual Resilience. Georgia Nursing, 70(1), p. 7.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. 2014.** Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. European journal of psychotraumatology, 5(1)
- Southwick, S. M., Sippel, L., Krystal, J., Charney, D., Mayes, L. & Pietrzak, R. H. 2016.** Why are some individuals more resilient than others: the role of social support? World Psychiatry 15:1 February 2016, s. 77-79.
- TEF 2021.** Human intuitive perspective of technological advancement in ten years. The emerging future. Viitattu 31.1.2021. <https://theemergingfuture.com/speed-technological-advancement-ten-years.htm>
- World Economic Forum 2020.** The future of jobs report. October 2020. Viitattu 6.12.2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)



## Yksilön resilienssi ja ilmastonmuutosahdistus

Pauliina Karttunen, Mervi Teerikangas-Järvi & Nina Vääntinen

**ILMASTONMUUTOS AIHEUTTAA MONISSA** meistä huolta ja ahdistusta, johon reagoimme kukin yksilöllisesti. Yksilön kokemukset riippuvat osittain perimästä, mutta ahdistukseen on mahdollista vaikuttaa omaa toimintaa ja suhtautumistapoja harjoittamalla. (Pojjula, 2018, 37-39.) Harjoittamisessa voi olla avuksi resilienssin käsite, joka tarkoittaa kykyä käsitellä ja selvittää hankalista tilanteista ja tunteista, sekä ylläpitää toimintakykyä vaikeissakin olosuhteissa (Southwick, Charney & Southwick 2012, luku 1; Pihkala 2019, 7-8). Resilienssin katsotaan koostuvan useista ominaispiirteistä, joita voidaan tarkastella myös yksittäisinä osa-alueina (Lipponen 2020, 21-22).

Tutkimme tätä artikkelia varten, onko resilienssin ominaispiirteitä harjoittamalla mahdollista vaikuttaa yksilön kokemaan ilmastonmuutosahdistukseen. Kokosimme tieteellisiä lähteitä apuna käyttäen resilienssipaletin, joka sisälsi harjoitteita resilienssin ominaispiirteiden kehittämiseen ja vahvistamiseen. Artikkelia varten haastattelimme verkostoistamme kolmea vapaaehtoista osallistujaa. Kartoitimme aluksi haastateltavien kokeman ilmastonmuutosahdistuksen tason, jonka jälkeen haastateltavat suorittivat resilienssipaletin harjoitteita kahden viikon ajan. Tutkimusjakson päätteeksi suoritimme haastateltaville loppuhaastattelun, jonka tuloksia vertasimme tutkimusjaksoa edeltävään tilanteeseen.



## TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tutkimusaiheeksemme valikoitui jokaista meitä koskettava ja opintoihimme läheisesti liittyvä aihe, ilmastonmuutos. Lähipiirissä tekemiemme havaintojen mukaan useat kokevat ilmastonmuutoksen vaikuttavan jokapäiväiseen elämäänsä ainakin jossain määrin ja halusimme paneutua tarkemmin yksilöiden kokemukseen ilmastonmuutoksesta. Pyysimme tutkimukseemme mukaan verkostoistamme henkilöitä, jotka kertoivat kokevansa jonkinasteista ilmastoahdistusta.

Tutkimusmenetelmistä parhaiten käsitteistön avaamiseen soveltuvaksi todettiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yleisluontoinen katsaus aiheesta jo löytyvään tieteelliseen aineistoon ja sen kokoamiseen (Baumeister 1997, 312). Haastattelut toteutettiin strukturoituna sähköpostihaastatteluna. Valittu toteutus tapa mahdollisti helpon toteutuksen, nopean vastaamisen ja vastausten keskinäisen vertailtavuuden (Juuti & Puusa, 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 45-46).

Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

1. Mitä ilmastonmuutosahdistus on ja miten se ilmenee yksilöillä?
2. Mikä ilmastonmuutoksessa ahdistaa ja miten se ilmenee?
3. Vaikuttaako resilienssiä kasvattavan toiminnan lisääminen yksilön arjessa kokemaan ilmastonmuutosahdistukseen?
4. Mitä konkreettisia tekoja voi tehdä kasvattaakseen resilienssiä, jota tarvitaan ilmastonmuutosahdistuksen helpottamiseen?
5. Voiko ilmastonmuutosahdistus olla hyödyllistä?

Haastattelujen tulokset purettiin ja analysoitiin temaattisen menetelmän avulla, jossa aineistosta kerätään ensin kiinnostavat huomiot ja jaetaan ne teemoihin, jotka sitten määritellään ja nimetään tuloksien tarkastelun helpottamiseksi (Tuomi 2018, luku 4.6).

## ILMASTONMUUTOSAHDISTUS JA RESILIENSSIN OMINAISPIIRTEET

Ilmastonmuutosahdistuksessa keskeisiä tekijöitä ovat usein yksilön kokemat kuormittavat tunteet ja epävarmuus muuttuvaa ympäristöä sekä sen tulevaisuutta kohtaan (Pihkala 2019, 2,4; Verlie 2019, 7-8). Yksilötasolla ilmastonmuutos voidaan kokea suurena uhkana, jolloin on tärkeä vahvistaa yksilön resilienssiä toimintakyvyn ylläpitämiseksi (Psychology 2020, 3).

Resilienssille on tutkimuskirjallisuudessa useita määritelmiä. Sillä voidaan tarkoittaa yksilön kykyä palautua takaisin traumaattisen tai haastavan tilanteen aiheuttamasta stressaavasta tilasta ja toisaalta kykyä on toimintakykyisyydestä haasteiden keskellä. (Southwick, Charney & Southwick 2012, luku 1; Pihkala 2019, 7-8.) Resilienssi voidaan määritellä myös hieman laajempina kokonaisuutena, jolloin fokus on kyvyssä varautua haastaviin ja stressaaviin tilanteisiin, kyvyssä selviytyä niiden lävitse ja kyvyssä palautua niistä oppien ja kasvattaen omaa resilienssiä (Weiss & Citrin 2016, luku 1). Ilman kokemusta haastavista tilanteista yksilön resilienssiä ei ole mahdollista kasvattaa ja kehittää (McEwen 2011, luku 1.; Lipponen 2020, 28).

Resilienssin ominaispiirteisiin lukeutuvat muun muassa realistinen optimistinen ajattelu, pelkojen kohtaamisen taito, fyysinen ja psyykinen terveys, sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen verkoston tärkeys, kyky pyytää ja vastaanottaa apua ja tunne-elämän tasapaino (Southwick ym. 2012, luku 12; Lipponen 2020, 21-22). Uskomme, että resilienssin ominaispiirteisiin keskittymällä ja niitä kehittämällä yksilö pystyy kohtaamaan haasteita ja muutoksia joustavammin sekä palautumaan niistä nopeammin.

## RESILIENSSIPALETTIN ESITTELY

Halusimme tutkia resilienssin ominaispiirteiden harjoittamisen vaikutusta yksilön kokemaan ilmastomuutosahdistukseen, joten loimme tutkimuskirjallisuuteen nojautuen kehitysmallin, jonka nimesimme resilienssipaletiksi. Resilienssipaletin muodostamisessa käytimme hyväksi soveltuvin osin SMART-konseptia, jonka tavoitteena on tunnistaa yksilön kehittämistarpeet ja tavoitteet, sekä muodostaa yksityiskohtainen, mitattavissa ja saavutettavissa oleva, relevantti ja aikaan sidonnainen suunnitelma (Rimmer 2018). Resilienssipaletin avulla tutkimuksessa mukana olevat saivat konkreettisia työkaluja oman resilienssinsä kehittämiseen harjoitteiden muodossa.

Resilienssipaletti sisälsi yhteensä yhdeksän erilaista harjoitetta, jotka muodostimme tutkimuskirjallisuudesta esiin tulleiden näkemysten ja havaintojen perusteella.

Yhdeksi resilienssipaletin harjoitteeksi valitsimme päivittäisen luonnossa liikkumisen, esimerkiksi tekemällä lähiympäristön tutkimusmatkailua. Idea harjoitteesta perustui muun muassa Pihkalan (2017, 188–189), Luukkalan (2019, 139–140) ja Poijulan (2018, 138–139) näkemykseen siitä, että luonnon katsotaan olevan hyvin tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja auttavan resilienssin kehittämisessä laaja-alaisesti.

Toisaalta harjoitteen esimerkkiin juuri lähiympäristön tutkimusmatkailusta vaikutti myös opittu tieto resilienssin kehittämisen kannalta tärkeiden suhtautumis- ja toimintatapojen muuttamisesta ja kehittämisestä. Näissä tavoitteena on toimia tilanteissa ja ajatella asioista itselleen uudella tavalla, sekä ymmärtää, että muutos voi olla myös mahdollisuus ja luonnollinen osa elämää (Lipponen 2020, 21–22, 29–30). Suhtautumis- ja toimintatapojen muutoksesta muodostimme lisäksi kaksi erillistä harjoitetta.

Toimintatapojen muutos-harjoitteessa tavoitteena oli avartaa omia näkökulmia ja suorittaa totuttuja rutiineja uudella tavalla, kuten esimerkiksi istua eri paikassa ruokapöydässä, suorittaa aamurutiinit eri tavalla tai jäädä työmatkalla bussista pois eri pysäkillä. Suhtautumistapojen kehittämisessä harjoitteena oli ajatella asioista pessimistisen tavan sijasta toiveikkaammin ja työstää omia negatiivisia ajatuksia positiivisemmiksi päivän mittaan.



### OHJEET PÄHKINÄNKUORESSA

1. Tutustu seuraavalla sivulla esittämämme resilienssin käsitteeseen.
2. Valitse rakentamastamme resilienssipaletista (diat 4-12) 1-3 harjoitusta, jotka kiinnostavat sinua eniten ja joihin pystyt sitoutumaan tutkimusjakson ajan. Harjoituksen vaatima päivittäinen aika-arvio löytyy kunkin tehtävään oikeasta ylääläidästä. Suosittelemme valitsemaan harjoituksia, joita et jo entuudestaan hyödynnä arjessasi.
3. Tee harjoitus / harjoitukset päivittäin ajalla 6.-20.1.2021.
4. Vastaa loppuhaastattelukysymyksiin viimeistään 22.1.2021. Lähetämme kysymykset sinulle sähköpostitse 20.1.2021.

### KIITOS AVUSTASI & OSALLISTUMISESTASI!



## LUONNOSSA LIKKUMINEN



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luonnolla on kokonaisvaltainen vaikutus ihmisen hyvinvointiin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieventää ahdistusta, virkistää ja lohduttaa</li> <li>• Lisää toimintakykyä</li> <li>• Kasvattaa resilienssiä</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoile luonnossa päivittäin tekemällä esimerkiksi lähiympäristön tutkimusmatkailua.</li> </ul>

## SUHTAUTUMISTAPOJEN KEHITTÄMINEN



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessimististen ajatusten työstäminen positiivisemmiksi ja toiveikkaimmiksi</li> <li>• ”opettelen ajattelemaan, että tämä on osa elämää ja tästäkin saatan oppia jotain, pieleen meneminen ei ole vaarallista”</li> <li>• ”harjoittelen myönteisempää suhtautumista ja ajattelen, että pahemminkin olisi voinut käydä, seuraavalla kerralla uusi yritys”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haasta omia suhtautumistapoja asioihin päivittäin. Kun huomaat ajattelevasi negatiivisesti, muokkaa ja työstä ajatustasi positiivisempaan suuntaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”opettelen ajattelemaan, että xxx”</li> <li>• ”harjoittelen myönteisempää suhtautumista ja ajattelen, että xxx”</li> </ul> </li> </ul>

## TOIMINTATAPOJEN MUUTOS



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haasta omaa luovuutta ja avarra näkökulmia</li> <li>• Huomaa erilaisen toiminnan tuomat mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkkejä harjoituksista joita voit tehdä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altista itsesi uusille asioille, opettele uutta, hyväksy epävarmuus</li> <li>• Tutustu vieraisiin kulttuureihin avoimin silmin</li> <li>• Opettele tekemään asioita eri tavalla; aamurutiinit, siivous, ruoanlaitto</li> <li>• Muuta tuttuja toimintamalleja; missä istut kotona ruokapöydässä tai sohvalla</li> </ul> </li> </ul>

## MYÖNTEISTEN TUNTEIDEN KEHITTÄMINEN



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myönteiset tunteet parantavat ongelmanratkaisukykyä ja resilienssiä</li> <li>• Myönteisten tunteiden kehittämisen 5 kehotusta;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ole aito, ystävällinen, arvostava, utelias, avoin</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tee itsellesi <b>huoneentaulu</b> / muistilappu paikkaan, josta päivittäin sen huomaat</li> <li>• Keskity vaalimaan näitä 5 kehotusta jokapäiväisessä elämässäsi</li> </ul>

Lipposen (2020, 87, 94) mukaan myönteisten tunteiden katsotaan olevan yhteydessä yksilön resilienssiin ja hän korostaa aitouden, uteliaisuuden, ystävällisyyden, arvostavuuden ja avoimuuden olevan myönteisten tunteiden kehittämisessä avainasemassa. Nämä kehotukset huomioimme resilienssipaletin myönteisten tunteiden kehittäminen -harjoitteessa, jonka ideana oli muodostaa mainituista viidestä kehotuksesta huoneentaulu, sijoittaa se johonkin itselle näkyvälle paikalle sekä vaalia sen sanomaa päivittäin.

Huumorin merkitystä resilienssin kehittämisessä ei pidä väheksyä, sillä nauraminen vapauttaa aivoissamme mielihyvähormoneja, jotka edesauttavat muun muassa joustavampaa suhtautumista ja ajattelukykyä haastavissa tilanteissa (Southwick ym. 2012, luku 10). Yksi resilienssipaletin harjoitteista oli viettää päivittäin aikaa itselleen mieluisan humoristisen sisällön parissa, jotta yksilö saa päiviinsä naurua sisältäviä ja jännittäneisyyttä purkavia hetkiä.

## MUISTA HUUMORI



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huumori arjessa lieventää ahdistusta ja alentaa stressitasoja</li> <li>• Saa ajatukset täysin muualle, keventää oloa ja edesauttaa uusien näkökulmien ja ajatusten muodostumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tee / katso / kuuntele mitä tahansa hauskaa sisältöä, joka saa sinut nauramaan</li> </ul>

## TIEDON LEVITTÄMINEN



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmastonmuutokseen liittyvien asioiden tuominen päivänvaloon ja käsittely yhdessä muiden kanssa voi purkaa tunteita ja energiaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaa tietoa ilmastonmuutoksesta päivittäin jollekin ihmiselle</li> <li>• Toimi esimerkkinä ja siten kannusta muita laajempaan toimintaan</li> </ul>

Ilmastonmuutosahdistuksen lievittämisessä on Pihkalan (2017, 30–31, 140, 239) mukaan oleellista jakaa tietoa ja käsitellä vaikeaa aihetta yhdessä muiden kanssa paitsi tietoisuuden levittämiseksi, myös oman resilienssin kehittämiseksi. Resilienssipaletin yhdeksi harjoitteeksi valikoitui tästä näkemyksestä jalostamamme harjoite liittyen tiedon levittämiseen, jonka myötä tavoite oli jakaa päivittäin tietoa ilmastonmuutoksesta jollekin yksilölle tai kohderyhmälle ja siten kannustaa myös muita kestävämpään toimintaan.

Valitsimme harjoitteeksi myös ihmissuhteisiin ja läheisyyteen panostamisen, koska sosiaalisella tuella on voimavarana suuri merkitys resilienssin kehittämisessä (Wu, G., Feder, A., Cohen, H. ym. 2013). Harjoitteen tavoitteena oli syventää ystävyysuhdetta esimerkiksi tapaamalla ystävää fyysisesti myönteisten kokemusten ja tunteiden saavuttamiseksi, tai esimerkiksi pajata ja halata lemmikkiä läheisyyden saavuttamiseksi.

## IHMISUUTEISIIN & LÄHEISYYTEEN PANOSTAMINEN



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ystävien kanssa jaetut myönteiset kokemukset ja tunteet rakentavat vankan pohjan, jonka varassa selviydytään myös haasteista</li> <li>• Onko joissain ihmissuhteissasi parannettavaa? Miten voisit lisätä näihin suhteisiin myönteisiä kokemuksia ja tunteita?</li> <li>• Miten innostut ystävän hyvästä uutisesta? Osaatko iloita aidosti muiden puolesta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ystävyysuhteen syventäminen; tapaa ystävä <b>fyysisesti</b> myönteisten kokemusten ja tunteiden saavuttamiseksi.</li> <li>• Pajaa lemmikkiä.</li> <li>• Halaa ja silitä läheistä koronaturvallisuus huomioiden</li> </ul>

## HAE VERTAISTUKEA



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertaistuesta saat voimaa ja lievennystä ahdistukselle</li> <li>Resilientin henkilön käytöksen mallintaminen on tehokas tapa omaksua itselle uusia käytösmalleja</li> <li>Sosiaaliset suhteet parantavat henkistä kestävyyttä ja avartavat ymmärrystä omasta toimintakyvystä</li> <li>Sosiaalisten verkostojen tuki voi kasvattaa aktiivista ja positiivista suhtautumistapaa ongelmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hakeudu resilientin ihmisen seuraan, liity tai muodosta itse ryhmä esim. sosiaalisessa mediassa ja keskustele muiden kanssa ilmastonmuutoksesta</li> </ul>

Haastavissa tilanteissa vertaistuen saamisen lisäksi muiden yksilöiden resilientin käytöksen seuraamisen ja omaksumisen katsotaan olevan hyödyllistä oman resilienssin kehittämisessä (Chen 2019, luku 2). Johdimme tästä näkökulmasta resilienssipalettiin harjoitteen vertaistuen hakemisesta. Harjoitteen tarkoituksena oli liittyä tai muodostaa itse ryhmä sosiaalisessa mediassa ja keskustella muiden kanssa ilmastonmuutoksesta tavoitteena saada voimaa ja lievennystä ilmastonmuutosahdistukselle.

Yksi resilienssipaletin harjoitteista oli lisätä mindfulness eli tietoisuustaidot tai jooga osaksi jokapäiväistä arkea. Tietoisuustaitojen harjoittamisesta on Joycen ym. (2018) tutkimuksen mukaan ollut hyötyä testeissä, joissa pyrittiin lisäämään resilienttiyttä. Niiden avulla voi parhaimmassa tapauksessa ehkäistä negatiivisten ja ahdistuneisuutta ruokkivien ajatusten syntymistä sekä oppia sietämään ahdistavia tunteita ja kasvattamaan emotionaalista joustavuutta. (Poijula 2018, 136; Smith 2011, 615; Waugh 2011, 1059.) Joogan, meditaation ja mindfulnessin katsotaan useasti kulkevan käsikädessä. Monet saattavatkin kokea joogaan syventyessään keskittyneen ja muut ajatukset ulkopuolelle jättävän olotilan, jollainen saattaa syntyä myös mindfulness-harjoitteiden seurauksena. Lisäksi joogassa kehittyy fyysinen kunto, joka tiedetään resilienssiä edistäväksi ominaisuudeksi (Silverman, 2014, 1).

## MINDFULNESS OSAKSI ARKEA



KUVAUS	HARJOITUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindfulnessin avulla voit harjoittaa mieltäsi</li> <li>Auttaa lieventämään stressiä</li> <li>Harjoitteiden myötä on mahdollista oppia sietämään paremmin negatiivisia ajatuksia ja vähentämään niihin liittyvää impulsiivista käyttäytymistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tee mindfulness- / jooga –harjoitteita</li> <li>Tässä voi hyödyntää esim. headspace.com, calm.com, yogaia.com, yogobe.com</li> </ul>

## TUTKIMUSHENKILÖIDEN HAASTATTELUT

### Haastattelurungon esittely ja kehitysmallin kuvaus

Valitsimme haastateltavat lähipiiristämme kahdella tapaa; kaksi haastateltavaa tuli valituksi ystävyysverkostostamme ja yksi haastateltava ilmoittautui osallistujaksi LinkedIn-sivustolla julkaistun kutsun välityksellä. Kaikki haastatelluiksi ilmoittautuneet olivat 28–34-vuotiaita naisia, jotka asuivat isompien kaupunkien kehyskunnissa. Vastaajien siviilisääty ja lasten lukumäärä vaihtelivat: yksi oli naimaton ja lapseton, yksi oli avioliitossa ja asui taloudessa, johon kuului yksi lapsi, ja yksi oli eronnut, jonka taloudessa oli vuoroviikoin neljä lasta. Vastaajien koulutustaustat vaihtelivat toiseen asteen koulutuksesta ylempään korkeakoulututkintoon.

Kehitysmallimme ensimmäinen ja viimeinen vaihe koostuivat strukturoiduista sähköpostihaastattelusta, joiden tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien lähtötilanne ja havainnoida tutkimusajanjakson aikana tapahtuneita mahdollisia muutoksia. Kysymyksiä oli alkuhaastattelussa 10 kappaletta ja loppuhaastattelussa 14 kappaletta. Suurin osa kysymyksistä toistui hieman muunneltuina molemmissa haastatteluissa, jotta pystyimme vertaamaan tuloksia ja mahdollisia harjoitteiden vaikutuksia tutkimushenkilöihin. Valtaosa haastattelukysymyksistä oli avoimia, jotta vastaajien ajatukset ja tunteukset nousisivat aineistosta esiin mahdollisimman hyvin.

Aloitimme haastattelun ilmastonmuutokseen liittyvien ajatusten ja tunteiden kartoituksella, jonka jälkeen pyysimme vastaajia arvioimaan ilmastonmuutosahdistuksensa tasoa ja toistuvuutta yhdestä kymmeneen ulottuvalla numeerisella asteikolla. Seuraavaksi kartoitimme ahdistuksen ilmenemismuotoja ja niiden vaikutusta jokapäiväiseen elämään ja työtehtäviin sekä vastaajan henkiseen tai fyysiseen suorituskykyyn. Lopuksi tiedustelimme miten vastaajat ovat pyrkineet helpottamaan kokemaansa ilmastonmuutosahdistusta. Loppuhaastattelussa myös tiedustelimme harjoitusten vaikuttavuutta.

Haastattelujen välissä yksilöt perehtyivät resilienssipaletin sisältöön ja tekivät siinä määritettyjä harjoituksia kahden viikon ajan. Adriaanse, Gollwitzer, De Ridder, de Wit ja Kroesen (2011) mukaan juurtuneiden tapojen paremmaksi kehittämisen taustalla on yksilön tietoinen päätös toimia tai ajatella uudella tavalla, joka muodostuu totutuksi toimintatavaksi useiden toistojen jälkeen. Tähän ajatukseen perustuen ohjeitimme tutkimukseen osallistuvia yksilöitä valitsemaan resilienssipaletin yhdeksästä harjoitteesta itselleen 1–3 sellaista harjoitetta, joita haastateltavat eivät entuudestaan hyödyntäneet omassa arjessaan, ja suorittamaan näitä valittuja harjoitteita päivittäin kahden viikon ajan.

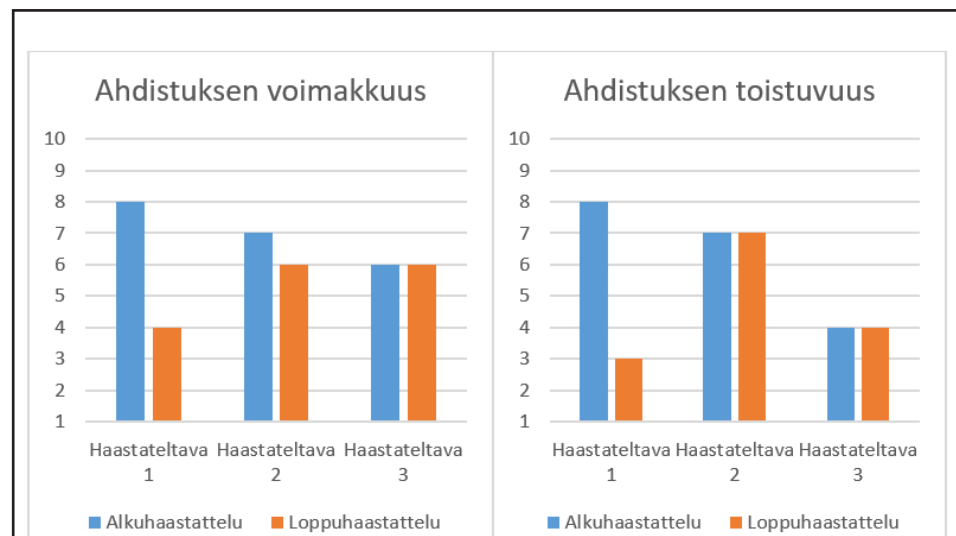
### Haastattelujen kuvaus

Haastateltavissa ilmastonmuutosahdistus näyttöä eri tavoin erilaisina tunteita, joita olivat esimerkiksi ahdistus, suru, harmitus, huoli, kiukku, turhautuminen, inho, viha ja toiveikkuus. Kaksi vastaajista ajatteli, että ilmastonmuutos etenee väijäämättä. Toinen haastatelluista nimesi ilmastonmuutoksen aikamme pahimmaksi vitsaukseksi verraten sitä maailmansotiin, jossa vastustaja ei kuitenkaan ole enää lyötävissä. Toinen taas mainitsi erityisen huolestuttavaksi ilmastonmuutosta kiihdyttävän ihmisten toiminnan ja ilmiön seurauksien haastavan ennustamisen.

Ilmastonmuutosahdistus vaikutti myös vastaajien ajatuksiin ja tunteisiin, jotka kohdistuivat toisiin ihmisiin. Kaksi vastaajista kertoi kiukusta ja inhosta, jotka liittyivät ihmisten toimintaan ja välinpitämättömyyteen planeettaa ja muita lajeja kohtaan. Samaiset kaksi vastaajaa kuvasivat median lisäävän heidän ilmastonmuutosahdistustaan esimerkiksi esittämällä videoita tai kuvia luonnossa olevista ongelmista tai uutisoimalla ennätyslämpimistä kuukausista. Myös sääilmiöt, kuten lumettomuus ja vähälumisuus, herättivät vastaajissa ahdistusta, ja ne koettiin muistutuksena ilmastonmuutoksen etenemisestä. Ilmastonmuutosahdistus liittyi myös tilanteisiin, joissa vastaaja koki vähän vaikutusmahdollisuuksia asiaan. Näistä esimerkkeinä mainittiin pakollinen ja säännöllinen yksityisautoilu sekä työtehtäviin liittyvä turha tulostaminen ja haastateltavan työalalta syntyvä jätteen määrä.

Haasteltavat korostivat konkreettisia tekoja ja järjeviä valintoja ilmastonmuutosahdistuksen lievittämisen keinoina. Näitä tekoja olivat muun muassa vegaaninen ruokavalio, oman ostokäyttäytymisen reflektointi ja harkitseva kuluttaminen, energian säästö erilaisin keinoin, kierrätys, sekä kosmetiikka ja siivoustuotteiden vähäkemikaalisuus. Kaksi vastaajista kertoi, että yleinen ilmastonmuutostietoisuuden kasvu näkyi myös työelämässä: toisen työpaikalla oli perustettu hiilineutraalimpaan suuntaan yritystä ohjaava työryhmä ja toinen vastaajista puolestaan pyrki puhumaan asiakkailleen erilaisista ekoratkaisuista.

Alkuhaastattelussa vastaajien omat arviot ilmastonmuutosahdistuksen voimakkuudesta vaihtelivat 6–8 välillä ja ahdistuksen toistuvuudesta 4–8 välillä (Kuvio 1). Loppuhaastattelussa oli huomattavissa, että yksi haastateltavista koki sekä ahdistuksen voimakkuuden että toistuvuuden vähentyneen, kaksi muuta ei huomannut näissä ominaisuuksissa merkittävää muutosta. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan kokenut ilmastonmuutosahdistuksen vaikuttaneen suoraan fyysiseen tai henkiseen suorituskykyynsä, vaikka ahdistus oli ollut melko usein läsnä haasteltavien arjessa.



**Kuvio 1:** Haastateltujen kokeman ilmastonmuutosahdistuksen voimakkuus ja toistuvuus. Asteikko 1–10, 1 = ei ahdistusta lainkaan & erittäin harvoin, 10 = erittäin voimakas ahdistus & jatkuvasti.



Kaikki vastaajat kertoivat kuitenkin havainneensa arjessaan harjoitteiden mukanaan tuomia muita muutoksia, vaikka ahdistuksen voimakkuus tai toistuvuus ei kaikilla muuttunutkaan. Ensimmäinen haastateltu poimi resilienssipaletista harjoitteikseen luonnossa liikkumisen ja tiedon levittämisen. Hän kirjoitti havaitsemistaan vaikutuksista seuraavasti: "Koen, että ne toivat järkeä jo tekemiini valintoihini. Esim. vegaaninen ruokavalio tuo järkeä, kun samalla voi levittää tietoisuutta."

Toinen haastateltu valitsi harjoitteekseen suhtautumistapojen ja myönteisen ajattelun kehittämisen. Hän kuvasi muutosta seuraavasti: "Etenkin alussa huomasin, kuinka päivän aikana tulee usein ajateltua negatiivisesti monista pienistä asioista ja kuinka helposti puolisolle tulee huomautettua melko vähäpätöisistä asioista. Nyt olen jättänyt monet valitukset valittamatta ja kiinnittänyt huomiota mukaviin asioihin."

Kolmas haastateltu valitsi harjoitteekseen luonnossa liikkumisen, mindfulnessin ja joogan sekä uuden opettelun. Hän kuvasi vaikutuksia seuraavasti: "Olen pystynyt katsomaan luontodokkaria pingviineistä, jota en normaalisti suuren ahdistuksen vuoksi ole pystynyt tekemään. Ilmastonmuutoksen vaikutukset eläimiin tuntuvat minulle raskaammin kuin se, miten ilmastonmuutos vaikuttaa ihmisiin." Lisäksi hän mainitsi arjessa jaksamisensa parantuneen ja virkeyden lisääntyneen uusien tapojen opettelun ja joogan myötä.

## Tulokset

Haastattelujen tuloksina voimme esittää, että ilmastonmuutosahdistus näyttöä osallistujien arjessa todellisina, moniulotteisina kokemuksina ja tunteina. Ahdistavana koettiin erityisesti ilmastonmuutosilmion suuruus ja toisaalta oma pienuus sekä tietoisuus siitä, ettei vallitseva asiantila voi jatkua tulevaisuudessa. Tätä ahdistusta pyrittiin lieventämään erilaisilla arjen teoilla ja valinnoilla, joiden koettiin lisäävän yksilön vaikuttamismahdollisuuksia. Vastauksista nousi esiin myös arvostiritoja ja ristiriitaisia tunteita herättäviä tilanteita, joissa haastatellut kokivat olevansa pakotettuja tekemään ympäristöä kuormittavia valintoja esimerkiksi työelämän vaatimusten tai elämäntilanteensa vuoksi.

Kaikki vastaajat kokivat hyötynensä resilienttiyttä kasvattavan toiminnan lisäämisestä arkeensa, vaikkei se näkynyt kaikkien vastaajien kohdalla ilmastonmuutosahdistuksen voimakkuuden tai toistuvuuden muutoksena numeerisella asteikolla mitattuna. Osa vastaajista koki myös ilmastonmuutosahdistuksen synnyttämät teot voimaannuttaviksi. Esimerkiksi tiedon levittäminen ympäristöstävällisimmistä vaihtoehdoista nähtiin keinona nostattaa taisteluhenkä. Ilmastonmuutosahdistus saattoi olla myös hyödyllistä, sillä osallistujat kokivat sen ohjaavan omien valintojen pohdintaan, jonka vaikutukset ulottuivat myös työelämän puolelle.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopuksi esitämme havaintoihimme, analyysimme ja tutkimuskirjallisuuteen nojaten, että ilmastonmuutosahdistus näyttöytyi todellisena ilmiönä ja vaikutti kokonaisvaltaisesti osallistujien hyvinvointiin, elintapoihin ja -valintoihin. Haastattelussa nousi useaan otteeseen esiin osallistujien kokema suuttumus toisia ihmisiä kohtaan, jotka vaikuttavat osallistujista välinpitämättömiltä ilmastonmuutosta kohtaan. Osallistujien itse harjoittamilla ilmastoteoilla oli kahtalainen vaikutus: toisaalta yksilöt pyrkivät niiden avulla hillitsemään tai estämään ilmastonmuutosta ja toisaalta yksilöt käyttivät tekoja oman ilmastonmuutosahdistuksensa lievittämiseen.

Vaikka tutkimukseen osallistumisen seurauksena kaikki osallistujat eivät kokeneet muutosta ilmastonmuutosahdistuksen voimakkuudessa tai toistuvuudessa, koettiin resilienssipaletin harjoitteilla olleen kuitenkin muita myönteisiä vaikutuksia osallistujien arkeen. Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että yksilön resilienssiä on mahdollista kehittää konkreettisten työkalujen avulla, ja että resilienssin kehittämisen positiivisista vaikutuksista on viitteitä jo kahden viikon tutkimusajan jälkeen.

Tiedostamme tutkimuksen pienen kohderyhmän aiheuttamat vaikutukset tutkimuksen validiteetille ja sen yleistettävyydelle, jonka vuoksi tutkimukseemme tulisi suhtautua ennemmin pohdiskelevana tekstinä, jonka tarkoituksena on herättää ajatuksia ja antaa suuntaa tuleville tutkimuksille (Tuomi 2018, luku 6; Yin 2015, 76). Jatkoa silmällä pitäen olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaavanlainen tutkimus laajemmalla otannalla ja pidemmällä aikavälillä, joka parantaisi tutkimuksen validiteettia. Vaikka suurin osa tämän tutkimuksen osallistujista koki harjoitteet helpoiksi, otannan kasvaessa osallistujat saattaisivat kaivata tukea resilienttityötä kasvattavien tapojen nivomisessa osaksi arkeaan. Tähän tarpeeseen voisi olla mielenkiintoista soveltaa Adriaanse ym. (2011) tutkimusta, jonka mukaan uusien tapojen tuomista arkeen voidaan helpottaa sitomalla ne jo olemassa oleviin tapoihin.

## Lähteet:

- Adriaanse, M. A., Gollwitzer, P. M., De Ridder, D. T. D., de Wit, J. B. F., & Kroese, F. M. 2011.** Breaking Habits With Implementation Intentions: A Test of Underlying Processes. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 37(4), 502–513. <https://doi.org/10.1177/0146167211399102>
- Baumeister, R., Leary, M., 1997.** Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, 1(3), 311–320. [https://endoexperience.com/documents/literature\\_reviews\\_researched.pdf](https://endoexperience.com/documents/literature_reviews_researched.pdf)
- Chen, A. 2019.** Stress Resilience: Molecular and behavioral aspects. E-kirja. Elsevier Science & Technology.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008.** Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Joyce S, Shand F, Tighe J, Laurent S., Bryant R., Harvey S. 2018.** Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*. Viitattu 24.1.2021. <https://bmjopen.bmj.com/content/8/6/e017858>
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020.** Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.
- Luukkala, J. 2019.** Osalliseksi onnellisuudesta. Helsinki: Duodecim.
- McEwen, K. 2011.** Building Resilience at Work. E-kirja. Australian Academic Press.
- Pihkala, P. 2019.** Ilmastoahdistus ja sen kanssa eläminen. Mieli Suomen Mielenterveys ry. Viitattu 17.1.2021. [https://mieli.fi/sites/default/files/materials\\_files/ilmastoahdistusraportti-mieli2019-web.pdf](https://mieli.fi/sites/default/files/materials_files/ilmastoahdistusraportti-mieli2019-web.pdf)
- Pihkala, P. 2017.** Päin helvettä? Ympäristöahdistus ja toivo. Helsinki: Kirjapaja.
- Pojjula, S. 2018.** Resilienssi, Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja ja Soili Poijula.
- Psychology 2021.** Coping with Climate Change Distress. Viitattu 17.1.2021. [https://www.psychology.org.au/getmedia/cf076d33-4470-415d-8acc-75f375adf2f3/coping\\_with\\_climate\\_change.pdf.pdf](https://www.psychology.org.au/getmedia/cf076d33-4470-415d-8acc-75f375adf2f3/coping_with_climate_change.pdf.pdf)
- Rimmer, A. 2018.** How do I prepare a personal development plan? vol. 363, 4725–4726. <https://www.bmj.com/content/bmj/363/bmj.k4725.full.pdf>
- Silverman, M., Deuster, P., 2014.** Biological mechanisms underlying the role of physical fitness in health and resilience. *Interface focus*, 4(5), 1–12. <https://royalsocietypublishing.org/doi/pdf/10.1098/rsfs.2014.0040>
- Smith, B., Ortiz, J., Steffen, L., Tooley, E., Wiggins, K., Yeater, E., Montoya, J. and Bernard, M., 2011.** Mindfulness is associated with fewer PTSD symptoms, depressive symptoms, physical symptoms, and alcohol problems in urban firefighters. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79(5), 613–617. <https://www.fs.usda.gov/rmrs/sites/default/files/documents/Smith%202011%20firefighters%20and%20mindfulness.pdf>
- Southwick, S. M. C., Charney, D. S. & Southwick, S. M. 2012.** Resilience: The Science of Mastering Lifes Greatest Challenges. E-kirja. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tuomi, J. 2018.** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Verlie, B. 2019.** Bearing worlds: Learning to live with climate change. *Environmental Education Research* vol 25, 2019-issue 5, 751–766. <https://doi.org/10.1080/13504622.2019.1637823>
- Waugh, C.E., Thompson, R.J. and Gotlib, I.H., 2011.** Flexible emotional responsiveness in trait resilience. *Emotion*, 11(5), 1059. <https://doi.org/10.1037/a0021786>
- Weiss, A. & Citrin, C. 2016.** The Resilience Advantage: Stop Managing Stress and Become Resilient. E-kirja. Business Express Press.
- Wu, G., Feder, A., Cohen, H., Kim, J. J., Calderon, S., Charney, D.S. & Mathé, A. A. 2013.** Understanding resilience. *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 7(10), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00010>
- Yin, R. K. 2015.** Qualitative Research from Start to Finish (2nd Edition). Guilford Publications.

## Onnellisuus resilienssin polttoaineena

Aino Lahdensalo & Tanja Salakka

**T**unteet vaikuttavat resilienssin kehittymiseen, mutta mikä on onnellisuuden rooli resilienssin muotoutumisessa? Onko onnellisen yksilön mahdollista tulkita negatiivisia tapahtumia positiivisemmassa valossa kuin onnettoman yksilön? Tarkastelemme tässä artikkelissa resilienssin kehittymistä yksilön näkökulmasta. Pohdimme, miten onnellisuuskäsitteet linkittyvät resilienssin kehittymiseen, ja toimivatko onnellisuus ja itsemyötätunto resilienssin polttoaineina.

Haastattelimme artikkelia varten kolmea eri ikäistä, työelämässä olevaa henkilöä. Haasteltaviksi valikoituivat matkailualan yrityksen 60-vuotias toimitusjohtaja, uransa vasta aloittanut 27-vuotias sisustaja sekä pitkään julkisella sektorilla työskennellyt 59-vuotias sairaanhoitaja. Teemahaastattelujen avulla pyrimme valottamaan sitä, kuinka onnellisuus vaikuttaa yksilön tasolla resilienssin kehittymiseen ja miten se ilmenee haastateltavien elämässä.



## JOUSTAVUUTTA JA SOPEUTUMISKYKYÄ – YKSILÖN RESILIENSSI TARKASTELUN KOHTEENA

Positiivinen psykologia tutkii yksilön myönteisiä tunteita ja ominaisuuksia (Ojanen 2009, 79). Yksi positiivisen psykologian teemoista on vaikeista tilanteista selviytyminen eli resilienssi. Muita teemoja ovat elämän merkityksellisyys, myötätunto, innostus, sisu ja onnellisuus. (Pietikäisen 2017, 181.)

Yksilön resilienssi on joustavuutta, sopeutumiskykyä, päättäväisyyttä ja myönteistä suhtautumista tulevaisuuteen. Resilientti yksilö palautuu toimintakykyiseksi vastoinkäymisen jälkeen. Hän on vahvempi sekä opinut jotain kokemuksestaan. Resilienssin harjoittaminen on koko-aikaista toimintaa. Yksilö ei ole täysin resiliентti selviydyttyään yhdestä vastoinkäymisestä. Yhdestä tai useammasta vastoinkäymisestä selviydyttyään, yksilö on vahvempi kohtaamaan mahdollisia uusia vastoinkäymisiä ja selviytymään niistä kokemustensa perusteella paremmin. Yksilöiden resilienssien välillä on kuitenkin eroavaisuuksia; toiset selviävät vastoinkäymisistä paremmin kuin toiset. Myös ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, onko yksilö resiliентti vai ei. Resilienssiä voi harjoittaa ja kehittää. Resilienssi ei kuitenkaan kehity, mikäli vastoinkäymisiä ei kohtaa ja opi niistä jotakin. (Lipponen 2020, 9-10, Poijula 2018 16-17, 123, 143, Pietikäinen 2017, 181.)

Korkeilan (2017, 212) mukaan resilienssin kehittymisen tekijöitä ovat itsetietoisuus, itsesääätely, tulkintatyö, energian hallinta, optimismi, joustavuus, luonteen vahvuudet ja vuorovaikutus. Yksi edellä mainituista resilienssiä kehittävästä tekijästä on optimismi. Poijula (2018, 123) mainitsee kirjassaan realistisen optimismin. Optimistinen yksilö huomaa positiivisia asioita itsessään ja muissa yksilöissä sekä tunnistaa asiat, joihin on itse mahdollisuus vaikuttaa. (Korkeila 2017, 212.) Optimismia käsitellään laajemmin myönteisten tunteiden kautta artikkelin neljännessä kappaleessa.

Lipponen (2020, 23) kuvaa luopumisen yhdeksi resiliентteyttä kehittäväksi tekijäksi. Tällä Lipponen ei tarkoita luovuttamista. Resilientti yksilö osaa arvioida tiedon ja kokemuksen perusteella, milloin kannattaa luopua asiasta tai ajatuksesta ja jatkaa eteenpäin uudella tavalla. Kyseessä on harkittu ja tietoinen päätös. Korkeilan (2017) mukaan kyse on joustavuudesta. Joustavuus on uusien keinojen kokeilemista sekä osaamista ajatella asioita eri puolilta. (Korkeila 2017, 212.)

Korkeila (2017, 212) kuvaa vuorovaikutusta yksilöiden välillä. Hyvää vuorovaikutusta tulee luoda aktiivisen ja myönteisen kommunikaation sekä empatian kautta. Tässä artikkelissa vuorovaikutusta käsitellään myös yksilön sisäisenä vuorovaikutuksena ja itsemyötätuntona.

## ONNELLISUUTTA JA HYVINVOINTIA ETSIMÄSSÄ

Onnellisuus voidaan käsittää monin eri tavoin. Käsitteen merkitys vaihtelee sen mukaan, mistä suunnasta sitä tarkastellaan. Onnellisuus ei ole vain iloisia tunteita, vaan myös hyvinvointia sen eri muodoissa. Onnellisuus voidaan jakaa hedonistiseen ja eudaimoniseen onnellisuuskäsitteeseen. Mielihyväperusteinen onnellisuuskäsite on hedonistinen. Käsitteen mukaan onnellisuus on vain positiivisia tunteita ja onnistumisia, joihin ei liity yksilön kohtaamia suuria vastoinkäymisiä. Eudaimoniseen onnellisuuskäsitykseen kuuluu onnellisuuden merkityksellisyyden kokemus, mikä pitää sisällään myös vaikeuksia ja vastoinkäymisiä. Hedonia ja eudaimonia ovat toistensa vastakohtia, mutta onnellisuus ja siihen liittyvät ajatukset ovat harvemmin vain ja ainoastaan hedonistisia tai eudaimonisia. (Lipponen 2020, 17-18.) Lipposen (2020, 18) mukaan ”eudaimoninen näkemys onnellisuudesta mahdollistaa resilientin hyvinvoinnin ylläpysymisen hankalissa vaiheissa; tällöin ihminen ei muserru vastoinkäymisiinsä, vaikka ne olisivatkin kivuliaita.”

Hedonistisen ja eudaimonisen onnellisuuskäsitteen lisäksi onnellisuus voidaan käsittää osana laajempaa kokonaisuutta. YK:n vuodesta 2012 lähtien julkaisemassa onnellisuusraportissa onnellisuutta mitataan laajempialaisena hyvinvointina. Raportissa mukana olevat 156 valtiota on listattu paremmuusjärjestykseen sen mukaan, miten kansalaiset ovat arvioineet omaa hyvinvointiaan. Suomi ja muut Pohjoismaat ovat menestyneet mittauksessa hyvin; Suomi on pitänyt raportin ensimmäistä sijaa jo kolmena vuotena peräkkäin. (World Happiness Report 2020.) Pohjoismaiden menestystekijöiksi on raportissa nostettu muun muassa laaja sosiaaliturva, matala korruptiotaso, toimiva demokratia ja luottamus instituutioita kohtaan.

Suomen ja muiden Pohjoismaiden menestystä onnellisuusmittauksissa on tutkittu myös tieteellisissä julkaisuissa. Pohjoismaainen hyvinvointivaltiomalli luo otollisen maaperän onnellisuuden muodostumiselle. Sen sijaan, että onnellisuus ymmärrettäisiin pelkkänä tunteisiin liittyvänä onnena, kuten ilona ja riemuna, se voidaan tulkita myös yleiseksi tyytyväisyydeksi elämää ja sen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. (Oxfeldt, Nestingen & Simonsen 2017, 429.) Pohjoismaista onnellisuuskäsitystä kuvataan Oxfeldtin ym. julkaisussa (2017, 429-432) kattavan kirjallisuuskatsauksen kautta; sen mukaan onnellisuus muodostuu niinkin yksinkertaisista asioista, kuin ruoasta, vaatteista ja suojasta.

Pohjoismaiset hyvinvointivaltiot rakentuvat universaalien hyvinvoinnin varaan ja perustavat hyvinvointinsa koko väestöä universaalisti hyödyttävä sosiaaliturvajärjestelmän varaan. Järjestelmä pitää sisällään muun muassa julkisen terveydenhuollon, koulutuslaitoksen ja eläkejärjestelmän. Tutkimuksissa on huomattu, että tällaisissa hyvinvointivaltioissa elävien yksilöiden hyvinvoinnin ja onnellisuuden taso on korkeampi kuin muissa hyvinvointivaltioissa elävien yksilöiden. (Rothstein 2010, 445-446.) Syitä eroihin on tutkittu muun muassa erilaisten hypoteesien kautta. Rothsteinin (2010, 451-452) hypoteesien mukaan niin sanotut universaalit hyvinvointivaltiot tuottavat enemmän taloudellista ja sosiaalista tasa-arvoa, millä on positiivinen vaikutus yksilöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Lisäksi universaalissa hyvinvointivaltiossa elävien yksilöiden voidaan nähdä jakavan yhteiset perusarvot, sillä kaikilla yksilöillä on taustastaan huolimatta käytössään resursseja ja mahdollisuuksia.



**“Eudaimoninen näkemys onnellisuudesta mahdollistaa resilientin hyvinvoinnin ylläpysymisen hankalissa vaiheissa; tällöin ihminen ei muserru vastoinkäymisiinsä, vaikka ne olisivatkin kivuliaita.”**



## KOHTI RESILIENSSIÄ – MYÖNTEISTEN TUNTEIDEN VOIMA

Tunteet vaikuttavat tutkitusti resilienssin kehittymiseen. Emotionaalisella resilienssillä tarkoitetaan kykyä sopeutua stressaaviin tilanteisiin positiivisen tunnesäätelyn avulla. Etenkin positiivisilla ajatuksilla on vaikutusta siihen, miten yksilön resilienssi kehittyy (Webb 2013, 32.) Poijulan (2018, 129) mukaan myönteisten tunteiden tunteminen on jopa yksi tärkeimpiä resilienssiä vahvistavia ominaisuuksia. Pohjois-Carolinan yliopiston teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että positiivisilla tunteilla varustetut yksilöt selviytyivät haastavista tilanteista muita paremmin. Tutkimuksen mukaan jo pienet päivittäiset hetket positiivisten tunteiden parissa auttoivat kasvattamaan yksilöiden tapaa vastaanottaa haasteita ja olla avoimia.

Avoimuudella taas puolestaan on tärkeä rooli stressistä selviytymisen ja yksilön kokonaisvaltaisessa kasvun tukemisessa. (Webb 2013, 32-33.) Toisaalta Lipposen (2020) ja Poijulan (2018) mukaan myönteiset ja kielteiset tunteet toimivat rinnakkain stressaavissa tilanteissa. Myönteiset tunteet lisäävät yksilön ajatusten ja toiminnan joustavuutta ja luovuutta. Nämä puolestaan lisäävät ongelmanratkaisukykyä, mikä on oleellinen taito resilienssin ylläpitämisessä. Myönteiset tunteet vähentävät stressiä ja toimivat resilienssin tukena ja auttavat palautumaan fyysisesti. Kielteisäkin tunteita silti tarvitaan. Yleisesti kielteiset tunteet koetaan voimakkaammin niin fyysisesti kuin sanallisestikin. Tämän takia myönteisiä tunteita tarvitaan enemmän, koska ne ovat vaikuttavuudeltaan vähemmän voimakkaita kuin kielteiset tunteet. Ennen pitkää myönteiset tunteet heikentävät kielteisten tunteiden vaikutusta.

Myönteisiä tunteita ei kuitenkaan tule korostaa liikaa, koska se voi kääntyä yksilöä vastaan ja muodostaa väärentyneen kuvan tilanteesta, mikä puolestaan heikentää resilienssiä. (Lipponen 2020, 87, 91-94, Poijula 2018, 129, 134.) Myönteiset tunteet eivät ole kaikille itsestäänselvyys, ja niitä tulee harjoittaa ja ylläpitää. Pietikäinen (2017, 194-195) on laatinut neljä myönteisiä tunteita kehittävää harjoitusta. Harjoitukset ovat myönteisten tekojen listan tekeminen, kiitollisuuslistan tekeminen, arvostuksen osoittaminen ja hyvien tekojen tekeminen.

Korkeila (2017, 210-211) avaa julkaisussaan sitä, kuinka onnelliset ihmiset pystyvät tulkitsemaan negatiivisia tapahtumia positiivisemmin kuin onnettomat ihmiset. Positiiviset tunnekokemukset vaikuttavat positiivisesti yksilön yleiseen terveydentilaan. Positiiviset tunnekokemukset lisäävät stressinsäätelykykyä ja kohentavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Yksilö oppii vastoinkäymisistään, kun hän tulkitsee kielteisiä tapahtumia uudesta, positiivisemmasta näkökulmasta. Onnellisen yksilön on helpompaa säädellä negatiivisia tunteitaan, mikä lisää mielen joustokykyä haasteita kohtaan. Positiivisilla tunnekokemuksilla on hyötyä myös aivojen kehittymisen kannalta. Iloa ja uteliaisuutta tunteva yksilö haluaa ylittää rajansa ja lähestyä itselleen tuntemattomia asioita. Pitkäaikainen stressi sen sijaan haittaa aivojen kehitystä. (Korkeila 2017, 210-211.)



## TASAPAINOA JA ITSEMYÖTÄTUNTOA – ONNELLISUUDEN ROOLI RESILIENSSIN KEHITTYMISESSÄ

Suomalaiseen onnellisuuteen ja resilienssiin liitetään käsitteinä luottamus, tyytyväisyys ja sisukkuudeksiin kutsuttu sisu, mikä on sekä henkistä että fyysistä voimaa, sitkeyttä ja periksiantamattomuutta. Sisu ei kuitenkaan tee yksilöstä resilienssiä, koska sisuun mielletään usein liiallinen yrittäminen ja yksin selviäminen. (Lipponen, 72-73.) Resilienssin kehittyminen vaatiikin psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi fyysistä hyvinvointia. Mieli toimii paremmin, kun koko kroppa on kunnossa. Säännöllinen liikunta, uni ja terveellinen ruokavalio auttavat resilienssin ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. (Webb 2013, 90-91.) Hyvinvointivaltiossa elävän yksilön perusoikeudet on turvattu, mikä tarkoittaa, että elämän perusasioista ei tarvitse erikseen taistella.

Onnellisuutta voidaan peilata resilienssiin myös itsemyötätunnon kautta. Itsemyötätunto on lohdutusta, ymmärrystä ja ystävällisyyttä itseään kohtaa. Itsemyötätunto mahdollistaa vaikeuksien kestämisen ja sen, että ikävien tunteiden kuuluminen elämään on normaalia. Mikäli yksilö on liian ankara itselleen, saattaa se saattua lisää ja vaikeuksista on haasteellisempaa päästä eteenpäin. Itsemyötätunto tukee siis hyvinvointia. Resilienssiä on mahdollista kehittää itsemyötätunnon kautta ja myös toisinpäin. (Lipponen 2020, 109-110, 112, Pietikäinen 2017, 61.)

Itsemyötätuntoa voi harjoittaa ja siinä voi kehittyä. Tärkeää on puhua itselleen rauhoittavasti ja ystävällisesti. Pietikäinen (2017) kuvaa teoksessaan Neffin (2016) kolmea itsemyötätuntonharjoitusta. Ensimmäisessä harjoituksessa yksilön tulee hyväksyä se tosiasia, että nyt on vaikeaa. Toisena harjoituksena yksilön tulee ymmärtää, että elämä ei ole koko ajan onnellista ja positiivista. Vaikeudet eivät tarkoita, että yksilö olisi jollain tavalla huonompi kuin muut. Vaikeudet kuuluvat elämään. Kolmantena harjoituksena on välittäminen ja halu auttaa itseään. Yksilön tulisi puhua itselleen kuin puhuisi parhaalle ystävälleen ja kertoa itselleen tekevänsä parhaansa, jotta vaikeudet ja paha olo helpottavat. Edellä mainitut harjoitukset eivät yksistään poista vaikeutta ja pahaa oloa. Harjoitusten tarkoitus on löytää itseään kohtaan ystävällisyyttä, ymmärrystä ja saada aikaan uusia näkökulmia tilanteesta selviämisen tueksi. (Pietikäinen 2017, 66-72, 74.) Lipponen (2020, 19) toteaa teoksessaan: "Kun ihminen antaa itselleen myötätuntoa kohdatessaan vaikeuksia, on ymmärtäväinen ja ystävällinen itselleen, muovaa se hänen onnellisuuskäsitettään resilientimmäksi, vaikeuksista selviämiseksi."



***"Kun ihminen antaa itselleen myötätuntoa kohdatessaan vaikeuksia, on ymmärtäväinen ja ystävällinen itselleen, muovaa se hänen onnellisuuskäsitettään resilientimmäksi, vaikeuksista selviämiseksi."***

## HAASTATTELUJEN KAUITA KÄYTÄNTÖÖN

Keräsimme artikkeleita varten tietoa resilienssin kehittymisestä myös haastattelujen muodossa. Haastattelut antavat käytännön esimerkkejä siitä, kuinka resilienssi ilmenee yksilön arjessa. Haastattelut valottavat myös sitä, kuinka onnellisuus vaikuttaa resilienssin kehittymiseen yksilön tasolla. Haastatteluista nousi esiin kolme kantavaa teemaa: positiivisten tunteiden voima, yksilön sietokyky ja avun pyytäminen.

Toimitusjohtaja nostaa haastattelussaan esille positiivisten tunteiden voiman ja tulevaisuudenuskon merkityksen vastoinkäymisistä selviytymisessä. Toimitusjohtaja kokee elävänsä hetkessä ja löytävänsä onnellisuuden pienistä päivittäisistä asioista, mikä osaltaan auttaa häntä suojelemaan voimavarojaan ja sietämään paremmin epävarmuutta ja stressiä. Toimitusjohtaja keskittyy ajattelemaan hankalissa tilanteissa sitä, että ongelma on jo "huomenna ratkaistu". Hän on oppinut valjastamaan myönteiset tunteet vastoinkäymisistä selviämisen tueksi.

Sairaanhoitaja pohtii haastattelussaan yksilön sietokyvyn rajallisuutta. Sairaanhoitaja nostaa haastattelussa esiin sen, miten yksilöiden sietokyvyn määrä vaihtelee stressaavissa tilanteissa. Sairaanhoitajan kokemusten mukaan ihmiset eivät aina opi vastoinkäymisistään – etenkin, jos taustalla on traumaattisia kokemuksia, jotka ovat jättäneet itsetuntoon tai voimavaroihin negatiivisen jäljen. Seuraava stressaava tilanne voi tällöin olla jopa aikaisempaa haastavampi. Sairaanhoitajan mukaan vaikeus piileekin juuri siinä, kuinka stressaavista tai haastavista tilanteista oppii ylipäätään mitään.

Sisustajalle resilienssi sen sijaan näyttäytyy omien voimavarojen tunnistamisena ja avun pyytämisenä. Hän on saanut voimaa itsetutkiskelusta ja osannut pyytää apua läheisiltään sitä tarvitessaan. Muutosprosessi saa hänen mukaansa ottaa aikaa, kunhan kielteisiä ja vaikeita tunteita ei vaikeassakaan tilanteessa lakaise maton alle. Lipposen (2020) mukaan resilienssi yksilö osaa pyytää apua, koska resilienssi ei ole yksin selviämistä. Etenkin suomalaisessa hyvinvointivaltiossa elävien on lupa voida huonosti ja lupa sanoa se ääneen. Hymyilevä onnellisuus ei ole suomalaiselle pakollinen arvo onnellisuudessa, kuten se saattaa joissakin muissa maissa olla. (Lipponen 2020, 72-73.)



## YHTEENVETO

Yhteenvedona voidaan todeta, että positiiviset tunnekokemukset vaikuttavat resilienssin kehittymiseen. Onnellisuuden ja resilienssin ylläpitäminen eivät ole itsestään selvyiksi, vaan niiden eteen tulee tehdä töitä. Toisille tämä työ on helpompaa kuin toisille. Yksilöille onnellisuus merkitsee erilaisia asioita. Joillekin onni on YK:n onnellisuusmittauksesta tuttua laaja-alaista hyvinvointia, toisille onnellisuus tarkoittaa myönteisiä tunteita ja positiivista otetta elämään. Onni voi löytyä myös sosiaalisista verkostoista. Yhteistä on kuitenkin se, miten onnellisuus auttaa säätelemään negatiivisia tunteita ja käsittelemään vastoinkäymisiä.

Resilienssiä tarvitaan elämän jokaisena hetkenä, erityisesti nyt kun Covid-19-pandemia vaikuttaa yksilöiden elämään ja hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Haastavia tilanteita tulee vastaan päivittäin. Vastoinkäymiset ovat osa elämää. Myönteisiä tunteita ja itsemyötätuntoa tulee harjoittaa ja ylläpitää, jotta negatiiviset tunteet eivät puske liian voimakkaasti pintaan.

Haastattelut laajensivat kuvaamme siitä, miten myönteiset tunteet vaikuttavat resilienssin kehittymiseen yksilön tasolla. Onnellisuuden ja positiivisten tunteiden koettiin helpottavan vaikeista tilanteista selviämistä. Positiivinen asenne tuki haasteissa ja ohjasi ratkaisuihin. Negatiiviset tunteet sen sijaan hankaloittivat päätöksentekoa. Toimitusjohtaja totesi haastattelussaan viisaasti: "hyvä tuo aina hyvää".



## Lähteet:

**Korkeila, J. 2017.** Terve mieli terveissä aivoissa. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2/2017, 210-212. Viitattu 25.1.2021. [http://suomenaivot.fi/files/terveet\\_aivot100v\\_Duodecim2017\\_art4.pdf](http://suomenaivot.fi/files/terveet_aivot100v_Duodecim2017_art4.pdf)

**Lipponen, K. 2020.** Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.

**Ojanen, M. 2009.** Positiivista psykologiaa. Tieteessä Tapahtuu 27 (4-5), 79. Viitattu 10.3.2021. <https://journal.fi/tt/article/view/2392/2228>

**Oxfeldt, E., Nestingen, A. & Simonsen, P. 2017.** The Happiest People on Earth? Scandinavian Narratives of Guilt and Discontent. Scandinavian Studies; Champaign Vol. 89, Iss. 4, 429-432. Viitattu 15.1.2021. <https://doi.org/10.5406/scanstud.89.4.0429>

**Pietikäinen, A. 2017.** Joustava mieli tukena elämäkriiseissä. Helsinki: Duodecim ja Arto Pietikäinen.

**Pojjula, S. 2018.** Resilienssi muutosten kohtaamisen taito. 4.painos. Helsinki: Soile Pojula ja Kirjapaja.

**Rothstein, B. 2010.** Happiness and the Welfare State. Social Research; New York Vol. 77, Iss. 2, 445-452. Viitattu 20.1.2021. <https://DOI:10.2307/40972225>

**Webb, L. 2013.** Resilience: how to cope when everything around you keeps changing. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 32-33; 90-91. Viitattu 15.1.2021.

**World Happiness Report 2020.** Viitattu 5.1.2021. <https://worldhappiness.report/ed/2020/#read>

### Haastattelut:

Toimitusjohtajan haastattelu 25.1.2021. Helsinki.

Sairaanhoidajan haastattelu 27.1.2021. Helsinki.

Sisustajan haastattelu 20.1.2021. Helsinki.

## Resilienssistä apua ympäristötunteiden kohtaamiseen?

Annika Nurmi & Pasi Partanen

**U** TISOINTI, KANSAINVÄLISET JA kansalliset ilmastotavoitteet, järjestötoiminta ja teeman ympärillä aktivoituminen ovat esimerkkejä meitä ympäröivistä tekijöistä, jotka kertovat, mitä maapallolla on tapahtumassa. Ihmisten halutaan tietävän ympäristöasioista enemmän, jotta yksilöt osaisivat muuttaa käyttäytymistään. Vastuullisuuden ja tähän pohjautuvien valintojen merkityksestä kerrotaan nykyisin jo hyvinkin tarkkaan.

Ympäristön ongelmat ja näistä syntyvät yksilöihin kohdistuvat odotukset luovat monille ympäristötunteita ja niiden käsittelyn tarvetta. Tästä voi syntyä ympäristöahdistusta. Joku voi olla ympäristöasioista ja näihin liittyvistä odotuksista välittämättä, toinen voi tuntea huolta, kun taas joku toinen voi aihepiiristä kovastikin ahdistua. Pihkalan (2019b, luku 2) mukaan ihminen on osa luontoa, ja on luonnollista, että ihminen tuntee ahdistusta luonnon tuhoutumisesta, ja että se voi vaikuttaa yksilön elämään monella elämäalueella. Hän kirjoittaa myös ympäristökysymysten herättämistä erilaisista tunteista ja niiden käsittelystä, ja tekee huomion, että erityisesti nuoremmat sukupolvet ovat herkempiä kokemaan ympäristöahdistusta, pohtimaan omia valintojaan ja niiden vaikutusta ympäristöön.

Voiko yksilö kehittää omaa ympäristötunteiden käsittelyään, ja onko ympäristötunteiden käsittelemisen kyvyllä merkitystä siihen, kuinka ympäristölähtöisesti tämä toimii ja kokee vastuullisten valintojen merkityksellisyden? Yksilön resilienssi on mielenkiintoinen tarkastelulinssi näiden kysymysten osalta. Ilman ympäristötietoisuutta on vaikea kuvitella ihmisen toiminnan olevan tarkoituksellisesti ympäristölähtöistä ja vastuullista.

Ympäristötietoisuus edellyttää kykyä käsitellä ympäristöasioita ja näihin liittyviä odotuksia. Yksilön resilienssi ja sen kehittäminen saattavat tarjota hyvän keinon yksilön ympäristötunteiden hallinnalle ja kehittämiselle. Aikuiset ihmiset joutuvat sisäistämään ympäristöasioita ja käsittelemään ympäristötunteitaan nopeutetusti, ja jopa paineen alla, oppiakseen toimimaan ja ajattelemaan vastuullisesti. Ympäristötietoisuuden taso voi tulevien sukupolvien myötä saada tulevaisuudessa aivan uuden lähtötason.

### RESILIENSSIN KÄSITE JA SEN KONTEKSTI

Lipponen (2020, 17) pukee käytännöllisesti kontekstin, jossa resilienssiä, sen tutkimusta ja tietoisuutta käsitellään: "Ihmiset selviävät kaikenlaisista asioista, jokainen omalla tavallaan. Muutokset kuuluvat elämään, rajutkin, ja niistä selviäminen on lajin säilymiselle välttämätöntä. Lajina olemme olemassa, koska olemme sopeutuvaisia, selviämme yllättävistä tilanteista ja löydämme uusia reittejä, kun yksi menee tukkoon". Kontekstistaan huolimatta resilienssillä ei viitata pelkästään sinnikkyteen, sitkeyteen ja sisukkuuteen. Vaikka resilienssi on olennaisesti sitkeyttä, jaksamista ja kestämistä, on se samalla myös luopumista. Tällä ei tarkoiteta luovuttamista, vaan luopuminen on ihmisyyteen olennaisesti kuuluva vahvuus (Lipponen 2020, 23).

Resilienssin käsitteen lähteisiin ja termin käyttöön perehdyttäessä voidaan todeta kyseessä olevan suhteellisen tuoreen, jopa dynaamisen aihepiirin. Dynaamisuus on havaittavissa käsitteen ajankohtaisuudesta ja sitä seuranneesta laajasta soveltamisesta. Dynaamisuudesta huolimatta käsite vaikuttaa saaneen muotonsa ja tieteellisen konsensusensa. Viitekehystä riippuen eroavaisuuksia on kuitenkin havaittavissa. Resilienssi on joka tapauksessa teoriana yhdistelmä useita tieteenaloja ja tutkimuksenhaaroja, lääketieteellistä ja psykologista näkökulmaa unohtamatta. Toisin kuin monet muut teorialat, resilienssi ei muodostu sovitusta hypoteeseista ja periaatteista, vaan sitä voi kuvata viitekehyyksi, joka kehittyy tutkijoiden oppiessa tutkimusten ja analyysien myötä aihepiiristä lisää. (Parenting for brain, 2020.)

Lipponen (2020, 23) kuvaa resilienssin perustan seisovan kolmen jalan varassa: yksilö, läheiset ihmiset ja ympäristön voimavarat. "Resilienssi on näiden kolmen muuttujan vuorovaikutusta; sitä, miten eri tekijät ovat milloinkin tarjolla ja miten niitä saadaan ja otetaan käyttöön". On havaittavissa, että näistä kolmesta tekijästä ympäristön käsite on toisinaan käsitettävissä tapauskohtaisemmin ja laajemmin, ja sillä voidaan viitekehyyksestä riippuen viitata myös esimerkiksi työhön ja työyhteisöön. Resilienssi on dynaaminen prosessi, ja siinä voidaan nähdä myös holistisia piirteitä (Linde-Leimer ym. 2014).



***"Resilienssi on näiden kolmen muuttujan vuorovaikutusta; sitä, miten eri tekijät ovat milloinkin tarjolla ja miten niitä saadaan ja otetaan käyttöön".***

## YKSILÖN RESILIENSSI

Resilienssiä tarkastellaan yksilön lisäksi myös mm. organisaation, yhteiskunnan, perheen tai ryhmän näkökulmasta. Yksilön resilienssistä puhuttaessa tarkastelutavassa korostuu usein psykologinen näkökulma. Keskeistä on yksilön psykologiset ominaisuudet, taipumukset, tiedot ja taidot. Yksilön resilienssin voisi yhteenvetää yksilön henkiseksi kyvyksi kestää ympäristön kriisejä ja muutoksia, ja sopeutua näiden jälkeiseen uuteen ympäristöön.

Yksilö kohtaa päivittäin mikrohaasteita: esimerkiksi auton renkaan puhkeaminen työmatkalla. Mikrohaasteet kehittävät yksilön resilienssiä ja ne valmistavat kohtaamaan isompia haasteita, jotka lopulta muodostuvat useista mikrohaasteista, ja antavat vihjeitä siitä, miten yksilö todennäköisesti kohtaa myös isommat haasteet. (Hoopes 2017, 11–13.) Lipponen (2020, 35) kirjoittaa pienistä asioista muodostuvasta arjen resilienssistä, ja tähdentää, että resilienssiä voi kehittää vain vaikeuksia ja haasteita kokemalla. Kokemusten kautta yksilö ymmärtää, että asioiden kulkuun voi vaikuttaa ja erilaisista haasteista voi selvitä. Johnstone (2019, 100) puolestaan kertoo resilienssiä kasvattavasta tavasta kohdata ongelmat: kun on hyväksynyt tosiasiat ja hengähtänyt syvään, on aika miettiä missä on nyt ja miten pääsee haluamaansa tilaan kyseisen haasteen kanssa. Positiivisuus ja optimistisuus korostuvat resilientin henkilön ominaisuuksina niin isommissa kuin pienemmissäkin arjen haasteissa. (Hoopes 2017, 70–71; Poijula 2018, 131.)

## YMPÄRISTÖTUNTEET

Ihmisen tunnekirjoon kuuluu monenlaisia tunteita, ja yksilön on tärkeää tuntea myös tunteita, joista puhutaan monesti negatiivisina tunteina, kuten esimerkiksi pelko, viha ja suru. Tunteiden patoaminen tai kieltäminen on vahingollisempaa kuin niiden tunteminen. (Pihkala 2019a, 23–24.) Resilienssiä vahvistavaan emotionaaliseen kasvuun kuuluu tunteiden tunnistaminen ja niiden kokeminen. Tunteiden tarkoituksena on välittää informaatiota niiden kokijalle. (Hoopes 2017, 116.)

Ympäristöahdistuksen aiheuttamista tunteista saatetaan vaieta, sillä esimerkiksi ilmasto- ja metsienhoitokeskustelussa on ristiriitaisia mielipiteitä, ja poliittinen ilmapiiri saattaa olla kriittinen. Ympäristötunteita voi olla myös vaikea tunnistaa, koska niistä on puhuttu vasta vähän aikaa, mutta enenevässä määrin niiden esilletuomisen tärkeyttä tuodaan esille myös psykologiselta kannalta. Ihmiselle on tärkeää ymmärtää oma vastuu, mutta toisaalta myös oma riittämättömyys ekokriisin selättämisessä. Yksilön pitää myös sopeuttaa tunnemaailmansa muuttuvaan ympäristöön. (Pihkala 2019a, 22–23.)

Luonnolla on vaikutus yksilön resilienssiin: luonnossa vietetty aika lisää yksilön onnellisuutta ja vaikuttaa mm. vastustuskykyyn (Pojula 2018, 138). Voidaan tehdä johtopäätös, että luonto on ihmiselle erittäin tärkeä, ja on erittäin luonnollista, että luonnon pahoinvointi aiheuttaa yksilötasolla huolta ja epämiellyttäviä tunteita. Pihkala (2019a, 19) toteaa, että ihmisen tarkkoja tunteita on kuitenkin vaikea tutkia, ja niihin vaikuttavat monet tekijät, mm. henkilön saama tunnekasvatus, henkilön temperamentti, muiden ihmisten reaktiot samassa tilanteessa, yhteisön tapa ilmaista tunteita ja henkilön kokeman stressin määrä. Nämä samat tekijät voivat vaikuttaa myös yksilön kokemiin ympäristötunteisiin ja niiden voimakkuuteen.

Yksilö kohtaa ympäristöongelmia ja mahdollisia ympäristötunteita päivittäin, ja resilienssi on tarpeen päätöksenteossa ihan tavallisissakin asioissa. Suuri osa arkisista asioista ja valinnoista vaikuttaa ympäristöön, vaikka kaikki eivät pohdikaan yksittäisiä valintojaan.

Ympäristötietoisuus voi saada aamupalalla miettimään, voiko kananmunan lisäksi syödä leivän päällä nautan leikkelettä ja huomaisiko ostaa Reilun kaupan kahvia. Yksilön päivä on täynnä tilanteita, joissa joutuu miettimään omia valintojaan, ja tekemään päätöksiä ”oikean” ja ”väärän” välillä. Samalla yksilön resilienssikyky joutuu koetukselle, koska monesti järkevä tai ympäristön kannalta hyvä valinta ei ole yhtä houkutteleva kuin sillä hetkellä itselle mieluisin tai helpoin vaihtoehto.

Pihkala (2019a, 28) kirjoittaa emotionaalisen resilienssin kohdalla myös kyvystä elää ympäristötunteiden kanssa. Hän määrittelee ympäristötunteiksi mm. ahdistuksen, pelon, vihan, inhon, syyllisyyden, häpeän, surun ja ilon. Ympäristötunteiden kirjo on erittäin laaja ja yksilöiden keinot tunteista selviämiseen vaihtelevat ilmastonmuutoksen kieltämisestä konkreettiseen toimintaan. Davenport (2016, 26) puhuu myös näistä tunteista. Ilmastonmuutoksen monimutkaisuuden, laajuuden ja pitkäkestoisuuden vuoksi hän pitää yksilön resilienssikykyä merkittävänä tekijänä ilmastonmuutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyssä.

Hormio (2020, 105) puolestaan pohtii ristiriitaista suhtautumista yksilön vastuuseen ilmastonmuutoksesta: toisaalta kaikki säilytetään yksilön vastuulle ja tämän toiminnasta riippuvaiseksi, ja yhteiskunta päästetään ”pälkähästä”. Toisaalta annetaan kuva, että yksilöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa esimerkiksi äänestämällä tai kulutustottumuksiaan muuttamalla. Hormio pitää näitä ääripäitä virheellisinä ja näkee ratkaisuksi tarkastella yksilön keinoja vaikuttaa järjestäytyneissä yhteisöissä. Yksilö voi väsyä ilmastonmuutostaistelussa, jos kokee, että koko yhteisö ei osallistu taisteluun. Kaskinen, Sauri ja Sjövall (2020) käyvät myös keskustelua yksilön kokemasta paineesta ja ahdistuksesta ympäristöasioiden selättämisessä. He toteavat, että jos päätökset tehtäisiin yhdessä yhteiskunnallisella tasolla, olisi yksilön helpompi toimia ympäristöystävällisesti ja noudattaa annettuja ohjeita ilman ahdistusta ja uupumusta.

Sitran (Kansalaiskysely ilmastonmuutoksen herättämistä... 2019) teettämässä kyselyssä tuli ilmi, että 59 % yli 15-vuotiaista suomalaisista kokee, että heillä on keinoja ympäristötunteiden hallintaan ja 57 % arvioi, että yksilön tekemillä valinnoilla on mahdollisuus vaikuttaa ilmastonmuutoksen hidastamiseen. 44 % on kokenut turhautumista tai riittämättömyyttä ja 27 % on kokenut ahdistusta ilmastonmuutoksen suhteen.

Mielenkiintoinen tulos on, että vastaajat havaitsivat ympäristötunteita useammin muissa kuin itsessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että yli puolet kansalaisista on toiveikkaita vaikutusmahdollisuuksiensa suhteen, resilienssikyky on kehittynyt ilmastonmuutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyssä ja yksilöt ovat löytäneet keinoja negatiivisten tunteiden selättämiseksi.



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Resilienssiä pystyy kehittämään vastoinkäymisiä ja haasteita kohtaamalla, ja mikrohaasteista selviäminen luo valmiuksia kohdata isompiakin haasteita. Nykypäivän lapsilla tulee olemaan ympäristöasioiden osalta luultavasti parempi resilienssi kuin aikuisilla. Aikuiset ovat joutuneet paneutumaan ympäristökysymyksiin paljon vanhempana. Tuleeko ympäristötietoisuus ja vastuullisuus tulevaisuudessa ”äidinmaidon mukana” siten, että yksilö on valmiiksi resilienssi ympäristömuutokset kohdatessaan ja ympäristötunteensa tiedostaessaan?

Pihkalan (2019a, 24) mukaan ympäristötunteet luokitellaan monesti negatiivisiksi tunteiksi, mutta suositeltavampaa on puhua niistä haastavina tai epämiellyttäviltä tuntuvina tunteina. Luultavasti olennaista tulevaisuudessa onkin tapa, jolla ilmastonmuutoksesta ja ympäristöongelmista viestitään. Voisi kuvitella, että esimerkiksi osin mediankin luoma Greta Thunbergin tapa viestiä ympäristöasioista koetaan jopa aggressiivisena ja ahdistavana. Vaikka aihepiiri huolestuttava onkin, voi sen liian vakava viestintä kääntyä yksilön näkökulmasta uhkaavaksi. Davenport (2016, 58–68) on tehnyt yksilöiden kliinisen kahtiajaon näiden käyttäytymisen perusteella: ilmastonmuutoksen kieltäjät ja surijat. Kieltäjät kieltävät ilmastonmuutoksen olemassaolon tyystin, kun surijoillakin ilmastonmuutoksen hyväksymisen ensivaihe on kieltäminen. Kummankaan kohderyhmän viestinnällinen tavoittaminen tuskin helpottuu, jos viestintä käy liian ahdistavaksi. Se voi laukaista torjunnan.

Yksilön muutos tai toiminta edellyttää yleensä, että tämä ymmärtää oman muutoksensa tai toimintansa välttämättömyyden ja merkityksellisyyden. Ympäristöongelmien edellyttämällä yksilötason muutoksilla ei ole hyviä edellytykset, jos yksilö ei kykene kohtaamaan ja hallitsemaan kohdallaan ympäristönmuutosta ja siihen liittyviä tunteitaan. Resilienssi voi olla suureksi avuksi. Yksilön sisälähtöisen toiminnan ja muutoksen edellytysten täyttymisen lisäksi herää kysymys, kumpi ajaa yksilöä paremmin ympäristön kannalta oikeisiin valintoihin: valintojen vapaaehtoisuus vai valintoihin ohjaavat pakottavat säädökset, toisin sanoen keppi vai porkkana? Vapaaehtoisuus on motivoiva lähtökohta yksilön toiminnalle, mutta valitettavasti ei välttämättä riittävä lähtökohta sellaisenaan ohjaamaan yksilöä ilman pakottavia säädöksiä. Pakottavien säädösten sisäistäminen ja hyväksyminen itsessään voivat myös vaatia yksilöltä resilienssiä, jotta yksilö kokisi säädökset yhteisen edun mukaisiksi.

Yksilön hallinnantunnetta koetellaan ilmastoasioiden, näiden vaatimien muutosten ja toimien keskellä. Ohjattiinpa yksilöä tämän valinnoissa ”lempeästi” vapaaehtoisuuden ja arvojen kautta tai ”kovemmin” pakottavilla ja sanktoiduilla säädöksillä, tilanteeseen sopeutuminen ja omien tunteiden käsittelykyky voi olla koetuksella. Toiveikkaus ja positiivisuus voivat suuren hädän ja muutostarpeen keskellä olla varteenotettava viestinnällinen ja koulutuksellinen lähtökohta. Kansainvälisten ilmastotavoitteiden ja -säästöjen välttämättömänkin pakottavuuden kautta on varmasti tulossa yksilön resilienssiä ja sopeutumiskykyä koettelevia uhkakuvia ilman ylimääräistä ahdistuksen maalaamista taivaanrantaan. Voidaan kenties olettaa, että tulevaisuudessa aikuiset ovat ilmastonmuutoksen suhteen valveutuneempia kuin tänä päivänä. On mieltä ylentävää ajatella, että muutokseen ei tulevaisuudessa välttämättä tarvitse pakottaa ulkopuolelta ohjattuna, vaan se voi olla sisäsyntyistä ja -lähtöistä. Yksilön ympäristölähtöisen toiminnan sisälähtöisyys on ihanteellinen tavoite.

## Lähteet:

- Davenport L. 2016.** Emotional resiliency in the era of climate change. E-kirja. Lontoo: Jessica Kingsley Publishers.
- Hoopes L. 2017.** Prosilience - Building your resilience for a turbulent world. E-kirja. Decatur: Dara Press.
- Hormio S. 2020.** Yksilön vastuu yhteisön jäsenenä. Luku 6. Teoksessa Kyllönen S. & Oksanen M. Ilmastonmuutos ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Johnstone C. 2019.** Seven ways to build resilience. Lontoo: Robinson.
- Kansalaisyksely ilmastonmuutoksen herättämistä tunteista ja niiden vaikutuksista keskeisiin elämäntapoihin 2019.** Sitran julkaisu – 2019:6. Viitattu 28.1.2021. <https://media.sitra.fi/2019/08/21153439/ilmastotunteet-2019-kyselytutkimuksen-tulokset.pdf>
- Kaskinen T. & Sauri P. & Sjövall A. 2020.** Mistä tiedän, mitkä ovat tärkeimpiä tekoja? Ilmastoterapia -podcast. Helsingin seudun ympäristöpalvelut HSY. Viitattu 28.1.2021. <https://cms.podcastit.me/ilmastoterapia/mista-tiedan-mitka-on-tarkeimpia-tekoja/>
- Linde-Leimer K. & Wenzel T. 2014** ”Resilience - a key skill for education and job”. Project partners. Viitattu 30.1.2021. [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf)
- Lipponen K. 2020.** Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.
- Parenting for brain 2020.** Resilience theory in psychology (definition & characteristics). Viitattu 23.1.2021. <https://www.parentingforbrain.com/resilience-theory/>
- Pihkala P. 2019a.** Mieli maassa? Ympäristötunteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Pihkala P. 2019b.** Päin helvettiä? Ympäristöahdistus ja toivo. E-kirja. Helsinki: Kirjapaja.
- Pojula S. 2018.** Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. 3.painos. Helsinki: Kirjapaja.





## **Organisaation resilienssi**

## Organisaation resilienssiä vahvistetaan arjen toiminnassa

Eemeli Alanne & Minna van der Most

**N**OPEASTI MUUTTUVASSA MAAILMASSA epävarmuus on enemmän sääntö kuin poikkeus. Muutuviin tilanteisiin on pystyttävä reagoimaan ennakoimalla, varautumalla ja mukautumalla. Jotta näin voidaan tehdä, on organisaation oltava resilientti. McCarthy, Collard & Johnson (2017, 34) kysyvät osuvasti artikkelissaan: miksi jotkin organisaatiot pärjäävät paremmin muuttuvissa tilanteissa kuin toiset ja mitkä prosessit johtavat siihen? Niiden resilienssi on vahva.

Tämä artikkeli keskittyy organisaation resilienssiin ja sen vahvistamiseen osana organisaation päivittäistä toimintaa. Vertailemme määritelmiä, selvitimme yksilön vaikutusta organisaation resilienssin syntymiseen ja analysoimme organisaation resilienssin kehittämisen teoreettisia malleja. Kirjallisuuden pohjalta kehitimme käytännönläheisen työkalun, jonka avulla organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa.



**Miksi jotkin organisaatiot pärjäävät paremmin muuttuvissa tilanteissa kuin toiset ja mitkä prosessit johtavat siihen? Niiden resilienssi on vahva.**



### ORGANISAATION RESILIENSSI ON KYKYÄ SOPEUTUA, MUKAUTUA, SELVITÄ, OPPIA JA UUDISTUA

Seuraavaksi käymme läpi resilienssi eri määritelmiä, joiden pohjalta rakennamme suosituksen, miten sitä voidaan vahvistaa organisaation arjen toiminnassa. Wiig (2019,1) ja Bui, Chau, Degl'Innocenti, Leone & Vicentini (2019, 622) liittävät resilienssin käsitteen yksilön, yhteisön, organisaation tai järjestelmän kykyyn palata normaaliin toimintaan tasapainoa järkyttävän tapahtuman jälkeen. Bell (2020, 18) kuvaa resilienssiä organisaation kyvykkyytenä hoitaa strategisia riskejään. Eri tutkijoilla on kuitenkin omat määritelmänsä resilienssille. Eri määritelmille on yhteistä ajatus toipumisesta vastoinkäymisiin ja sopeutumisesta muutoksiin. (Nieminen ym. 2017, luku 2.)

Resilienssiä on tutkittu tieteessä jo pitkään, mutta johtamisen ja organisaatioiden kentässä se on varsin uusi tutkimusaihe. (Duchek 2020, 217). Duchek (2020, 217) kertoo tutkimuksessaan, että organisaation resilienssin tutkimus on lisääntynyt 2000-luvulla. Vuosina 1985–2000 resilienssistä kirjoitettuja artikkeleita on 98, kun taas vuosina 2001–2015 resilienssiä käsitteleviä artikkeleita oli ilmestynyt jo 3270. Siitä huolimatta yhtä yhteistä määritelmää resilienssille ei ole ja eri tutkijat lähestyvät sitä omista näkökulmistaan.

Linnenluecke (2017, 5) nostaa samankaltaisen huomion esiin kuin Duchek ja jatkaa, kuinka hän on tunnistanut viisi erilaista tutkimusnäkökulmaa organisaation resilienssiin: organisaation vastaus ulkoiseen uhkaan, organisaation luotettavuus, työntekijöiden vahvuudet, liiketoimintamallien sopeutumiskyky ja resilientit toimitusketjut. Jokainen erilainen tutkimusnäkökulma muodosti oman määritelmän, teorian ja ymmärryksen organisaation resilienssille.

Vogus & Sutcliffe (2007, 3418) ja Fleming (2012, 31) määrittelevät resilienssin positiivisuuden ylläpitämiseksi haastavissa olosuhteissa, jonka avulla organisaatio nousee vahvempana ja neuvokkaampana. Heidän mukaansa resilienssi on muutakin kuin mukautumista, ja se edellyttää valmiutta tutkia, oppia ja toimia, vaikkei tiedetä etukäteen, onko toimimiselle tarvetta. Resilienssin keskiössä on aiemmin opittujen uuden tiedon syntymistä edistävien asioiden tunnistaminen. Lengnick-Hallin, Beckin & Lengnick-Hallin (2011, 243) määritelmä on lähellä Vogusta & Sutcliffeä, ja he kuvailevat resilienssiä organisaatiota sellaiseksi, joka kukoistaa, vaikka olosuhteet olisivat yllättävät, epävarmat, haitalliset ja epävakaa. Jatkuvasti muuttuva maailma johtaa siihen, että menestys edellyttää joustavuutta, ketteryyttä ja dynaamista toimintaa.

Resilienssin käsitteeseen liitetään usein myös muita organisaation piirteitä kuten joustavuus, ketteryys ja sopeutumiskyky (Lengnick-Hall ym. 2011, 244; Duchek 2020, 216). Vaikka kirjoittajat näkevät elementit osana resilienssin kehittymistä, nähdään eri elementit omina kokonaisuuksinaan. He muistuttavat, että yksikään esitetystä elementistä ei yksinään riitä rakentamaan organisaation resilienssiä.

Organisaation resilienssiä määriteltäessä on huomioitava, että organisaation resilienssi on monitasoista, ja on tärkeää tiedostaa eri tasojen väliset suhteet. Organisaatiot ovat monimuotoisia ja kompleksisia järjestelmiä, joissa on samaan aikaan meneillään useita eri vaiheissa olevia muutosprosesseja ja muita resilienssiä vaativia prosesseja. Näitä ovat organisaation ja sidosryhmien väliset tapahtumat ja suhteet, organisaation eri funktioiden sisäiset prosessit ja eri funktioiden väliset vuorovaikutussuhteet, tiimien prosessit ja sisäiset vuorovaikutussuhteet. Organisaation resilienssin keskiössä on myös yksilön selviäminen muutostilanteissa. Muutos voi olla suunniteltua ja johdettu tai sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen tuotoksena syntyvää jatkuvaa sopeutumista. (Nieminen ym. 2017, luku 3).

Yhteistä suurelle osalle resilienssin määrittämisestä on, että organisaation resilienssi on sidottu haastaviin tilanteisiin. Tutkimuksessa organisaation resilienssi nähdään edelleen reaktiona, vastustuksena ja kriisistä selviytymisen tuloksena. Tutkimukseen on kuitenkin tullut uusia näkökulmia, jotka keskittyvät reaktioiden sijasta varautumiseen ja mukautumiseen. Ei kuitenkaan ole pystytty kirkkaasti määrittämään, mitä resilienssin organisaatiot tekevät ja miten organisaation resilienssi saavutetaan konkreettisesti. (Duchek 2020, 216–217.) Tässä artikkelissa resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä sopeutua, mukautua, selvitä, oppia ja uudistua. Tämä tapahtuu yksilön omia voimavaroja käyttämällä, keskinäisellä tuella ja johdon tukemana. (Lipponen 2020, 297.)

## YKSILÖ OSANA RESILIENTTIÄ TYÖKULTTUURIA

Resilientissä organisaatiossa yksilöllä on tärkeä rooli osana työryhmää ja toimivien ihmissuhteiden kautta. Mallak (1998, 1) määrittelee organisaation resilienssin rakentuvaksi yksilöistä, jotka voivat vastata nopeasti ja tehokkaasti muutokseen minimaalisella stressillä. Lengnick-Hall ym. (2011, 244) näkevät ilmiön kokoelmana yksilöiden tietoa, taitoja ja valmiuksia yhdistettynä organisaation rutiineihin ja prosesseihin, joiden avulla organisaatio kehittyy ja on valmiimpi taklaamaan haastavia tilanteita. Yksittäisen työntekijän hyvä muutoksenhallintakyky ei silti pelkästään tee koko työryhmästä resilienssintä tai edesauta sen positiivista sopeutumista muutoksiin. (Lipponen 2020, 270–271.) Vaikka jokainen ryhmän jäsen olisi yksilönä hyvin resilienssintä, välttämättä tiiminä he eivät sitä ole, jos tiimityö ja vuorovaikutussuhteet eivät ole toimivia. Joukkueellinen tähtipelaaja ei ole tae voittajajoukkueesta. (Mcewan 2011, luku 1.)

Bell (2020, 54) kuvaa organisaation resilienssin (ORCM Organization Resilience Capability Model) kyvykkyysmallissaan neljää kyvykkyyttä: kestävyys, kilpailukyky, uudistaminen ja kasvu. Näihin kyvykkyysiin yksilötason vaikutus organisaatiossa on merkittävä. Resilientit organisaatiot korostavat osaamista, tehokkuutta ja kannustavat kasvuun erilaisten käyttäytymisen prosessien kautta, joihin kuuluu esimerkiksi proaktiivinen toimijuus, yksilöiden ja organisaation kyvykkyiden arviointi toiminnassa ja päätöksenteon valtuuttamisen asiantuntijuuden, ei tittelin perusteella (Vogus & Sutcliffe 2007, 3420). Lengnick-Hall ym. (2011, 244) ovat samoilla linjoilla ja kertovat, kuinka proaktiiviset ja neuvokkaat yksilöt luovat osaamista ja toimintaa, jotka vahvistavat organisaation kyvykkyyttä taklata haasteita ja selviytyä tilanteista, jotka ovat yllättäviä ja epävarmoja. Mallak (1998, 1) jatkaa, kuinka organisaation resilienssiä luodaan valtaistamalla yksilöitä tekemään päätöksiä, joka johtaa tehokkaisiin vastauksiin erilaisissa tilanteissa.

Organisaation yksilöt ja ydinhenkilöt pystyvät vaikuttamaan resilienssin kehittymiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Käytännössä nämä henkilöt voivat olla esimiehiä ja tiimien vetäjiä, mutta myös muita vaikuttajia tiimeissä. (Bell 2020, 140–174.) Organisaation täytyy huolehtia edellytykset työyhteisön resilienssille ja sen kehittämiseksi. Johto luo resilienssille puitteet ja raamit, eikä työntekijän tarvitse ratkoa yksin esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä asioita. (Lipponen 2020, 223.) Yksilöiden väliset suuret resilienssierot voivat tuoda ongelmia ryhmän toimintaan, yhteistyöhön ja ryhmän resilienssin kehittämiseen. Ryhmän resilienssi yksilöt eivät välttämättä ymmärrä, miksi muutos on toisille vaikeaa. Kuormittuneet yksilöt saattavat tuntea murtuvansa paineen alla, kun ”toisilla näyttää olevan niin paljon helpompaa”, vaikka todellisuudessa resilienssin yksilöt vain pystyvät sisäistämään ja käsittelemään muutoksia helpommin. (Lipponen 2020, 271.)

Organisaation kulttuuri ja toimintatavat voivat toimia mahdollistajina tai hankaloittajina työryhmien ja yksilöiden resilienssikyvyn kehittämiseksi (Lipponen 2020, 227). Erilaiset kognitiiviset tekijät vaikuttavat yksilön ja organisaation resilienssin kehittämiseen. Organisaatiot vahvistavat resilienssiä positiivisen ja rakentavan toiminnan kautta, joka vahvistaa yksilöiden kokemaa merkityksellisyyttä sekä yhteisiä arvoja ja visiota. Tämä mahdollistaa yksilöiden sitoutumisen tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja toimintaan. (Lengnick-Hall ym. 2011, 245.) Sosiaalisilla suhteilla ja ryhmään kuulumisella on iso merkitys, ja yksilöiden hyvät vuorovaikutussuhteet ovat käytännössä ryhmän selviämisen perusta. Jos työyhteisö on turvaton eikä keskinäistä luottamusta ole, tällainen muodollisesti pätevä organisaatiokulttuuri ei mahdollista ryhmän resilienssin kehittymistä. (Lipponen 2020, 222–290.)

Ihminen on organisaation tärkein resurssi, joten organisaation resilienssiä ei ole ilman yksilöiden resilienssiä. Bell (2020, 80) toteaa yksiselitteisesti, että organisaation ollessa paineen alla, onnistuminen tai epäonnistuminen on kiinni ihmisistä ja siitä, kuinka he toimivat yhteen. Tarve organisaation resilienssin vahvistamiselle on kasvamassa, kun tarkastellaan nopeasti muuttuvia ympäristöjä, joille ominaista on sykäykset ja yllätykset.





## RESILIENSSIN KEHITTÄMINEN VAHVISTAA ORGANISAATIOTA

Viime vuosina tutkimuksessa on huomattu, että resilienssi ja sen kehittäminen ovat osa organisaation arjen toimintaa. Andersson, Cäker, Tengblad & Wickelgren (2019, 36) kirjoittavat, että organisaation resilienssin kehittämisen fokus on ollut kriiseihin valmistautumisessa eikä niinkään jatkuvassa kehittämisessä, vaikka usein puhutaan, että resilienssi syntyy päivittäisten prosessien ja tekemisen kautta, ei kriisijohtamisella. Lipponen (2020, 296) toteaa organisaation resilienssin vahvistamisen olevan arjen pieniä tekoja. Tavoitteena on päästä organisaatiossa tasolle, jossa yksilöt eivät pelkää selviytyä kriisistä toiseen, vaan pystyvät ketterästi sopeutumaan jo merkkeihin muutoksista.

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja parhaat organisaatiot kykenevät ennakoimaan muutoksia, sopeuttamaan ja muuttamaan ketterästi toimintaansa jo ennen kriisiä. Resilienssin vahvistuminen voi olla seurausta toimenpiteistä ja teoista, joita organisaatio ei tietoisesti tee resilienssin lisäämiseksi. (Nieminen ym. 2017, luku 1). Vogus & Sutcliffe (2007, 3421) nostavat esiin, että oppiminen on organisaation resilienssin kehittämistapa ja lopputulos resilientin organisaation toiminnasta. He pohtivat, yrittävätkö resilientit organisaatiot oppia erilaisista tilanteista ja onko niillä erityisvalmiuksia analysoida erilaisia tilanteita oppimisen näkökulmasta. Lengnick-Hall ym. (2011, 246) lisäävät tähän, että resilientit organisaatiot tekevät investointeja oppimiseen ja käyttäytymisvalmiuteen, joka tarkoittaa, että opitaan ennakkoon ja päivitetään tietoa jatkuvasti. Välillä se tarkoittaa jostakin poisoppimista ja uuden tuomista tilalle. Tämä auttaa resilienttiä organisaatiota huomaamaan mahdollisuuksia, joita muut toimijat eivät välttämättä ole huomanneet.

Koska organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nopeasti, organisaation on tärkeää olla ketterä, ja omata strategista resilienssiä. Pulakos, Kantrowitz & Schneider (2019, 311) esittävät omassa artikkelissaan mallia, jonka keskiössä ovat organisaation ketteryyden ja resilienssin. Niitä kehittäviä organisaation toimintoja ovat oikeankokoinen tiimityö, vakaa toiminta ja jatkuva kurssin korjaaminen. Nämä kaikki yhdessä johtavat organisaation tulokselliseen toimintaan.

Ketterät ja resilientit organisaatiot kehittävät uusia ja voittavia strategioita uhkaaviin tilanteisiin. Hamel & Välikangas (2003, 4–5) katsovat organisaatioilla olevan strategisesti neljä resilienssin kehityshaastetta:

1. Kognitiivinen haaste, jossa kaikki muutosvastaisuus täytyy hylätä ja sen sijaan olla tietoinen siitä, miten muutos on mahdollisuus menestykselle.
2. Strateginen haaste eli tietoisuus siitä, että uudet vaihtoehdot ovat välttämättömiä.
3. Poliittinen haaste, jossa organisaation täytyy olla valmis uudistumaan uhraten siihen tarvittavat pääomat ja kyvykkyydet.
4. Ideologinen haaste, jossa uudistaminen on jatkuvaa ja mahdollisuuksiin tartutaan, kriisistä toiseen elämisen sijaan.

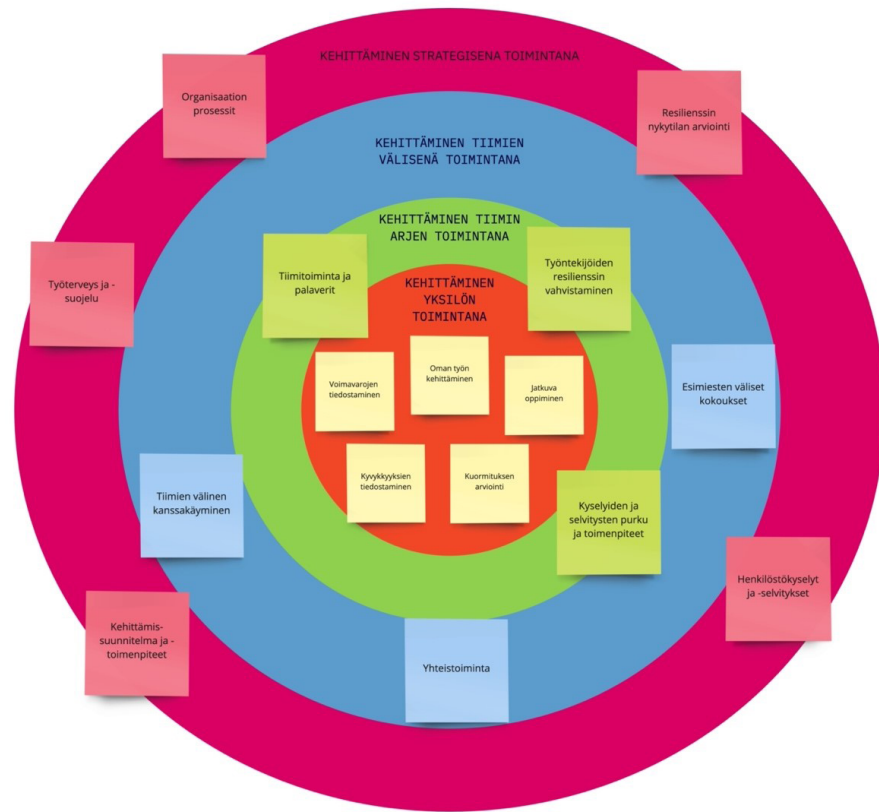
Harva organisaatio on onnistunut ratkaisemaan kaikki haasteet. Haasteiden monimuotoisuus johtaa siihen, että organisaation resilienssin kehittäminen edellyttää erilaisten näkökulmien ja osaamisen tuomista osaksi kehittämistä. Näkökulmat auttavat paremmin arvioimaan nykyisiä prosesseja ja miettimään yllättäviä skenaarioita. Tällä tavoin löydetään vastauksia erilaisiin kehityshaasteisiin. Resilientti organisaatio sisällyttää erilaista osaamista arviointi- ja kehittämisprosesseihin eikä luota ainoastaan teknisiin analyyseihin. (Vogus & Sutcliffe 2007, 3421.)

Bellin (2020, 18) mukaan organisaation resilienssiä voidaan kehittää, kunhan sitä voidaan mitata, määrittellä, valvoa ja parantaa. Bellin mallissa pystyäkseen kehittämään organisaation resilienssiä, organisaatiossa täytyy ensiksi määrittää resilienssin nykytila. Nykytilan määrittämiseen liittyviä tekijöitä ovat organisaation kyvykkyydet, vahvuudet, tuotokset ja henkilöstön ominaisuudet. Näitä osa-alueita peilataan organisaation avainkonsepteihin, joita ovat suunta, tietoisuus, lähestymistapa, oppiminen ja resurssit. Nykytilan määrittämisen jälkeen organisaatio voi tietoisesti alkaa kehittää resilienssiä arjessa.

Organisaation resilienssin kehittäminen on jatkuva, monivaiheinen prosessi, jonka keskiössä ovat yksilöt. Pelkkä reagointi ei riitä. Resilienssin kehittäminen on luonteva osa organisaation strategiaa eikä ulkopuolinen häiriötekijä, johon kiinnitetään huomiota, kun organisaatio on ajautumassa kaaokseen tai on kaaoksen keskellä. Organisaation on ymmärrettävä, miten resilienssiä kehitetään proaktiivisesti ja ennakoivasti. Seuraavaksi esitämme konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiot voivat kehittää resilienssiä proaktiivisesti.



## REAKTIOISTA PROAKTIIVISUUTEEN — TIEKARTTA RESILIENSSIN KEHITTÄMISEEN ARJEN TOIMINNASSA



### Kehittäminen strategisena toimintana

- Organisaatiota koskevat prosessit
- Nykytilan arviointi
- Henkilöstökyselyt ja -selvitykset
- Kehittämssuunnitelma ja -toimenpiteet
- Työterveys ja -suojelu

### Kehittäminen yksilön toimintana

- Voimavarojen tiedostaminen
- Kyvykkyyksien tiedostaminen
- Kuormituksen ja jaksamisen arviointi
- Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen
- Oman työn kehittäminen
  - Työn suunnittelu
  - Työn tauottaminen

### Kehittäminen tiimien välisenä toimintana

- Esiemiesten väliset kokoukset
- Tiimien välinen kanssakäyminen
- Yhteistoiminta

### Kehittäminen tiimin arjen toimintana

- Henkilöstökyselyiden ja -selvitysten konkreettinen purku
- Tiimitoiminta ja -palaverit
  - Onnistumisten ja epäonnistumisten jako
  - Formaali ja informaali kanssakäyminen arjessa
  - 15 minuutin turvavartit eri aiheilla (mm. palautuminen, uni, stressi)
- Työntekijöiden resilienssin vahvistaminen
  - Valtaistaminen ja valtuuttaminen
  - Kasvun ja kehittymisen mahdollistaminen
  - Riittävä aika keskusteluille
  - Vertaistuki
  - Luottamuksellisen ympäristö

Organisaation resilienssiä kehitetään proaktiivisesti osana arjen toimintaa. Kirjallisuudessa on useita teoreettisia malleja resilienssin kehittämiseksi. Duchekin (2020, 224) ja Kyriakidisin ja Dangin (2019, 44–45) mallit nojaavat vahvasti pitkäkestoisii ja sosiaaliin prosesseihin, joiden tuloksena resilienssiä vahvistetaan. Niissä on samoja elementtejä kuin Bellin kyvykkyyksmallissa. Sekä Duchekin että Kyriakidis ja Dangin malleissa resilienssin kehittäminen jaetaan eri vaiheisiin, jotka ovat valmistautuminen & varautuminen, reagointi ja muuntautuminen ja oppiminen.

Teoreettisissa malleissa ei niinkään oteta kantaa siihen, kenen toimesta ja miten resilienssiä organisaatioissa konkreettisesti kehitetään. Siihen tarpeeseen, kirjallisuuden teoreettisiin malleihin ja omiin työelämän kokemuksiimme pohjaten syntyi organisaation tiekartta resilienssin vahvistamiseksi. Kehitimme käytännönläheisen työkalun (kuva 1) organisaation resilienssin vahvistamisen avuksi.

Keskiosässä on eri organisaatiotasojen yhteen sitominen ja käytännön tehtävät resilienssin vahvistamiseksi eri tasoilla. Jokaisella tasolla on omat tehtävänsä, ja jokaisella tasolla on jo nyt useimmiten suunnitelmallista toimintaa, joka parantaa kyseisen tason resilienssiä, heijastuen parhaimmillaan myös ympäröivien sidosryhmien resilienssiin.

Esimerkiksi onnistumisten ja epäonnistumisten jako tiimin toimintana parantaa koko tiimin resilienssiä, mutta myös yksilöiden resilienssiä. Onnistumisen tunne tarttuu ja epäonnistumisista opitaan positiivisessa hengessä ja ymmärretään, että niistä voidaan selvitä. Kun samoja asioita jaetaan tiimien välisessä kommunikointiossa, myös muiden tiimien resilienssi lisääntyy. Tiimeissä ymmärretään, että onnistumisissa kaikki olivat osallisina ja epäonnistumisista selvitään yhdessä. Haastavissa tilanteissa ymmärretään yhteinen tavoite ja tuetaan kollegoita yli tiimirajojen.

Organisaation tiekartan tarkoituksena on havainnollistaa kunkin eri organisaatiotasojen minimitoimenpiteet, jotta koko organisaation resilienssiä vahvistetaan. Seuraavassa vaiheessa organisaatiotasojen täytyy määrittää kullakin tasolla käytännön tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Esimerkiksi tiimitason käytännön toimenpiteenä varataan joka kolmas viikko henkilökohtaiset vakiopalaverit, ja joka viikko vartin tiimipalaverit. Puolivuositain arvioidaan, ollaanko käytäntöihin tyytyväisiä, vai täytyykö niitä muokata.

Tiekartta kuvaa, kuinka organisaation resilienssin kehittäminen rakentuu eri tasoista ja niiden toimenpiteistä. Kehittämisen prosessin voi käytännössä aloittaa joko sisäkehältä tai ulkokehältä, mutta kaikki tasot on huomioitava, jotta organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa.

Lopputuloksena resilienssin vahvistaminen on osa organisaation strategiaa ja se nähdään jatkuvasti kehittyvänä asiana, joka mahdollistaa uusien innovaatioiden ja kilpailuetujen muodostumisen. Kehittämisen kautta resilienssi nähdään voimavarana eikä ainoastaan ilmiönä, jolla selitetään kriiseihin valmistautumista ja niistä selviämistä.

Tiekartan näkökulma nojaa sosiaaliseen toimintaan ja sen kautta resilienssin vahvistamiseen. Eri tasojen toimenpiteet on pyritty kuvaamaan konkreettisina, jotta eri kokoiset organisaatiot voivat tarttua niihin helposti. Tiekartta tarjoaa pohjan, josta organisaation on mahdollista lähteä liikkeelle, kun se alkaa systemaattisesti kehittämään resilienssiä. Tiekartta ottaa huomioon eri tasojen väliset yhdyskohdat ja toimenpiteet tukevat toisiaan.

Kuva 1: Organisaation resilienssin tiekartta. (Alanne & van der Most 2021)

## POHDINTA

Resilienssi näyttäytyy moniulotteisena ja kompleksisena ilmiönä, jolle ei ole yhtenäistä määritelmää, saati yhtenäistä viitekehystä. Teemasta on viime vuosina kirjoitettu paljon ja korona-aikana se on noussut mediassakin merkittäväksi aiheeksi. Organisaation ja yksilöiden resilienssin kehittämiseen liittyvä kirjallisuutta ja oppaita ilmestyy jatkuvasti. Kirjallisuudessa on yritetty koostaa yhteen erilaisia näkemyksiä ja monissa pyydetään lisäselvityksiä ja -tutkimuksia eri toimialoille, eri funktioille, mikro-, meso- ja makrotasolle, sekä näiden välisille suhteille, ja lisäksi yhtenäisen näkemyksen saavuttamiseksi.

Tärkeintä organisaatioissa on tiedostaa koko organisaatiotason resilienssin merkitys, mistä se muodostuu ja miten sitä kehitetään arjessa. Organisaatioiden tulee aktiivisesti tehdä päätöksiä ja käytännön toimenpiteitä eri tasoilla resilienssin kehittämiseksi. Kehittäminen lähtee liikkeelle strategiasta. Jos resilienssi on osa strategiaa, kukin funktio ja taso pohtii resilienssiä strategian näkökulmasta. Kun resilienssin kehittäminen on kirjattu strategiaan, sen jalkauttaminen osaksi arjen toimintaa on perusteltua eikä sitä nähdä turhana tekijänä.

Muutos on joka tapauksessa jatkuvaa ja väistämätöntä, ja se koskettaa kaikenkokoisia organisaatioita. Organisaation resilienssin kehittämässä kyse on siitä, miten hyvin muutoksen vaikutuksiin varaudutaan, reagoidaan ja mitä opitaan. Käytännön kehittämistoimenpiteitä tarvitaan erikseen kaikilla organisaatiotasolla ja lisäksi saumatonta yhteistyötä organisaatioiden, tiimien ja sidosryhmien välillä.

## Lähteet:

**Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. 2019.** Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. Viitattu 1.11.2020. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>

**Bell, G. 2020.** The organizational resilience handbook: A practical guide to achieving greater resilience. London, United Kingdom: Kogan Page.

**Bui, H., Chau, V. S., Degl'Innocenti, M., Leone, L., & Vicentini, F. 2019.** The resilient organisation: A meta-analysis of the effect of communication on team diversity and team performance. *Applied Psychology*, 68(4), 621-657. Viitattu 20.11.2020. [https://www.researchgate.net/publication/299365737\\_Understanding\\_the\\_effect\\_of\\_communication\\_on\\_team\\_diversity\\_and\\_team\\_performance\\_a\\_meta-analysis](https://www.researchgate.net/publication/299365737_Understanding_the_effect_of_communication_on_team_diversity_and_team_performance_a_meta-analysis)

**Duchek, S. 2020.** Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. Viitattu 22.11.2020. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

**Fleming, R.S. 2012.** Ensuring organizational resilience in times of crisis. *Journal of Global Business Issues*, 6(1), 31-34. Viitattu 30.10.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1461910459?accountid=12003>

**Hamel, G. & Valikangas, L. 2003.** The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63. Viitattu 10.11.2020. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

**Hollbeche, L. 2019.** Designing sustainably agile and resile organizations. *Systems Research & Behavioral Science*. Sep2019, Vol. 36 Issue 5, 668-677. 10p. Viitattu 10.11.2020. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>

**Kyriakidis, M., & Dang, V. N. 2019.** Human Performance, Levels of Service and System Resilience. In *Exploring Resilience*. Springer, Cham, 41-49. Viitattu 9.11.2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3_6)

**Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. 2011.** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255. Viitattu 15.11.2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

**Linnenluecke, M. K. 2017.** Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. Viitattu 2.11.2020. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

**Lipponen, K. 2020.** Resilienssi arjessa. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

**Mallak, L. 1998.** Putting organizational resilience to work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT- CHICAGO THEN ATLANTA-*, 8-13. Viitattu 13.11.2020. [https://www.researchgate.net/publication/291863333\\_Putting\\_Organizational\\_Resilience\\_to\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work)

**McCarthy, I. P., Collard, M., & Johnson, M. 2017.** Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 33-40. Viitattu 2.11.2020. [https://www.researchgate.net/publication/319502110\\_Adaptive\\_organizational\\_resilience\\_an\\_evolutionary\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/319502110_Adaptive_organizational_resilience_an_evolutionary_perspective)

**McEwen, K. 2011.** Building Resilience At Work. E-kirja. Australian Academic Press.

**Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J. 2017.** Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. E-Kirja. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.

**Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. 2019.** What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305. Viitattu 30.10.2020. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>

**Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. 2007.** Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422. Viitattu 5.11.2020. [https://www.researchgate.net/publication/220756654\\_Organizational\\_Resilience\\_Towards\\_a\\_Theory\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda)

**Wiig, S., & Fahlbruch, B. 2019.** Exploring Resilience—An Introduction. In *Exploring Resilience*. Springer, Cham, 1-5. Viitattu 5.11.2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3_1)



## Työntekijät resilientin organisaation rakentajina

Suvi Jänntti & Maria Seppälä

**M**ENESTYMINEN EI OLE organisaatiolle nykyajan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä helppoa. Ei riitä, että organisaatiot ovat joustavia, ketteriä ja äärimmäisen dynaamisia, vaan niiden tulee usein myös nousta selviytymisen yläpuolelle ja menestyä vaikeissakin olosuhteissa. (Lengnick-Hall ym. 2011, s. 243–244.) Tähän tarpeeseen voidaan nähdä ratkaisuksi organisaatioiden resilienssin kehittäminen ja resilienssikyvykkyyttä voidaankin pitää yrityksen yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä.

Resilienssi voidaan tiivistää kuvaamaan positii- vistä mukautumista haastavien tilanteiden vallitessa (Sutcliffe & Vogus 2003, 95). Resilienssi näyttäytyy organisaatioissa eri tavoin ja eri tasoilla. Työntekijät ovat avainasemassa koko organisaation resilienssin suhteen. Organisaatio voi tietoisesti pyrkiä kehittämään resilienssiään ja se voi olla jopa sen elinehto. Käytännössä organisaatio koetaan resilientiksi, jos sillä on sisäistä kyvykkyyttä kohdata haasteet ja selviytyä niistä, mutta organisaatioiden perspektiivistä katsottuna resilienssillä ei tarkoiteta pelkästään kykyä pystyä torjumaan haastavien tilanteiden aiheuttamia vaikutuksia, vaan myös osaamista hyödyntää vastoin- käymiset esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi (Apsalone, 2017, 254).

Artikkelissamme tarkastelemme organisaation resilienssiä erityisesti siitä näkökulmasta, mistä tekijöistä organisaatioiden resilienssin nähdään muodostuvan. Analysoimme myös millä keinoin resilienssikyvykkyyttä voidaan organisaatioissa ylläpitää ja kehittää, jotta yritys pystyy varautumaan haastaviin tilanteisiin, mutta myös löytämään näiden kautta potentiaalista kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia.



**Resilienssi näyttäytyy organisaatioissa eri tavoin ja eri tasoilla. Työntekijät ovat avainasemassa koko organisaation resilienssin suhteen.**

## TOIPUMISTA VAI KILPAILUETUA?

Usein kuulee sanottavan, että vaikeudet on mahdollista kääntää voitoksi. Organisaatioiden näkökulmas- ta resilienssiä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: vaikeuksista toipumisen kykyä ja muuntautu- misen kykyä. Toipuminen tarkoittaa, että vastoinkäymisiä kohdatessaan organisaatio keskittyy selviämiseen ja mahdollisimman nopeaan normaalin toiminnan palauttamiseen. Sitä vastoin muuntautuminen viittaa edellä mainittuun sanontaan kääntää vaikeudet voitoksi ja tarkoittaa organisaatioiden kohdalla haasteista hyötymistä esimerkiksi toimintaa kehittämällä tai uusia markkinamahdollisuuksia löytämällä. (Lengnick- Hall ym. 2011, s. 243-244.) Myös Apsalone (2011) jakaa resilienssin kahteen lajiin - passiiviseen ja aktiiviseen resi- lienssiin – missä ensimmäisellä tarkoitetaan organisaation kykyä torjua negatiivisia vaikutuksia ja selviytyä haasteellisista tilanteista, ja jälkimmäisellä tarkoitetaan yrityksen aktiivisia ja tietoisia pyrkimyksiä kehittää omaa toimintaansa entistä resilientimmaksi pyrkien näin ollen varautumaan tulevaisuuteen ja muuttuviin olo- suhteisiin. (Apsalone, 2017, 254.) Iborra ym. (2019) puolestaan toteavat, että eteenkin pk-yritykset tarvitsevat itseasiassa näitä molempia taitoja yhtäaikaisesti. Organisaatioiden pitää pysyä turbulentissakin toimintaym- päristössä vakaana ja seurata strategiaansa, mutta samaan aikaan olla myös tuntosarvet koholla tulevaisuutta kohtaan ja halukkaita kartoittamaan uusia vaihtoehtoja kehittymiselle. (Iborra ym.2019, 2.)

Ishak ja Williams (2019) yhdistävät organisaation resilienssiin myös persoonallisuuspsykologiasta tutun muuttumattomuuden ja kasvun asenteiden (engl. fixed vs. growth mindset) teorian, joka on alun perin psy- kologian professori Carol Dweckin (2016) esille nostama ilmiö ihmisten erilaisesta tavasta suhtautua asioihin joko kasvun ja mahdollisuuksien näkökulmasta tai muuttumattomuuden näkökulmasta. Muuttumattomu- den näkökulman omaava ihminen ei näe omille kyvykkyyksille kehittymismahdollisuuksia, vaan omat heikkoudet ja vahvuudet nähdään sisäsyntyisinä eikä näiden ominaisuuksien kehittämistä nähdä mahdollisena esimerkik- si oppimisen kautta, kun taas kasvun näkökulman ja asenteen omaava ihminen näkee omat vahvuudet ja heik- koudet tekijöinä, joita voi kehittää esimerkiksi opiskelun ja kokemuksista oppimisen myötä. Jos organisaatio pystyy sisäistämään kasvun asennoitumisen organisaatiokulttuurissaan, sillä voidaan nähdä olevan hyötyjä myös resilienssikyvykkyuden kannalta. (Ishak & Williams, 2019, 184-185; Dweck, 2016.)



## TEKNOLOGIA JA RESILIENSSI

Digitaalisaaatiota edistetään entistä suuremmalla innolla ja se myös koskettaa kaikkia organisaatioita jollain tavalla (Valtionvarainministeriö 2020). Teknologiset ratkaisut auttavat parhaimmillaan organisaatioita suuresti muun muassa tuotannollisessa toiminnassa sekä hallinnollisessa työssä, mutta resilienssin näkökulmasta niiden käytössä voi myös piillä riskejä. Lay ym. (2015) mukaan maailman kompleksisuuden ja vaikeasti ennustettavuuden vuoksi tarvitaan sopeutumiskykyä ja kontekstiherkkyttä, joita erityisesti ihmisillä on. Mukautumiskykyä vuoksi ihmiset ovat kyvykkäitä suunnittelemaan, toimimaan ja improvisoimaan yllättävissä tilanteissa sekä oppimaan virheistä. (Lay ym. 2015, 63.) Jokaisessa työympäristössä tulee olla muutoksien ja epävarmuuden sietokykyä. Tämä ajatus eroaa perinteisestä tarkkoihin ennustuksiin pyrkivästä riskienhallinnasta ja pyrkii sitä vastoin ennakoivaan valmistautumiseen tunnistamalla merkkejä riskitasojen noususta. Perinteinen ajatus on, että ihminen tekee virheitä ja kone ei. Kuitenkin Lay ym. (2015) mukaan nimenomaan ihminen pystyy sopeutumiskykyä ansiosta käsittelemään vaihtelevuutta ja huomioimaan toimintaympäristön vaatimukset konetta paremmin sekä tunnistamaan mahdolliset aukot prosesseissa. Heidän mukaansa myös resilienttiä organisaatiota kuvaavat nimenomaan kyky vastata oikealla tavalla muutoksiin, häiriöihin tai mahdollisuuksiin, sekä oppia niistä. (Lay ym. 2015, 64–65.)

Tulevatko koneet ja järjestelmät joskus käsittelemään hyvin monivivahteista vaihtelevuutta ja vielä löytämään siitä oikeat opit kehittääkseen toimintaa? Voidaan myös pohtia, millä tavoin suurissa organisaatioissa esimerkiksi eri tietojärjestelmät ovat valjastettu tukemaan mahdollisia prosessimuutoksia, joita resilienssin ylläpitäminen ja kehittäminen – ja sitä myötä liiketoiminnan kehittäminen voi vaatia - vai luovatko useat eri järjestelmät ja niiden toiminnalle asettamat raamit mahdollisesti enemmän haasteita kuin hyötyjä yrityksen resilienssikyvykkyydelle.

## KEINOJA RESILIENSSIN VAHVISTAMISEEN ORGANISAATIOSSA

Jaaron ja Backhouse (2014) toteavat, että organisaation resilienssi muodostuu sekä yksilötason tekijöistä että organisaation prosesseista, ja näitä tulisi käsitellä systeemijattelun mukaisesti aina kokonaisuutena, ei erillisinä. (Jaaron & Backhouse 2014, 2026.) Organisaatiot koostuvat ihmisistä ja heidän kollektiivinen käytöksensä voi parhaimmillaan luoda resilienssiä. Ihmisten johtaminen on siis resilienssin kannalta olennainen tekijä organisaation menestymisen suhteen. (Lengnick-Hall ym. 2011, 245.) Myös Lipposen (2020) mukaan työntekijöiden resilienssi määrittää vahvasti sen, miten yritys kehittyy, selviää kriiseistä ja menestyy erilaisissa olosuhteissa. (Lipponen 2020, 271) Koronis ja Ponis (2018) tiivistävät organisaation resilienssin olevan organisaation kumuloitunutta kulttuurista kapasiteettia ja sen kyvykkyyttä järjeittää riskit ja vastoinkäymiset sekä kestää näiden tuomaa painetta suojellakseen organisaation sosiaalista pääomaa sekä mainetta (Koronis & Ponis, 2018, 33).



## Vaikuttavuutta vastuuttamalla

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioonsa on merkittävä tekijä koko organisaation resilienssin kannalta. Jaaron & Backhousen (2014) tutkimus esittää, että palvelualoille suunnattu systeemijatteluun perustuva Vanguard-metodi edistää resilienssin kehittymistä yrityksissä. Tämä johtuu muun muassa metodin sivutuotteina syntyvästä korkeasta työntekijöiden tunnetason sitoutumisesta työhönsä (Jaaron & Backhouse 2014, 2017). Jaaron & Backhouse (2014) tunnistivat, että tunnetasolla sitoutuneet työntekijät pystyivät paremmin kohtaamaan vaikeuksia ja keksimään luovia ratkaisuja auttaakseen organisaatiota toipumaan jonkin haastavan tilanteen jälkeen. Vanguard-metodissa työntekijöille on luovutettu vastuu oman työnsä ohjaamisesta mikä puolestaan lisää kokemusta oman työn omistajuudesta ja kuuluvuuden tunteesta. Vastuun myötä työntekijät myös luottavat omaan päättelykykyynsä päätöksenteossa. (Jaaron & Backhouse 2014, 2036–2038.)

Metodin keksijä työpsykologi John Seddon toteaa, että vastuunanto lisää ihmisten sisäsyntyistä motivaatiota ja halua kehittää työpaikkaansa. (Seddon 2008, 76) Vanguard-metodiin perustuva vanhusten hoidon malli ”Buurtzorg” on ollut Suomessakin median kiinnostuksen kohteena. Mallissa on muun muassa annettu vastuu hoitohenkilökunnalle ja päätökset tehdään tiimeissä. Tämän tuloksena hoiva on parantunut ja samalla tehokkuus kasvanut. (Muilu 2019.)

## Oppimiseen ja innovointiin kannustava organisaatiokulttuuri

Organisaation henkilöstöhallinnon käytännöt ovat avainasemassa organisaation resilienssikyvyn luomisessa ja ylläpitämisessä. Moniulotteinen resilienssikyky muodostuu työntekijöiden ja yksiköiden kyvykkyyksistä, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta organisaation sisällä. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat auttaa organisaatioitaan vastaamaan olosuhteisiin ylläpitämällä henkilöstön tietoutta organisaation arvoista, ohjaamalla käyttämään kekseliäisyyttä ja luovuutta, sekä säilyttämään hyväksi tunnistettuja käytäntöjä. Organisaation tulisi pyrkiä mahdollistamaan työntekijöiden taitojen ja kyvykkyyksien kehittyminen. (Lengnick-Hall ym. 2011, s.253; Stanicic ym. 2017, 486.)

Organisaation joustavuutta luo myös henkilökunnan perehdyttäminen eri rooleihin työpaikalla, sekä riskeihin viittaavien indikaattoreiden tunnistamiseen. Organisaation tulee edistää oppimisen ja monipuolisten taitojen kehittämisen lisäksi tiedonjakoa ja tarinan kerrontaa on tehokas tapa edistää oppimista verrattuna tavantomaiseen asioiden luettelemiseen. (Lay ym. 2015, 66–67.)

Maailman kiivas muutosrytmi vaatii jatkuvaa kehittymistä ja innovoimista, jotka vaikuttavat myönteisesti organisaation resilienssiin. Innovaatioiden syntymistä voi edistää muun muassa myönteisen kokeilukulttuurin ylläpitäminen, työntekijöiden keskuudessa vallitseva monimuotoisuus ja moniammatilliset tiimit, matalat organisatoriset rakenteet sekä avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri. (de Oliveira & Werther Jr. 2013, 333–337.) On tärkeää, että organisaatioihin saadaan luotua avoin ja kannustava ilmapiiri millä voidaan lisätä henkilöstön kokemaa psykologista turvallisuutta, jonka Sun ja Huang (2019) vuorostaan yhdistävät ihmisten innovatiiviseen käytökseen nimenomaan siten, että työyhteisöissä koettu psykologinen turvallisuus tukee innovatiivista käytöstä ja uusien näkökulmien ja ideoiden esille tuomista (Sun & Huang 2019, 5).

Tulevaisuusperspektiivin pitäminen läsnä organisaation arjessa motivoi keksimään ratkaisuja muuttuviin tarpeisiin. Resilienttien yritysten vahva halu jatkuvaan kehittämiseen näkyy strategisissa päätöksissä muun muassa kehittää henkilöstön taitoja säännöllisesti sekä tulevaisuuden eri vaihtoehtojen analysoimisessa esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla. Resilientin organisaation johtajuudessa korostuu innovaatiomyönteisyys, ei pelkästään halu keskittyä ongelmien ratkaisuun. (de Oliveira & Werther Jr. 2013, 338–339.)

## Tiimien ja vuorovaikutuksen merkitys resilienssin tukemisessa

Rodriguez-Sanchez & Perea (2015) nostavat tiimityöskentelyn organisaatioiden resilienssin keskiöön. Heidän mukaansa tiimien resilienssiin vaikuttaa muun muassa kollektiivinen tehokkuus, transformaationaalinen johtajuus, tiimityön laatu sekä organisaation toimet liittyen esimerkiksi työn- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä urakehitykseen. (Rodriguez-Sanchez & Perea 2015, 33–34.) Lipponen korostaakin, ettei yksittäisen työntekijän resilienssi vielä riitä, vaan organisaation tulee mahdollistaa sen esiin pääsy ja kehittyminen ryhmätasolle asti (Lipponen 2020, 270–271).

Työpaikan hyvät ihmissuhteet ja vuorovaikutus voivat luoda resilienssiä. Työntekijöiden tulee arvostaa ja auttaa toisiaan, unohtamatta huumorin myönteisiä vaikutuksia muun muassa stressiin ja luovuuteen. (Lipponen 2020, 278–279, 282.) Resilienssiä voidaan edistää tiimin vuorovaikutuksessa niin, että puhutaan tietoisesti toisista myötätuntoisella ja huomioivalla tavalla, ja otetaan tavaksi käsitellä yhdessä onnistumisia ja vaikeuksista selviämistä. (Maitlis teoksessa Lipponen 2020, 297). Myös Valli (2020) tunnistaa rauhanturvaajia tutkittuaan luotavasta rakentavan vuorovaikutuksen ja työyhteisön tuen tärkeiksi resilienssipotentiaalin johtamisen välineiksi. Johtajien tulee myös kohdata työntekijät inhimillisesti ja huolehtia perustarpeiden täyttymisestä (Valli 2020, 262). Siegel ja Szwarc (2020) korostavat myös avoimen ja rehellisen kommunikaation merkitystä resilienssin rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä. Johtajat toimivat esimerkkinä, eikä kunnioitusta herätä, mikäli johtaja pelkää nostaa ikäviäkin asioita keskusteluun tai syyttelee toisia epäonnistumisista. (Siegel & Szwarc 2020.)

Koska tunteet ovat ihmisellä kaiken toiminnan takana, nousee myös tunteiden johtaminen tärkeään asemaan resilienssin näkökulmasta. Lipponen (2020) mukaan työntekijöiden kielteiset tunteet muun muassa huonontavat motivaatiota ja osaamista, kun taas myönteiset tunteet vahvistavat resilienssiä esimerkiksi niiden tuoman joustavuuden ja vaihtoehtojen näkemisen kautta (Lipponen 2020, 275–276). Tunteiden voidaan jopa sanoa vaikuttavan koko organisaation suorituskykyyn ja mikäli se haluaa ottaa työntekijöiden täyden potentiaalin käyttöön, organisaation tulee oppia johtamaan tunneilmastoaan (Rantanen ym. 2020, 38, 267).

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Organisaation resilienssin ylläpitäminen ja vahvistaminen vaatii kokonaisvaltaisen ja moniulotteisen lähestymistavan. Vaikka organisaatioita johdetaan usein prosessien kautta, lähdeaineiston perusteella nousi selkeästi esille kuinka merkittävässä osassa organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat resilienssin rakentamisessa ja sen muodostumisessa. Organisaation resilienssin ylläpitämisen keinojen voidaan nähdä koostuvan erilaisista jo organisaatioiden kehittämisen parissa tunnistetuista ja käytössä olevista hyvistä käytännöistä, joihin lukeutuvat muun muassa hyvä henkilöstöhallinto ja osallistavan johtamisen käytännöt, riskien arvioinnit, suorituskyvyn parantamisen keinot ja innovaatio toiminnan kehittäminen. Resilienssiin kuuluu nimenomaan epävarmuuden sietokyky ja valmius sopeutua, mutta myös kyky nähdä jo toteutuneet sekä potentiaaliset tulevaisuudessa toteutuvat haasteet mahdollisuuksina ja suhtautua näiden tuomiin muutoksiin positiivisesti. Vaikka organisaatioissa sovellettaisiin jo tunnistettuja hyviä käytäntöjä, ratkaiseva tekijä resilienssin suhteen voikin olla organisaatioissa vallitseva myönteinen kasvun asenne (engl. growth mindset) ja ylipäätään positiivinen suhtautuminen muutokseen.

Ihmisellä on aina ollut halu ennustaa tulevaisuutta, oli se sitten organisaation toiminnan turvaamiseksi tai sään ennustamiseksi. Vaikka tieto lisääntyy, samaan aikaan yhteiskunta monimutkaistuu ja tulevaisuuden ennustaminen muuttuu entistä vaikeammaksi. Organisaatiot voivat tehdä erilaisia varautumissuunnitelmia, mutta samalla on muistettava, että suunnitelmientoteuttajia ovat ihmiset. Työntekijöitä tulee tukea muuttuvan toimintaympäristön myllerryksessä ja vahvistaa heidän osaamistaan sekä kannustaa heitä kehittymään. Samalla tulee pitää huolta työntekijöiden sitoutumisesta vastuun antamisella sekä ylipäättään hyvällä henkistöhallinnolla.

Tulevaisuutta ei voida tietää etukäteen, minkä vuoksi työntekijöitä tulee vahvistaa sietämään epävarmuutta sekä oppimaan joustavuutta ja soveltamista. Organisaation vahvuus tulee siitä, että vahva hyvinvoiva tiimi on varustautunut vaikeuksien edessä keksimään luovia ratkaisuja haasteen kääntämiseksi voitoksi. Ryhmätason resilienssiä tulee vahvistaa hyvällä vuorovaikutuksella ja tiimityön tavoilla. Työntekijöiden tunteita ei saa sivuuttaa ja hyvällä tunneilmaston johtamisella voidaan saada myönteisten tunteiden tuomia voimavaroja paremmin käyttöön. Resilienssi voidaan nähdä tärkeänä kulttuurisena pääomana mikä yrityksiin on sen johtamisen, toimintojen ja käytäntöjen kautta aikojen saatossa kumuloitunut ja mitä voidaan jatkuvan parantamisen keinoin kehittää edelleen.

Teknologialla on varmasti paikkansa resilienssin tukemisessa, mutta toisaalta ihmisen ylivoimainen kyky soveltaa ja tehdä tulkintoja voittaa koneen edelleen joissain tehtävissä kuten Lay ym. artikkelissaan toteaa (Lay ym. 2015, 65). Kuitenkin nykyään kulutetaan tähtitieteellisen suuria summia teknologian kehittämiseen ja digitalisaation edistämiseen. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia nykyistä käsitystä digitalisaation tuomasta tehokkuudesta ja missä määrin teknologialla saavutetaan hyötyä ja se tukee yrityksen resilienssiä, ja toisaalta mitä haasteita ja päällekkäistä työtä se asettaa rajallisuudellaan.

## Lähteet:

- Apsalone, M. 2017.** Building A Resilient Organization - How Culture Can Foster Innovation In Small Businesses. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA) 253-260. Viitattu 17.1.2021.
- Dweck, C.S. 2016.** What Having a "Growth Mindset" Actually Means. Harvard Business Review. Viitattu 26.1.2021. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>
- Ishak AW, Williams EA. 2018** A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. Corporate Communications, 23(2), 180-196. Viitattu 26.1.2021. <https://doi.org/10.1108/CCLJ-04-2017-0037>
- Jaaron, A., Backhouse, C. 2014.** Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: a case study approach. International Journal of Production Research 2014, Vol.52(7), p.2026. Viitattu 11.10.2020. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.847291>
- Iborra, M., Safón, V., Dolz, C. 2019.** What explains resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. Long Range Planning. Viitattu 24.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>

- Koronis, E. & Ponis, S. 2018.** Better than before: the resilient organization in crisis mode. The Journal of business strategy, 39(1), 32-42. Viitattu 17.1.2021. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Lay, E., Branlat, M., Woods, Z. 2015.** A practitioner's experiences operationalizing Resilience Engineering. Reliability Engineering and System Safety 141 (2015) 63 -73. Viitattu 7.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.015>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E, Lengnick-Hall, M. L.** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review 2011, Vol.21(3), pp.243-255 Viitattu 27.12.2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lipponen, K. 2020.** Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki
- Muilu, H. 2019.** Hollannin hoivaihme rantautuu Suomeen – "Hoitajamitoitus, aivan hullua!" Yle 12.4.2019. Viitattu 11.1.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10735441>
- de Oliveira Teixeira, E., Werther Jr, W. B. 2013.** Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. Business Horizons Volume 56, Issue 3, May–June 2013, Pages 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. 2020.** Johda tunneilmasto – vapauta työyhteisösi todellisen potentiaali. Alma Talent Oy 2020 Helsinki.
- Rodríguez-Sánchez, A.M.; Perea, M. V. 2015.** The secret of organisation success. International Journal of Emergency Services; Bingley Vol. 4, Iss. 1, (2015): 27-36. Viitattu 27.12.2020. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>
- Sutcliffe, K. M., Vogus T. J. 2003.** Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 94-110. Viitattu 17.1.2021. [https://www.researchgate.net/publication/235792901\\_Sutcliffe\\_K\\_M\\_and\\_T\\_J\\_Vogus\\_2003\\_Organizing\\_for\\_Resilience\\_Positive\\_Organizational\\_Scholarship\\_Foundations\\_of\\_a\\_New\\_Discipline\\_K\\_S\\_Cameron\\_J\\_E\\_Dutton\\_and\\_R\\_E\\_Quinn\\_San\\_Francisco\\_CA\\_Berrett-Koehler\\_94-110](https://www.researchgate.net/publication/235792901_Sutcliffe_K_M_and_T_J_Vogus_2003_Organizing_for_Resilience_Positive_Organizational_Scholarship_Foundations_of_a_New_Discipline_K_S_Cameron_J_E_Dutton_and_R_E_Quinn_San_Francisco_CA_Berrett-Koehler_94-110)
- Seddon, John. 2008.** Systems Thinking in the Public Sector: The Failure of the Reform Regime... and a Manifesto for a Better way. Triarchy Press, 2008. Viitattu 27.12.2020. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=3411410>
- Siegel, D., Szwarc, D. 2020.** Creating and maintaining the resilient organization. Part 3: Developing resilient employees. Municipal World kesäkuu 2020, Vol.130(5), 29-30. Viitattu 27.12.2020. .
- Sun Y, Huang J. 2019.** Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. Social Behavior and Personality. 2019;47(9):1-7. Viitattu 26.1.2021. <https://doi.org/10.2224/sbp.8204>
- Valli, L. 2020.** Kuolema kuittaa univelat. Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriinshallintaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. PunaMusta Oy – Yliopistopaino Tampere 2020. Viitattu 27.12.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valtiovarainministeriö 2020.** Digitalisaation edistämisen ohjelma. Viitattu 20.1.2021 [https://vm.fi/digitalisaation-edistämisen-ohjelma](https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma)
- Vanguard – beyond command and control.** © Vanguard Consulting Ltd. Viitattu 11.1.2021. <https://vanguard-method.net/welcome-to-vanguard-e-learning/>

## Resilientti tiimi pärjää avaruusmatkallakin

Noora Montonen

**R**ESILIENSSI ON NOUSSUT yhdeksi keskeisistä käsitteistä, kun keskustellaan yksilöiden ja organisaatioiden selviytymisestä erilaisissa muutostilanteissa.

Yksilötasolla kohtaamme sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia jatkuvasti ja organisaatioiden toimintaympäristö on muovautunut siten, että yksittäisten muutosten sijaan voidaan puhua jatkuvassa muutoksessa elämisestä. Resilienssissä on kyse siitä, että muutoksista selviämisen lisäksi tapahtuneesta otetaan opiksi ja kehitetään, sen sijaan että pyrittäisiin palaamaan niin sanottuun muutosta edeltävään normaaliin.

Resilienssistä on viime vuosina kirjoitettu paljon. Teeman käsittelyssä on aiempaa enemmän keskitytty työyhteisöjen näkökulmaan, kun aiemmin aihetta on käsitelty tavallisemmin yksilölähtöisesti, esimerkiksi psykologian ja traumaterapian näkökulmista. Työyhteisönäkökulmasta aihetta on lähestytty sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta, mutta tiimin resilienssi on jäänyt vähemmälle huomiolle. Myös Stoverink, Kirkman, Mistry ja Rosen (2020, 396) toteavat, että yksilö- ja organisaatiotason resilienssitutkimuksen lisäksi tulisi keskittyä enemmän tiimin resilienssin laajempaan tutkimiseen ja kehittämiseen.



***Muutostilanteissa pärjää organisaatio, jossa on kollektiivista luottamusta, moniulotteista ajattelua ja uteliaisuutta. Nämä ominaisuudet kukoistavat toimivissa ja resilienteissä tiimeissä.***

Tiimeissä tapahtuva työskentely on ollut kasvava trendi jo useamman vuosikymmenen ajan ja suuntaus tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa (Allinger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey 2015, 177). Piha ja Sutinen (2020, 159-163) näkevät, että yksilökeskeisyyden sijaan organisaatioissa korostuvat yhdessä tekemisen taidot entistä enemmän, sekä nyt ja tulevaisuudessa. Muutostilanteissa pärjää organisaatio, jossa on kollektiivista luottamusta, moniulotteista ajattelua ja uteliaisuutta. Nämä ominaisuudet kukoistavat toimivissa ja resilienteissä tiimeissä. Resilientit tiimit kestävät paremmin erilaisia häiriötilanteita ja toipuvat niistä nopeammin (Allinger ym. 177).

Tässä artikkelissa keskityn tiimin resilienssiin työelämäkontekstissa. Avaan resilientin tiimin ominaisuuksia, toimintaa ja kehittämismahdollisuuksia pohjautuen aiheesta tuotettuihin tutkimuksiin. Lisäksi tarkastelen, miten tiimin resilienssi kytkeytyy yksilö- ja tiimitason resilienssiin.

### RESILIENSSIN MÄÄRITELMÄT: YKSILÖ, ORGANISAATIO JA TIIMI

#### Yksilön resilienssi

Yksilöt tarvitsevat resilienssiä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin töissäkin. Kohtaamme lähes päivittäin pienempiä tai suurempia muutoksia, joilla on vaikutuksia toimintakykyyn tai hyvinvointiin. Yksilön resilienssi vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme näihin tilanteisiin tai tapahtumiin. Cooper, Flint-Taylor ja Pearn (2013, 15) määrittelevät yksilön resilienssin kyvyksi toipua vastoinkäymisistä ja jatkaa vaikeista olosuhteista huolimatta, kykyä sietää haasteita ja toipua niistä. Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, C. ja Yehuda (2014, 2) toteavat, että yksilön resilienssi koostuu psykologisista, sosiaalisista, biologisista ja kulttuurillisista tekijöistä jotka ovat kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat siihen, miten yksilö selviytyy haastavista tilanteista. Yksilön resilienssin taso voi vaihdella eri elämäntilanteissa. Se ei ole pysyvä, muuttumaton ominaisuus, vaan sitä on mahdollista kehittää. Kehittämisessä on keskeistä, että yksilö tunnistaa omat toimintatapansa, heikkoutensa ja vahvuutensa muutostilanteissa.

#### Tiimin resilienssi

Tiimit kohtaavat erilaisia muutoshaasteita, jotka kuluttavat resursseja sekä heikentävät suorituskykyä, yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia. Allinger ym. (2015, 177-178) määrittelevät tiimin resilienssin sen kyvyksi kestää ja selviytyä stressitilanteista suorituskyvyn häiriintymättä. Resilienssi auttaa tiimiä käsittelemään ja palautumaan muutoshaasteista, jotka voivat vaarantaa tiimin yhtenäisyyden ja suorituskyvyn. Tiimin resilienssi näyttää voimansa muutoshaasteissa, kun ongelmanratkaisun lisäksi tiimi pystyy ylläpitämään ja jopa kasvattamaan hyvinvointiaan. Toinen laajalti käytetty tiimin resilienssin määritelmä on Morganin (2013, 552), jonka mukaan tiimin resilienssi on dynaaminen, psykososiaalinen prosessi, joka suojaaa yksilöitä stressitekijöiden mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta, joita he kohtaavat yhdessä. Tiimin resilienssi koostuu prosesseista, joissa tiimin jäsenet hyödyntävät henkilökohtaisia ja kollektiivisia resursseja selviytyäkseen vastoinkäymisistä.

Flint-Taylor ja Cooper (2017, 129-130) toteavat, että kuten yksilöt, resilientit tiimit toipuvat vastoinkäymisistä, jotka vaikuttavat koko tiimiin ja voivat sitä kautta kehittää ja vahvistaa tiimin muutoskyvykkyyttä. He näkevät tiimin resilienssin ikään kuin kattokäsitteenä, joka vaikuttaa tiimin toimintaan ja prosesseihin, sekä valintojen ja tapahtumien aiheuttamiin seurauksiin. Resilientti tiimi on aina valmiina muutoksiin ja häiriöihin, koska sen toimintatavat ja prosessit on rakennettu vastaamaan erilaisiin tilanteisiin.



## Organisaation resilienssi

Organisaatiotasolla resilienssi näyttäytyy paljolti samoin ominaisuuksina kuin yksilö- ja tiimitasolla. Resilientti organisaatio selviytyy muutoksista ja odottamattomista tapahtumista ennakoinnin ja strategisen suunnittelun avulla (Annarelli & Nonino 2016, 3). Resilientti organisaatio kykenee jatkuvasti mukauttamaan toimintaansa vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin (Nieminen ym. 2017, 10-11).

Organisaation resilienssi voidaan nähdä läpileikkaavana ominaisuutena, johon vaikuttavat lukuisat eri organisaation toimintatavat ja prosessit. Kuten yksilö- tai tiimitasolla, myös organisaation resilienssiä voidaan kehittää tunnistamalla siihen vaikuttavat tekijät ja kehittämällä niitä.

Cavrak ym. (2019, 2) eivät eritele määritelmässään eri tasojen resilienssiä, vaan toteavat sen olevan olennainen ominaisuus niin yksilöille, ryhmille, organisaatioille kuin yhteiskunnillekin, jotta ne pystyvät vastaamaan muutoksiin tehokkaasti ja palautumaan. Vaikka eri tasojen resilienssillä on yhteneväisiä piirteitä, niistä löytyy myös erottavia tekijöitä. Tarkastelen näitä eroavaisuuksia seuraavassa kappaleessa.

## Mikä erottaa tiimin resilienssin yksilön ja organisaation resilienssistä

Olisi helppoa ja suoraviivaista ajatella, että kun tiimiin rekrytoidaan resilienttejä yksilöitä, muodostuu resilientti tiimi. Näin ei kuitenkaan aina ole. Hyvin resilienteistä yksilöistä koostuva tiimi saattaa silti kärsiä toimimattomasta vuorovaikutuksesta tai johtajuuden puutteesta, tiimillä ei välttämättä ole jaettua käsitystä yhteisistä toimintatavoista tai halua tukea toisia työssään. Kyvykkäät ja resilientit yksilöt saattavat itse asiassa olla kiinnostuneempia omien tavoitteidensa edistämisestä kuin tiimin menestymisestä. (Allinger ym. 2015, 177.) Tällöin kriisitilanteessa tiimin jäsenet voivat yrittää ratkaista ongelmaa keinoilla, jotka saattavat olla vahingollisia tiimin suoriutumisen näkökulmasta (Gucciardi ym. S.6).

McEvenin ja Boydin (2017, 268) tutkimustulokset osoittavat, että yksilö- ja tiimitason resilienssien välillä on yhteys, mutta tiimin käyttäytyminen joko kasvattaa tai vähentää yksilön resilienssiä, kun taas tiimin jäsenen resilienssi vahvistaa tiimin toimintaa muutostilanteissa. Resilientillä tiimillä on uskoa omaan suorituskykyynsä ja tiimi toimii sitoutuneesti yhteisen päämäärän vuoksi.

Tiimin resilienssin erot organisaatioon taas nousevat siitä, että organisaatiotasolla resilienssiin vaikuttavat prosessit ja toimintatavat eivät yleensä välity sellaisinaan tiimien työskentelyn tasolle. Tiimitasolla tapahtuva vuorovaikutus ja valitut toimintamallit poikkeavat usein organisaation ylätasoon toiminnasta. Vaikka kaikki organisaation työntekijät olisivat resilienttejä, se ei tee organisaatiosta resilienttiä. Resilientit yksilöt tai tiimit saattavat toimia muutostilanteessa organisaatiolle vahingollisella tavalla. (Stoverink ym. 2020, 401.) Toisaalta tietyt organisaation strategiset valinnat voivat vahvistaa tiimin resilienssiä (Rodríguez-Sánchez & Perea 2015, 32).

On tärkeää huomioida, että vaikka eri tasojen resiliensseissä on eroja, löytyy näistä kuitenkin useita yhtymäkohtia, joiden ansiosta tasot vaikuttavat toisiinsa ja joko edistävät tai vähentävät resilienssiä. Resilienssin eri tasojen ja ulottuvuuksien huomiointi on tärkeää, jotta resilienssiä voidaan kehittää.

## MISTÄ TIIMIN RESILIENSSI RAKENTUU

Resilientti tiimi siis pärjää paremmin vastoinkäymisissä, selviytyy ketterämmin muutostilanteista, säilyttää suorituskykynsä vaihtelevissa tilanteissa ja tiimin jäsenten työhyvinvointi on korkeammalla tasolla kuin vähemmän resilienteissä tiimeissä. Mutta mistä tiimin resilienssi oikeastaan koostuu? Aiheesta on viime vuosina kirjoitettu useita tutkimuksellisia artikkeleita ja kirjallisuuskatsauksia, mutta yhteinen näkemys aiheesta puuttuu. Yhteisesti hyväksyttyä teoreettista kuvausta tiimin resilienssistä ei vielä ole (Stoverink ym. 2020, 396). Tässä luvussa esitellään tiimin resilienssiin vaikuttavia tekijöitä eri tutkimuksiin pohjautuen.

Kuten edellä todettiin, tiimin resilienssi ei rakennu tiimin yksittäisten jäsenten resilienssistä, eikä resilientti organisaatio välttämättä pidä sisällään resilienttejä tiimejä tai yksilöitä. Tiimin resilienssi muodostuu tiimin toimintakulttuurista ja –tavoista reagoida muutoksiin. Keskeistä on, että näitä tapoja ylläpidetään myös vakaina aikoina. (Flint-Taylor & Cooper 2017, 129-130.)

Yksi keskeisimmistä tiimin resilienssiä käsittelevistä tutkimuksista on Allingerin ym. (2015, 176) pitkitäistutkimus, jossa he ovat yhteistyössä NASAn kanssa selvittäneet, millaiset tiimit pärjäävät haastavissa olosuhteissa matkalla Marsiin. Työelämässä kohdataan harvoin yhtä äärimmäisiä olosuhteita, mutta tutkimusryhmän luoma malli (kuvio 1) sopii erinomaisesti sovellettavaksi myös arkisempiin olosuhteisiin. Kuten Flint-Taylor ja Cooperin (2017, 129-130) ovat havainneet, keskeistä on että sen sijaan että reagoitaisiin vain poikkeustilanteen aikana, tiimin resilienssiä rakennetaan ja vahvistetaan jo ennen poikkeustilaa, sen aikana ja sen jälkeen.

<b>MUUTOKSEEN VALMISTAUTUMINEN (MINIMIZE)</b>	<b>MUUTOKSEN HALLINTA (MANAGE)</b>	<b>MUUTOKSESTA TOIPUMINEN (MEND)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haasteiden ennakointi</li><li>• Aikaisten signaalien huomiointi</li><li>• Jatkuvuuden suunnittelu</li><li>• Varautumissuunnitelmat</li><li>• Aiemmistä tapahtumista oppiminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilannekuvan muodostaminen</li><li>• Toiminnan mukauttaminen tilanteeseen</li><li>• Perustehtävistä kiinni pitäminen</li><li>• Tiimin jäsenten tuki</li><li>• Verkostojen hyödyntäminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilanteen päivitys</li><li>• Toimintasuunnitelma tulevaan</li><li>• Avoin kommunikaatio</li><li>• Tapahtuneesta oppiminen</li><li>• Arvostuksen osoittaminen</li></ul>

Kuvio 1: Resilientin tiimin toimintatavat (mukaillen Allinger ym. 2015, 178-181)

Tutkimusryhmän rakentama kolmivaiheinen resilientin tiimin malli pohjaa yli 25 vuoden tutkimukseen tiimityöstä. Kuviossa 1 on tiivistetty tutkimusryhmän havaintoja resilientin tiimin toiminnasta eri vaiheissa. (Allinger ym. 2015, 178.)

Myös Duchek (2020, 217) on soveltanut kolmivaiheista mallia organisaation resilienssiä ja sen kehittämistä käsittelevässä tutkimuksessaan. Mallissa on paljon samankaltaisuuksia Allingerin tiimin resilienssiä käsittelevän mallin kanssa. Duchekin mallissa muutosta edeltävässä vaiheessa keskeistä on ennakointi (anticipation), muutoksen aikana selviytyminen (coping) ja muutoksen jälkeiseen aikaan sopeutuminen (adaptation). Mallin eri vaiheet rakentuvat toistensa varaan, organisaatio oppii eri vaiheista ja sen resilienssi kehittyy. (Duchek 2020, 232.)

### Muutokseen valmistautuminen (minimize)

Resilientit tiimit valmistautuvat muutostilanteisiin ennakoimalla toimintaympäristön muutoksia ja tarkkailevat ympäristön tuottamia hiljaisia signaaleja, jotka ennustavat muutoksia. Resilientillä tiimillä on olemassa olevat varautumissuunnitelmat, jotka voidaan ottaa nopeasti käyttöön erilaisissa poikkeustilanteissa. Varautumissuunnitelmat takaavat toiminnan jatkuvuuden häiriötilanteessa. Resilientti tiimi myös reflektoi jatkuvasti erilaisia tapahtumia ja pystyy muutostilanteessa hyödyntämään aiemmista tapahtumista saatuja oppeja. (Allinger ym. 2015 178, 181.)

### Muutoksen hallinta (manage)

Muutos- tai kriisitilanteen aikana resilientit tiimit pystyvät nopeasti muodostamaan tilanteesta kokonaiskuvan ja mukauttamaan toimintaansa tilanteen mukaan. Tässä ovat suureksi hyödyksi ennakoitua rakennetut varautumissuunnitelmat. Resilientti tiimi pystyy pitämään kiinni perustehtävästään ja –toiminnoistaan myös häiriötilanteen aikana. Tiimin jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan. Resilientti tiimi myös tukeutuu verkostoihinsa ja hyödyntää tarvittaessa ulkopuolista apua tilanteesta selviämiseksi. (Allinger ym. 2015, 179-181.)

### Muutoksesta toipuminen (mend)

Kun muutos- tai häiriötilanne on ohi on tärkeää, että tiimi päivittää vallitsevan tilanteen: mitä on tapahtunut ja miten jatketaan tästä eteenpäin. Tiimi kommunikoi avoimesti tapahtuneesta ja käy yhteistä keskustelua siitä, miten jatketaan tästä eteenpäin. Tiimin on hyvä yhdessä pohtia, mitä tapahtuneesta opittiin, tästä on hyötyä myös seuraavan poikkeustilanteen tapahtuessa. On tärkeää, että tiimin jäsenet osoittavat arvostusta toisilleen: positiivinen vuorovaikutus vahvistaa tulevaa yhteistyötä sekä tiimin sisällä että sen verkostoissa. (Allinger ym. 2015, 180-181.)



Siinä missä Allingerin tutkimusryhmän malli keskittyy muutoksen eri vaiheisiin, muissa tutkimuksissa on pyritty löytämään resilienttiä tiimejä määritteleviä piirteitä. Stoverink ym. (2020, 396) määrittelevät tiimin resilienssin rakentuvan tiimin tehokkuudesta, tiimin sitoutumisesta tiimityöhön, tiimin improvisointikyvystä ja tiimin kokemasta psykologisesta turvallisuudesta. Nämä piirteet kytkeytyvät Allingerin tutkimusryhmän malliin: muutokseen valmistautumiseen, hallintaan ja niistä toipumiseen. Tiimin resilienssiin vaikuttavat vastoin käymisten minimointiin rakennetut prosessit, sekä toimivat ihmissuhteet tiimissä.

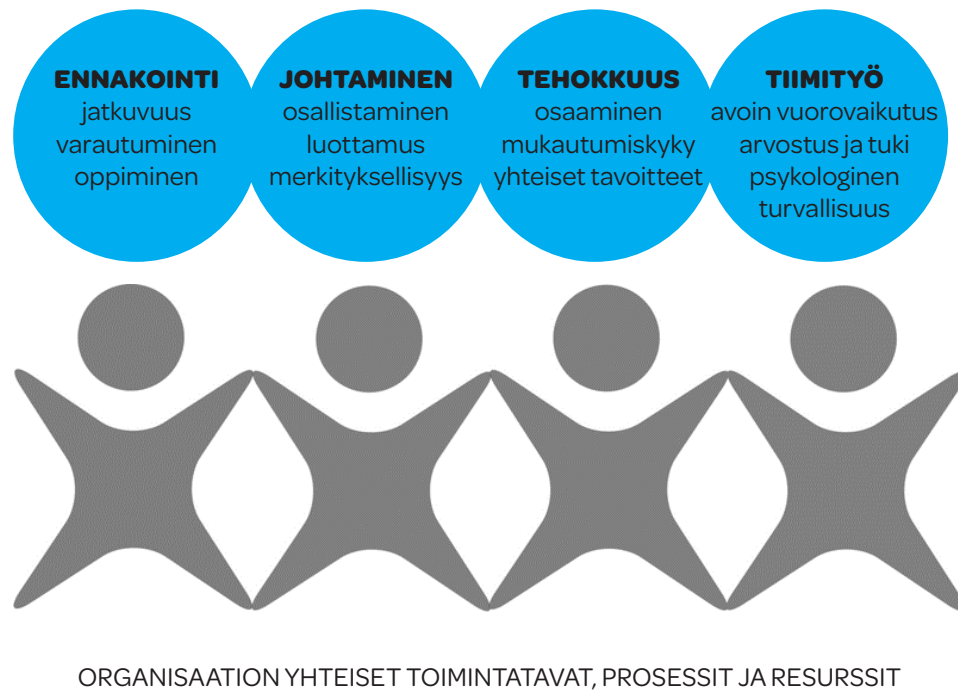
Rodríguez-Sánchez ja Perea (2015, 30) määrittelevät tiimin resilienssin koostuvan seuraavasta neljästä tekijästä:

- Yhteinen tehokkuus: tiimin oma usko siihen, että he selviytyvät hyvin heille annetuista tehtävistä
- Transformationaalinen johtajuus: osallistava ja innostava johtamiskulttuuri tukee tiimin muutoksissa selviämistä
- Tiimityötaidot: tiimi työskentelee hyvin yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen
- Organisaation toimintatavat: organisaatio tarjoaa tukea ja tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamiseen ja haasteiden kohtaamiseen.

Näitä osa-alueita on myös mahdollista kehittää, ja sitä kautta vahvistaa tiimien pärjäämistä muutostilanteissa (Rodríguez-Sánchez & Perea 2015, 34). Tannenbaumin ja Salasin (2021, 75) tutkimukset vahvistavat tiimin suorituskyvyn eli tehokkuuden ja resilienssin yhteyden ja toteavat, että yhteys vahvistuu sen kautta, mitä kauemmin tiimi työskentelee yhdessä. Tiimin resilienssi on yhdistelmä tiimin toimintakyvystä ja valmiudesta muutokseen.

Flint-Taylor ja Cooper (2017, 133-135) ovat rakentaneet kattavaan kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan viitekehksen tiimin resilienssiin. Viitekehys pohjaa yksilön resilienssin piirteisiin, kirjoittajien omiin tutkimuksiin ja Faragherin ym. vuonna 2004 julkaistuun tutkimukseen työntekijöiden keskeisimmistä stressitekijöistä. Lähestymistapa on siten hieman erilainen verrattuna muihin tutkimuksiin pohjautuviin määrittelyihin. Kun työpaikan stressitekijät tunnistetaan, niiden hallinta on helpompaa. Stressitekijöiden tunnistaminen ja hallinta vaikuttavat tiimin hyvinvointiin ja suorituskykyyn, ja sitä kautta tiimin valmiuksiin pärjätä muutostilanteissa. Resilientin tiimin ominaisuudet (jaettu luottamus, yhteinen ymmärrys merkityksestä, tiimin mukautumiskyky ja sosiaalinen tuki) tukevat tiimin toimintaa stressitilanteissa. (Flint-Taylor & Cooper 2017, 133-135.)

Edellä esitellyissä malleissa ja lähestymistavoissa tiimin resilienssiin on eroja, mutta niistä voidaan löytää myös yhteneväisyyksiä. Kuvioon 2 on koostettu tärkeimpiä resilientin tiimin ominaisuuksia ja toimintatapoja pohjautuen artikkelissa hyödynnettyyn lähdeaineistoon.



*Kuvio 2: Resilientin tiimin ominaisuuksia ja toimintatapoja (Montonen 2021)*

Kuten yksilö- tai organisaatiotasolla, myös tiimin resilienssin kehittämisen näkökulmasta on hyvä huomioida, että resilienssi ei ole millään organisaation tasolla pysyvä, muuttumaton ominaisuus, vaan sitä on mahdollista kehittää. Vera, Rodriguez-Sánchez ja Salanova (2017, 122) toteavat, että vaikka tiimin resilienssiä on jo käsitelty useissa tutkimuksissa, ei ole juurikaan tutkittu, miten sitä voitaisiin kasvattaa. Heidän mukaansa kehittämistä voi tarkastella tiimin ja organisaation resurssien kautta. He toteavat tutkimustulostensa perusteella, että tiimin resilienssiä voidaan kasvattaa kollektiivisella tehokkuudella, transformationalisella johtajuudella ja tiimityöllä. Lisäksi tutkimuksessa korostui organisaatiotason merkitys, organisaation strategisilla valinnoilla on merkitystä sen tiimien resilienssiin. Sekä tiimin resurssit (tehokkuus, johtaminen, työtavat) että organisaation toimintatavat ja säännöt vaikuttavat tiimin resilienssiin kehittymiseen. (Vera ym. 2017, 131-132.)

Täten voidaan todeta, että kiinnittämällä huomiota samoihin tekijöihin, joista tiimin resilienssi rakentuu, voidaan sitä myös kehittää. Keskeistä onkin tunnistaa tiimin resilienssiin vaikuttavat elementit ja prosessit, tarkastella miten ne toteutuvat omassa tiimissä ja tarvittaessa lähteä kehittämään näitä ominaisuuksia ja prosesseja tiimin resilienssin vahvistamiseksi.



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Huolimatta resilienssikäsitteen noususta eräänlaiseksi muotitermiksi erityisesti Covid 19-pandemian myötä, on sitä koskeva tutkimus yleiselläkin tasolla vielä pirstaloitunutta, ja yhteinen näkemys käsitteen määritelmästä puuttuu. Organisaationäkökulmasta aihetta käsittelevät tutkimukset ja artikkelit ovat keskittyneet lähinnä yksilön tai koko organisaation näkökulmaan. Tiimin resilienssi on kuitenkin keskeinen näkökulma, jos resilienssiä halutaan tutkia ja kehittää organisaatiolähtöisesti. Tiimin näkökulmasta on tästä huolimatta kirjoitettu tai tehty tutkimuksia kohtalaisen vähän. Halusin tällä artikkelilla tuoda erityisesti tätä näkökulmaa esiin.

Oma lähtöoletukseni oli, että tiimin jäsenten yksilötason resilienssi määrittäisi myös tiimin resilienssin tasoa. Lähdekirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta sain kuitenkin yllätyksekseni havaita, että tiimin jäsenten korkea resilienssi saattaakin olla tiimin resilienssiä heikentävä tekijä sen sijaan, että se vahvistuisi. Tiimin jäsenen resilienssi voi kyllä vahvistaa koko tiimin resilienssiä, mutta se edellyttää, että tiimin yhteishenki on hyvä ja kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Toimiala vaikuttanee yksilöresilienssin ilmenemiseen tiimissä: jos kyseessä on tuloshakuinen organisaatio jossa korostuvat yksilösuoritukset, voi yksilön resilienssi kääntyä tiimin resilienssiä vastaan. Lisäksi resilienssit yksilöt voivat sinällään tukea tiimiä muutostilanteissa, mutta vähemmän resilienssien yksilöiden näkökulmasta tämä voi tarkoittaa liian nopeaa etenemistä muutostilanteissa, myös hitaampien muutoksen omaksujien ääni tulee saada kuuluviin.

Tiimin resilienssin ominaispiirteet ovat monilta osin samankaltaisia kuin piirteet, joilla kuvaillaan toimivaa tiimiä yleisemminkin: toiminta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja tehokasta, tiimin jäsenet voivat hyvin ja luottavat toisiinsa, tiimin yhteistyö ja sen johtaminen toimivat ja organisaation prosessit ovat selkeitä ja resurssit tukevat tiimin toimintaa. Tiimityön merkitys ja arvostus vain kasvavat vuosi vuodelta, kun puhutaan työstä ja organisaatioista laajemmalla tasolla. Tätä kautta myös tiimin resilienssin ymmärtämiseen ja kehittämiseen tulisi panostaa kaikissa organisaatioissa, kaikissa tiimeissä.

Kuten oikeastaan kaikkien resilienssistä kirjoitettujen artikkelien, tämänkin tekstin keskeinen havainto on, että tiimin resilienssi ei ole stabiili ominaisuus, vaan sitä voidaan kehittää. Kehittäminen edellyttää tiimin resilienssin elementtien ja prosessien tunnistamista, niiden peilaamista oman tiimin toimintaan. Uskaltaisinkin väittää, että resilienssin näkökulmasta ei olla koskaan valmiina, vaan aina löytyy kehitettävää. Toivon tämän artikkelin antavan siihen näkökulmia.

## Lähteet:

- Allinger, G.M., Cerasoli, C.P., Tannenbaum, S.I. & Vessey, W.B. 2015.** Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics* 44/2015, 176-184 <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Annarelli, A. & Nonino, F. 2016.** Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Cavrak, I., Bosnic, I., Federico Ciccozzi, F. & Mirandola, R. 2019.** Resilience of Distributed Student Teams to Stress Factors: a Longitudinal Case-study. *Information and Software Technology* May 28, 2019 <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.05.011>
- Cooper, C.L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. 2013.** Building resilience for success: A resource for managers and organizations. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Duchek, S. 2020.** Organizational Resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research* 2020 (13), 215-246. [DOI:10.1007/s40685-019-0085-7](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7)
- Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. 2004.** A shortened stress evaluation tool. *Stress and health* 20, 189-201. <https://doi.org/10.1002/smi.1010>
- Flint-Taylor, J. & Cooper, C.L. 2017.** Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. Teoksessa Crane, M.F. (ed.) 2017. *Managing for resilience*. London: Routledge 129-149.
- Gucciardi, D.F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S.K., Thøgersen-Ntoumani, C. Kagan J. Ducker K.J., Peeling, P., Chapman, M.T., Quested, E. & Temby, P. 2018.** The Emergence of Team Resilience: A Multilevel Conceptual Model of Facilitating Factors. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 91(4), 729-768. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>
- McEven, K. & Boyd, C.M. 2018.** A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(3), 258-272. [DOI: 10.1097/JOM.0000000000001223](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223)
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. 2013.** Defining and characterising team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549-559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä J.-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017.** Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Viitattu 8.4.2021 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020.** Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent
- Rodríguez-Sánchez, A.M. & Perea, M.V. 2015.** The secret of organization success: a revision on organizational and team resilience. *International Journal of Emergency Services* vol.4 No.1 27-36. [DOI:10.1108/IJES-09-2014-0018](https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018)
- Southwick, S.T., Bonanno, G.A., Masten, A.S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. 2014.** Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives, *European Journal of Psychotraumatology*, 5:1, 25338, [DOI: 10.3402/ejpt.v5.25338](https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338)
- Stowerink, A.C., Kirkman, B.I., Mistry, S. & Rosen, B. 2020.** Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management review* 45/2, 395-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Tannenbaum, S. & Salas, E. 2021.** Teams that work: The seven drivers of team effectiveness. New York: Oxford University Press.
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A.M., & Salanova, M. 2017.** May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of workplace behavioral health* 2017, VOL. 32, NO. 2, 119-138 <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>



## **Yhteiskunnan resilienssi**

## Resilienssi työkaluna kestävän tulevaisuuden rakentamisessa

Pauliina Kahra & Niina Salonen

**R**ESILIENSSIN KÄSITTEEN YMMÄRTÄMINEN on välttämätöntä, jotta pystymme vastaamaan nyky-päivän ja tulevaisuuden globaaleihin haasteisiin (Walker 2019, 14). Kestävyysskriisi on aikamme suurin haaste ja yhteiskuntien on oltava resilienttejä kyetäkseen vastaamaan erilaisiin kestävyyskriisiin aiheuttamiin häiriötiloihin. Pohdimme tässä artikkelissa resilienssin ja kestävän kehityksen yhteyksiä sekä sitä, mitä hyötyä resilienssin vahvistamisesta on kestävän tulevaisuuden rakentamisen kannalta.

Korostamme resilienssin ja kestävän kehityksen systeemistä luonnetta: resilientti yhteiskunta kykenee paremmin edistämään kestävää kehitystä kokonaisuutena huomioiden kestävyden eri ulottuvuudet ja niiden keskinäisriippuvuuden. Resilienssi voi nähdäksemme toteutua vain yksilön, yhteisön, organisaatioiden ja yhteiskunnan resilienssin yhteispelinä.

Perehdymme ensin resilienssikäsitteen sisältöön sekä erityisesti sen yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen. Tämän jälkeen pohdimme kestävän kehityksen ja resilienssin välisiä yhteyksiä. Analysoimme globaalin Agendaz2030 -toimintaohjelman yhteyksiä resilienssin vahvistamiseen keskittyen kestävyyskriisin kannalta keskeiseen Ilmastoteot -tavoitteeseen. Lopuksi pohdimme, miten Agendaz2030 -toimintaohjelmaa voisi tulevaisuudessa hyödyntää yhteiskunnan eri toimijoiden resilienssin vahvistamiseksi.



**Resilienssi voi nähdäksemme toteutua vain yksilön, yhteisön, organisaatioiden ja yhteiskunnan resilienssin yhteispelinä.**



### RESILIENSSIN KÄSITE

Resilienssistä on tullut muotikäsité ja siihen viitataan eri tavoin niin tekniikassa, ekologiassa, sosiologiassa, maataloudessa kuin filosofiassakin. Monipuolisuutensa takia resilienssin käsite voi toimia sillanrakentajana tuoden yhteen erilaisia yhteisöjä yhteisen tavoitteen äärelle. Toisaalta käsitteen laajuus voi johtaa siihen, ettei se lopulta tarkoita mitään. (Walker 2019, 15; Macrae & Wiig 2018, 121-122.)

Resilienssillä viitataan perinteisesti yksilön, yhteisön tai systeemin kykyyn palata normaaliin tilaan tai toimintaan häiriötilanteen jälkeen (Fahlbruch & Wiig 2018, 1). Brian Walkerin mukaan resilienssi ei kuitenkaan tarkoita kykyä toipua ennalleen häiriötilanteesta. Kyse on systeemin palautumisesta häiriötilanteesta säilyttäen identiteettinsä ja kykynsä toimia palaamatta täysin samaan tilaan kuin aikaisemmin. Systeemi oppii häiriötilanteista pärjätäkseen tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa paremmin. (Walker 2019, 14.)

Sitran mukaan resilienssi tarkoittaa ihmisten ja yhteisöjen kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, kohdata häiriöitä sekä palautua niistä. Tämä voi tarkoittaa yhteiskunnan kykyä toipua sodasta tai luonnon kykyä palauttaa ekosysteemien tasapaino. Resilienssi edesauttaa toimintatapojen joustavuutta tilanteiden mukaisesti. Siihen liittyviä ominaisuuksia ovat joustavuus, kimmoisuus ja palautumiskyky. (Sitra 2020.)

Yhtenäistä käsitystä resilienssikäsitteen sisällöstä ei siis ole olemassa. Haasteena on se, että resilienssiä tutkivat tieteenalat toimivat omissa siloissaan, jolloin yhteyksiä näiden välille ei synny. (Macrae & Wiig 2018, 122.) Vaikka resilienssistä ei tulisikaan yhtenäistä ja kaikenkattavaa käsitettä, on se kuitenkin hyödyllinen lähestymistapa odottamattomien muutosten analysoimisessa (Berkes & Ross 2016).

## YHTEISKUNNALLINEN RESILIENSSI

Resilienssi on lähtökohtaisesti systeeminen käsite. Sitä pystytään soveltamaan eri tasoilla yksilöistä, organisaatioista ja yhteisöistä kokonaisuksi yhteiskuntiin. Samalla voidaan tarkastella eri tasojen välisiä yhteyksiä. (Macrae & Wiig 2018, 122.)

Resilienssin systeeminen luonne näkyy sen kyvyssä selvittää häiriötilanteista yksilön, ympäröivän yhteisön ja yhteiskunnan yhteispelinä. Yksilön selviytyminen kriisitilanteissa on mahdollista, jos yhteiskunta mahdollistaa sen rakenteillaan. Kun yhteisön ja yhteiskunnan tuki ovat yksilön tarpeisiin ja kulttuuriin sopivia, on selviytyminen katastrofin jälkeen todennäköistä. (Lipponen 2020, luku 1.) Yhteiskunnallista resilienssiä ei siis voida erottaa muista resilienssin tasoista, sillä lopulta yhteiskunnat koostuvat yksilöistä ja yhteisöistä. Yhteiskunnallinen resilienssi rakentuu pitkälti yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden resilienssin varaan.

Yhteiskuntatieteillä on keskeinen vaikutus yhteiskunnallisen resilienssin käsitteen kehittämisessä. Tällöin fokus siirtyy systeemin toiminnallisuudesta toimijuuden ja eri toimijoiden roolin ymmärtämiseen yhteiskunnallisen resilienssin rakentajina. Samoin olennaista on vallan, sosiaalisen käytänteiden, instituutioiden sekä osallisuuden ymmärtäminen osana resilienssiä. (Keck & Sakdapolrak 2013, 11-14.)

Keckin ja Sakdapolrakin mukaan yhteiskunnallinen resilienssi pitää sisällään kolme ulottuvuutta: selviytymiskyvyn, sopeutumiskyvyn sekä transformaatiokyvyn. Selviytymiskyvyllä viitataan toimijoiden kykyyn selviytyä erilaisista vastoinkäymisistä, kun taas sopeutumiskyky tarkoittaa kokemuksista oppimista sekä sopeutumista tulevaisuuden haasteisiin. Transformaatiokyvyn avulla voidaan luoda sellaisia instituutiota, jotka edistävät ihmisten hyvinvointia ja yhteiskunnan kestävyttä kriisitilanteissa. (Keck & Sakdapolrak 2013, 14.)

Yhteiskunnallisen resilienssin rakentaminen on poliittinen kysymys, erityisesti silloin, kun kyseessä ovat heikommassa asemassa olevat ihmisryhmät. Tällöin on tärkeää huomioida, ketkä ovat voittajia ja häviäjiä erilaisissa prosesseissa, joilla rakennetaan resilienssiä. (Keck & Sakdapolrak 2013, 12, 14.) Samoin voidaan pohtia, millaisia arvoja ja resilienssin ulottuvuuksia priorisoidaan ja kenen näkökulmasta, sekä tulisiko lyhyen tähtäimen taloudellisten ja sosiaalisten hyötyjen olla etusijalla ekologisiin arvoihin nähden (Berkes & Ross 2016).

## KESTÄVÄ KEHITYS JA RESILIENSSI

Kestävä kehitys on sellaista kehitystä, joka täyttää nykyisen yhteiskunnan tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa (Becker 2014, 131). Globaalien haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan käsitteellisiä ja käytännöllisiä lähestymistapoja kestäväan kehitykseen, jotka auttavat ymmärtämään ja hallitsemaan epävarmuutta ja muutosta (Becker 2014, 3-4). Näin ollen on hyödyllistä pohtia resilienssin suhdetta kestäväan kehitykseen.

Resilienssin ja systeemiajattelun näkökulmasta menneisyyden ymmärtäminen ja siitä oppiminen tärkeää. Maailmanhistoriassa on todistettu useita perustavanlaatuisia muutoksia ja ne ovat mahdollisia myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden yhteiskunnat voivat olla yhtä lailla erilaisia kuin aikaisemmat metsästäjä-keräilijäyhteisöt, maatalousyhteiskunnat ja teolliset yhteiskunnat aikoinaan. (Becker 2014, 15, 22.) Millainen tulevaisuuden resilienssi ja kestävä yhteiskunta voisikaan olla?

Resilienssi ja kestävä kehitys ovat kummatkin systeemisiä käsitteitä: sosiaalinen (ihmiset) ja ekologinen (ympäristö) ulottuvuus ovat riippuvaisia toisistaan. Luonnon ekosysteemi ja ihmiskunta ovat siis vahvasti linkittyneitä toisiinsa. (Pisano 2012, 9-10.) Ihmiskunnan luonnonvarojen kestävä käyttö ja ympäristön muokkaus tuhoaa ekosysteemejä.

Kansainvälisen kaupan kasvu on lisännyt erilaisten tuotantoekosysteemien välisiä yhteyksiä. Esimerkiksi soijapavun ja palmuöljyn tuottaminen EU:n, Yhdysvaltain ja Kiinan vientimarkkinoille on tropiikin metsäkadon ensisijainen ajuri. (Nyström, Jouffray, Norström, Crona, Sogaard, Carpenter, Bodin, Galaz, Folke 2019.) Luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen ja ekosysteemien tasapainon horjumisen heikentävät samalla myös resilienssiä.

Sosio-ekologisella systeemillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa yhteisöjä ja yhteiskuntia sekä luonnon ekosysteemejä tarkastellaan yhdessä. Resilienssin näkökulmasta yhteiskuntien on vahvistettava sosio-ekologisten systeemien sopeutumis-, selviämisen- ja transformaatiokykyä.

Resilienssin kehittämällä voidaan edistää kestäviä kehityskulkuja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tulevaa on vaikea ennustaa. (Pisano 2012, 6). Jotta kehitys olisi kestävä, pyritään poikkeamat odotetusta kehitysskenaariosta välttämään tai minimoimaan. Näin ollen erilaisten riskien ennakoiti ja analysointi ovat kestäväan kehityksen edistämisen edellytys. (Becker 2014, 134.)

Resilienssikäsite on kehittynyt vuosien varrella ekologisten systeemien selviämiskyvyn korostamisesta sosio-ekologisten systeemien sopeutumiskyvyn painottamiseen. Tuoreimpana suuntauksena korostetaan yhteiskuntien transformaatiokykyä globaalien muutoshasteiden edessä. (Keck & Sakdapolrak 2013, 8.) Resilienssiä voidaan siis pitää työkaluna kestäväan kehityksen saavuttamiseksi (Pisano 2016, 47).

Resilienssin kehittäminen vaatii usein kompromisseja resilienssin tasojen välillä. Panarkia – käsite auttaa ymmärtämään sosio-ekologisten systeemien eri tasojen sisäisiä ja niiden välisiä vaikutuksia ja yhteyksiä. Resilienssi syntyy näiden tasojen eli yksilöiden, organisaatioiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien vuorovaikutuksena. Tällöin on kiinnostavaa tarkastella näiden välisiä kulttuurikohtaisia sosiaalisia suhteita arvoineen ja normeineen. Samoin on tärkeää huomioida resilienssin eri tasojen vaikutukset toisiinsa: usein hyvää tarkoittavat toimet yhdellä tasolla voivat johtaa odottamattomiin seurauksiin toisaalla. (Berkes & Ross 2016.)

Resilienssin ja kestäväan kehityksen käsitteiden yhteys ei ole aivan ongelmaton. Sekä resilienssi että kestävä kehitys ovat laajoja käsitteitä, joita voi soveltaa monella tavalla. Kummassakin ilmiössä painotetaan sopeutumista sekä transformaatiota. Samaan aikaan kuin osa tutkijoista kaipaa käsitteiden yhteyksien ymmärtämiseksi selkeyttä, pitää osa käsitteiden moninaisuutta vahvuutena, joiden avulla voidaan käsitellä ilmiöitä yli tieteen- ja politiikanalojen. (Folke, Biggs, Norström, Reyers, Rockström 2016.)

Resilienssin ja kestäväan kehityksen soveltamisessa niin yhteiskunnallisessa toiminnassa kuin tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen missä kontekstissa, ajassa ja institutionaalisessa ympäristössä toimitaan. Ratkaisut ja toimien vaikutukset riippuvat paikallisesta ja institutionaalisesta kontekstista, kulttuurista ja toimijoista. (Folke ym. 2016.)

Resilienssiä kehittämällä voidaan vastata kestävyysasteisiin, mutta se edellyttää kokonaisvaltaista ja systemaattista lähestymistapaa keskeisten syy-seuraussuhteiden arvioimiseksi kestävyysasteiden taustalla. Resilienssiä kehittämällä lisätään yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan kykyä ennakoita, tunnistaa, sopeutua ja oppia erilaisista muutoksista, häiriötiloista ja kriiseistä. (Becker 2016, 262.)

## AGENDA2030 KESTÄVÄN KEHITYKSEN JA RESILIISSIN VIITEKEHYKSENÄ

Sitran mukaan keskeisin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on kyky vastata ekologiseen kestävyyskriisiin – ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuden vähenemiseen, resurssien ylikulutukseen ja jäteongelmaan. Ekologiselle jälleenrakennukselle eli siirtymälle ympäristön tilaa ja ihmisten hyvinvointia parantavaan yhteiskuntaan on kiire. Seuraavat 10 vuotta ovat ratkaisevia yhteiskunnan jälleenrakentamisessa kestäväksi ja palautumiskykyiseksi sekä sopeutumisessa ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden vähenemisen tuomiin muutoksiin. (Dufva 2020, 3.)

Kestävän kehityksen ja resilienssin suhdetta pohdittaessa haasteena on se, etteivät kestävyyshaasteiden vaikutukset ole välttämättä heti havaittavissa. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät toki jo nyt, mutta kriisitasolla vasta pidemmän ajan saatossa. Näin ollen tarvitsemme viitekehyksiä, joiden avulla kyetään varautumaan tulevaisuuden globaaleihin haasteisiin ja kriiseihin ennakkoiden ja ennaltaehkäisevästi.

Yksi keskeinen viitekehys on Agenda2030, globaali kestävä kehityksen toimintaohjelma, johon kaikki YK:n jäsenmaat ovat sitoutuneet. Agenda2030 tähtää köyhyyden poistamiseen sekä kestäväan kehitykseen, jossa ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon. Ohjelma sisältää 17 tavoitetta ja 169 alatavoitetta. Päätaavoitteet näkyvät kuvakkeina kuvassa 1. (Valtioneuvosto 2020a, 5-6.)



**Kuva 1:** YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (UNDP 2021, käännös YK-liitto, ulkoministeriö ja YK:n alueellisen tiedotuskeskus).

Koronapandemian myötä äärimmäinen köyhyys on kääntynyt maailmassa kasvuun ensimmäistä kertaa yli 20 vuoteen ja kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttaminen on uhattuna (Valtioneuvosto 2020a, 9). Samalla ymmärrys kestävä kehityksen haasteiden nopeasta globaalista siirtymisestä yli kansallisten rajojen on kasvanut. Ilmastonmuutosten vaikutusten nopea heijastuminen toiselle puolelle maapalloa on koronapandemian myötä nousemassa kansalliseen keskusteluun yhteiskunnan huoltovarmuudesta ja resilienssistä, uusien kehityshaasteiden ja turvallisuushkien edessä. (Halonen ym. 2020, 42.)

## Agenda2030 ja Suomi

Agenda2030 -tavoitteiden edistymistä arvioivan Suomen Agenda2030 -maaraportin mukaan Suomi on edistynyt erityisesti tavoitteissa, jotka liittyvät köyhyyden vähentämiseen, terveyteen, koulutukseen, veteen ja energiaan, eriarvoisuuden vähentämiseen sekä rauhaan ja oikeusvaltioon. Sen sijaan Suomella on haasteita ilmastonmuutokseen, kulutus- ja tuotantotapojen muutostarpeeseen, luonnon monimuotoisuuden köyhtymiseen, merien ja vesistöjen tilaan sekä kehitysyhteistyörahoituksen tasoon liittyen. (Valtioneuvosto 2020b, 7.)

Agenda2030 -toimintaohjelmassa on useita linkityksiä resilienssiin. Tässä yhteydessä ei ole mahdollisuutta laajaan analyysiin, joten tarkastelemme esimerkinomaisesti ekologisen resilienssin kannalta keskeistä tavoitetta 13: "Ilmastotekoja" sekä muutamia tähän linkittyviä alatavoitteita. Ekologisen resilienssin näkökulmasta myös luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen, merien ja vesistöjen tila sekä kulutus- ja tuotantotapojen muutostarpe ovat keskeisiä teemoja.

Ilmastotekoja –tavoite korostaa kiireellisiä toimia ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan. Suomi on edistynyt ilmastonmuutoksen toimenpiteiden integroimisessa kansalliseen politiikkaan ja strategioihin (alatavoite 13.2). Ilmastolaissa määritelty kansallisen ilmastopolitiikan suunnittelujärjestelmä varmistaa johdonmukaisen ilmastopolitiikan. Tämä vahvistaa yhteiskunnallista resilienssiä. Lisäksi Suomi on asettanut hiilineutraaliustavoitteen vuoteen 2035 mennessä ja panee käytäntöön toimialakohtaisia vähähiilisyystiekarttoja. (Valtioneuvosto 2020b, 73; Halonen ym. 2020, 68.)

Alatavoite 13.1 pyrkii parantamaan maiden kykyä sopeutua ilmastonmuutokseen liittyvien luonnonkatastrofeihin ja riskitekijöihin. Alatavoite 13.3 taas parantaa ilmastonmuutoksen hidastamiseen ja sopeutumiseen liittyvää koulutusta, tietämystä sekä kansalaisten ja instituutioiden vaikutusta. Kummatkin ovat resilienssin näkökulmasta tärkeitä tavoitteita, joita Suomi ole vielä saavuttanut. (Valtioneuvosto 2020, 130-131.) Resilienssin näkökulmasta on tärkeää lisätä tietoisuutta sekä kansalaisten osallistumismahdollisuuksia yhteisten kuhunkin kontekstiin sopivien ratkaisujen löytämisessä. Tavoite linkittyy myös resilienssin tasojen ja toimijoiden yhteyksiin ymmärtämiseen: tarvitaan laajaa yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden ja tasojen välillä.

Ilmastotekoja -tavoite linkittyy tavoitteeseen 1: "Köyhyyden vähentäminen", jonka puitteissa kehitetään köyhien ja huono-osaisten sopeutumiskykyä ja vähennetään haavoittuvuutta ilmastoon liittyville ääri-ilmiöille ja muille tuhoille ja katastrofeille. Köyhien ja huono-osaisten resilienssin kokonaisvaltainen vahvistaminen voi tarjota tehokkaan keinon edistää useita Agenda2030-tavoitteita samanaikaisesti. (Halonen ym. 2020, 30.)

Ilmastotekoja -tavoitteeseen linkittyy myös tavoite 12: "Vastuullista kuluttamista". Tavoitteella tähdätään luonnonvarojen kestäväan käyttöön, mikä on erityisen tärkeää resilienssin yhteiskunnan saavuttamiseksi kaikilla yhteiskunnan tasoilla mukaan lukien tavoitteeseen liittyvä yhtiöiden kannustaminen kestäviin toimintatapoihin. (Halonen ym. 2020, 3.) Kansainvälisillä suuryrityksillä on paljon valtaa ja ne voidaan nähdä joko uhkana tai mahdollisuutena kestävälle kehitykselle (Nyström ym. 2019).

Yhteiskunnallisen resilienssin näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ketkä ovat voittajia ja häviäjiä resilienssiä ja kestävyttä tavoitellessa. Agenda2030 -ohjelman pääviesti "Leaving no one behind" on asian ytimessä: resilienssissä ja kestävässä yhteiskunnassa on pidettävä kaikki mukana niin, ettei asetelmaa voittajista ja häviäjistä pääsisi syntymään.



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kestävyyksi on aikamme suurin haaste ja yhteiskuntien on oltava resilientejä kyetäkseen vastaamaan tästä aiheutuviin häiriötiloihin. Agenda2030 voi toimia viitekehystenä resilienssin ja kestävyyden edistämiseksi ja haasteiden ennakkoinnille, onhan kestävyyskriisin haaste relevantti kummankin käsitteen näkökulmasta. Tarkastelimme artikkelissa Agenda2030 – toimintaohjelmaa resilienssin näkökulmasta keskittyen erityisesti ekologisen resilienssiin ja ilmastoteot -tavoitteeseen. Suomi on kansainvälisissä vertailuissa kärkijoukoissa kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Silti ekologiseen kestävyteen ja resilienssiin liittyvissä tavoitteissa on haasteita. Jatkossa olisi hyödyllistä pohtia tarkemmin resilienssin roolia toimintaohjelmassa, jotta se voisi toimia työkaluna kestävyden saavuttamiseksi niin ekologisesta, sosiaalisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta.

Yhteiskunnallisen resilienssin näkökulmasta on tärkeää, että yhteiskunnan instituutiot tukevat yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden resilienssin toteutumista. Jatkossa Agenda2030 – viitekehysten toimeenpanossa Suomessa olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota näihin tasoihin sekä rakentaa siltoja niiden välille. Toisin sanoen eri toimijoiden sopeutumis-, mukautumis- ja muutuskäytännöiden tarkastelu ja tukeminen suhteessa kestävä kehityksen haasteisiin on olennaista. On tärkeää pohtia, miten Agenda2030 voi tukea yhteiskunnan resilienssikykyä ja kestävyttä ja toisaalta sitä, miten viedä tavoitteet konkretiaan yhteisöjen, organisaatioiden ja yksilöiden tasolle.

Suomessa kestävä kehityksen yhteiskuntasitoutus on keskeinen toimeenpanon väline (Valtioneuvosto 2020a, 94). Sitoumista olisi hyödyllistä peilata myös resilienssin vahvistamisen näkökulmasta. Agenda2030 -tavoitteiden saavuttamista ja resilienssiä edistäisi sellaisen viitekehysten luominen, jossa jokaisen rooli tehtäisiin näkyväksi sekä tarjottaisiin parempia työkaluja tavoitteiden edistämiseksi. Tietoisuus ja ymmärrys lisäävät parhaimmillaan osallisuutta. Miten voidaan lisätä ymmärrystä muuttuvasta maailmasta sekä tukea yksilöiden, organisaatioiden ja yhteisöjen muutuskäytännöitä haasteiden edessä?

Tulevaisuuden kestävä yhteiskunta on nähdäksemme joustava, osallistava, sopeutumis-, oppimis- ja transformaatiokykyinen yhteiskunta, joka kykenee ennakoimaan erilaisia riskejä sekä osallistamaan toimijoita kuhunkin kontekstiin sopivalla tavalla. Tällaisessa yhteiskunnassa tuetaan yksilöiden ja yhteisöjen kykyä selviytyä ja sopeutua kestävyyskriisin aiheuttamista haasteista sekä rakennetaan kapasiteettia koko yhteiskunnan ja sen toimijoiden kestäväälle muutokselle.



## Lähteet:

- Becker, P. 2014.** Sustainability science: Managing risk and resilience for sustainable development. Elsevier.
- Berkes, F., & Ross, H. 2016.** Panarchy and community resilience: Sustainability science and policy implications. *Environmental Science & Policy*. Viitattu 29.1.2021. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.04.004>
- Dufva, M. 2020.** Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 27.1.2021. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Folke, C., Biggs R, Norström A. V., Reyers, B. & Rockström, J. 2016.** Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society* 21(3): 41. Viitattu 27.1.2021. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08748-210341>
- Halonen, M., Sepponen, S., Suominen, F., Moisio, M., Hjelt, M. 2020.** Esiselvitys kansallisen Agenda2030 -tiekartan laadinnasta. Gaia Consulting Oy. Viitattu 27.1.2021. <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Esiselvitys%20kansallisen%20Agenda2030%20-tiekartan%20laadinnasta%2012-2020.pdf/0291b731-ab70-ec02-00ad-d5000b0c988c/Esiselvitys%20kansallisen%20Agenda2030%20-tiekartan%20laadinnasta%2012-2020.pdf>
- Keck, M., & Sakdapolrak, P. 2013.** What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 67(1), 5-19. Viitattu 27.1.2021. [https://www.researchgate.net/publication/235989714\\_What\\_Is\\_Social\\_Resilience\\_Lessons\\_Learned\\_and\\_Ways\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/235989714_What_Is_Social_Resilience_Lessons_Learned_and_Ways_Forward)
- Lipponen, K. 2020.** Resilienssi arjessa. E-kirja. Helsinki: Duodecim.
- Macrae C. & Wiig S. 2019.** Resilience: From Practice to Theory and Back Again. Teoksessa Wiig, S. & Fahlbruch, B. 2018. Exploring Resilience: A Scientific Journey from Practice to Theory. Cham: Springer.
- Nyström, M., Jouffray, J.-B., Norström, A.V., Crona, B., Sjøgaard Jørgensen, P., Carpenter, S.R., Bodin, Ö., Galaz, V. & Folke, C. 2019.** Anatomy and resilience of the global production ecosystem. Viitattu 29.1.2021. <https://www.nature.com/articles/s41586-019-1712-3>
- Pisano, U. 2012.** ESDN Quarterly Report 26 – September 2012 Resilience and Sustainable Development: Theory of resilience, systems thinking and adaptive governance. Viitattu 27.1.2021. [https://www.cjwalsh.ie/wp-content/uploads/2013/01/ESDN\\_Resilience-and-Sustainable-Development\\_September-2012.pdf](https://www.cjwalsh.ie/wp-content/uploads/2013/01/ESDN_Resilience-and-Sustainable-Development_September-2012.pdf)
- Sitra 2021.** Tulevaisuussanasto. Viitattu 27.1.2021. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>
- Walker, B. 2019.** Finding Resilience: Change and Uncertainty in Nature and Society. Oxfordshire: CABI Publishing.
- Wiig, S. & Fahlbruch, B. 2019.** Exploring Resilience: A Scientific Journey from Practice to Theory. Cham: Springer.

## Yhteiskunnallinen resilienssi ja kriisinsietokyky – viestinnän rooli yhteisöjen sietokyvyn vahvistajana

Katja Katajamäki & Christina Lagerström

**Y**HTEISKUNNALLISTA RESILIENSSIÄ VOI tarkastella esimerkiksi yhteisöresilienssin näkökulmasta (Hyvönen, ym. 2019, 12.) Yhteisöresilienssi korostaa yksilön kykyä toimia yhteisössä yhdessä muiden kanssa ja vahvistaa ihmisten välisiä suhteita ja positiivisia kytköksiä. Tämä edesauttaa heidän kykyään merkityksellistää yhteiskunnallisia tapahtumia, ja vastata niihin organisoidusti yhdessä muiden kanssa. (Hyvönen ym. 2019, 30–31.)

Yhteiskunnallisissa häiriö- ja kriisitilanteissa yhteisöjen resilienssin vahvistaminen liittyy vahvasti viestintään. Kriisiviestintä epänormaalissa, uhkaavassa, epävarmuutta aiheuttavassa ja reagointia vaativassa tilanteessa voi auttaa oikein suunnattuna mukautumaan ja sopeutumaan kriisitilanteeseen ja sen jälkeiseen aikaan. Hyvä viestintä kriisitilanteessa on kaksisuuntaista; siihen kuuluu sekä viestien lähettäminen että vastaanottaminen. (Seeger & Sellnow 2019, 6–7.)

Yhteiskuntaa laajasti koskevat kriisi- ja häiriötilanteet voidaan ryhmitellä luonnononnettomuuksiin, ihmisten aiheuttamiin tahallisiin ja tahattomiin onnettomuuksiin ja maailmanlaajuisesti leviäviin sairauksiin (Huhtala & Hakala 2007, 16). Ensimmäiseen ryhmään kuuluu esimerkiksi Kaakkois-Aasian tsunami (2004), keskimmäiseen Norjan Utøyan saaren isku (2011), Kauhajoen koulusurmat (2008) ja terapiakeskus Vastaamon tietomurto (2020) sekä viimeiseen ryhmään ajankohtaisimpana esimerkkinä Covid-19 pandemia (2020–2021).



Tarkastelemme tässä artikkelissa, miten laajasti yhteiskuntaa koskevissa kriisitilanteissa yhteisön resilienssiä ja kriisinsietokykyä voidaan vahvistaa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella viestinnällä.

Katastrofin sietokyky voidaan lyhyesti määritellä kriisin aiheuttamien haasteiden sietokyvyksi, jossa yhteisöjen toimintakyky ja sosiaaliset verkostot toimivat onnistuneesti resilienssiä vahvistaen (Arbon ym. 2016). Pääteemoiksi kriisinsietokyvylle olemme nostaneet yhteisöjen välisen tehokkaan viestinnän, luottamuksen ja avoimuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunteen.

### TEHOKAS JA TARKOITUKSEN MUKAINEN VIESTINTÄ VAHVISTAA YHTEISKUNNAN RESILIENSSIÄ

Tehokkaalla ja oikein ajoitetulla viestinnällä voidaan kriisitilanteessa vahvistaa yksilöiden, yhteisöiden ja yhteiskunnan resilienssiä. Kriisitilanteessa ihmisten on tärkeää saada tietoa siitä, mitä tapahtuu ja mitä he itse voivat tehdä tilanteessa. Erityisesti kriisin alkuvaiheessa luotettavan ja ymmärrettävän tiedon saaminen on tärkeää resilienssin kannalta, jotta ihminen voi suunnata toimintaansa oikealla tavalla.

Kriisitilanteessa turvallisuuden tunne on yksi keskeisimmistä tarpeista. Tukea tarvitseville ihmisille tulee kertoa, mitä heidän turvallisuutensa varmistamiseksi tehdään. (Hedrenius & Johansson 2016, 48.) Yksilöä ja yhteisöä voidaan voimaannuttaa tarjoamalla tietoa siitä, mitä he voivat itse tehdä suojellakseen itseään, läheisiään ja omaisuuttaan. Ihmisillä on tarve tietää, kuinka he voivat laskea omaa riskiään vahingoittua kriisin seurauksena. (Seeger & Sellnow 2019, 113.) Hyvä, yksilön ja yhteisön resilienssiä tukeva, kriisiviestintä on aina vastavuoroista. Se kuuntelee kohdeyleisön huolia ja pyrkii vastaamaan niihin (Seeger & Sellnow 2019, 45), ja luo tätä kautta turvallisuuden tunnetta.

Yhteiskunnallisen resilienssin yksi kulmakivi on lukutaito (Ditirro 2018, 7). Kriisinsietokykyä tukevan kriisiviestinnän täytyy olla ymmärrettävää ja selkeää. Tiedon tuottajan on tärkeä tietää kohdeyleisönsä, jotta viestintä tulee suunnattu oikein. (DiTirro 2018, 2–3.) Yhteiskunnallisen resilienssin kannalta viranomaiset ovat avainasemassa, vaikka viranomaistyön aktiivisuus vaihtelee alueittain (Hyvönen ym. 2019, 84).

Covid-19 pandemian aikana ohjeistuksia ja tietoa on ollut saatavilla eri kielillä. Kuitenkin on havaittu, että tiedotteet eivät olleet tavoittaneet kaikkia vähemmistöjä. Pääkaupunkiseudulla viranomaiset ovat tehneet yhteisöjen kanssa yhteistyötä, jotta informaatio tavoittaisi vähemmistöyhteisöt pandemian keskellä. (Helsingin kaupunki 2020; Rantavaara 2020.)

Toinen esimerkki resilienssiä tukevasta kriisiviestinnästä on syksyllä 2020 tapahtunut psykoterapiakeskus Vastaamon tietomurto, joka kosketti laajasti kymmeniä tuhansia ihmisiä, kun heidän henkilö- ja potilastietojaan joutui rikollisten haltuun (Yle 2020). Tietomurron tullessa julki useat mediat ohjasivat uhreja suojaamaan tietojaan sekä ottamaan tarvittaessa yhteyttä auttaviin tahoihin. Myös valtioneuvosto kokosi omat ohjeensa uhreille (Valtioneuvosto 2020). Koska uhreja ei pystytty henkilökohtaisesti tavoittamaan oli viestinnällä tärkeä rooli ihmisten resilienssin ja toimintakyvyn ylläpitämisessä.

Sosiaalinen media, esimerkiksi Facebook ja Twitter, on muuttanut kaikkea ihmisten välistä kommunikointia ja myös kriisiviestintää merkittävästi. Organisaatiot voivat viestiä aiempaa nopeammin, avoimemmin ja laajemmin. Sosiaalisen median kautta saadaan myös helposti palautetta siitä, miten viestit on vastaanotettu. (Seeger & Sellnow 2019, 65.)

Koronakriisin aikana on valtioneuvoston johdolla perustettu sosiaalista mediaa hyödyntävä Suomi toimii -viestintäkampanja, joka kokoaa yhteen paitsi viranomaisten, myös yritysten ja järjestöjen toimenpiteitä. Sen tehtävänä on tukea yhteiskunnan ja ihmisten toimintaa ja jaksamista sekä henkistä kriisinkestävyyttä poikkeusolojen aikana ja sen jälkeen. Tavoitteena on antaa tukea tunteille ja lupa kokea niitä yhdessä, vahvistaa luottamusta oman elämän hallintaan ja tärkeisiin yhteisöihin sekä luoda auttamisen ja tukemisen toimintakanava. (Valtioneuvosto 2021.) Viranomaiset ovat siis havahtuneet tarpeeseen tukea kansalaisten ja yhteisöjen resilienssiä eri viestintämuotoja, erityisesti internetiä ja sosiaalista mediaa, hyödyntäen. Nykyisin useimmilla organisaatioilla, mukaan lukien valtionhallinto, on ilta-aikaan ulottuva viestintäpäivystys, joten tärkeisiin viesteihin pystytään sosiaalisessa mediassa reagoimaan välittömästi. Sosiaalisessa mediassa pyritään olemaan läsnä myös proaktiivisesti.

## LUOTTAMUS JA AVOIMUUS SIETOKYVYN VAHVISTAJANA

Luottamuksella on suuri merkitys resilienssin aktivoitumiselle kriisitilanteissa. Häiriö- ja kriisitilanteissa luottamus instituutioihin on merkityksellistä kriisiviestinnän näkökulmasta. Esimerkiksi terrorismiuhkaa koskevaan uutisointiin ja viranomaisviestintään liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että alhainen luottamus massamediaan vähentää kansalaisten valmiutta vastaanottaa ja etsiä informaatiota. Kun hallinnon toiminta on rehellistä, tehokasta ja tarkoituksenmukaista, suhtautuvat kansalaiset informaation vastaanottamiseen myönteisesti. (Hyvönen ym. 2019, 61–62.)

Informaatiolla on tutkimuksen mukaan vaikutusta yksilön kriisinsietokykyyn. Yksilöt, joiden kognitiiviseen tarpeeseen vastataan, kokevat kyvykkyyttä selviytyä kriiseistä. (DiTirro 2018, 32.) Luotettavalla informaatiolla on tärkeä rooli kriisinsiedoltaan kyvykkäimpien yksilöiden aktivoimisessa. Yksilöt pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan omiin yhteisöihinsä ja vaikuttamaan myös toisten ihmisten toimintakyvyn ylläpitämiseen.

Erityisen olennainen osapuoli kriisiviestinnässä ovat ne ihmiset ja yhteisöt, joita kriisi eniten koskettaa. Joskus yhteisön sisältä tuleva henkilö voi olla uskottavampi viestinviejä kuin ulkopuolinen henkilö (Seeger & Sellnow 2019, 71). Ihmisten selviytymistarinoilla on tärkeä merkitys mediassa.

Vaikka tapahtuma ei suoraan kosketa lukijaa itseään, voi tämä löytää tarinoista samaistumispiintoja, joiden kautta ihmisen on helpompi luottaa lukemaansa ja kokea myötätuntoa. Seegerin ja Sellnown (2019, 89) mukaan kriisiviestinnän onnistumisen kannalta tärkeä elementti on myötätunnon osoittaminen. Myötätunto lisää viestijän uskottavuutta, sillä se antaa kuvan, että kuulijan tarpeet ovat etusijalla. Näin viestinnällä huomioidaan ihmiset, joita kriisi eniten koskettaa sekä osoitetaan halukkuutta nähdä tilanne heidän näkökulmastaan.

Vaikka kansalaisten itsensä tekemä suora julkinen viestintä on lisääntynyt räjähdysmäisesti, on ammattimaisella medialla edelleen tärkeä rooli. Sillä on resurssija tarkistaa faktat, tarjota taustoittavia tietoja, tehdä syväluotaavia raportteja ja saavuttaa nopeasti laaja yleisö (Seeger & Sellnow 2019, 80–81). Tämä näkyi esimerkiksi asiantuntijahaastattelujen lisääntymisessä Kouhajoen koulusurmien jälkeisessä uutisoinnissa. Asiantuntijat tuovat esiintymisellään ja olemuksellaan turvaa median välityksellä ihmisille. Näin media voi myös vaikuttaa uutisoinnin tunnelmaan. (Raittila ym. 2009, 38–39.) Koronakriisin aikana asiantuntijoiden käyttö valtakunnallisissa uutismediassa on ollut runsasta. Informaatiota on annettu tasaisesti ja vastuulle on annettu kasvat poliitikkojen ja asiantuntijayhteisöjen kautta.

Organisoidulla tiedolla ja selkeällä johtajuudella voidaan kriisitilanteissa lisätä turvallisuutta sekä ehkäistä huhujen ja väärän tiedon leviämistä (Hobfoll ym. 2007, 288). Jos tiedon omistajan viestintä ei ole avointa ja rehellistä, yleisö hakee tietonsa yleensä jostain muusta lähteestä. Nämä muut lähteet voivat jakaa väärää tietoa. (Seeger & Sellnow 2019, 57.) Perinteisesti kriisitilanteissa viestintä on ollut viranomaisten ja median käsissä. Internetin ja varsinkin sosiaalisen median leviäminen on kuitenkin muuttanut tilannetta huomattavasti. Sosiaalisen median välineet antavat yksityisille ihmisille mahdollisuuden raportoida suoraan omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan.

Yksilöiden tai yhteisöjen levittämä tieto on yksi tämän päivän haasteista. Tieto voi olla hätköidysti tuotettua tai tarkoituksenmukaisesti väärää (ns. fake news). Luotettavan tiedon poimiminen medioista vaatii yksilöltä hyvää medialukutaitoa ja kykyä kriittisesti arvioida tiedon lähdettä. Tämä taas vaatii julkisilta instituutioilta erityisiä ponnistuksia luottamuksen ylläpitämiseen ja luotettavan tiedon tuottamiseen.



## YHTEENKUULUVUUDEN TUNNE VAHVISTAA RESILIENSSIÄ

Järkyttävien tapahtumien, katastrofien ja onnettomuuksien yhteydessä yksilön saama sosiaalinen tuki vahvistaa yksilön ja yhteisön resilienssiä. Sosiaalisessa ympäristössä ihminen pystyy yhdessä muiden kanssa säätelemään tunnereaktioitaan. (Hedrenius & Johansson 2016, 48.) Solidaarisuuden on havaittu olevan suojaava tekijä yhteisöjen jäsenille. Se saa ihmiset kokoontumaan yhteen ja toipumaan yhdessä traagisista tapahtumista. Solidaarisuus yleensä kasvaa traagisten tapahtumien jälkeen. Kollektiivinen toiminta lisää yhteisön resilienssiä ja positiivisia tunteita, ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. (Hong, Kim, Lee & Kim 2018.)

Medialla on tärkeä rooli yhteisön yhteisen kokemuksen, ja sitä kautta resilienssin, rakentamisessa. Voidaan sanoa, että se rakentaa yhä uudelleen kuvitteellisen tai todellisen yhteisön kokemuksen. Toistolla tuotetaan hyväksytyjä tapoja, joilla surua, menetystä ja kaipausta voidaan käydä läpi yhteisöllisesti. (Huhtala & Hakala 2007, 33). Henkistä tukea voidaan osoittaa erilaisilla muistotilaisuuksilla, joihin osallistuvat sellaiset henkilöt, joita kriisi ei ole suoraan koskettanut (Seeger & Sellnow 2019, s. 115).

Kaakkois-Aasian tsunamissa media toi esiin tavallisia kansalaisia, jotka hakivat lohtua kirkon piiristä ja korosti surutyön rituaalinomaisia piirteitä, esimerkiksi suruliputusta ja kynttilöiden sytyttämistä kirkossa (Kivikuru & Nord 2009, 94). Media myös esitti tsunamin yksimielisesti kansallisen vastoinkäymisenä. Ne uhrit, joita asia suoraan kosketti, saivat roolin kansakunnan representaatioina. Puhe ”meistä” oli vahvaa ja ”me” viittasi koko kansakuntaan. (Kivikuru & Nord 2009, 166–167.) Tsunamiuutisointi siis vahvisti yhteisöllisyyttä esittämällä sen koko Suomea ja suurinta osaa suomalaisia koskettavana tapahtumana.

Media voi nostaa yksittäiset kansalaiset kriisin aktiivisiksi toimijoiksi tuomalla esiin sitä, miten avarakäitseyttä he lahjoittavat katastrofikeräyksiin ja millaisia tunteita tämä osallistuminen heissä herättää (Kivikuru & Nord 2009, 99–100). Nämä tarinat vahvistavat sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisön resilienssiä, vaikka medialla ei suoraan olisikaan sellaista tietoista tavoitetta. Tuen osoittamisella vahvistetaan niin auttajien kuin autettavien yhteisöjen resilienssiä. Yksilö pystyy kriisitilanteen nostattamien emootioiden kautta kohdistamaan toimintaansa muiden hyväksi. Autetuille tämä osoittaa, etteivät he ole kriisin keskellä yksin.

Viranomaisten ja ammattimaisen median lisäksi kriisistä viestivät myös asianosaiset yksityishenkilöt ja heidän yhteisönsä. Kansalaisyhteiskunnalla on kyky muodostaa spontaaneja verkostoja, jotka viestivät kriisitilanteesta. Näillä verkostoilla on tutkimuksen mukaan keskeinen osa yhteisön resilienssin vahvistamisessa ja palautumisessa. (Hyvönen ym. 2019, 61–62.) Erityisesti sosiaalinen media on antanut väylän näiden spontaanien verkostojen viestintään. Sosiaalisessa mediassa yksilöt voivat yhdessä jakaa omia tunteitaan ja tilanteen herättämiä reaktioita. Kun ihminen saa kokemuksen siitä, ettei ole yksin, omat tunteet ja reaktiot normalisoituvat. Tämä voimaannuttaa ja antaa tilaa tilanteeseen sopeutumiselle.

Erilaisten sosiaalisessa mediassa olevien yhteisöjen lisäksi kriisitilannetta ja tukea voidaan osoittaa hashtagien kautta. Solidaarisuuden ilmaisut esimerkiksi sosiaalisessa mediassa antava henkistä tukea selviytyneille ja uhreille (Hong, Kim, Lee & Kim 2018). Norjan iskujen jälkeen Twitterissä levisivät sosiaalista tukea, yhteenkuuluvuutta ja yhteiskunnallista resilienssiä edustavat hashtagit: #Utøya, #Oslo, #prayfornorway, #oslove (Hornmoen & Backholm 2018, 36). Varsinkin terrori-iskun jälkeisissä reaktioissa on nähtävissä pyrkimys resilienssin vahvistamiseen korostamalla sekä puolustamalla yhteisiä arvoja. Myös yhteisön sitkeyden sekä taipumattomuuden osoittaminen uhan edessä näkyvät ihmisten reaktioissa. (Hyvönen ym. 2019, 38.) Hashtagien käyttäminen voi olla yksilölle tärkeä tapa kuulua uhkaa tai vääryyttä vastustavien yhteisöön. Julkisuuden henkilöt voivat vaikuttaa hashtagien kautta lukuisiin ihmisiin ja lisätä aatteiden sekä solidaarisuuden ilmaisuja omien kanavien kautta. Joissain tapauksissa tämä voi olla jopa suurempaa kuin julkisten instituutioiden tavoittamat ihmismäärät.



## LOPUKSI

Kriisitilanteissa viestinnällä on merkittävä rooli yhteisön resilienssin rakentumisessa. Kansalaisille on tärkeää saada luotettavaa tietoa tapahtumasta. Mikäli kriisi koskettaa henkilöä itseään suoraan, hän tarvitsee ohjeita ja tietoa siitä, miten hän voi auttaa itseään ja läheisiään. Tämä auttaa henkilöä pysymään toimintakykyisenä kriisitilanteessa ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan tilanteeseensa. Yhteiskunnan on tärkeää osoittaa, että se toimii kriisitilanteessa kansalaisten parhaaksi. Oikein ajoitetulla ja avoimella kriisiviestinnällä voidaan vahvistaa ihmisten turvallisuuden tunnetta ja resilienssiä.

Kriisitilanteessa henkilön tulee tuntea luottamusta instituutiota ja niiden välittämiä viestejä kohtaan. Jos viralliseen tietoon ei luoteta, tieto haetaan jostain toisesta lähteestä. Nämä lähteet eivät välttämättä jaa oikeaa tai oikeanlaista tietoa, joka tukisi yksilön sopeutumista tilanteeseen. Epäluottamuksella ja väärällä tiedolla voi olla laajoja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esimerkiksi rokotevastaisuus tai terveysviranomaisten terveysohjeiden noudattamatta jättäminen voivat aiheuttaa pandemiatilanteen pahenemisen.

Tarve tiedon jakamiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen on luontaista ihmiselle. Ihminen voi reagoida järkyttävään tapahtumaan, vaikka kriisi ei koskettaisikaan läheisesti ihmistä itseään. Erityisesti sosiaalinen media on tuonut mahdollisuuden osoittaa tukea nopeasti ja laajasti. Sen merkitys tuskin vähenee tulevaisuudessa.

Sosiaalisen median rooli tulee korostumaan entisestään myös viranomaisten kriisiviestinnässä. Toisaalta sosiaalinen media myös pirstaloituu, mikä vaikeuttaa viranomaisten mahdollisuuksia reagoida ja tavoittaa oikea yleisö, sillä Facebook ja Twitter eivät pelkästään enää riitä. Julkisten instituutioiden tulee paitsi ylläpitää nykyisiä kanavia myös proaktiivisesti etsiä uusia kanavia ihmisten tavoittamiseksi.

Tulevaisuuden kriiseihin valmistautuessa kansalaisten, erityisesti koulujärjestelmän kautta lasten ja nuorten, medialukutaitoa tulisi vahvistaa. Tietoa on tarjolla monista eri lähteistä ja myös valtamedia voi horjuttaa yhteisön resilienssiä pelon lietsonnalla ja kauhukuvilla.

Medialukutaitoa vahvistamalla voidaan ehkäistä valeutisten leviämistä ja sitä, että ihmiset hakevat tietonsa vain oman viiteryhmänsä kanavista. Medialukutaitoinen yksilö, yhteisö ja yhteiskunta on resilientti ja pysyy kriisitilanteessa toimintakykyisenä.

## Lähteet:

- Arbon, P., Steenkamp, M., Cornell, V., Cusack, L. & Gebbie, K. 2016.** Measuring disaster resilience in communities and households. Viitattu 15.3.2021. <https://doi.org/10.1108/JDRBE-03-2015-0008>
- DiTirro, L. J. 2018.** Conceptualizing Individual Disaster Resilience: Benchmarking Tools for Individual and Social Coping Capacity for a Disaster Resilient Society. Viitattu 26.1.2021. <https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AA110809938/>
- Hedrenius, S. & Johansson, S. 2016.** Kriisituki ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Tallinna: Tietosanoma.
- Helsingin kaupunki 2020.** Somalinkielisten koronavirustartunnat ovat lisääntyneet Helsingissä - Luuqad-da soomaliga dadka ku hadlo cudurka korona wuu ku soo siyaadey magaalada Helsinki. Viitattu 29.1.2021. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/somalinkielisten-koronavirustartunnat>
- Hobfoll, S. E., Watson P., Bell, C. C., Bryant R. A., Brymer M. J., Friedman, M. J., Friedman, M., Gersons, B. P.R., de Jong J.T.V.M., Layne, C. M., Maguen, S., Neria, Y., Norwood, N. E., Pynoos, R. S., Reissman, D., Ruzek, J. I., Shalev, A. Y., Solomon, Z., Steinberg, A. M. & Ursano, R. J. 2007.** Five Essential Elements of Immediate and Mid-Term Mass Trauma Intervention: Empirical Evidence. *Psychiatry* 70. [https://www.researchgate.net/publication/5668133\\_Five\\_Essential\\_Elements\\_of\\_Immediate\\_and\\_Mid-Term\\_Mass\\_Trauma\\_Intervention\\_Empirical\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/5668133_Five_Essential_Elements_of_Immediate_and_Mid-Term_Mass_Trauma_Intervention_Empirical_Evidence)
- Hong, J. Y. J, Kim, N., Lee, S. & Kim, J. H. 2018.** Community disaster resilience and social solidarity on social media: a semantic network analysis of the Sewol ferry disaster. University of Borås. Viitattu 4.11.2020. <http://www.informationr.net/ir/23-3/paper798.html>
- Hornmoen, H. & Backholm, K. 2018.** Social media use crisis and risk communication: emergencies, concerns and awareness. E-kirja. Bingley: Emerald Publishing.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007.** Kriisi ja viestintä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsson, H. Nyman, M., Rättälä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019.** Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. E-kirja. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Kivikuru, U. & Nord, L. 2009.** After the Tsunami. Crisis communication in Finland and Sweden. Göteborg: Nordicom.
- Raattila, P., Haara, P., Kangasluoma, L., Koljonen, K., Kumpu, V. & Väliverronen, J. 2009.** Kauhajoen koulusurmat Mediassa. Tampere: Juvenes Print.
- Seeger, M. W. & Sellnow, T. L. 2019.** Communication in times of trouble. Best practices for Crisis and Emergency Risk Communication. Wiley Blackwell.
- Rantavaara, M. 2020.** Tartunnat ovat lisääntyneet viime aikoina Itä-Helsingin lähiöissä, syinä muun muassa suuret perhekoot ja ahtaammat kotiolot. Helsingin Sanomat. Viitattu 29.1.2021. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007629544.html>
- Valtioneuvosto 2020.** Mistä apua Vastaamo-tietomurron uhreille – lista tärkeimmistä avuntarjoajista. Viitattu 7.1.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/mista-apua-vastaamo-tietomurron-uhreille-lista-tarkeimmista-avuntarjoajista>
- Valtioneuvosto 2021.** Suomi toimii – tule mukaan! Viitattu 15.1.2021. <https://valtioneuvosto.fi/suomitoimii>
- Yle 2020.** Viitattu 7.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11612399>

## Ratkaiseeko resilienssi ilmastokriisin?

Riikka Koivulehto

**M**ODERNIN YHTEISKUNNAN TEOLLINEN ja tekninen kehitys on synnyttänyt niin sanotun riskituotannon aikakauden, joka on luonteeltaan globaali, mutta paikallisesti vaikuttava (Høyland 2018). Sitran megatrendit 2020 selvityksestä ilmenee, että keskeisin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä on vastauksemme ekologiseen kestävyyskriisiin, jossa korostuu ilmastonmuutos ja resurssien ylikulutus. "Meillä on kasvava kiire ekologiselle jälleenrakennukselle eli siirtymälle ympäristön tilaa ja ihmisten hyvinvointia parantavaan yhteiskuntaan". (Dufva 2020.)

Keskustelu ilmastokriiseistä on viimeisten vuosikymmenien aikana muuttunut vähitellen paikallisesta alueelliseksi ja alueellisesta globaaliseksi ilmiöksi (Haavik 2020). Eri ilmastokenaariot osoittavat, että ilmastonmuutos on vakava ja kompleksinen globaalinen uhka, jolle tulisi tehdä nopeasti jotain ennen kuin olemme ylittäneet kriittisen käännekohtan. Ilmastonmuutoksen hidastaminen on kuitenkin monimutkainen tehtävä ja sen hillitsemiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista tarkastelunäkökulmaa sekä kaikkien osallistumista. (Steffen et al. 2011.)

Globaalit kriisit haastavat yhteiskuntamme sopeutumiskykyä, eli resilienssiä (Marana et al. 2019), ja resilienssitutkimus tarjoaa ajatuskehysten sille, kuinka vahvistetaan yhteiskunnan ja sen instituutioiden kyvykkyyttä vastata äärimmäisen tilanteiden aiheuttamiin vaatimuksiin (Pedak 2018, 51). Mielenkiintoista on pohtia missä määrin yhteiskunta voi opettaa tai juurruttaa resilienssiä sekä voiko resilienssillä toiminnalla hidastaa ilmastonmuutosta. Tässä artikkelissa tutkin resilienssiä yhteiskunnallisena voimavarana sekä kykyä sietää muutosta ja selviytyä siitä. Muutos voidaan nähdä joko yllättävänä tai pitkänä häiriötilana.

**“  
Mielenkiintoista on pohtia missä määrin yhteiskunta voi opettaa tai juurruttaa resilienssiä sekä voiko resilienssillä toiminnalla hidastaa ilmastonmuutosta.**”

## RESILIENSSI YHTEISKUNNALLISENA KÄSITTEENÄ

Resilienssi on sateenvarjokäsite, joka soveltuu kuvaamaan niin yksilön, organisaation kuin systeemin tai yhteisön kykyä kohdata muutoksia ja suuntautua uudelleen (Poijula 2018, 23). Kun puhutaan yhteiskunnallisesta resilienssistä, kysymys on kestävästä, tulevaisuuteen luotaavasta tavasta hoitaa kompleksisia kriisejä kuten luonnonkatastrofeja, poliittisia levottomuuksia, infrastruktuurivikoja tai tappavia tauteja (Høyland 2018). Resilienssi ilmenee tällöin kykyä selviytyä ympäristön yllättäen muuttuviin vaatimuksiin sekä kykyä kehittyä ja oppia kokemuksista (Hedrenius & Johansson 2016, 156). Usein yhteiskunnallisissa resilienssissä korostuu myös systeemien muutosherkkyys, jolloin resilienssiominaisuuksiksi nousevat uudelleen järjestäytyminen, kollektiivisuus sekä ennakoiva toiminta ja proaktiivisuus (Marana et al 2019).

Yhteiskunnallista resilienssiä voidaan tarkastella myös ekosysteemiteorian näkökulmasta. Tällöin resilienssi korostuu systeemien ja yhteisöjen kykyä kohdata arvaamattomia ja dynaamisia uhkia, kuten ilmastomuutosta. Puhutaan infrastruktuurin sietokyvystä ja joustavuudesta yhteiskunnan tasapanotilan palauttamiseksi, jolloin resilienssi ilmenee koko yhteisön ja sen jäsenten kykyä kohdata luonnonkatastrofien kaltaisia haittoja sekä kykyä menestyä muutoksessa. (Bergström 2018.)

## ILMASTONMUUTOS

Tutkimustiedon mukaan ilmastonmuutos on maailmanlaajuinen riski, jolla on valtava haitallinen potentiaali. Viimeisen parin vuosisadan aikana ihmiskunta on lisännyt ilmakehään kasvihuonekaasuja, mikä on aiheuttanut maapallon keskilämpötilan nousua, monimuotoisuuden heikkenemistä, jäätiköiden sulamista sekä muutoksia sademäärissä ja sään ääri-ilmiöissä. (IPCC 2018, 18-20; Steffen et al. 2011.) Ilmastonmuutoksen vaarallisin piirre on se, kun ilmaston lämpeneminen on edennyt liian pitkälle ja se laukaisee itseään kiihdyttäviä kerrannaisilmiöitä, joita ei voi enää ihmisvoimin hallita (Pantsar & Keronen 2019, 27). Esimerkiksi jäätiköitten sulaminen nostaisi merenpintaa pitkällä aikavälillä kymmeniä metrejä muuttaen rannikkoalueita asuinkelvottomiksi, korallien kuoleminen vaikuttaisi merkittävästi merien ekosysteemeihin, ja sademetsien kuivuminen pienentäisi hiilinieluja sekä vahvistaisi sääilmiöiden voimistumista, ikiroudan sulamista ja metaanin vapautumista ilmakehään. Näiden yhteisvaikutus muuttaisi koko planeettamme olosuhteita merkittävästi ja tarkoittaisi nykyvuotoisen sivilisaatiomme sekä elämäntapojemme loppua. (Pantsar & Keronen 2019, 237.)

IPCC:n (2018) raportin mukaan ihmiskunnalla on enää noin kymmenen vuotta aikaa toimia, mikäli ilmastolämpenemisen katastrofaaliset seuraukset halutaan välttää. Samaan aikaan raportista paljastuu, että nykyisillä toimenpiteillä ei päästä niihin tavoitteisiin, joista Pariisin ilmastositomuksessa globaalisti sovittiin. Hiilineutraalin yhteiskunnan rakentamisen onnistumiseksi tarvitaan entistä laajempaa yhteistyötä sekä rakenteellisia muutoksia ja ratkaisuja ilmastoystävällisten käytäntöjen luomiseksi (Berninger 2012; Høyland 2018).

Kun ymmärretään ilmastonmuutoksen laajuus ja kompleksisuus, ymmärretään, että myös yhteiskunnallista resilienssiä tulee rakentaa laajasti yhteiskunnan eri osa-alueilla. Tarvitaan lähestymistapaa, mikä kykenee mobilisoimaan kapasiteettia kaikilta aloilta ja, jossa yhteistyötä tehdään yli toimialarajojen. On myös huomattu, että toimenpiteet ja muutokset, jotka on rajoitettu maailmanlaajuiseen ilmastonmuutoksen paikallisten vaikutusten lieventämiseen, vain viivästyttävät ja lisäävät potentiaalisten uusien riskien syntymistä. Paikallisia vahinkoja, kuten tulvia ja myrskyjä aiheuttamia vahinkoja, on tärkeä minimoida, mutta jos ei puututa riskien aiheuttajiin globaalisti ei voida taata kestäviä ratkaisuja. Tarvitaan kokonaisvaltaisia ja pitkäkestoisia globaaleja ratkaisuja. (Haavik 2020.)

Ilmastokriisin uhka ja yhteiskuntamme muutoskyvykyys tulevat määrittämään pitkälti meidän tulevaa. Ratkaisevaa on, millä strategialla ilmastonmuutosongelmat joko hillitään tai kohdataan (Pantsar & Keronen 2019, 236). Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna, muutosjohtamisessa odotetaan vahvaa itseohjautuvuutta, sillä ratkaisuja pitää löytyä ilman ulkoa tulevaa ohjausta. Yllättäviin muutoksiin pitää reagoida ja niihin tulee sopeutua, jolloin ne myös tarjoavat mahdollisuuden uudistua eli kehittää nykyistä toimintaa ja oppia uutta. (Pedak 2018, 19.) Kun yhteiskunnan päämäärä on resilienssin vahvistaminen ja suuronnettomuuksista selviäminen, muutosjohtamisessa korostuu myös oikeanlainen viestintä (Hedrenius & Johansson 2016, 47).

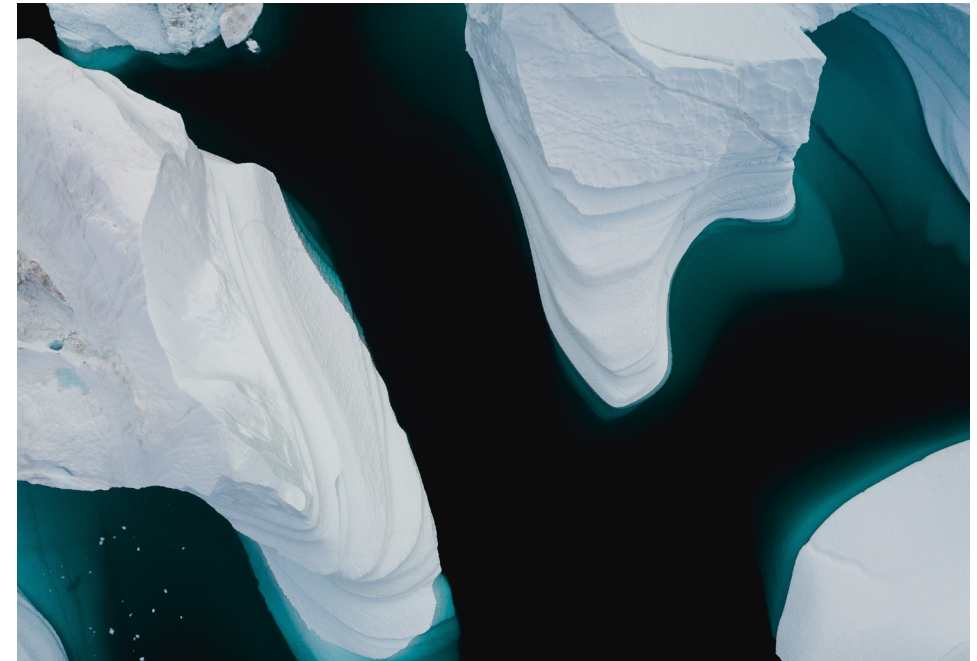
## ILMASTOKRIISIN RATKAISEMINEN RESILIENSSIN AVULLA

Kriisit yllättävät lähes aina ja niihin liittyy usein paljon negatiivisia elementtejä. Kriisitilanne on usein epätodennäköinen, ja tämän uhan ja epävarmuuden vallitessa tarvitaan tehokasta toimintaa ja vastuunkantajia, eli suunnannäyttäjiä, jotka kykenevät palauttamaan turvallisuuden tunteen ja järjestyksen ja sitä kautta myös yhteiskunnan toimintakyvyn. Kriisitilanne myös yleensä paljastaa yhteiskunnassa vallitsevat heikkoudet, mutta myös aiemmin piilossa olevat potentiaalit, eli luo samalla mahdollisuuden kehitykselle. (Pedak 2018, 15-16.)

Globaaleihin riskeihin varautuminen edellyttää yhteiskunnan, organisaatioiden, yritysten ja yksilöiden yhteisiä ponnisteluja kohdata kriisi ja olla valmis muutoksille. Kun puhutaan monimutkaisten järjestelmien kyvystä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, resilienssitointi tarjoaa hyvät puitteet tällaisten haasteiden ratkaisemiseksi. (Haavik 2020.) Tutkimuksien mukaan resilienssillä on merkittävä rooli nousevien yhteiskunnallisten ja globaalien ilmatoriskien hallinnassa, sillä luonto on monimutkainen, dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva. Vahva resilienssi nähdään usein positiivisena voimavarana ja vain muutoskykyiset toimijat menestyvät jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Marana et al. 2019.)

Systeemien resilienssin näkökulmasta yhteiskunnan eri osa-alueita pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena (Haavik 2020). Systeemien resilienssi nousee tärkeäksi etenkin, kun erilaiset globaalit ongelmat haastavat yhdistämään tieteitä, käytäntöjä ja politiikkaa yhteisöjen parantamiseksi (Poijula 2018, 17). Keskeistä on vastoinkäymisestä toipuminen sekä muutosherkkyys ja dynaamisuus. Resilientillä systeemillä on kyky varautua, palautua ja uudistua sekä kykyä mobilisoida tarvittavat resurssit muutostilanteessa. Systeemiltä vaaditaan kykyä kestää muutokset ympäristössään ja jatkaa toimintaansa. Tämä edellyttää ennakoivaa toimintaa, proaktiivisuutta, sekä myös käsitysten muuttamista, eli luopumista. (Poijula 2018, 174.)

Systeemien resilienssiä voidaan myös kehittää, mutta kehitys tapahtuu yleensä prosessimaisesti ja pitkän ajan kuluessa (Marana et al. 2019). Parannettu systeemien resilienssi ilmenee kykynä imeä itseensä häiriöitä ja kykynä organisoida uudestaan muutosten keskellä siten, että muutoksenkohde säilyttää toimintonsa, rakenteensa ja identiteettinsä (Poijula 2018, 173). Kyse on dynaamisen systeemin kyvystä sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinvoimaisuutta tai kehitystä systeemin eri tasoilla. Oleellista on, miten nopeasti palaudutaan ja toivutaan kriisistä tai vastoinkäymisestä. (Bergström 2018.)



## RESILIENSSI OPPIMISPROESSINA

Yhteiskunnallinen resilienssi liittyy monimutkaisten haasteiden ratkaisukykyyn, jossa sen mittarina toimii systeemien kyky imeä itseensä muutoksia ja häiriöitä sekä samalla ylläpitää suhteita ja toimintaansa (Bergström 2018). Yhteiskuntaa voidaan pitää resilientinä, kun se kykenee ylläpitämään tervettä kasvua ja kehitystä sekä reagoimaan tehokkaasti ongelman aiheuttajiin (Marana et al. 2019). Huomioitavaa kuitenkin on, että yhteiskunnallinen resilienssi on hyvin heterogeeninen tutkimusalue, jolla on monia erilaisia vaikutuksia. Esiin nousee sellaisia ominaisuuksia kuin sietokyky ja joustavuus, systeeminen herkkyyssaste, uhkien ja häiriöiden ennakointi, yksilöiden muuntautumiskyky sekä turvallisuus näkökulma. (Haavik 2020.)

Yhteiskuntaa ei voi kuvata resilientiksi vain tarkastelemalla yhtä ajankohtaa vastoinkäymisen jälkeisessä sopeutumisessa vaan lopputuloksesta on erotettava resilienssi-prosessin eli reagoinnin kehityskulku (Poijula 2018, 32). Resilienssiä vahvistetaan ennakoivalla toiminnalla, jotta haasteisiin pystytään vastaamaan asianmukaisella tavalla. Valmistautuminen tulisi nähdä oppimisprosessina, missä huomioidaan globaalit ilmiöt sekä paikalliset tarpeet. Lisäksi pyritään löytämään ratkaisuja, miten tapahtumien kulkua voisi hallita tai riskien vaikutuksia minimoida. Samalla ennakoidaan mahdolliset noidankehät ja esteet. Resilientillä yhteiskunnalla on oltava johtajuutta, hyvää infrastruktuuria, sosiaalista yhteenkuuluvuutta, kollektiivista identiteettiä ja suhteellista vaurautta. Vahvistamalla yhteiskunnan resilienssiä vähennetään katastrofiriskejä sekä vahvistetaan voimavaroja riskien minimoimiseksi. (Marana et al. 2019; Pedak 2018, 45.)

Yhteisöjen ja systeemien resilienssin tukemiseksi olisi hyvä tarjota työkaluja. Yksi tehokas työkalu on riskianalyysi. Riskiarviointi edistää resilienssiä, koska se vaatii aktiivisen riskimaailman ymmärtämistä ja määrittämistä, sekä se tuo näkyväksi vahvistamista tarvitsevat systeemien osat. Lisäksi yhteistyöympäristön rakentaminen helpottaisi tietoisuutta ja sitoutumista keskeisten kumppanien keskuudessa resilienssin rakentamisessa. Parannettu viestintä ja työkalut yhden portaalin alla auttaisivat työn järjestelmällisyydessä, ohjaisi kaikki saatavilla olevat resurssit kohti määriteltyjä tavoitteita ja turvaisi avoimuuden toiminnassa sekä demokraattiset periaatteet päätöksentekoon. Muutoksesta tulee hallittua, kun suunnitelmat ovat harkittuja ja helposti ymmärrettäviä. Yhteisöjen muutosherkkyyden kehittäminen on syklinen oppimisprosessi, jossa resilienssin toimenpiteet vakiintuvat osaksi hyviä käytäntöjä. (Marana et al. 2019.)

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä artikkelissa resilienssiä käsitellään yhteiskunnallisesta näkökulmasta koska ilmastonmuutos on globaali kriisi, mikä vaatii monimutkaisten ja dynaamisten haasteiden ratkaisukykyä. Epävarmuuden tuomien haasteiden myötä ihmisten turvallisuuteen ja elinympäristöön liittyvissä kysymyksissä resilienssistä voisi olla paljon apua koska resilienssillä yhteiskunnalla on kykyä varautua, palautua ja uudistua ulkoisten ongelmien ilmetessä sekä mobilisoida tarvittavia resursseja muutostilanteessa.

Ilmastonmuutokseen valmistautuminen vaatii resilienssiä, mutta resilienssi itsessään ei ratkaise ilmastokriisiä. Resilienssi on enemmänkin aktiivinen kehitysprosessi, joka syntyy ongelmanratkaisussa matkalla yhteisiin tavoitteisiin. Sillä tarkoitetaan yhteisön ja sen systeemien ketteryyttä, muuntautumista ja sietokykyä eli voimavaroja, joita tarvitaan vaikeissa tilanteissa. Resilienssi on oppimisprosessi ja yhteisöissä kestävyysresilienssiä parannetaan pitkän ajan kuluessa.

Erilaisilla resilienssi-strategioilla voitaisiin tarjota varteenotettavia työkaluja ja toimintamalleja, joilla kehittää yhteiskunnallista kestävyyttä ja selviytymistä. Tärkeiksi yhteiskunnallisiksi resilienssivoimavaroiksi nousee tutkimuksista nopea reagointi kriisitilanteessa, resurssien oikeanlainen jakaminen, johtajuus, joka lisää myös yksilöiden osallistumista, demokraattinen päätöksentekokulttuuri ja ennakoiva toiminta. Jos kehitämme näitä voimavaroja, ihmiskunta voi käsitellä sitä uhkaavia ilmastonmuutoksen riskejä tehokkaammin sekä paikallisesti että maailmanlaajuisella tasolla.



## Lähteet:

- Bergström, J. 2018.** An archaeology of societal resilience. *Safety Science*, 110, 31-38. Viitattu 28.1.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753517301893?via%3Dihub>
- Berninger, K. 2012.** Hiilineutraali Suomi. Miten luodaan ilmastoystävällinen yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus.
- Dufva, M. 2020.** Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Erweko. Viitattu 25.1.2021 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Haavik, T. K. 2020.** Societal resilience – Clarifying the concept and upscaling the scope. *Safety Science*, 132. Viitattu 28.1.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753520303611?via%3Dihub>
- Hedrenius, S. & Johansson, S. 2016.** Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Helsinki: Tietosanoma.
- Høyland, A. A. 2018.** Exploring and modeling the societal safety and societal security concepts – A systematic review, empirical study and key implications. *Safety Science*, 110, 7-22. Viitattu 29.1.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753517302060?via%3Dihub>
- IPCC 2018.** Global warming of 1.5°C. Special report. Intergovernmental Panel on Climate Change. Viitattu 25.1.2021 [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15\\_Full\\_Report\\_High\\_Res.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf)
- Marana, P., Colin, E., Eriksson, H., Grimes, C., Hernantes, J., Howick, S., Labala, L., Latinos, V., Lindner, R., Majchrzak, T. A., Pyrko, I., Radianti, J., Rankin, A., Sakurai, M., Sarriegi, J., & Serrano, N. 2019.** Towards a resilience management guideline – Cities as a starting point for societal resilience. *Sustainable Cities and Society*, 48. Viitattu 28.1.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221067071831480X?via%3Dihub>
- Pantsar, M. & Keronen, J. 2019.** Tienhaarassa. Johtajuus ilmastonmuutoksen aikakaudella. Jyväskylä: Docendo.
- Pedak, M. 2018.** Kompleksinen yhteisökriisi. Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä. Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsinki: Unigrafia.
- Poijula, S. 2018.** Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Steffen, W., Persson, Å., Deutsch, L., Zalasiewicz, J., Williams, M., Richardson, K., Crumley, C., Crutzen, P., Folke, C., Gordon, L., Molina, M., Ramanathan, V., Rockström, J., Scheffer, M., Schellhuber, H.J. & Svedin, U. 2011.** The Anthropocene: From Global Change to Planetary Stewardship. *AMBIO* 40, 739. Viitattu 30.4.2021 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3357752/>



## Koulutuksen merkitys yhteiskunnalliselle resilienssille

Aija Laurila & Marjut Viitala

**K**OULUTUKSELLA ON MERKITTÄVÄ rooli, kun puhutaan tulevaisuuden kansalaisten kasvattamisesta. Miten koulutuksen avulla huolehditaan siitä, että tulevaisuuden kansalaisilla on vahva resilienssi? Voidaanko yksilön resilienssiä vahvistaa koulutusjärjestelmän kautta ja onko sillä vaikutusta yhteiskunnalliseen resilienssiin?

Sinikka Poijula (2018, 100) mainitsee kirjassaan yhtenä merkittävänä lasta suojaavana resilienssitekijänä yhteisöt ja sosiaaliset järjestelmät hyvien sosiaalisten suhteiden lisäksi. Pauliina Avolan (2017) mukaan resilienssin opetus koulussa pohjautuu positiiviseen pedagogiikkaan. Hän on pro gradussaan selvittänyt positiivisen pedagogiikan asemaa nykyisessä opetussuunnitelmassa. Tässä artikkelissa koulutusjärjestelmä edustaa yhteiskunnallista resilienssiä, yhtä kokonaisresilienssin neljästä eri vuorovaikutteisesta tasosta.

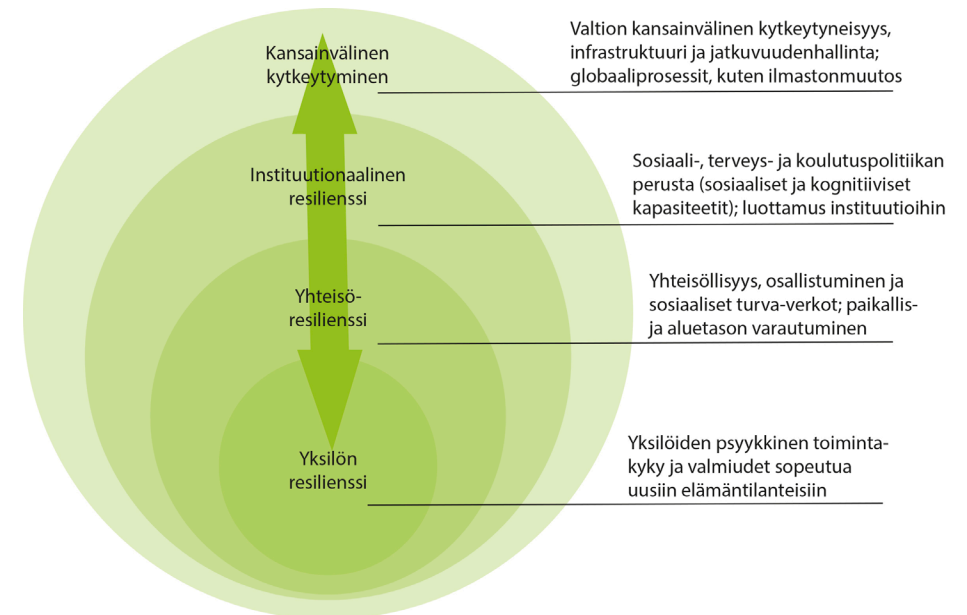


Artikkelissa tarkastellaan ensin kokonaisresilienssin käsitettä ja koulutusta yhteiskunnallisen resilienssin näkökulmasta. Tutkimme miten resilienssiä kasvatetaan peruskoulussa ja toisella asteella ja millainen merkitys tällä on tulevaisuuden yhteiskunnalliseen resilienssiin. Artikkelissa käymme läpi joulukuussa 2020 toteutetun kyselyn pohjalta opettajien ajatuksia resilienssikasvatuksesta kouluissa ja koronan vaikutuksista resilienssiin.

## YHTEISKUNNALLINEN RESILIENSSI OSANA KOKONAIRESILIENSSIÄ

“Resilientti yhteiskunta on toimiva yhteiskunta – ihmiset kokevat olevansa mukana, palvelut ja sosiaaliturva on kunnossa. Se on minun yhteiskuntani”, todettiin vuonna 2018 pidetyssä resilienssifoorumin työpajassa (Hyvönen ym. 2019, 81-82). Tuossa annetussa määritelmässä resilientistä yhteiskunnasta tulee hyvin esille yksilön ja yhteiskunnan resilienssin sidonnaisuus. Mistä siis yhteiskunnallisessa resilienssissä on kysymys?

Yhteiskunnallinen resilienssi tarkoittaa kansalaisten kykyä kohdata yhteiskuntaa ravisuttavia kriisejä ja selvittää kriisin mukanaan tuomista haasteista sekä niiden vaikutuksista. Yhteiskunnallisessa resilienssissä on kyse koko yhteiskunnan turvallisuudesta ja varmuudesta. Resilienssiä täytyy tarkastella kompleksisena kokonaisuutena, jossa on useita eri ulottuvuuksia. Kun tässä artikkelissa puhumme resilienssin ulottuvuuksista, käytämme nimitystä resilienssin tasot. Aihetta tarkasteltaessa pohdimme koulutuksen merkitystä yhtenä resilienssin osatekijänä. Tätä palvelee parhaiten Valtioneuvoston julkaisussa (Hyvönen & Juntunen 2018, 23) esitetty kokonaisresilienssin malli kuviossa 1. Kokonaisresilienssi on jaettu neljään eri tasoon: yksilön, yhteisön, instituutioiden ja kansainvälinen kytkeytyminen. Tässä jaottelussa instituutiolla tarkoitetaan yhteiskunnallista resilienssiä. Nämä resilienssin eri tasot ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja ovat vuorovaikutteisia molempiin suuntiin.



Kuvio 1: Kokonaisresilienssin malli (Viitala 2021; Hyvönen & Juntunen 2018, 23 mallin pohjalta)

Resilienssin eri tasojen vuorovaikutteisuutta kuvaa esimerkiksi seuraavanlainen tilanne: ”Kun oppilas koh-  
taa elämässään traumaattisen tilanteen, kuten vaikka läheisen kuoleman, omat voimavarat eivät välttämättä  
riitä vaikeuksista selviytymiseen yksin. Tällöin oppilas voi kääntyä koulun tarjoaman terveydenhuollon palve-  
luiden puoleen. Kouluterveydenhuollon kautta yksilö saa avun tarpeeseensa ja toipuu ajan myötä toiminta-  
kykyiseksi. Myöhemmin toivuttuaan yksilö haluaa osallistua tukihenkilötoimintaan, jotta voisi auttaa muita  
kohtaamissaan haasteissa.” Tässä esimerkissä instituutio eli koulutusjärjestelmä tuki yksilöä kasvattamalla  
yksilön resilienssiä ja yksilö antoi oman tietoutensa yhteiskunnan käyttöön tukemaan yhteiskunnallista  
resilienssiä. Esimerkissä molemmat, yksilön ja yhteiskunnallisen, resilienssin tasot kietoutuvat toiminnallaan  
tiiviisti yhteen.

Kun tarkastelemme kokonaisresilienssin mallia koulutuksen näkökulmasta, voimme yksilötasolle sijoittaa  
opettajat ja oppilaat, yhteisötasolle oppilaitokset ja yhteiskunnalliselle tasolle suomalaisen koulutusjärjestel-  
män. Olettamuksenamme on, että koulutuksella voidaan lisätä tulevaisuuden kansalaisten resilienssiä, jolla  
on merkitystä yhteiskunnalliselle kokonaisresilienssille. Koulutusjärjestelmässä resilienssiä voidaan vahvistaa  
sitien, että opetus suunnitelmassa määritellään, millaisia taitoja oppilaiden tulee oppia. Opettajat toteuttavat  
opetus suunnitelmaa opettamalla oppilaille kyseisiä taitoja, jotta heistä kasvaa aktiivisia yhteiskunnan kansa-  
laisia. Oppilaat pääsevät koulussa kokeilemaan ja kehittämään niitä taitoja, joita he tarvitsevat tulevaisuudes-  
sakin. Opetussuunnitelmassa tulisi olla huomioituna sellaisten taitojen opetus, jotka kehittävät oppilaan resi-  
lienssiä. Tulevaisuudessa resilientti oppilas osaa olla vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa haastavissakin  
tilanteissa ollen näin osa sitä kokonaisuutta, joka pitää yhteiskunnan toimintakykyisenä.

Oppilaan resilienssiä kehittävässä opetuksessa tulisi keskittyä erityisesti kehittämään oppilaiden luon-  
teenvahvuuksia, joita voidaan tarkastella Linda Hoopesin (2017) seitsemän muutosmuskelin avulla, jolloin re-  
silienssi rakentuu positiivisuudesta, itseluottamuksesta, tavoitteista, luovuudesta, verkostoista, järjestelmäl-  
lisyydestä ja kokeiluista. Näillä ominaisuuksilla varustettu ihminen on Hoopesin mukaan sellainen, joka näkee  
mahdollisuuksia kaaoksenkin keskellä ja luottaa siihen, että voi menestyä epävarmuudesta huolimatta. Hän  
pystyy priorisoimaan olennaisia asioita, sillä hänellä on selkeä visio mitä hän haluaa saavuttaa. Hän tunnistaa  
hyvin yhteiskunnan rakenteita ja pystyy soveltamaan ja kehittämään järjestelmiä ja prosesseja, joilla pystyy  
vastaamaan eteen tulleisiin haasteisiin.

Yksilön joustavuutta lisää se, että hänellä on useita ideoita ja hän on valmis kokeilemaan uusia toiminta-  
tapoja ratkaistessaan haasteita. Hän ei pakoile vastuuta, vaan on valmis vastaamaan tunnistettuihin riskeihin.  
Resilientti henkilö on rakentanut itselleen tukiverkoston, jonka puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä. (Hoopes  
2017, 69-70.) Tulemme tarkastelemaan, miten näitä muutosmuskeleita on mahdollista vahvistaa opetuksessa  
ja miten tunnistetut tulevaisuustaidot auttavat kehittämään niitä. Opettajille teetetyn resilienssikyselyn  
(2020) tulokset kertovat, miten korona on vaikuttanut siihen, miten opetuksessa tulisi jatkossa huomioida  
oppilaiden resilienssin vahvistaminen.

## KOULUTUS RESILIENSSIN KEHITTÄMISEN OSATEKIJÄNÄ

Kun lähestytään koulutusta yhteiskunnalliselta tasolta, on syytä kääntää katse kohti suomalaisesta  
koulutuksesta vastaavaa tahoa, opetus- ja kulttuuriministeriötä ja sen alla toimivaa Opetushallitusta. Ope-  
tushallitus antaa valtakunnallisen määräyksen koulutuksen järjestäjille toteutettavasta opetuksesta opetus-  
suunnitelman muodossa, jossa määritellään opetussisällöt, järjestettävän opetuksen tavoitteet ja keskeiset  
arvot. Säännöllisin väliajoin opetushallitus uudistaa opetus suunnitelmia laajassa yhteistyössä eri toimijoiden  
kanssa. Vuonna 2014 toteutetun OPS:n suunnitteluun osallistuivat asiantuntijoiden lisäksi opetuksen järjestä-  
jät, koulut sekä useat muut sidosryhmät. (Viitala 2018, 4, 6, 13, 16-17.)

Ranskalainen filosofi Michael Foucault (1987) käsittelee koulutusjärjestelmää yhtenä vallankäytön väli-  
neenä (Husa 2012, 280). Opetushallitus toimii korkeimpana valtaa käyttävänä tahona suomalaisessa koulu-  
tutusjärjestelmässä määrätessään viime kädessä suomalaisen perusopetuksen sisällön. Perusopetuksen sisältö  
vaikuttaa siihen, millaisia yksilöitä yhteiskuntaan pyritään kasvattamaan. Foucaultin mielestä juuri koulutus-  
järjestelmän avulla yksilö muokataan palvelemaan yhteiskuntaa (Foucault 1987, Husan 2012, 280 mukaan.)  
Siten koulutusjärjestelmän voi tulkita olevan yhteydessä yhteiskunnalliseen resilienssiin. Jos koulutusjärjes-  
telmä tukee yksilön resilienssikasvatusta, olisi sillä vaikutusta myös yhteiskunnan resilienssille.

Mielenkiintoista on kuitenkin se, että myös yksittäisellä koululla voi olla vahvasti merkitystä yksilön resi-  
lienssin kehittäjänä. Yksittäinen koulu on osa suomalaista koulutusjärjestelmää, mutta oppilaalle se on myös  
kehitystä suojaava yhteisö. Ann Masten (2001, 234) ja Michael Rutter (1987) ovat molemmat tutkimuksissaan  
löytäneet kouluyhteisön merkityksellisyuden lapsia suojaavana resilienssitekijänä. Myös Michael Ungar  
(2008, 227) päätyi nuorisoa tutkiessaan siihen, että koulutus on yksi tärkeä resilienssin aspekti yhteisöllisessä  
kontekstissa.

Koulutuksen sekä yksilön näkökulmasta tärkeäksi lasta suojaavaksi tekijäksi nousee suhde välittävään  
aikuiseseen. Luonnollisinta on, että tämä henkilö on useimmiten lapsen oma vanhempi. Aina ei biologisen  
aikuisen ja lapsen välille synny suhdetta, jossa lapsi voisi luottaa aikuiseseen. Rutter (1987) mainitsee myös Gar-  
mezyn teorian, jossa suojaavana tekijänä yksilön ja perheen lisäksi mainitaan perheen ulkopuolinen yhteisö.  
Samoin Emmy Wernerin mukaan (1995) lapsen suojaavana tekijänä, positiivisena roolimallina, voi olla lapsen  
huolehtiva naapuri, nuorisotyöntekijä, omanikäinen ystävä tai opettaja. Wernerin (1995) Kauain tutkimukset  
osoittivat, että pelkästään yksittäisen opettajan ja lapsen välisellä kunnioittavalla vuorovaikutussuhteella voi  
olla todella suuri merkitys lapsen resilienssin kehittymiselle. Psykologi Soile Poijulan (2018,100) mainitsemista  
yhdeksästä lasten resilienssitekijästä voidaan viisi suojaavaa tekijää (kuvi 2) linkittää suoraan yksilöön ja  
kouluyhteisöön.

1. Hyvät sosiaaliset yhteydet.

2. Läheinen suhde välittävään, pätevään aikuiseseen.

3. Lasten sosiaalinen ja emotionaalinen terveys.

4. Yhteisöt ja sosiaaliset järjestelmät tukemassa terveyttä ja  
kehitystä sekä kasvattamassa inhimillistä pääomaa.

5. Yksilölliset kehitykselliset pätevyudet (ongelmanratkaisu, itsesäätely ja toimijuus).

**Kuvio 2:** Lapsen kehitystä suojaavia tekijöitä (Viitala 2021, mukailen Poijula 2018,100)

Vaikka koulu yhteisöistä löytyy monta yksilön resilienssiä tukevaa ominaisuutta, se ei välttämättä takaa, että jokainen yksilö automaattisesti kasvaa vahvistamaan yhteiskunnallista resilienssiä. Rutterin (1987) mukaan yksilön elämässä on erilaisia käännekohtia, jotka vaikuttavat resilienssin kehittymiseen ja joskus tämä voi tapahtua vasta yksilön myöhemmässä elämänvaiheessa.

## TULEVAISUUDEN RESILIENTIKSI KANSALAISEKSI KASVATTAMINEN

Resilienttejä tulevaisuuden kansalaisia voidaan kasvattaa vain, jos on näkemystä siitä, millainen tulevaisuus mahdollisesti on ja millaisia taitoja kansalaisilta edellytetään. Yhteiskunnan kiihtyviä muutoksia pyritään ennakoimaan, jotta niihin pystytään varautumaan. Valtioneuvosto on esimerkiksi kartoittanut muutostekijäkorteissa (2019) tulevaisuuden keskeisiä muutoksia.

Tulevaisuudessa yhteiskuntia haastavat ja toisaalta luovat mahdollisuuksia poliittiset, teknologiset, ekologiset, taloudelliset kuin yhteiskunnallisetkin muutokset (Valtioneuvosto, 2019). Nämä moninaiset muutokset edellyttävät tulevaisuuden kansalaiselta erityisesti epävarmuuden sietämistä, jolloin heidän tulee omata vahva resilienssi, jonka avulla he pystyvät kohtaamaan ja vastaamaan tuleviin muutoksiin, haasteisiin ja vastoinkäymisiin (Opetushallitus 2020, 40).

OECD (2019) on luonut koulutuksen ja taitojen viitekehysten vuoteen 2030 asti, jossa keskeisiksi tulevaisuustaidoiksi määritellään kognitiiviset ja metakognitiiviset taidot eli kriittinen ja luova ajattelu, oppimaan oppiminen ja itsesääntely. Sosiaalisia ja emotionaalisiin taitoihin lukeutuvat empatia, itsetehokkuus, vastuullisuus ja yhteistyö. Käytännön taitoja ovat uuden teknologian ja viestintätekniikan käyttäminen (OECD 2019). Kansalaisella, joka hallitsee edellä mainittuja taitoja, on paremmat edellytykset omata myös joustavaa selviytymis- ja mukautumiskykyä muutostilanteita kohdatessaan, sillä kuvatut tulevaisuustaidot käyvät hyvin yksiin Linda Hoopesin (2017, 69-70) esittämien muutosmuskeleiden kanssa.

Koulutusjärjestelmällä voidaan tukea lasten ja nuorten resilienssin vahvistamista huolehtimalla kouluissa tulevaisuustaitojen opettamisesta, joiden avulla oppilas kykenee kehittämään muutosmuskeleitaan, joista hänen resiliensinsä koostuu. On kuitenkin huomioitava, että resilienssi on tilanne- ja yksilösidonnaista (Rutter 1987), jolloin ihmisellä ei ole aina kaikissa tilanteissa yhtä vahvaa tai samanlainen resilienssi käytössään. Tieteellinen näkemyskään ei tue ajatusta, että resilienssi siirtyisi suoraan yksilöiltä yhteiskunnan eri toimijoiden ominaisuudeksi. Yhteiskunnallisen resilienssin näkökulmasta tuleekin tarkastella yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutuksellista suhdetta, jossa yhteiskunnan toimijat ja palvelut tukevat kansalaisten resilienssiä ja vastaavasti kriiseissä ja muutoksissa nämä mukautuvat kansalaiset kanavoituvat kasvattamaan yhteiskunnan kokonaisresilienssiä. Yhteiskunnallisessa resilienssissä on kyse yhteisestä toimintakyvystä. Yhteisen päämäärän saavuttaminen kriisi- ja muutostilanteissa edellyttää kansalaisilta vahvaa luottamusta yhteiskunnan toimijoihin, jotta he haluavat yhdessä ratkaista eteen tulleita haasteita. (Hyvönen & Juntunen 2018.)

Resilientillä yhteiskunnalla on mahdollisuus selvitä kriiseistä mahdollisimman vähin vaurioin. Kansalaisten luottamuksella instituutioihin, arvoihin ja yhteisöllisyyteen on merkitystä kokonaisresilienssin kannalta. Luottamusta edistää kansalaisten mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhteisiin asioihin omalla toiminnallaan. Näin voidaan vahvistaa resilienssin keskeistä arvoa eli sitoutumista demokraattisiin käytäntöihin. (Hyvönen & Juntunen 2018.) Koulutuksella huolehditaan yhteiskunnan aktiiviseksi kansalaiseksi kasvattamisesta. Lapsuudessa ja nuoruudessa opitut taidot ja ajatusmallit kantavat tulevaisuuteen. Koulutusjärjestelmä mahdollistaa sen, että oppilaiden kansalaistaidot ja resilienssi karttuvat ennen täysi-ikäisyyttä ja he oppivat olemaan vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa.



## RESILIENSSIN MERKITYS KORONAN AIKANA OPETUKSESSA

Yhteiskunnan taholta koulutusjärjestelmä ja erityisesti siihen kuuluvat opettajat tukevat oppilaan resilienssin kehittymistä. Korona haastoi oppilaiden jo kehittyneen resilienssin, mutta myös opetuksen, jolla resilienssin kehittymistä tuetaan. Tätä esseetä varten olemme tehneet kyselyn resilienssistä (2020) peruskoulun ja toisen asteen opettajille joulukuussa 2020. Kyselyllä selvitettiin seuraavaa:

- Miten korona vaikutti opetukseen ja millaiseksi resilienssi koettiin koulujen työyhteisöissä?
- Miten hyvin nykyinen opetussuunnitelma tukee resilienssikasvatusta?
- Miten oppilaiden resilienssin vahvistamista haluttaisiin tukea jatkossa koronan tuomien kokemusten myötä?

Resilienssin käsitettä hyödynnettiin taitoina, jotka vaikuttavat oppilaan resilienssin kehittymiseen ja koronan aikana erityisesti kriisinsietokykyä. Kysely lähetettiin kymmenelle peruskoulun ja toisen asteen opettajalle, joista yhdeksän osallistui kyselyyn.

Kyselyn tuloksia peilattiin Pauliina Avolan (2017) pro graduun positiivisen pedagogiikan asemasta nykyisessä opetussuunnitelmassa ja koronan aikana opettajille tehtyihin tutkimuksiin (Ahtiainen toim. 2020; Valkonen 2020; OAJ 2020). Hoopesin (2017) seitsemän muutosmuskelin harjoittaminen perustuu myös positiiviseen psykologiaan, josta positiivinen pedagogiikkakin ammentaa. Opetussuunnitelmassa ei mainita resilienssiä, mutta hyvinvointiin ja resilienssiin vaikuttavat tekijät olivat siinä olennaisessa roolissa. Silti niiden käytännön toteutus jäi kouluissa pinnalliseksi. Yhtenä suurena haasteena resilienssin opetuksen osalta oli opettajien koulutuksen puute, eikä pelkillä lyhytkestoisilla hankkeilla saavutettu pysyviä muutoksia (2017, 20-21). Opetussuunnitelma ei myöskään antanut opettajille suoraan ohjeistuksia positiivisen pedagogiikan toteuttamiselle. Se sisälsi yleisiä ohjaavia lauseita, jotka antoivat opettajille runsaasti valinnanvapautta toteuttaa opetus tahtomallaan tavalla. (Lipponen 2020, 62.)

Resilienssin näkymiselle opetussuunnitelmassa nykyistä paremmin on selkeä tarve, sillä opettajat ovat osa yhteiskunnallista tukijärjestelmää ja heillä on merkityksellinen rooli resilienssin lasten elämässä (Gar-mezy, Masten, & Tellegen 1984; Werner 1995). Rutterin (1987) mukaan lasten resilienssiä voidaan vahvistaa lasten henkisiin piirteisiin keskittymällä, kuten kehittämällä heidän itsehillintäänsä ja -luottamusta sekä itse-reflektiota kokemuksellisen opetuksen avulla. Resilienssi kehittyikin pitkäjänteisessä, positiivisessa ja välittä-vässä vuorovaikutuksessa opettajan ja oppilaan välillä, jossa opettaja ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa oppilasta ratkaisemaan ongelmat itse (Avola 2017, 47). Lapset ja nuoret pääsevät oppimaan ja kokeilemaan ja sitä kautta kehittämään resilienssiään opettajan ohjauksessa ja oppilaitoksen mahdollistamassa turvallisessa ympäristössä ennen siirtymistään täysi-ikäiseksi yhteiskunnan kansalaiseksi.

Korona aiheutti ennen kokemattoman kriisin, joka laittoi opettajien ja oppilaiden resilienssin koetukselle. Korona pakotti niin opettajat kuin oppilaat valtavaan digiloikkaan. Vuorokauden aikana oppimisprosessi piti muotoilla verkko-opetukseen soveltuva. Oppilaitoksissa pystyttiin tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin krii-sistä huolimatta ja samalla luomaan tulevaisuudenuskoa. Digiloikka tehtiin pakon sanelemana, mutta samalla se laajensi mahdollisuuksia hyödyntää joustavammin vierailijoita tunneilla ja suorittaa digikursseja toisissa oppilaitoksissa (Pietiläinen 2020). Koronan aikana tehtyjen kyselytutkimusten tuloksista (Ahtiainen toim. 2020; Valkonen 2020; OAJ 2020) selvisi, että uusi tilanne edellytti positiivisuutta ja luovuutta vastata uusiin haasteisiin ja kuormitusta koettiin erityisesti digitaalisten työskentelyvälineiden haltuun ottamisesta ja etä-opetuksen myötä kasvaneesta työmäärästä ja viestinnästä. Opettajien resilienssi on kärsinyt koetusta kuor-mituksesta, sillä heillä ei ollut voimia kokeilla uusia asioita, jotka olisivat ratkaisseet koronan tuomia haasteita.

Koronakriisin aikana yksilöiden luottavaisuus omaan selviämiseen on haastettu. Tutkimustuloksissa (Ahtiainen toim. 2020; Valkonen 2020; OAJ 2020) on näkynyt, että etäopetus hankaloitti oppimista ja yksi-löllisen tuen antamista. Tällä on voinut olla vaikutusta siihen, että luottavaisuus omaan tekemiseen kärsi. Siksi opettajilta ja oppilailta tarvittiin asioiden oikeiden painopisteiden löytämistä ja selkeää visiota siitä, mitä haluttiin saavuttaa. Keskeisiä havaintoja kyselyjen tuloksissa on se, että vuorovaikutus on jäänyt vajavaiseksi. Vuorovaikutus, kun on edellytys sille, että mennään kohti yhteistä päämäärää. Vuorovaikutuksen puutteelli-suus ja etänä oleminen on osittain hankaloittanut verkottumista ja uusien suhteiden luomista. Jo ennestään syrjäänvetäytyvät oppilaat ovat jääneet yhä enemmän yksin. Kouluyhteisössä toimivien henkilöiden välille ei ole syntynyt spontaaneja kohtaamisia, jotka edesauttavat ja vahvistavat verkostoja. Tämä vajavaisuus kohtaamisissa näkyi myös siinä, että kaivattiin enemmän yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Ahtiainen toim. 2020; Valkonen 2020; OAJ 2020.)

Resilienssiä koskevassa kyselyssä (2020) tuloksista nousi erityisesti kohtaamisen ja läsnäolon tarve, joka tuli näkyviin etäopetuksessa koronan aikana. Etäopetuksessa kohtaamisen vajavaisuus näkyi negatiivisesti ohjausta tarvitsevien oppilaiden jäämisessä jälkeen opetuksesta, oppilashuoltotyön kasvamisena ja pienten oppilaiden koulunkäyntitaitoihin jäi aukko. Koulun tarjoamaa turvaa ja jatkuvuutta ei saavutettu samalla ta-voin etänä. Koronarajoitusten vuoksi koulujen yhteiset tilaisuudet piti jättää järjestämättä, mikä osaltaan ka-vensi yhteisöllisyyttä. Yhdessä opeteltiin uusia digitaalisia ja luotiin uusia prosesseja koulupäivien sujumiseksi. Luovuutta tarvittiin arjen käytäntöjen järjestämiseen, kun koronarajoitukset sääntelivät koulussa tehtävää yhteistyötä. Vastaajat kokivat, että koronan tuomat uudet taidot ja käytännöt tulevat olemaan jatkossakin osa opetusta.

Resilienssiä omaavat tukeutuvat vaikeassa tilanteessa toisiinsa. Näin tekivät myös opettajat. Tässä omas-a verkostossa he puhalsivat yhteen hiileen ja ratkaisivat ongelmia yhdessä, mikä puolestaan vahvisti heidän yhteishenkeään. Opettajan työ on normaalistikin muutosaltista ja edellyttää ongelmanratkaisua, joten

ammattitaidon myötä tämä näkyi joustavuutena myös koronan aiheuttamissa muutoksissa. Toisaalta muu-tokset ja niihin vastaaminen voimia säästämättä kuormitti opetushenkilöstön ääriarjoille.

Kyselyyn vastanneet opettajat pitivät keskeisenä oppilaiden resilienssin vahvistamisessa henkilökohtais-ta läsnäoloa, kuuntelua ja keskustelua. Opettajat kokivat tärkeäksi säilyttää keskusteluyhteyden oppilaisiin ja tarjota heille matalalla kynnyksellä mahdollisuuden tulla keskustelemaan aivan arkipäiväisistäkin asioista. Keskusteluissa keskitytään löytämään sinnikkyyden haasteita ja kohtaamaan erilaisia muutoksia. Opettajat näkevät roolinsa olla ohjaajina ja tukijoina, jotta oppilaat voivat saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä sekä pystyvät kehittämään tunne- ja ongelmanratkaisutaitojaan.

Opettajat kokivat erityisen tärkeäksi jatkossa oppilaiden resilienssin kasvattamisen. Heidän mukaansa nykyinen opetussuunnitelma ei tue riittävästi resilienssikasvatusta vaan sen toteuttaminen jää yksittäisten opettajien varaan. Vastaajat totesivat saman kuin Avola (2017), että opetussuunnitelmassa ei mainita resi-lienssiä, vaikka se on kirjattuna läpi opetussuunnitelman erilaisina taitoina. Enemmistö vastaajista koki, että opetussuunnitelma antaa silti paljon mahdollisuuksia resilienssikasvatukseen toteuttamiseen. He kertoivat vahvistavansa oppilaidensa resilienssiä muun muassa vahvuuskasvatuksella ja positiivisella pedagogiikalla. Opettajat hyödynsivät opetuksessa keskustelujen lisäksi erilaisia pelejä, kortteja ja positiivisen pedagogiikan materiaaleja.

Kyselyn tulosten perusteella voimme todeta, että opetus ei jäänyt koronan vuoksi toteutumatta, joten oppilaitoksilta, opettajilta ja oppilailta löytyi tarvittavaa resilienssiä sietää kriisiä ja säilyä toimintakykyisinä. Syväluotaavalla tutkimuksella koronan vaikutuksista opetukseen ja koettuun resilienssiin voitaisiin saada seuraavaan opetussuunnitelmaan selkeämmin esille, miten resilienssikasvatukseen voitaisiin satsata tulevai-suudessa.

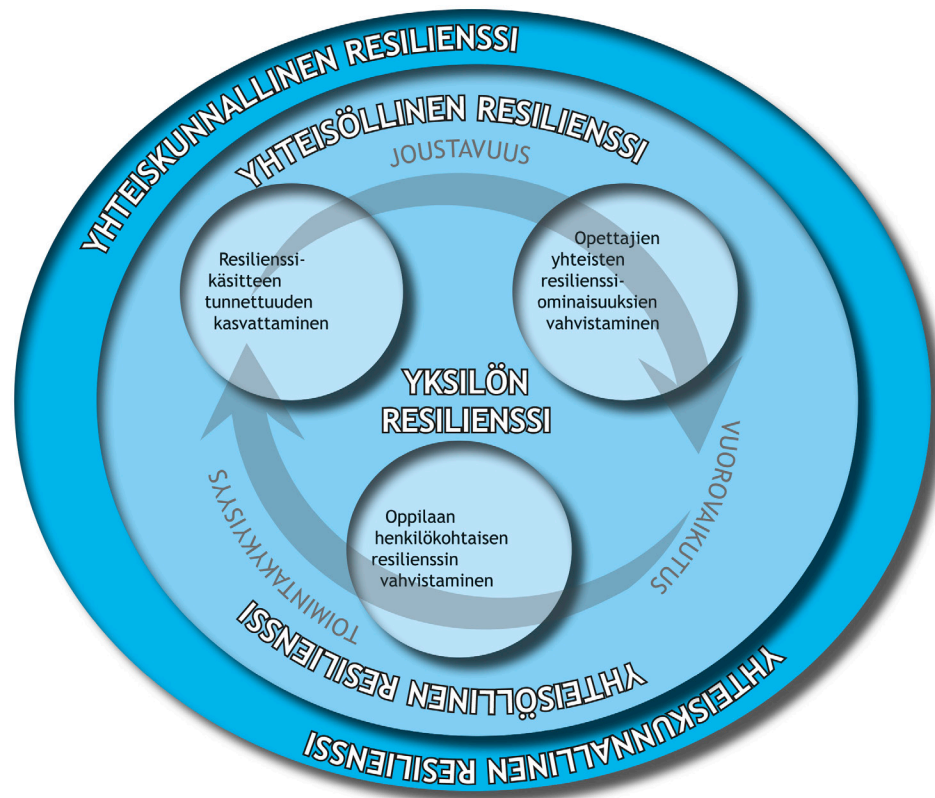
## YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Koronapandemia on osoittanut yksilöiden tarpeen kyetä toimimaan nopeasti muuttuvassa tilanteessa. Resilienssiä tarvitaan alati muuttuvassa yhteiskunnassa tulevaisuudessakin. On yhteiskunnan edun mukaista, että yksilön resilienssiä aletaan kasvattamaan mahdollisimman aikaisin. Suomen koulutusjärjestelmän raken-ne tukee lasten- ja nuorten resilienssin kehitystä systemaattisesti jo varhaiskasvatuksesta lähtien. Yhteiskun-nan resilienssin vahvistamiseksi tulevaisuudessa, olisi ehkä syytä pohtia yleisellä tasolla, ovatko resilienssiä tukevat konkreettiset toimenpiteet riittäviä suomalaisessa koulujärjestelmässä.

Opettajille suunnatut kyselyt ja resilienssitutkijoiden tutkimukset avasivat mahdollisuuden pohtia sitä, miten kouluissa konkreettisesti voitaisiin harjoittaa resilienssikasvatusta. Tulosten pohjalta luodussa mallissa (kuvio 3) esitämme kuinka koulutuksen, yhdessä opetussuunnitelman ja yksittäisen kouluyhteisön, avulla voitaisiin tukea yksilön kasvua resilienssiksi kansalaiseksi. Resilienssin yksilön, joka pystyisi omalta osaltaan tukemaan yhteiskunnallista resilienssiä, ominaisuudet määriteltiin seuraaviksi; joustava, vuorovaikutteinen ja toimintakykyinen.

Mallissa on nostettu esiin kolme olennaista tekijää, jotka tukevat yksilön resilienssin vahvistamista. Op-pilaan tulisi ensisijaisesti ymmärtää mitä resilienssi tarkoittaa. Resilienssin tunnettuutta ja ymmärrystä voisi lisätä hyödyntämällä Linda Hoopesin (2017) muutosmuskeleita, jotka avaavat selkeästi sitä, mistä tekijöistä resilienssi rakentuu. Ne toimivat myös suuntaviivoina erilaisille toiminnallisille harjoituksille, joiden kautta tuetaan henkilökohtaista resilienssin vahvistamista, joka on yhtenä keskeisenä tekijänä mallissa. Australiassa on saatu positiivisia tuloksia siitä, kuinka toiminnalliset harjoitteet kouluyhteisöissä ovat tukeneet yksilön resilienssiä (Lipponen 2020, Resilienssi kouluissa).

Kuten aiemmin todettiin, opettajat voivat toimia lapselle suojaavana resilienssitekijänä ja siten vaikuttavat yksilön resilienssin vahvistamiseen. Siksi olisi myös tärkeää huolehtia opettajien yhteisten resilienssiominaisuuksien vahvistamisesta.



Kuvio 3: Yksilön koulutus osana yhteiskunnallista resilienssiä (Laurila & Viitala, 2021)

Resilienssin tunnettuutta ja sen ymmärtämistä opetuksessa auttaisi varmasti se, että käsite löytyisi seuraavasta opetussuunnitelmasta. Lisäksi Hoopesin (2017) muutosmuskelit voisivat hyvinkin konkretisoida sitä, miten oppilaiden resilienssiä voidaan kehittää ja vahvistaa kouluissa. Näin tulevaisuuden kansalaisten resilienssiä voitaisiin vahvistaa koulutusjärjestelmän kautta, jolloin he voisivat kriisitilanteissa säilyttää entistä paremmin toimintakykynsä ja toimia osana yhteiskuntaa, millä puolestaan on positiivinen vaikutus yhteiskunnan kokonaisresilienssille.

## Lähteet:

- Aittola, T. & Aittola, T. 2012.** Kasvatussosiologian suunnannäyttäjiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Avola, P. 2017.** Positiivinen pedagogiikka opetussuunnitelmassa. Tampereen yliopisto. Viitattu 4.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201708292347>
- Ahtiainen, R., Asikainen, M., Heikonen, L., Hienonen, N., Hotulainen, R., Lindfors, P., Lindgren, E., Lintuvuori, M., Oinas, S., Rimpelä A., Vainikainen, M-P 2020.** Koulunkäynti, opetus ja hyvinvointi koulu-yhteisössä koronaepidemian aikana: Ensitulokset. Helsingin ja Tampereen yliopisto. Viitattu 30.11.2020.
- Garnezy, N., Masten, A., & Tellegen, A. 1984.** The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology. Child Development. Viitattu 7.1.2021. <https://doi.org/10.2307/1129837>
- Hoopes, L. 2019.** Seven Resilience Muscles. Realization institute. Viitattu 28.12.2020 <https://realizationinstitute.com/seven-resilience-muscles/>
- Husa, S. 2012.** Michael Foucault: Tieto, valta ja kasvat. Teoksessa Aittola, T. (toim.) Kasvatussosiologian suunnannäyttäjiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvönen, A., Hyvönen, A., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M. Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019.** Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 3.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161358>
- Hyvönen, A-E. & Juntunen, T. 2018.** Resilienssi avaimena laaja-alaiseen kokonaisturvallisuuteen: haasteita ja mahdollisuuksia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja 25/2018. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 3.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>
- Lasten ja nuorten hyvinvointi - Kouluterveyskysely. 2019.** Tilastoraportti 33/2019. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 3.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091528281>
- Lipponen, K. 2020.** Resilienssi arjessa. E-kirja. Helsinki: Duodecim.
- Masten, A. 2001.** Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist. Viitattu 24.1.2021.
- OAJ 2020.** OAJ:n kysely: Yksittäisillä oppijoilla vaikeuksia, opetus sujuu etänä pääosin hyvin. Viitattu 3.12.2020. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/koronavirus-kysely/>
- OECD Future of Education and Skills 2030.** Conceptual learning framework 2019. OECD. Viitattu 30.11.2020 [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030.pdf)
- Pietiläinen, V. 2020.** Korona-aika on haastanut kouluja ja oppilaitoksia kehittämään uusia hyviä käytänteitä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 3.12.2020. <https://karvi.fi/2020/11/17/korona-ai-ka-on-haastanut-kouluja-ja-oppilaitoksia-kehittamaan-uusia-hyvia-kaytanteita/>
- Pojjula, S. 2018.** Resilienssi : muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Resilienssiä rakentamassa – demokratiakasvatuksen tueksi 2020.** Oppaat ja käsikirjat. Opetushallitus 2020:2. Viitattu 30.11.2020. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/resilienssia\\_rakentamassa\\_demokratiakasvatuksen\\_tueksi.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/resilienssia_rakentamassa_demokratiakasvatuksen_tueksi.pdf)
- Rutter, M. 1987.** Psychosocial resilience and protective mechanisms. American Journal of Orthopsychiatry. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Ungar, M. 2008.** Resilience across Cultures. The British Journal of Social Work. Viitattu 23.01.2020. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl343>
- Valkonen, M. 2020.** Korona on jo muuttanut koulunkäyntiä pysyvästi, ja muutoksen pitäisi vielä jatkua. Unit. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.12.2020 <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/korona-jo-muuttanut-koulunkayntia-pysyvasti-ja-muutoksen-pitaisi-velja-jatkua>
- Valtioneuvoston muutostekijäkortit 2019.** Valtioneuvosto. Viitattu 30.11.2020. [https://vnk.fi/documents/10616/15754210/Muutostekijakortit\\_2019.pdf/503cdf7c-1bc2-2ee0-4511-919d6ca5ef45/Muutostekijakortit\\_2019.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/15754210/Muutostekijakortit_2019.pdf/503cdf7c-1bc2-2ee0-4511-919d6ca5ef45/Muutostekijakortit_2019.pdf)
- Viitala, M. 2018.** Mistä puhumme, kun puhumme opetussuunnitelmasta? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.1.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201811204781>
- Werner, E. 1995.** Resilience in Development. American Psychological Society. Viitattu 7.1.2021. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772327>



## **Kestävän kasvun resilienssi**

## Resilienssillä kestävämpää kasvua

Maria Ekström

**TÄSSÄ JULKAISUSSA KESTÄVÄN** kasvun johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelman opiskelijat ovat kirjoittaneet resilienssistä. Kehitimme opettajatiimissä koulutusohjelman sisältöä vuonna 2020 ja yhdeksi opintojaksoksi valittiin resilienssin kehittäminen. Ohjelmassa opitaan, miten johdetaan organisaatioita ja yrityksiä kestäväan kasvuun. Valitsimme kuusi teemaa, joiden näkökulmat sijoittuvat yksilö, organisaatio- tai yhteiskuntatasolle (kuva 1). Kävimme tasoa läpi opintojakson aikana, ja ne näkyvät myös tämän julkaisun artikkeleissa.

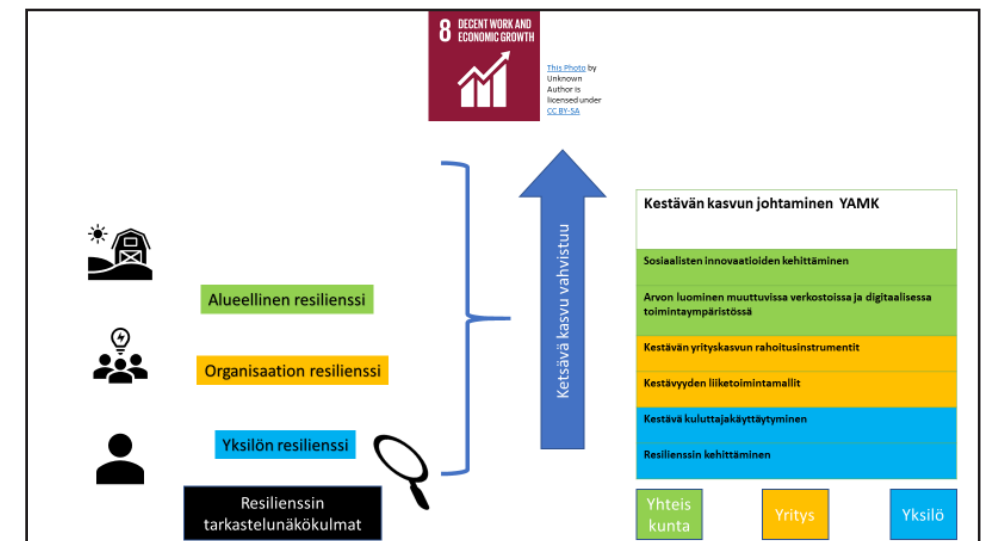
Alun perin resilienssiä oli aikomus tarkastella opintojaksolla lähinnä yksilön näkökulmasta. Johtotähtenä oli Mastenin ja Powellin (2003) määritelmä, joka kuvaa resilienssiä positiivisena sopeutumisena merkittävän riskin tai vastoinkäymisen yhteydessä. Opintojakson tavoitteena oli vahvistaa ominaisuuksia, joilla edistetään muutosta parempaan, esimerkiksi siirtymistä perinteisestä talouskasvusta kestäväan kasvuun. Tavoitteena oli myös oppia, miten sopeudutaan vaativiin tilanteisiin. Kestävää kasvua ei luoda jatkamalla kuten aikaisemmin, vaan se on muutoksen ajuri. Kestävää kasvua täytyy johtaa tavoitteellisesti, tulevaisuussuuntautuneesti ja sitkeästi. Resilienssin vahvistaminen tukee tätä työtä.

Resilienssin määrittelyjä on runsaasti ja nämä pohjautuvat eri tieteellisiin diskursseihin. Opintojakson kehittyessä huomasimme, että valitsemiamme resilienssin tarkastelunäkökulmia täytyi lisätä. Tämä on haasteellista koska kuten Luthar, Cicchetti & Becker totesivat vuonna 2000, resilienssin määritelmä vaihtelee ja käsitettä operationalisoidaan ja mitataan hyvin eri tavoilla.

**“Kestävää kasvua täytyy johtaa tavoitteellisesti, tulevaisuussuuntautuneesti ja sitkeästi. Resilienssin vahvistaminen tukee tätä työtä.”**

Pooley & Cohenin (2010) mukaan resilienssitutkimuksen alkuvaiheessa keskityttiin lähinnä vaikeuksien negatiivisiin vaikutuksiin ja siihen, miten resilienssi muuttui näiden seurauksena. Pooley & Cohen laajensivat tutkimuksensa perusteella määritelmää kuitenkin seuraavasti: Miten voidaan osoittaa neuvokkuutta, käyttämällä olemassa olevia sisäisiä ja ulkoisia keinoja vastauksena eri asiayhteyksien ja kehityksen haasteisiin (Pooley & Cohen 2010). Tämä määritelmä taipuu alkuperäistä paremmin resilienssin eri näkökulmien tarkasteluun kestäväan kasvun johtamisen koulutusohjelmassa. Määrittelemällä pelkästään yksilön resilienssiä emme pysty tarpeeksi hyvin analysoimaan resilienssiä ja sen kehittämistä organisaation ja yhteiskunnan tasolla.

Kuviossa 1 olen hahmottanut miten resilienssiosaaminen vahvistaa kestävää kasvua. Yksilön vahvan resilienssin seurauksena voimme luoda kestävyttä kuluttajina (sinisellä) tai yksilöinä. Vahva yksilön resilienssi auttaa luomaan kestävää liiketoimintaa sopivalla rahoitusmallilla (keltaisella). Vahvan resilienssin voimin voimme luoda arvoa verkostoissa ja sosiaalisia innovaatioita yhdessä kehittämällä (vihreällä). Resilienssi nähdään toisin sanoen tässä yhteydessä koulutusohjelman läpileikkaavana, integroituvana teemana, joka kuvaa miten kestäväan kasvun vaatimaa muutosta saadaan aikaiseksi lannistumatta.



Kuvio 1: Resilienssin merkitys kestäväan kasvun johtamisen koulutusohjelmassa (Ekström 2021)

Resilienssikäsitteen kuvaus on hyvin kontekstisidonnainen ja on aina syytä alleviivata millä tasolla - yksilö, organisaatio tai yhteiskunta - käsitettä tarkastellaan. Artikkelissa kuvaan resilienssin roolia erityisesti yksilön ja alueellisuuden (regional) näkökulmasta. En kuvaa resilienssiä organisaatioissa, vaan näen "yksilön resilienssiä organisaation resilienssin osatekijänä" (Gustafsborg 2018, lyhennelmä). Pohdin myös miksi resilienssi on keskeinen käsite kestäväan kasvun johtamisessa. Tämän teen kuvaamalla ja määrittelemällä käsitettä eri asiayhteyksissä. Käytän resilienssin rinnakkaiskäsitteenä muutosjoustavuutta ja raja-an tarkastelua aikuisiän resilienssiin, vaikka muutama määritelmä onkin haettu lapsuusiän resilienssitutkimuksista. Siirryn nyt tarkastelemaan resilienssiä, hyödyntäen konkreettista, omakohtaista esimerkkiä ja kuvaan tämän jälkeen käsitettä eri asiayhteyksissä. Lopuksi yhdistän kestävyysteeman resilienssiin.

## RESILIENSSI ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Olen opettanut useita opiskelijaryhmiä muutoksen johtamisessa. Opettamisen yhteydessä tutustuin resilienssiin tärkeänä muutosjoustavuuden edistäjänä. Kiinnostuin aiheesta ja halusin syventyä siihen enemmän. Ilmoitauduin Resilience factoryn järjestämään (*Resilience Factory Limited*) koulutukseen, joka perustuu Connerin (1998) ja Hoopes & Kellyn (2004) kehittämän resilienssiominaisuuksia arvioitavaan kyselyyn. Valmistuin resilienssi-valmentajaksi ja sain mahdollisuuden oppia käyttämään resilienssiominaisuuksia vahvistavia tai edistäviä työkaluja haasteellisessa pandemian aiheuttamassa toimintaympäristön muutoksessa.

Linda Hoopesin kehittämä resilienssin vahvistamisen viitekehys perustuu seitsemään tekijään tai strategiaan, joita hyödyntämällä voimme ratkaista eteen tulevia haasteita ja ongelmia tehokkaammin (Hoopes 2017, 69). Vahvalla resilienssillä evästetty henkilö osaa olla toiveikas ja löytää mahdollisuuksia vaikeissakin tilanteissa ja hyödyntää kykyjään parhaansa mukaan. Hän osaa myös priorisoida ja luoda uusia mahdollisia ratkaisuja. Tyypillistä hänelle on tuen hakeminen myös muilta, ystäviltä, tutuilta. Uudessa ja haasteellisessa tilanteessa tällainen henkilö etenee muutostilanteessa määrätietoisesti ja järjestelmällisesti ja uskaltaa kokeilla uusia ratkaisutapoja.

Viime vuoden koronapandemian edetessä hyödynsin kyseisiä strategioita parhaani mukaan, mutta voin paljastaa, että työn muuttuessa nopeasti tuen hakeminen unohtui, järjestelmällinen eteneminen oli haaste ja tilanne saattoi jopa tuntua kaotilliselta. Välillä olisi ollut hyvä muistuttaa itseäni siitä, että kannattaa edetä yksi asia kerrallaan, rauhallisesti harkiten eikä kaikkia muutoksia tarvitse toteuttaa heti. Kuitenkin koin, että oli helpompaa kehittää omaa resilienssiä Hoopesin strategioita hyödyntäen. Strategioiden avulla saatoin sanoittaa kehittymistäni ja löysin reflektoinnille sopivat kehukset.

Kokemukseni on, että resilienssiin saattoi pandemian aikana vahvistua. Johtuneeko osittain siitä, että olen keski-ikäinen nainen, jolla Bonanno, Galea, Bucciarelli, & Vlahovin (2007) tutkimuksen mukaan on ikänsä ja sukupuolensa puolesta mahdollisuuksia kestää kriisejä paremmin? Toisaalta katastrofin tai kriisin kestämiinseen tarvitaan enemmän selittäviä tekijöitä. Seuraavissa kappaleissa kuvaan muutaman näkökulman näihin tekijöihin. Tiedostan, että resilienssikäsitteen monimerkityksellisyys, kontekstisidonnaisuus välillä saattaa hämmentää ja vaikeuttaa fokuksen löytämistä. Toivon kuitenkin, että kuvaukseni voisi edistää resilienssistä käydyn keskustelun vivahderikkautta.



## RESILIENSSI AUTTAA SOPEUTUMAAN MUUTOKSEEN

Resilienssimme sanotaan olevan suurimmalla koetuksella hyvin yllättävissä ja haasteellisissa tilanteissa, joissa jokin muuttuu olennaisesti. Masten and Powell (2003) määrittelevät resilienssin näin: "Resilienssillä tarkoitetaan positiivisen sopeutumisen malleja merkittävän riskin tai vastoinkäymisen yhteydessä". Vastaavia määritelmiä on esitetty myös esimerkiksi kulttuurin merkitystä, resilienssin prosessinomaisuutta tai resilienssin yhteisöllistä vahvistamista tulevaisuuden mahdollisia vastoinkäymisiä varten painottavien tutkijoiden toimesta. (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda 2014).

Muutos voi vaikuttaa koko yhteiskuntaan, organisaatioon, jossa olemme työssä tai muutos voi olla hyvin henkilökohtainen. Muutos koetaan eri tavoin, riippuen siitä, miten arکمme muuttuu, rutiinimme muuttuvat ja erityisesti mikäli muutos koskee myös muita kuin itseämme. Tulkintaan ja resilienssin vahvistumiseen vaikuttavat myös Bonannon ym:n (2007) mukaan taustamme (väestötieteelliset ja sosioekonomiset tekijät), terveydentilamme ja myös aiemmat kokemukset. Bonannon (2004) ja Hoopesin (2017) mukaan aikuisella on hyvä resilienssi, mikäli hän kohdatessaan vaikeuksia pystyy ylläpitämään toimintakykyään ja positiivista tunnetilaa. Jokainen meistä kokee vastoinkäymiset, vaikeudet eri tavalla.

## RESILIENSSI SYNNYNNÄISENÄ OMINAISUUTENA

Voidaan olla sitä mieltä, että kaikilla on mahdollisuus vahvistaa resilienssi-ominaisuuksiaan samalla tavalla. Toisin sanoen tässä ei ole kyse ihmisen ominaisuudesta, jota toisilla on ja toisilla ei. Resilienssi voidaan nähdä synnynnäisenä resurssina, jota on hyvä hyödyntää stressaavassa tilanteessa.

Grafton, Gillespie & Henderson (2010) tutkivat tätä näkökulmaa systemaattisella kirjallisuuskatsauksella ja tutkimalla syöpäsairaanhoitajien työtä, jossa kohdataan useasti stressaavia, haasteellisia tilanteita. Tutkimuksensa perusteella he toteavat, että resilienssiä on syytä ymmärtää juuri synnynnäisenä, kehittämiskelpoisena ominaisuutena. He suosittelivat resilienssiominaisuuksien kehittämistä osana esimerkiksi sairaanhoitajien koulutusta.

Grafton ym. (2010) esittivät kirjallisuuskatsauksensa perusteella resilienssin kehittämisen mallia, jossa tarkastellaan synnynnäisiä resilienssiominaisuuksia ja miten näitä voidaan kehittää erilaisissa stressitilanteissa. Synnynnäisiä resilienssiominaisuuksia ovat sopeutumiskyky, jaksaminen, usko, kestävyys, optimismi, kärsivällisyys, minäpystyvyys, itsetunto, huumorintaju ja suvaitsevaisuus (Grafton ym., 2010). Stressi vaikuttaa näiden ominaisuuksien vahvistumiseen ja kehittymiseen kognitiivisten muutosten, henkilökohtaisten kasvuprosessien ja koulutuksen tuella. Tämän mallin näkökulmien tiedostaminen vähentäisi olennaisesti työlähtöisen stressin, Grafton ym. (2010) toteavat.

Vaikka kaikki voivat vahvistaa stressinsietokykyään, meillä kuitenkin saattaa olla erilaisia lähtökohtia. Neurobiologiassa on esimerkiksi tutkittu stressiherkkyiden ja resilienssin yhteyttä (Ardi, Albrecht, Richter-Levin, Saha & Richter-Levin 2016) ja Reichmann & Holzer (2016) kuvaavat tutkimuksessaan miten ns. hermostoon vaikuttavat välittäjä-molekyylit, neuropeptidit, ja erityisesti neuropeptidi Y nopeuttavat hermoston palautumista stressireaktion jälkeen. Neuropeptidi Y-tasot voivat vaihdella eri ihmisillä, joten tätä näkökulmaa on hyvä huomioida resilienssin tarkastelun yhteydessä. Kaikki eivät palaudu siis yhtä nopeasti tämän neuropeptidin vaikutuksen takia, mitä emme aina osaa tiedostaa.



## ALUEELLINEN RESILIENSSI

Holling (1973) pohtii luovatko vahvaa resilienssiä omaavat yksilöt yhdessä tiimejä, organisaatioita, alueita tai kansakuntia, jotka ovat paremmin valmistautuneita kriiseihin ja palautumiseen eli ovat muutosjoustavampia? Saattaako myös resilienssikeskusteluissa piillä vastuun siirtämistä alueilta ja valtioilta kansalaisille?

Bergström (2018) analysoi tätä näkökulmaa kuvaamalla resilienssikäsitetä tieteen, poliittisten tarpeiden ja eri tapahtumien vuoropuheluna. Hän pohtii, mikäli resilienssi on tavoiteltava tila ja mikäli kansalaisia voimaannutetaan tai vastuutetaan samalla kun kannustetaan huomioimaan resilienssiä ja sen vahvistamista (Bergström, 2018). Miten resilienssiä on toisin sanoen tärkeitä tarkastella? Joka tapauksessa on syytä analysoida tapaa puhua resilienssistä eri asiayhteyksissä. Olemme nyt tutustuneet yksilön resilienssin eri ulottuvuuksiin, mutta on aika siirtyä tarkastelemaan resilienssin laajempaa, alueellista näkökulmaa.

Martin & Sunley (2015) kritisoivat resilienssikäsitteen liian suoraviivaista käyttämistä erityisesti alueellisen kehityksen yhteydessä. On esimerkiksi hyvin vaikeata arvioida, pitäisikö alueen palata ennen kriisiä edeltävään tilanteeseen (ibid.). He myös pohtivat, miten alueen resilienssiä tulisi tarkastella, sillä ei ole selkeää näkemystä, miten vastoinkäymiset, suuremmat katastrofit tai kriisit vaikuttavat alueen toimintakykyyn ja palautumiseen. Alueet saavat vaikutteita ympäröivistä alueista, minkä takia alueiden rajaaminen on haasteellista. Martin & Sunley (2015) pitivät tärkeänä tarkastella, miten alueen talouskasvu ja kehitys muotoutuu vastoinkäymisten jälkeen. He myös ehdottavat, että alueellista resilienssiä analysoitaisiin haavoittuvuuden, vastustuksen, kestävyuden ja palautuvuuden ulottuvuuksilla.

Alueen kehittämisessä on hyvä löytää mitattavia kohtia, jotta kehittämistä voidaan analysoida ja kuvata. Sensier, Bristow & Healy (2016) ovat operationalisoineet tutkimuksessaan alueellisen resilienssin käsitettä taloudellisesta näkökulmasta. Tämän operationalisoinnin perusteella voidaan vertailla Euroopan eri alueiden taloudellista resilienssiä, vaikka se onkin monimutkaista.

Sensier ym:n (2016) tutkimuksessa käytettiin bruttokansantuotetta ja alueen työllisyyttä alueellisen resilienssin mittareina. Bruttokansantuotetta käytettiin, koska Sensier ym:n (2016) mukaan tämä kuvaa taloudellista hyvinvointia. Näkökulmaa on kuitenkin kritisoitu (vrt. Raworth, 2017), mutta Sensier ym. (2016) päättivät hyödyntää helposti saatavilla olevaa dataa, sillä näin on helpoin vertailla eri maiden tilannetta. Työllisyyttä kuvaava aineisto mahdollistaa kuitenkin alueen hyvinvoinnin arvioimisen bruttokansantuotetta paremmin (Sensier ym., 2016).



Martin & Sunley (2015) lailla myös Sensier ym. (2016) toteavat, että resilienssiä pitäisi tarkastella eteenpäin vievänä prosessina. Samalla tulisi huomioida, ettei paluu aikaisempaan tilanteeseen ole aina tavoiteltavaa. Kriisi on voinut esimerkiksi tuoda uutta ja innovatiivista näkemystä, jota kannattaa hyödyntää. Alueet voivat tavoitella esimerkiksi enemmän vakautta, enemmän kasvua tai ei kasvua ollenkaan (Sensier ym. 2016). "Kehitettyssä mittaristossa korostetaan, että resilienssi on monimutkainen, moniulotteinen kokonaisuus, jota ei todennäköisesti voida mitata pelkästään yhdellä yksinkertaisella indikaattorilla tai yhdistelmäindeksillä." (Sensier ym. 2016).

Alueellinen näkökulma resilienssiin soveltuu ammattikorkeakouluille, sillä yksi ammattikorkeakoulutujen tehtävistä on toimia alueellinen kehittäminen. Ammattikorkeakouluissa tämä on säädetty näin: "Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämissä ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa." (Ammattikorkeakoululaki 28.12.2018/1368 § 4). Aluekehityksen painopiste voisi esimerkiksi olla alueen resilienssin kehittämisessä. Ammattikorkeakouluissa voitaisiin tutkia, miten esimerkiksi elinkeinorakennetta voidaan uudistaa ja kehittää eri kriisien jälkeen. Samalla voidaan kehittää valmiutta vastata tuleviin kriiseihin esimerkiksi luomalla uusia mittaristoja, jotka huomioivat alueiden erityispiirteitä. Tämä vaatii innovatiivista otetta ammattikorkeakoululain edellyttämällä tavalla. Kestävän kasvun johtamisen koulutusohjelmassa pyrimme huomioimaan tämän.

## MITEN VOIDAAN JOHTAA KESTÄVÄÄ KASVUA RESILIENSSIÄ VAHVISTAMALLA?

Johdannossa kuvasin, miten resilienssi tukee kestävän kasvun johtamista. En kuitenkaan avannut tarkemmin, miksi ohjelman nimi on kestävän kasvun johtaminen. Kestävän kasvun näkökulmalla tuetaan erityisesti YK:n kestävän kehityksen tavoiteohjelman tavoitetta numero kahdeksan, jonka päämääränä on luoda ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (katso Kestävän kehityksen tavoitteet, Suomen YK-liitto 2021).

Ekonomisti Kate Raworth (2017) on esittänyt uuden mallin, donitsimallin, jonka kautta löydetään oikeanlaista ympäristömme rajallisuutta huomioivaa kasvua. Talouskasvua ei voi enää samalla tavalla nähdä ikuisena rahallisena lisänä, vaan sitä on tulee tarkastella myös resurssiviisaasti uudistumisen näkökulmasta. Kysymys kuuluu: miten voimme luoda kasvua vahingoittamatta planeettamme resursseja?

Kasvua on luotava uudella tavalla ja kasvun käsite on määriteltävä uudestaan. Uusi ajattelutapa vaatii hyviä johtamistaitoja, joita tarvitaan erityisesti silloin kuin muutos on rakenteita ja toimintatapoja uudistava. Kestävän kehityksen tavoitteet ja kestävä kasvu ovat uudistavia arvoihin perustuvia muutosten ajureita. Tässä löydämme yhtymäkohtia resilienssiin.

Southwick, Martini, Charney ja Southwick (2017) kuvaavat resilienssiä johtajuutta arvoihin perustuvana. Kun organisaation resilienssi perustuu yhteisiin arvoihin, pysyvät organisaatiot eheinä ja vahvoina vaikeinakin aikoina. (ibid. 2017, 300). Arvojen merkitystä on mielenkiintoista tarkastella enemmän. Shepherd, Kuskova & Patzelt (2009) kehittivät kestävän kehityksen arvoja (SDV=Sustainable development values) mittaavaa mallia perustuen YK:n vuosituhatjulistuksen arvoihin (UN, 2000). Mallin kysymyksissä otetaan kantaa taloudelliseen kehitykseen, sen kontribuutioon ja miten taloudellisen kehityksen tuloksia jaetaan (Shepherd ym. 2009).

Kun haetaan kestävä kasvua resilienssin avulla, on hyvä pohtia, kannattaako resilienssiä ja kestävä kasvua yhdistää, ja jos, niin miten. Esimerkiksi Redman (2014) pohtii, onko resilienssiteoriaa ja kestävyystiedettä edes mahdollista yhdistää.

Resilienssiteoriassa suhtaudutaan Redmanin mukaan (2014) muutokseen mukautumalla, kun taas kestävyystieteessä ollaan tulevaisuusorientoituneita ja päätetään tavoiteltavan muutoksen sisällöstä. Olemme kuitenkin tietoisia siitä, että organisaation resilienssi ja alueen resilienssi eivät ole pelkästään mukautumista vaan myös valmistautumista ennakkoon (vrt. esim. Duchek 2020). Tässä tapauksessa näemme resilienssin myös tulevaisuusorientoituneena.

Yhdistessämme sanoja kuten kestävyys, kasvu ja resilienssi, joudumme kehittämään uusia määritelmiä. Voidaan todeta, että esimerkiksi kasvu ja kestävyys ovat ns. vaihtuvia merkitysijöitä (*floating signifiers*, vrt. Mehlman 1972) sanojen yhdistyessä toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että tulkinta on avoin ja mahdollistaa useamman näkökulman positiivisessa mielessä s (ks. esim. Illeris 2014). Samalla tämä on haasteellista, sillä konkreettisesti kehittämisessä on hyvä olla selkeä näkemys käsitteiden ja tavoitteiden määrittelemisestä.

Esimerkiksi Robert, Parris & Leiserowitz (2005) analysoivat kestävä kehityksen tavoitteiden painopistettä, ja problematisoivat niitä niiden monien tulkintamahdollisuuksien takia. Aiemmin, ja Brundtlandin raporttiin perustuen (1987) talouden kehitystä (esim. työllisyysastetta) pidettiin Brundtlandin (1987) mukaisesti tärkeänä. Robert ym. (2005) kuitenkin kuvaavat, miten painopiste on siirtynyt talouden kehityksestä ihmiskunnan kehitykseen (*human development*).

Näillä kuvauksilla halusin tuoda esille, miksi uudet käsitteet ja käsitteiden yhdistämiset voivat usein olla haasteellisia. Toisaalta sanoittamalla selvästi, mitä eri käsitteiden yhdistämisellä tarkoitamme, voimme myös vahvistaa haluamiamme näkemyksiä.

## LOPPUSANAT

Kestävä kasvun johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja resilienssiä, sillä uuden ajattelun käyttöön ottaminen vaatii yksilöiltä osaamista, jaksamista ja vahvuutta muuttaa ja muuttua. Resilienssiominaisuuksien ja resilienssinäkökulmien tiedostaminen vahvistaa ja helpottaa palautumista muutoksesta. Resilienssillä voidaan parantaa valmiuksia selviytyä mutta resilienssillä voidaan myös viedä muutoksen tuomaa uudistamista eteenpäin.

Jotta resilienssiä voidaan kehittää, on hyvä muistaa yksilölliset ja kulttuuriset erot ja tiedostaa lähtökoh- tien eroavaisuudet. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun on kyse organisaatioiden tai alueiden resilienssistä.

Resilienssikäsitteeseen on myös syytä suhtautua kriittisesti ja päättää, missä asiayhteydessä sitä milloinkin tarkastelee. On myös hyvä määritellä, kenellä on valtuus ja vastuu resilienssin kehittämiseen. Lisäksi on hyvä analysoida, piiloudutaanko jossain yhteyksissä käsitteen taakse ja vastuutetaan käsitteen kautta väärä toimijoita. Itse suhtaudun kuitenkin resilienssiin ainutlaatuisena voimavarana, jonka turvin jaksamme viedä ja johtaa kestävä kasvua ja kehitystä tulevaisuutta kohti.

## Lähteet:

- Ammattikorkeakoululaki, 28.12.2018/1368 § 4.** Ammattikorkeakoululaki 932/2014 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX © <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Ardi Z, Albrecht A, Richter-Levin A, Saha R, Richter-Levin G. 2016.** Behavioral profiling as a translational approach in an animal model of posttraumatic stress disorder. *Neurobiology of Disease*. Apr; 88:139-147. <https://doi.org/10.1016/j.nbd.2016.01.012>.
- Bergström, J. 2018.** An archaeology of societal resilience. *Safety science*, vol 110, 31-38. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.09.013>.
- Bonanno, G. A. 2004.** Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.59.1.20>

- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., & Vlahov, D. 2007.** What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress. *Journal of consulting and clinical psychology*, 75(5), 671. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-006X.75.5.671>
- Brundtland, G. H. 1987.** Our common future: report of the 1987 World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Conner, D. R. 1998.** Leading at the edge of chaos: How to create the nimble organization. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Duchek, S. 2020.** Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Grafton E, Gillespie B, Henderson S. 2010.** Resilience: the power within. *Oncol Nurs Forum*. Nov;37(6):698-705. <https://doi.org/10.1188/10.onf.698-705>
- Holling C.S. 1973.** Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4:1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Hoopes, L., & Kelly, M. 2004.** Managing change with personal resilience. Raleigh, NC: MK Books.
- Hoopes, L. 2017.** Prosilience: Building your resilience for a turbulent world. Atlanta, Georgia: Dara Press
- Illeris, K. 2014.** Transformative learning and identity. *Journal of Transformative Education*, 12(2), 148-163. <https://doi.org/10.1177%2F1541344614548423>
- Kestävä kehityksen tavoitteet, 2021.** Kestävä kehityksen tavoitteet | Suomen YK-liitto, haettu 2.5.2021
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. 2000.** The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Martin, R. & Sunley, P. 2015.** On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15, 1, 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- Masten, A. S., Powell, J. L. 2003.** A resilience framework for research, policy, and practice. 1-25 Teoksessa Luthar SS, ed. 2003. Resilience and Vulnerability: Adaptation in the Context of Childhood Adversities. New York: Cambridge Univ. Press
- Mehlman, J. 1972.** The "Floating Signifier": From Lévi-Strauss to Lacan. *Yale French Studies*, (48), 10-37. <https://doi.org/10.2307/2929621>
- Pooley, J. A. & Cohen, L. 2010.** Resilience: A definition in context. *Australian Community Psychologist*, 22(1), 30-37.
- Raworth, K. 2017.** Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea Green Publishing.
- Redman, C. 2014.** Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? *Ecology and Society*, 19(2). <https://www.jstor.org/stable/26269581>
- Reichmann, F., & Holzer, P. 2016.** Neuropeptide Y: a stressful review. *Neuropeptides*, 55, 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.npep.2015.09.008>
- Robert, K. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. 2005.** What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8-21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Sensier, M., Bristow, G., & Healy, A. 2016.** Measuring regional economic resilience across Europe: Operationalizing a complex concept. *Spatial Economic Analysis*, 11, 2, 128-151. <https://doi.org/10.1080/17421772.2016.1129435>
- Shepherd, D. A., Kuskova, V., & Patzelt, H. 2009.** Measuring the values that underlie sustainable development: The development of a valid scale. *Journal of Economic Psychology*, 30(2), 246-256. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.08.003>
- Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. 2017.** Leadership and Resilience. 315-333. Teoksessa: Marques J., Dhiman S. (eds) Leadership Today. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18)
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. 2014.** Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5:1, 25338, <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- UN 2000.** The United Nations Millennium Declaration. New York: United Nations.. A/RES/55/2: United Nations Millennium Declaration. [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/genera-assembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_55\\_2.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/genera-assembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf)



# AMMATTIKORKEAKOULU

*University of Applied Sciences*



**RESILIENSSI JA KESTÄVÄ KASVU** ovat keskeisiä käsitteitä aikamme nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Resilienssi tarjoaa yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle työkaluja muutostilanteissa pärjäämiseen. Pärjäämisen lisäksi muutoksista voi oppia ja kehittyä aiempaa vahvemmaksi. Keskeistä on, että resilienssiin vaikuttavat tekijät tunnistetaan, jotta sitä voi kehittää. Tässä julkaisussa teemaa käsitellään monipuolisesti eri näkökulmista.

**JULKAISU ON SYNTYNYT** osana Kestävän kasvun YAMK-koulutusohjelmaa. Julkaisu koostuu koulutusohjelman opiskelijoiden ja Laurea-ammattikorkeakoulun henkilökunnan kirjoittamista artikkeleista. Artikkeleissa käsitellään resilienssiä sen eri tasojen kautta, artikkelit avaavat käsitettä monipuolisesti yksilön, organisaation, yhteiskunnan ja kestävän kasvun näkökulmista.