

MUUTTUVAN TYÖELÄMÄN RESILIENSSI RATKAISUKESKEISEN PSYKOTERAPIATYÖN KOHTEEKSI

” I don´t measure a man´s success on how high he climbs,
but on how high he bounces when he hits rock bottom.”

– George S. Patton junior (yhdysvaltalainen kenraali toisessa maailmansodassa)

Minna Kivimäki
Opinnäytetyö 10 op
Ratkaisukeskeinen psykoterapeutti 2015-2019, 60 op
Itä-Suomen yliopisto yhteistyössä Lyhytterapeutti-instituutti Oy:n kanssa
Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate
Täydennyskoulutusohjelma

Kevät 2019

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate.

KIVIMÄKI, MINNA: Muuttuvan työelämän resilienssi ratkaisukeskeisen psykoterapiatyön kohteeksi

Opinnäytetyö, 35 sivua, sisältäen kolme taulukkoa ja yhden kuvan

Opinnäytetyön ohjaajat: LT, Filosofi, lastenpsykiatrian erikoislääkäri, ratkaisukeskeinen psykoterapeutti (VET) Antti S. Mattila

Kevät 2019

Avainsanat: resilienssi, ratkaisukeskeisyys, työelämä, työyhteisötaidot, työhyvinvointi

Tämän moninäkökulmaisen kvalitatiivisen opinnäytetyön aiheena oli muuttuvan työelämän resilienssi ratkaisukeskeisen psykoterapiatyön kohteeksi. Opinnäytetyöllä oli tarkoitus selvittää, organisaatioiden ja työntekijöiden selviytymiskykyä muutoksissa ja ratkaisukeskeisen psykoterapeutin roolia siinä. Opinnäytetyön kohteena olivat työelämän muutoksissa ilmenevän ja kehittyvän resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden yhtymäkohdat. Asiaan perehtymiseksi käytin resilienssi- ja ratkaisukeskeisyysteorioiden lisäksi neljää työelämäkontekstissa julkaistua tutkimusartikkelia, joissa käsiteltiin resilienssin näkymistä ja/tai kehittymistä/ kehittämistä. Näiden lisäksi käytin metallialan yrityksen selviytymistä kuvaavan tarinan sisältämiä vaiheita, toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia resilienssin kehittymisen tarkastelussa. Hyödynsin myös sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusvalmistelua (Sote-uudistus) kuvatakseni toimialalla olevaa muutosta. Hyödynsin siinä omia havaintojani. Osasta aineiston sisällöstä loin asiakokonaisuuksia selventäviä taulukoita, kuten resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueiden vertailutaulukko reteaming-muutosprosessia mukaillen sekä selviytymistarinan tilanteet, toimenpiteet ja vaikutukset.

Tästä opinnäytetyöstä muodostui ratkaisukeskeisen psykoterapeutin tietopaketti työelämämuutoksiin liittyvästä resilienssistä ja sen kehittämismahdollisuuksista. Tästä muodostui myös resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden synteesin alku. Opinnäytetyö antoi tietoa työelämäkontekstissa tehdyistä resilienssi-tutkimuksista, joita on tehty eri toimialoilla ja eri näkökulmista käsin, tosin erittäin vähän. Tutkimuksia löytyi esimerkiksi työhön liittyvien stressitekijöiden ja asiantuntijatyöhön liittyvän aikapaineen hallinnan näkökulmista tehtyinä. Tässä opinnäytetyössä on saatu näkyväksi metallialan yrityksen selviytymistarinan ja sote-toimialaan liittyviä yhtymäkohtia. On myös löytynyt kytkös resilienssin kehittämistarpeeseen riippumatta siitä, onko kyseessä yksityisalan, julkishallinnon, metallialan vai sote-alan organisaatio. Opinnäytetyö osoitti, että ratkaisukeskeinen psykoterapeutti voi perustellusti olla muutosten keskellä olevan työntekijän ja/tai työyhteisön tukena. Opinnäytetyöhön kerättiin muutama ratkaisukeskeisen psykoterapeutin työhön soveltuva ja asiakkaan kohtaamista helpottava työmenetelmä (reteaming-muotomalli, resilience Quotient eli RQ-testi, organisaatioraati ja session rating scale eli SRS-palautelomake).

Jatkoa ajatellen, jatkuvasti muuttuvan työelämän hallitsemiseksi olisi tärkeää tutkia resilienssiä erityisesti organisaatioiden muutostilanteisiin liittyen. Toisaalta tietoinen, ratkaisukeskeinen resilienssin kehittäminen olisi tarpeen ottaa osaksi organisaation systemaattista hallintotoimintaa, josta olisi hyötyä tulevaisuudessa kohdattavissa vastoinkäymisissä tai muutoksissa sekä niihin valmistautuessa.

SISÄLLYSLUETTELO

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTIA JA RAJAUKSIA	2
2 RESILIENSSI JA RATKAISUKESKEINEN TYÖSKENTELYTAPA	
2.1 Resilienssistä käsitteenä ja tutkimusesimerkit työelämäkontekstissa	3
2.2 Ratkaisukeskeisestä työskentelytavasta ja reteaming-muutosprosessista	8
2.3 Resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet reteaming-prosessia mukailleen	10
3 METALLIYRITYKSEN SELVIITYMISTARINASTA SEKÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON TYÖYHTEISÖT JA TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA	
3.1 Metalliyrityksen selviytymistarina vuosina 1989-2009	14
3.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksesta	18
3.3 Työyhteisön ja työntekijän resilienssi ja kehittyminen muutoksessa	20
4 RATKAISUKESKEINEN PSYKOTERAPEUTTI TYÖYHTEISÖN JA TYÖNTEKIJÄN RESILIENSSIN KEHITTÄMISEN TUKENA	25
5 TULOKSET JA POHDINTA	28
LÄHTEET	
TAULUKKO 1. Esimerkkejä työyhteisöön ja yksilön resilienssiin kohdistuvista tutkimuksista työelämäkontekstissa organisaatio- ja yksilötasolla	6-8
TAULUKKO 2. Resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet muutoksen eri vaiheissa reteaming-mallia mukailleen	11-13
TAULUKKO 3. Metallialan yrityksen selviytymistarinan tilanteita, toimenpiteitä ja vaikutuksia vuosilta 1989-2001	15-17
KUVA 1. Session rating scale (SRS) palautelomake	27

1 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTIA JA RAJAUKSIA

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen valmistumassa ensimmäisestä vuonna 2015 alkaneesta Itä-Suomen yliopiston alaisuudessa järjestetystä ratkaisukeskeinen psykoterapeutti koulutusohjelmasta. Opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa, että olen omaksunut ratkaisukeskeisen psykoterapeutin ammattiin kuuluvia periaatteita, jotta voin tulla hyväksytyksi Valviran ammattihenkilörekisteriin psykoterapeutin ammattinimikkeellä. Psykoterapeutin ammattipätevyuden osoittamiseksi valitsin organisaation, työyhteisön ja työntekijän toimintaympäristössä olevien muutosten vaatimat ja niitä tukevien ratkaisukeskeisten voimavarateorioiden tarkastelemisen. Taustateorian valintaan vaikutti vahvasti arvioni siitä, että tulen kohtaamaan psykoterapeutina yhä useammin asiakkaita, jotka kaipaavat itselleen ymmärrystä ja keinoja selviytyä mahdollisen hallitsemattoman kaaoksen tai siihen liittyvän tunteen kanssa. Tähän vaikuttaa se, että he ovat tavalla toisella osallisena erilaisissa organisaatiomuutoksissa, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimialueella.

Selvitin ensin, että sosiaalipsykologian klassikko Banduran *pystyvyysteoria* perustuu mallioppimiseen ja siinä on kyse ihmisen pystyvyydestä suoriutua jostain tietyistä tehtävästä (Ahokas 2015; Haukkala, Hankonen & Konttinen 2012, 398). Pystyvyyden tunteen puuttuessa, ihminen toimii tehottomasti, vaikka tietää, mitä pitäisi tehdä (Ahokas 2015). Koska arvioin, että työelämässä olevissa työympäristömuutoksissa on kyse muustakin kuin mallioppimisesta työntekijävaatimusten suhteen, jatkoin teoriaviitekehysten etsintää. Havaittiin, että ajankohtaiseksi tutkimuksen kohteeksi on noussut positiivisen psykologian puolelle fysiikasta lainattu resilienssin käsite, mitä sovelletaan enenevässä määrin yksilö-, perhe-, organisaatio- ja yhteisökysymyksiin (2019, 11-13, 16). Resilienssi tarkoittaa Mattilan ja Aarninsalon (2014, 86) mukaan kykyä selviytyä vastoinkäymisistä ja kykyä kääntää ne omaksi vahvuudeksi oppimalla vastoinkäymisistä. Pinnallisen perehtymisen perusteella sekä Banduran pystyvyysteorialla ja resilienssillä vaikuttaa olevan yhtymäkohtia, joita olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, minkä arvioin olevan tähän opinnäytetyöhön liian laaja kokonaisuus. Näin ollen valitsin tarkastelun kohteeksi ajankohtaisesti esille nousseen resilienssin käsitteen. Tavoitteenani on tässä opinnäytetyössä kytkeä resilienssi ratkaisukeskeisyyteen työelämäkontekstissa ilmenevien toimintaympäristöjen ja työtehtävien muutoksissa.

Olin ensin aikeissa toteuttaa tästä opinnäytetyöstä onnistuneen, ratkaisukeskeisen organisaatiomuutoksen analyysin, koska ympärilläni havaittiin tapahtuvan erilaisia organisaatiomuutoksia yksityisellä ja julkisella sektorilla. Etsiessäni soveltuva onnistunutta organisaatiomuutosta löysin sosiaalipsykologi, insinööri, ja kirjailija Ritva Rannan (2012)

kirjoittaman kirjan ”*Selviytymistarina. Yrityksen nousu kriisistä voittoon*”. Tarina kertoo metallialan yrityksen selviytymistarinaa 1990-luvulta alkaen nykypäivään. Mielenkiintoni työyhteisön muutoksiin perustuu työhistoriani myötä myös sosiaali- ja terveydenhuollossa havaittuihin muutostilanteisiin. Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana on varmistunut, että kaavailtu SOTE-uudistus ei toteutunut. Henkilökohtaisesti olen kokenut useita työhön liittyviä muutoksia erilaisten organisaatiomuutosten tai työpaikkavaihdosten vuoksi 1990-luvun laman jälkeiseltä ajalta alkaen.

Yhä useammin on mieleeni noussut kysymys siitä, mikä auttaa työyhteisöjä ja työntekijöitä selviytymään kiihtyvällä tahdilla lisääntyvistä muutoksista, jotka vaikuttavat työelämän toimintaympäristöön ja työtehtäviin. Muodostaakseni psykoterapeutin työhön kytkeytyvää ymmärrystä organisaatioiden ja työntekijöiden resilienssin kehittymisestä muutoksissa ja ratkaisukeskeisen psykoterapeutin mahdollisuudesta tukea siinä, perehdyn teorian tietoon yrittäen löytää yhtymäkohtia resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden välillä. Yritän myös löytää esimerkkejä työelämämuutoksiin ja työelämäresilienssin kehittymisteemaan liittyen tutkimustiedon, lukemani selviytymistarinan ja työkokemukseni perusteella, eettisiä tutkimusperiaatteita kunnioittaen. Etsin myös joitakin työmenetelmiä, joita ratkaisukeskeinen psykoterapeutti voi hyödyntää työssään.

Seuraavaksi taustoitan resilienssiä käsitteenä kytkien sen työelämäkontekstiin hyödyntäen löytämiäni resilienssitutkimuksia, joita olen koonnut Taulukkoon 1. Sen jälkeen kuvaan ratkaisukeskeistä työskentelytapaa ja reteaming-prosessia, jota hyödynnän tekemässäni resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueita vertailevassa Taulukossa 2, mikä on edellistä seuraavassa luvussa. Tämän jälkeen käsittelen lukemani selviytymistarinan vaiheita vuosilta 1989-2001 Taulukon 3 avulla, jonka jälkeen käsittelen sosiaali- ja terveydenhuollon muutosta. Käsittelen myös ratkaisukeskeisen psykoterapeutin työskentelytapaa työyhteisön ja työntekijän resilienssin kehittymisen tukijana työyhteisö- ja työntekijätasolla. Päätän opinnäytetyöni tuloksiin ja pohdintaan.

2 RESILIENSSI JA RATKAISUKESKEINEN TYÖSKENTELYTAPA

2.1 Resiliensistä käsitteenä yleisesti ja työelämäkontekstissa

Poijula (2019, 11-13, 16-18) kertoo, että latinan kielestä peräisin oleva resilienssi (salire = hypätä ja re-salire = hypätä takaisin) on haastavaa kääntää suomen kieleen sopivaksi. Englannin kielessä resilienssi (resilience) tarkoittaa vaikeuksista takaisin ponnahtamisen taitoa. Suomen kielessä se

tarkoittaa muun muassa muutos- ja selviytymiskykyä, pärjäävyyttä, lannistumattomuutta, kestävyyttä, sitkeyttä, sinnikkyyttä, muutoksen vastustuskykyä ja kriisikestävyyttä. Resilienssin käsite on lainattu fysiikasta, jossa sitä on käytetty kuvaamaan esimerkiksi metallin kimmoisuutta, iskunkestävyyttä ja kykyä palautua muotoonsa muutoksesta, minkä aiheuttajana on ollut puristava paine. Ihmiset rinnastuvat täten metallin tavoin ulkoisten voimien vastustajiksi resilienssin pettäessä voimakkaan paineen vaikutuksesta. Resilienssin tutkimus on saanut alkunsa kehityspsykologisena tutkimuksena, yksilöiden resilienssin ollessa tutkimuskohteena. Sittemmin tutkimus on laajentunut koskemaan dynaamisen systeemin kykyä sopeutua häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä. Lisääntyneestä tutkimuksesta ja käytännön näytöistä huolimatta ei ole saatu täyttä yksimielisyyttä siitä, onko resilienssi prosessi, yksilöllinen piirre, dynaaminen kehitysprosessi, tulos vai kaikkia näitä.

Southwick ja Charney (2018, 10, 12, 16, 25, 300) puolestaan toteavat, että resilienssi on monimuotoinen kokonaisuus. Sitä tulee tutkia ja tarkastella monista eri tieteellisistä näkökulmista käsin. Nykyajassa stressiä, traumoja ja tragedioita tuottavia tilanteita ovat sotavankeuden ja maamiinaan astumisen sijaan esimerkiksi ihmisten kohtaama työttömyys, taloudelliset vaikeudet, ero läheisistä sekä fyysiset ja mielenterveyssairaudet. Vaikka resilienssin kehittymiseen liittyy stressi, tarvitaan sitä terveyden ja kasvun vahvistamiseksi, jottei keho heikkene. Näin ollen on tärkeää oppia hyödyntämään stressiä kasvun ja viisastumisen lähteenä. Resilienssi yhdistetään usein yksilöön, tosin se ilmenee myös yksilön joka päiväisissä yhteisöissä, kuten perheissä, ystävyys- ja työtoverisuhteissa ja organisaatioissa. Esimerkkeinä yhteisöjä koskevista resilienssitutkimuksista ovat vuoden 2004 tsunami Intian merellä, syyskuussa 2011 World Trade Centerin isku ja Bostonin maratonin pommi-isku vuonna 2013. Työelämäkontekstissa olevaa resilienssiä on tutkittu esimerkiksi Yhdysvaltojen armeijan erikoisjoukkoihin kuuluvilla sotilailta.

Resilienssin tarkoittaessa kykyä selviytyä vastoinkäymisistä ja kykyä kääntää ne omaksi vahvuudeksi oppimalla vastoinkäymisistä, esimerkiksi psyykkisestä traumasta toipumista edistää kokemuksen näkeminen mielekkäänä tai merkityksellisenä tai hyödyllisenä. Tämä voi johtaa oman elämänasenteiden ja -tapojen, arvojen ja arvostuksenkohteiden tarkastamiseen. (Mattila ja Aarninsalo 2014, 86-87.) Resilienssi on normaalia kehitystä, myönteistä psykologista toimintaa ja sen seurauksia, vaikeista ja kielteisistä olosuhteista huolimatta. Resilienssin avulla ihminen pyrkii oikaisemaan kohtamansa tilanteen kielteisiä vaikutuksia, säilyttäen samalla normaaliuden. Resilienssi on muuttuva kokonaisuus, mikä tulee ilmi yksilön tai ympäristön parhaina puolina, kun

ne kohtaavat vaikeita aikoja. Sitä voi kehittää ja se ilmenee käyttäytymisenä, ajatteluna ja toimintana. Poijula (2019, 17, 19, 21.)

St. John ja Haines (2017, 12-14) jakavat resilienssin makro – ja mikrotasoille. Makrotason resilienssi kehittyy pitkän ajan kuluessa. Esimerkiksi meditaation ja oikeanlaisen ravitsemuksen avulla energisyys ja terveys pitkällä aikavälillä lisääntyvät. Mikrotason resilienssi tarkoittaa puolestaan läsnäoloa joka hetki ja tilanteessa, myös esimerkiksi lukiessa. Toisaalta makro- ja mikrotason resilienssi vaikuttavat toisiinsa. Mikrotason käytös, johon kuuluu terveelliset ruokavalinnat, fyysinen harjoittelu, riittävä uni ja vuorovaikutus ystävien ja perheen kanssa, kerryttävät makrotason resilienssiä. On myös hyvä muistaa, ettei itse ei voi aina vaikuttaa tapahtumien kulkuun hyvän terveyden ohjeita noudattamisesta huolimatta. Tällöin voi joutua kohtaamaan päivittäin erilaisia haasteita. Poijula (2019, 17, 19-20) puolestaan toteaa, että terveystieteiden resilienssi tarkoittaa terveyden suojaamista, toipumista ja terveyden edistämistä, sillä resilienssiin liittyy kehityspsykologian ja genetiikan lisäksi fysiologia. Resilienssin ydin onkin se, kuinka kohdatuista muutoksista ja haasteista sopeudutaan ja kasvetaan (Comas-Diaz, Luthar, Maddi, O'Neill, Saakvitne ja Tedeschi 2019).

Waldman ja Jackson (2017, 24) käyttävät työhön liittyvästä resilienssistä nimitystä palautuminen (bouncebackability), lainaten sitä jalkapallojoukkueen kohtaaman tappion jälkeisestä palautumisesta, jotta peliä voidaan edelleen jatkaa koetusta vastoinkäymisestä huolimatta. Poijulan (2019, 17) mukaan organisaatioiden resilienssi liittyy muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Southwick, Bonnano, Masten, Panter-Brick ja Yehuda (2014, 12) kertovat, että yhteisöt voivat vahvistaa yksilön resilienssiä esimerkiksi tarjoamalla työttömälle työharjoittelua ja aseman yhteiskunnassa, mikä voi suuresti vaihdella eri yhteisöissä, samoin kuin eri yksilöiden kokemuksissa, kuten terroristi-isku- tai syöpädiagnoositilanteissa. Resilienssi on näin ollen monitasoinen ja myös yhteisöön vaikuttava kokonaisuus.

Työelämäkontekstissa oleva resilienssi kytkeytyy usein Yhdysvaltojen armeijan erikoisjoukkojen kouluttamiseen erilaisiin puolustus-, tiedustelu- ja vakoilutehtäviin. Tehtävien olosuhteet ovat poikkeukselliset ja perustuvat salassapitoon. Sotilaat kohtaavat tehtävissään koulutuksensa myötä vastoinkäymisiä elämään ja kuolemaan liittyen viisaasti, ketterästi ja neuvokkaasti. Southwick ja Charney (2018, 12.) Toinen esimerkki voisi olla Kuntoutussäätiön voimavarasuuntautuneen asiakastyön kehittämiskeskuksen (VAK) toiminnan aloittaminen ja työskentelyn kehittäminen. Alkuun yhteisten tavoitteiden muodostaminen oli alkuun hankalaa. Myös epävarmuus sekä yllättävät

käänteet kuormittivat työntekijöitä. Toisaalta projekti tarjosi työntekijöille mahdollisuuden käyttää kykyjään luovasti ja aiempaa monipuolisemmin. Uusi, totutusta poikkeava toimintatapa kasvatti työntekijöiden luottamusta omaan osaamiseen sekä lisäsi erilaisten työtapojen ja tyylien sallivuutta, joiden soveltuvuus myös eri tilanteissa lisääntyi. Tärkeässä roolissa oli systemaattinen palautejärjestelmä spontaanin palautteen rinnalla. Myös tiimityö koettiin inspiroivana ja vähemmän kuormittavana (Vataja 1998, 3, 5-6, 11-12.)

Työelämäkontekstissa resilienssiä on tutkittu melko vähän, mutta eri näkökulmista käsin. Olen koonnut tähän yhteyteen Taulukkoon 1 esimerkkejä resilienssi-tutkimuksista, jotka on toteutettu työelämäkontekstissa eri toimialoilla. Ensimmäisen artikkelin mukaan Zhengzhong Ma, Lei Xiao ja Jieli Yin (2018, 246-263) kehittivät organisaation integroidun resilienssimallin, mikä sisältää tiedollisuuden, käytöksen ja asiayhteyden. Toisessa artikkelissa Laura Biggart, Emma Ward, Laura Cook ja Gillian Schofield (2017, 119-130) esittelevät resilienssiä turvaa tuottavasta tiimityöskentelyn näkökulmasta lasten ja perheiden sosiaalityössä, tiimin toimiessa resilienssin ja osaamisen edistäjänä. Kolmannessa artikkelissa Danielle Lamb ja Nicola Cogan (2016, 474-263) tarkastelivat selviytymiskeinoja ja resilienssin lisääntymistä vertailemalla vapaaehtois- ja lakisääteistä mielenterveystyötä tekevien kokemuksia. Neljännessä artikkelissa Tiina Saari (2016, 232-243) tutki eri toimialoilla työskentelevien asiantuntijoiden resilienssiä voimavarana aikapaineiden hallinnassa.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä työyhteisöön ja yksilön resilienssiin kohdistuvista tutkimuksista työelämäkontekstissa organisaatio- ja yksilötasolla.

Tutkija(t), julkaisu vuosi (maa, tutkimus)	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskohde, aineisto ja menetelmät	Resilienssin ilmeneminen, kehittyminen ja/tai kehittäminen
Ma Zhenzhong; Xiao Lei & Yin Jieli, 2018. (Canda/Kiina, julkaistu Englannissa, Toward a dynamic model of organizational resilience. Nankai business review	Tarkoitus analysoida aiempia tutkimuksia organisaation resilienssiin liittyen ja dynaamisen organisaation resilienssimallin muodostaminen tulevaisuuden tutkimustyön tueksi. Tutkimuskohteena olemassa olevat organisaation resilienssiä koskevat kirjallisuustutkimukset, joita analysoitiin kategoria-analyysin avulla, jonka jälkeen luotiin integroitu malli organisaation resilienssistä.	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation resilienssi on selviytymistä, sopeutumista, palautumista ja usein menestymistä odottamattomista, toisinaan tuhoisista tapahtumista mahdollisesti sekasortoisessa ympäristössä, eli kyseessä on organisaation dynaamisesta kyvystä vahvistua ja kehittyä resilienssin eri osa-alueilla, oppien havaitsemaan muutoksia ja tulkitsemaan vielä tuntemattomia tilanteita - organisaatioiden resilienssitutkimusten analyysi osoittaa, että organisaation resilienssi on keskittynyt pitkälti yksittäisiin ulottuvuuksiin, resilienssin ollessa organisaation tila eikä muuntautuva ominaisuus - kiinnostus organisaation resilienssistä tutkijoiden ja johtajien välillä on lisääntynyt ja tutkimusta tarvitaan edelleen eri näkökulmista käsin <p><i>Integroidun resilienssimallin ulottuvuudet ovat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedollisuus (tavoite, arvot, kaukonäköisyys, kielen merkitys) auttaa valmistautumaan odottamattomaan

<p>Tutkija(t), julkaisuvuosi (maa, tutkimus)</p> <p>international)</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskohde, aineisto ja menetelmät</p>	<p>Resilienssin ilmeneminen, kehittyminen ja/tai kehittäminen</p> <p>- <i>käyttäytyminen</i> (opittu kekseliäisyys, muuntautumiskyky, hyödylliset tavat ja rutiinit) auttaa toimimaan odottamattomissa haasteissa - <i>asiayhteys</i> (käytettävissä olevat ihmissuhteet, asiantuntemuksen kunnioittaminen)</p> <p><i>Ulottuvuuksia tulisi tutkia eri tasoilla</i>, jotta organisaation resilienssi ja sen soveltuvuus hallintokäytännöissä voivat kehittyä: - <i>yksilötasolla</i>; kestävyys ja palautuminen ongelmista ja vastoinikäymisistä menestyäkseen optimismiin, luottamukseen, uskon ja sosiaalisen verkoston tuella - <i>ryhmätasolla</i>; suoja organisaation jäsenillä odottamattomissa tilanteissa, johon sisältyy turvallisuus ja vastuullisuus - <i>organisaatiotasolla</i>; rakenteellinen improvisointikyky ongelmatilanteissa</p>
<p>Biggart Laura; Ward Emma, Cook Laura & Schofield Gillian, 2017</p> <p>(Englanti, The team as a secure base: Promoting resilience and competence in child and family social work)</p>	<p>Tarkoitus tutkia, mitkä tekijät sosiaalisessa tuessa auttoivat sosiaalityöntekijöitä selviytymään työssä, mikä estää heitä tunnetasolla kokemasta selviytyvänsä vaativasta työstä, mikä auttaa työskentelemään tehokkaasti lasten ja perheiden sosiaalityössä ja kuinka viisi turvallisuuden perustuvaa ulottuvuutta ovat mukana vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tutkimuskohteena Englannissa aiemmasta laajemmasta aineistosta (N=207) puhelinhaastatteluun valikoituneiden lasten ja perheiden kanssa 21-66-vuotiaat ja 1-33 vuoden työkokemuksen omaavien sosiaalityöntekijöiden (N= 52) työhön ja organisatoriseen tukeen liittyvät kokemukset. Haastateltavat työskentelivät lasten suojelun, virallisen lasten ja nuorten hoidon, adoptioneuvonnan, varhaisen tuen palvelujen, vammaispalvelun ja perhe- tai lastenkeskuksen tehtävissä. Analyysi toteutettiin aloittaen teemakohtaisesti yksittäisistä kokemuksista muodostaen viisi turvallisuuteen perustuvaa ulottuvuutta (tavoitettavuus, herkkyyden, hyväksyminen, yhteistyö ja tiimijäsenyys) olevan turvallisuuteen perustuvan mallin, jonka jälkeen analysoitiin yksilöiden selviytymiskeinoja.</p>	<p>-työntekijöiden emotionaalisten kokemusten kohtaamisen myötä vahvistuu yksilön resilienssi. Emotionaalisia kokemuksia ovat turvallisuuden tunne ja siihen liittyvät tarpeet, kuten tarve suojelulle ja huolenpidolle.</p> <p><i>Turvallisuuden ulottuvuudet ovat tavoitettavuus, herkkyyden, hyväksyminen, yhteistyö ja tiimijäsenyys:</i> - kollegan ja esimiehen tavoitettavuus edistää luottamusta, esimerkiksi suuria tunteita sisältävissä perhetilanteissa, jotka voivat olla pelottavia tai uhkaavia ja joita voidaan tutkia oppien niistä. - esimiesten herkkyyden henkilöstön tunnekokemuksissa edistää tunteiden säätelyä, synnyttäen luottamusta siitä, että tunteet ovat hallittavissa ja kokemusta tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi - hyväksyminen; rakentava palaute edistää hyväksyvää itsearvostusta eli hyväksytyksi tuleminen kokemusta, vähentää ahdistusta virheiden suhteen ja lisää avoimuutta oppia tapahtuneista sekä ymmärrystä siitä, ettei aina voi olla vahva - tiimin yhteistyöhön liittyvä kulttuuri vahvistaa pystyvyyden tunnetta, rakentaen yksilön toimintakykyisyyttä kollegoiden ja esimiesten tarjotessa suunnitellun ja epävirallisen mahdollisuuden työskennellä yhdessä ohjeiden antamisen sijaan ehdottaen vaihtoehtoja yksilön itsenäisen työskentelyn tueksi, oppien samalla ajatuksia jakaen toisilta asiaan liittyviä asioita - tiimijäsenyyttä vahvistaa tiimit organisatorisena käytäntönä, nimeämällä tiimit, säännöllisten tiimitapaamisten ja yhteydenpidon ollessa tärkeässä roolissa epävarmuutta sisältävässä työssä, tiimin jäsenten määriteltäessä odotukset (esimerkiksi toiselle annettava tuki ja suojelu) sekä normit tiimin jäsenten käyttäytymiselle</p>
<p>Lamb Danielle & Cogan Nicola, 2015 (Englanti,</p>	<p>Tarkoitus tutkia kuinka työntekijät selviävät työhön liittyvien stressitekijöiden kanssa ja kuinka he rakentavat ja ylläpitävät resilienssiä.</p>	<p>- työhön vaikuttavien poliittisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden tunnistaminen osana johtamista ja niiden kytkeminen yhteisiin arvoihin (NP) - rauhallinen työympäristö (SV)</p>

Tutkija(t), julkaisu vuosi (maa, tutkimus) Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis)	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskohde, aineisto ja menetelmät Tutkimuskohdeena mielenterveystyöntekijöiden kokemukset resilienssistä samantyylisten palvelukäyttäjien kanssa työskennellessä. Toinen kohderyhmä koostui lakisääteisistä mielenterveystyöntekijöistä (NP), joilla on pidempiä asiakkuuksia ja hierarkkinen organisaatio (N=9) ja toinen samarialaisista vapaaehtoisista (SV), joilla on lyhyitä asiakkuuksia ja matala organisaatio (N=8). Tutkimusmenetelmänä ryhmäsyvähaastattelut, joiden analysointi toteutettiin tulkitsevan fenomenologisen analyysin avulla.	Resilienssin ilmeneminen, kehittyminen ja/tai kehittäminen - osallistava, matala organisaatio ja esimiesten subtanssi-osaaminen (SV) - arvojen mukainen toiminta vapaaehtoistyössä helpompaa pienemmän kiireen vuoksi (ei ole jonolistaa tai hallinnon tavoitteita vaikuttamassa) - tilanteen (NP ja SV) ja siihen liittyvien tunteiden (NP) hyväksyminen, sillä aina ei voi olla avuksi eikä asioihin voi aina vaikuttaa - huumori (NP ja SV) ja ajan viettäminen perheen ja ystävien kanssa (NP) edistävät selviytymistä - tasapaino työn ja joka päiväisen elämän välillä (SV) ja tauot asiakkaiden välillä, lounas sekä vapaapäivien merkitys (NP) - yleinen tuki (SV) ja keskustelut vertaisen kanssa merkityksellistä (NP ja SV) - stressinhallintakeinot hallussa, esimerkiksi mindfulness (NP) - riittävästi aikaa asiakastyölle
Saari Tiina, 2016 (Suomi, Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapainneiden hallinnassa)	Tarkoituksena tutkia miten voidaan yksilötasolla sietää ja ymmärtää kiireeseen sopeutuminen ja siitä selviytyminen (ajankäyttö, ajan hallinta ja ajan käytön suunnittelu työssä ja vapaa-ajalla). Tutkimuskohdeena asiantuntijatyön aikapaineisiin suhtautuminen ja miten resilienssi suhtautuminen ja sen myötä kehitetyt toimintatavat auttavat työarjessa. Tutkimukseen osallistui usealla toimialalla ja eri puolella Suomea asiantuntijatyössä (esim. tutkija, kehittämissuunnittelija, koulutus-, ohjelma-, projekti- ja tutkimuspäällikkö ja yksikön johtaja) työskenteleviä (N=20). Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelut puhelimitse ja osa kasvokkain, sisältöä analysoitin teoriaa ohjaavan sisällönanalyysin avulla (resilienssi ja siihen liitetyt toimintatavat).	- olennaista on, että työntekijät aktiivisesti organisoivat työnsä siten, että aikapaine pysyy hallinnassa ja toimintatapoja jatkuvasti muokataan - työhyvinvointi lisääntyy - aikapaineet ovat normaali osa työtä - kiire on myös positiivinen asia, esimerkiksi se mahdollistaa yksilön työvauhtiin, jota seuraa aikaansaamisen tunne - työkokemus lisää työn organisointitaitoja (suunnittelu) - luottaminen haasteiden kautta kehittyneeseen ammattitaitoon - työn tekeminen etupainotteisesti (aikataulutus) - työaikojen järjesteleminen keskeytyksien vähentämiseksi - keskittymis- ja läsnäolo harjoitukset

Biggart, Ward, Cook & Schofield (2017, 119, 121-127); Lamb & Cogan (2015, 474, 476, 480-481, 484-486, 488); Ma, Xiao & Yin 2018, 246,253,255-256; Saari (2016, 232, 236-242.)

2.2 Ratkaisukeskeisestä työskentelytavasta ja reteaming-muutosprosessista

Ratkaisukeskeisyydessä on kyse koetun ongelman takana olevasta toteutumattomasta unelmasta, arvosta tai muutoin tärkeästä asiasta. Turhautuessamme koemme tilanteen vaikeudeksi, ongelmaksi tai harmiksi. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 16.) Maailmanlaajuisesti levinneen lyhytterapeuttisen ja ratkaisukeskeisen työskentelytavan sanansaattajia olivat erityisesti Steve De

Shazer ja Insoo Kim Berg. Heidän työskentely perustui havainnointiin ja reflektointiin oikeiden asiakastapausten pohjalta. Ratkaisukeskeinen työskentelytapa kehittyi työskentelytavaksi, jonka aikana perehdytään olemassa olevien ongelmien sijaan niiden ratkaisujen etsimiseen. Ratkaisukeskeistä työskentelyotetta sovelletaan eri ihmisryhmiin eri toimialueilla, psykiatrian lisäksi esimerkiksi opetuksessa, tutkimuksissa, vankiloissa, ryhmäkodeissa ja liiketoiminnassa. (Berg & Dolan 2001, 2; De Jong & Berg 2013, 22.) Ratkaisukeskeinen työskentelytapa perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, minkä mukaan käsitykset olemassa olevasta, ongelmista, vahvuuksista ja mahdollisista ratkaisuista rakentuvat toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa ollessa. (De Jong & Berg 2013, 7, 349.) Ratkaisukeskeisellä työskentelytavalla tavoitellaan muutosten mahdollistamista mahdollisimman lyhyessä ajassa (Ratner, George & Iveson 2012, 3).

Ratkaisukeskeisessä työskentelytavassa keskitytään asiakkaan muutostoiveiden sekä muutokseen johtavien tavoitteiden löytämiseen ja määrittämiseen. Keskitytään myös tutkimaan, kuinka muutos tapahtuu, hyödyntäen asiakkaan voimavaroja ja asiakkaan aktiivista roolia muutostoiveiden ja tavoitteiden saavuttamisen asiantuntijana. Oleellista on hahmottaa se, miten asioiden toivotaan olevan tulevaisuudessa, jonka jälkeen voidaan keskittyä havainnoimaan sitä, mitä tähän mennessä on tavoitteiden saavuttamiseksi tehty ja millaisia vastaavia kokemuksia menneisyydestä löytyy, joista voisi olla hyötyä nykytilanteen ratkaisemiseksi, erilaisten mahdollisuuksien löytymiseksi ja toiveikkuuden lisäämiseksi. (Ahola & Ahola 2016, 19, 21-22; Berg & Dolan, 2001, 1-2; Ratner, George & Iveson 2012, 3.) Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä keskitytään puhumaan siitä, mikä toimii ja mitä halutaan. Tällainen puhe auttaa saamaan aikaan muutoksia organisaation kaikilla tasoilla. Työskentely perustuu tunnustelevaan haastatteluun asiakkaan kanssa ja työskentelyn suunnitteluun yhdessä asiakkaan kanssa. Työskentelyn toteutuksessa huomioidaan asiakkaan osaamisen ja voimavarojen lisäksi käynnissä olevien projektien hallinta. Työskentelyä myös jatkuvasti joustavasti muokataan asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Jackson ja Waldman 2013, 337-338.) Macdonald (2011, 169-170) pohtii, että organisaatio- ja johtamiskulttuurissa ratkaisukeskeisyyden periaatteiden hyödyntäminen on lisääntynyt paljon yritysvalmentajien, konsulttien ja muutosagenttien myötä. Liiketoiminnassa sovelletun ratkaisukeskeisyyden työskentelytavan on voitu osoittaa tutkimustuloksien merkittäviä vaikutuksia johtajuuteen, työntekijöiden suorituskykyyn ja tuottavuuteen, työpaikalla esiintyvään käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen tiimeissä.

Edellä mainittuja muutoksia voi tavoitella esimerkiksi ratkaisukeskeistä 12 vaiheen reteaming-prosessimallia noudattamalla. Sen vaiheet ovat kuvaa haaveesi, aseta tavoite, hanki kannustajia,

tiedosta tavoitteen edut, huomaa jo tapahtunut edistys, tee mielikuva tulevasta edistyksestä, totea tehtävän vaikeus, kasvata onnistumisen uskoa, anna lupauksesi, tarkkaile edistystä, varaudu vastoinkäymisiin sekä juhlista onnistumista ja anna ansiota kannustajille. Reteaming-prosessi on ”yleispätevä, monikäyttöinen vaiheittain etenevä 12 askeleesta koostuva motivaatiota kasvattava ja yhteistyötä vahvistava prosessi, jonka avulla ihmiset, niin yksilöt kuin ihmisryhmät voivat kehittää toimintaansa”. Reteaming soveltuu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa, joissa ihmiset haluavat kehittää toimintaansa, on kyseessä yksilö tai työryhmä, toiminnan kehittäminen, ongelman ratkaiseminen tai erilaisten muutosprosessien hallinta. Se etenee vaiheittain ja kasvattaa motivaatiota, jolloin ihmisten usko omiin mahdollisuuksiin saavuttaa asetettu tavoite vahvistuu ja halu toimia sen eteen kasvaa. Reteaming-prosessilla on myös yhteisöjä vahvistava vaikutus, koska muutokset tapahtuvat vastavuoroisessa yhteistyössä ja positiivisessa ilmapiirissä tavoitteena kohentaa ihmisten välisiä välejä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Reteaming-malli auttaa selkiyttämään millaisia muutoksia ihmiset haluavat ja toimivat aktiivisesti niiden saavuttamiseksi. Reteaming-prosessi perustuu motivaatioteoriaan, minkä mukaan motivaatio koostuu omaksi koetusta tavoitteesta, joka koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi, uskon siitä, että tavoitteen voi saavuttaa, edistymiskokemuksesta ja valmiudesta selviytymään mahdollisista vastoinkäymisistä. (Furman & Ahola 2007, 9-10, 13, 17-20.) Reteaming-mallin vaiheita olen soveltaen sijoittanut tekemääni Taulukkoon 2, mikä on liitettynä lukuun ” 2.3 Resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet Reteaming-prosessia mukaillen ”.

Jackson ja Waldman (2013, 342) haluavat vielä täsmentää, että keskeisiä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä organisaatioon kohdistuvassa muutoksessa ovat:

- Mikä olisi hyvä tulos muutoksessa?
- Mistä tiedetään, että muutokseen liittyvät tavoitteet on saavutettu?
- Mitä on tähän mennessä tehty viisaasti?
- Mikä olisi ensimmäinen merkki edistymisestä muutoksen suuntaan?
- Mistä muut organisaatiossa tai sen ulkopuolella huomaavat muutosta tapahtuneen?

2.3 Resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet reteaming-prosessia mukaillen

Aiemmissa luvuissa on käsitelty resilienssiä käsitteenä liittäen se työelämäkontekstiin ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa sekä reteaming-muutosprosessia. Tässä luvussa tarkastellaan resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden yhtymäkohtia niiden osa-alueiden kautta liittäen niihin myös reteaming-prosessin vaiheita. Näiden hahmottamiseksi on koostettu Taulukko 2, jossa on kymmenen

osa-aluetta ja reteaming-vaihetta. Taulukossa on ensin resilienssin osa-alueet ja niitä lisäävät elementit sarakkeet, jonka jälkeen on ratkaisukeskeisyyden osa-alueet ja reteaming-vaiheet sarake ja viimeisessä sarakkeessa on ratkaisukeskeisyyden osa-alueen käytännön sovellus.

TAULUKKO 2. Resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet muutoksen eri vaiheissa Reteaming-mallia mukailleen.

Resilienssin osa-alueet	Resilienssin osa-alueita lisäävät elementit	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueet ja reteaming-vaiheet (RT)	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueen käytännön sovellus
<i>Optimismi, parempi tulevaisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ajan vietto optimististen ja toisaan tukevien henkilöiden parissa - epäitsekäät harrastukset 	<p><i>Edistys tapahtuu pienin askelin</i></p> <p>RT: Ihannetilan, tavoitteen kuvaaminen</p>	Pienten edistysaskeleiden huomiointi kannustaa ponnistelemaan ja jatkamaan kohti unelmaa, tavoitetta tai muutostoivetta.
<i>Pelon kohtaaminen; mukautuva reaktio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - pelon kohtaaminen harjaantuu mukavuusalueen ulkopuolella - pelko energisoi ja kasvattaa - pelko on opas, mikä auttaa keskittymään tavoitteen saavuttamiseksi - pelko lisää rohkeutta, itsetuntoa ja hallinnantunnetta - pelon kohtaamisessa voi auttaa erilaiset sosiaaliset suhteet - uskonto tai hengellisyys auttavat 	<p><i>Ongelmiin on monta vaihtoehtoista ratkaisua</i></p> <p>RT: Kehittämistavoitteen valitseminen</p>	Näkökulman vaihtamisen taito eli taito kyseenalaistaa vakiintuneet käsitykset ja taito nähdä asiat toisin silmin on keskeistä henkisen joustavuuden ja elämisen taidon kannalta. Toisaalta tapahtumiin ja kokemuksiin vaikuttaa moni asia, jotka ovat kytköksissä muihin ihmisiin ja ympäristöön, jotka tarjoavat useampia vaihtoehtoja. Toteamalla tilanteen vaikeus ja luopumalla pakonomaisesta ratkaisun etsimisestä, voi löytäjä jäljellä olevat voimavarat.
<i>Sosiaalinen tuki</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaalinen tuki vaikeissa tilanteissa tarjoaa turvaverkon sekä suojaa fyysisiltä ja psyykkisiltä sairauksilta - vastavuoroinen sosiaalinen tuki vahvistaa sosiaalista tukea - sosiaalista verkostoaan voi laajentaa tutustumalla uusiin ihmisiin 	<p><i>Kannustajat ja toisten auttaminen</i></p> <p>RT: Edistymisen ilon jakaminen muiden kanssa</p>	Kannustajat voivat osoittaa pitävää tavoitetta tärkeänä, voivat tarjota hyödyllisiä ideoita ja ehdotuksia, rohkaista ja kannustaa, olla henkisenä tukena vaikeuksien aikana ja auttaa näkemään tavoitteen suuntainen edistyminen ja iloita siitä. Toisten auttaminen onnistuessaan tuottaa kiitollisuuden tunnetta toisia kohtaan ja vastavuoroinen vuorovaikutuksen vuoksi hyödyttää kumpaakin osapuolta.
<i>Aivojen harjoitukset</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kehittää henkistä terävyyttä - auttaa keskittymään ongelmaan - tehostaa tiedon käsittelyä - auttaa muistamaan miten aiemmin on selvitty - auttaa löytämään keinon ratkaista ongelman ja oppimaan uutta - auttaa tekemään viisaita päätöksiä ja kehittää perustelutaitoa - harjoittaa tunteiden säätelyä - matemaattiset laskut, sanalistojen muistelu ja sokkeloissa olemisen kehittävät aivoja 	<p><i>Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus</i></p> <p>RT: Kehittämistyön edut ja hyödyt</p>	Muunnetaan ongelmat tavoitteiksi, keskustelun, ajattelun ja työskentelyn keskittyessä edistysaskelten etenemisen kautta toivottuun tulokseen tai tavoitteeseen.

Resilienssin osa-alueet	Resilienssin osa-alueita lisäävät elementit	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueet ja reteaming-vaiheet (RT)	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueen käytännön sovellus
<i>Tiedollinen ja tunneperäinen joustavuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kognitiivinen joustavuus kehittyä hyväksymällä ja sietämällä tilanne - vitsien ymmärtäminen ja virheistä oppiminen lisäävät kognitiivista joustavuutta - positiiviset tunteet, optimismi ja huumori (sarjakuvat, vitsit) aktivoi tunnetason joustavuuden - tunteiden ilmaisulla/ tukahduttamisella tilannekohtainen merkitys 	<p><i>Myönteisyys, luovuus, leikkisyys ja huumori keskustelussa ja ajattelussa</i></p> <p>RT: Välivaiheiden ja edistysaskelten kuvaaminen</p>	Keskittyminen voimavaroihin ja piileviä kykyjä kasvattaviin näkökulmiin. Epäonnistumisten tutkiminen on oppimiskokemus, jonka avulla voidaan muuttaa olemassa olevia käsityksiä.
<i>Merkitys, tarkoitus ja kasvu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä, hyväksyttävä tarkoitus kytkeytyy tehtävän tavoitteeseen - työ voidaan nähdä kutsumuksena, merkityksellisenä tai tärkeänä - muistettava, että aina ei voi tilanteeseen vaikuttaa, vaikka haluaisi, jolloin voi muuttaa itseään, toimiakseen merkityksellisellä tavalla - yhteinen suunta ja työn merkisevyys yksilöllä ja työyhteisöllä tärkeä - ajattelemalla aikaa taaksepäin näkee merkityksiä ja kasvun 	<p><i>Merkityksellinen työ, voimavarat ja toiveisuus tarkastelun kohteena</i></p> <p>RT: Mahdollisten tavoitteiden saavuttamista hidastavien vaikeuksien hahmottaminen</p>	Työ on osa jotakin kokonaisuutta, johon työntekijä voi itse vaikuttaa ja päättää sen yksityiskohdista mahdollisimman paljon. Aikaisempien onnistumisten ja taitojen esille nostaminen sekä menneisyyden tarinan kautta voimavarojen löytäminen. Kovia vaikeuksia kestää, mikäli tapahtuman kokee mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi kokonaisuudessa.
<i>Uskonto ja hengellisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - uskonto voi auttaa selviytymään ja vähentää terveyteen liittyviä oireita - anteeksiantaminen on päätös ja tunneprosessi, jota voi pyytää Jumalalta, korjatakseen ihmissuhteita tai pohtiakseen asioita uudelleen - säännöllinen harjoittelu muiden kanssa voi olla eduksi - harjoituksiin liittyy usein rukous tai toivomus sekä meditaatio tai mindfulness 	<p><i>Arvostaminen</i></p> <p>RT: Onnistumiseen luottaminen/ uskominen</p>	Toisten ihmisten ajattelutavan, maailmankuvan ja arvojen kunnioittaminen kuuntelemalla huolellisesti toista. Oman itsen ja omien arvojen kunnioittaminen valintojen äärellä. Se tarkoittaa palautteen antamista, ansion jakamista muille onnistumisissa ja loukkaantuneen henkilön kuuntelemista ja ymmärtämistä.
<i>Moraali, eettisyys ja epäitsekkyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä näkemys oikeasta ja väärästä, mikä ilmaistaan selkeästi - moraalisten periaatteiden mukaisesti eläminen - epäitsekäs kiinnostuu toisen hyvinvoinnista - vastikkeeton auttaminen - aina ei ole hyviä vaihtoehtoja - itsearviointi toimii arvojen ja uskomusten tarkistuskeinona - keskustelu moraalisisista asioista toisen kanssa hahmottamisen tuki 	<p><i>Välittäminen</i></p> <p>RT: Konkreettiset lupaukset muille työyhteisön jäsenille siitä, mitä teette seuraavaksi asian edistämiseksi</p>	Asenne ja ajattelutapa, jolloin työtoverin henkinen hyvinvointi koetaan niin tärkeänä, että ollaan valmiita näkemään sen eteen vaivaa (huomioiminen, kiinnostus, lohduttaminen, rohkaisu, kannustaminen, auttaminen, surujen ja murheiden jakaminen).

Resilienssin osa-alueet	Resilienssin osa-alueita lisäävät elementit	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueet ja reteaming-vaiheet (RT)	Ratkaisukeskeisyyden osa-alueen käytännön sovellus
<i>Roolimallit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - roolimallilla inspiroiva vaikutus - roolimallina voi olla kuka tahansa, jonka toimintaa ihannoit, myös itselleen tuntemattoman - auttaa hahmottamaan omassa elämässä olevat hyvät asiat - havainnointi toimii roolimallin käytöksen oppimisen välineenä - työhön liittyviä asioita voi oppia aiemmin samassa työssä olleilta - sosiaalinen opittu käytös (riittävä ravitseminen, nesteytys, lepo ja fyysinen harjoittelu) auttaa stressaavissa tilanteissa - myös muilta saadulla tunnetason tuella ja aktiivisella ohjauksella on vaikutusta roolimallitoiminnassa 	<p><i>Tasaveroisuus ja yhteistyö</i></p> <p>RT: Tavoitteiden edistymisen seuranta suhteessa tehtyihin toimenpiteisiin</p>	<p>Keskustelukumppaneihin suhtaudutaan arvostaen heidän ideoitaan ja kunnioittaen heidän tapansa toimia. Vuorovaikutuksella tavoitellaan yhteistyön syntymistä.</p>
<i>Fyysisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mikro-/ makrotason käytös (tämä hetki ja pitkän ajan kuluessa oleva) - terveelliset ruokavalinnat, fyysinen harjoittelu (vähintään 30 minuuttia kohtalaisella kuormituksella päivittäin), riittävä uni ja vuorovaikutus ystävien ja perheen kanssa kerryttävät makrotason resilienssiä - myös vaikutusta muihin elämän osa-alueisiin - mahdollistaa hauskuuden ja sosiaalisuuden 	<p><i>Kehityskeskustelukäytännöt ja stressin selittäminen</i></p> <p>RT: Onnistumisen juhlistaminen ja ansion jakaminen</p>	<p>Rauhallinen tila, rajattu aika ja selkeästi määriteltä tarkoitukset keskustelulle. Jatkuva kiireessä keskeistä on keskittyminen nykyhetkeen, yhteen asiaan kerrallaan, tehden työtä vain työaikana ja rytmittäen työvuotta suunnitelmallisesti, hyväksymällä myös mahdolliset ruuhkahuiput. Suunnittelua helpottaa kirjanpito työn, fyysiseen harjoitteluun, nukkumisen ja muun vapaa-ajan osalta. Tavoitteiden saavuttamisen jälkeen on syytä olla ylpeä onnistumisesta ja sitä voi yhdessä luontevalla tavalla juhlistaa, jolloin tulee kiitettävä asian onnistumiseen vaikuttaneita tukijoita.</p>

Lähteet: Ahola & Furman (2004, 53-54); Ahola & Furman (2015, 22-27, 51-53); Furman, Pinjola & Rubanovitsch (2014, 188-192); Hirvihuhta & Litovaara (2009, 112, 115); Katajainen, Lipponen & Litovaara (2003, 15); Kurttila, Laane, Saukko & Tranberg (2010, 38); Mattila (2011, 21-22, 190); Southwick & Charney (2018, 35, 57, 63, 75-77, 80, 82, 85-86, 104-106, 110, 124-125, 129, 131-132, 136, 142-143, 145, 147, 151, 160, 167, 171-172, 175, 178, 188, 199, 206, 208, 226, 241-242, 244, 251-252, 258, 263); St. John & Haines (2017, 12-14).

Resilienssin osa-alueita ovat optimismi eli toivo paremmasta tulevaisuudesta, pelon kohtaaminen, sosiaalinen tuki, aivojen harjoittaminen, kognitiivinen ja emotionaalinen joustavuus, merkitys, tarkoitus ja kasvu sekä uskonto ja hengellisyys. Myös moraalit, eettisyys ja epäitsekkyys, roolimallit ja fyysisyys ovat resilienssin osa-alueita (Southwick & Charney 2018, 15-16.) Ratkaisukeskeisyyden vastaavat osa-alueet perustuvat usean ratkaisukeskeisyyden parissa työskentelevän havaintoihin. Ratkaisukeskeisyyden osa-alueita ovat edistys tapahtuu pienin askelin, ongelmiin on monta vaihtoehtoista ratkaisua, kannustajat ja toisten auttaminen, tulevaisuuteen suuntautuminen ja

tavoitteellisuus, myönteisyys, luovuus ja huumori keskustelussa sekä ajattelussa, merkityksellinen työ, voimavarat ja toiveikkuus tarkastelun kohteena ja arvostaminen. Loput ratkaisukeskeisyyden osa-alueet ovat välittäminen, tasaveroisuus ja yhteistyö sekä kehityskeskustelukäytännöt ja stressin selittäminen (Ahola & Furman 2004, 53-54 & 2015, 22-27, 51-53; Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 188-192; Hirvihuhta & Litovaara 2009, 112, 115; Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 15 & Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 38.) Resilienssin ja ratkaisukeskeisen työskentelytavan yhtymäkohdista ja reteaming-muutosmallin sopivuudesta tässä kontekstissa esitän tuloksia ja pohdintaa luvussa.

3 METALLIYRITYKSEN SELVIYTYMISTARINASTA SEKÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON TYÖYHTEISÖT JA TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA

3.1 Metalliyrityksen selviytymistarina vuosina 1989-2009

Tässä kohtaa esittelen tarkemmin lukemani kirjan ”*Selviytymistarina. Yrityksen nousu kriisistä voittoon*” sisältöä. Kyseinen tarina on yksityiskohtainen kuvaus 1990-luvulla laman kouriin joutuneen metallialan yrityksen kamppailusta konkurssin partaalta menestyväksi vientiyritykseksi. Muutos toteutettiin yhdessä ulkopuolisen konsultin, organisaation johdon ja työntekijöiden yhteistyöllä aina 2010-luvulle asti (Ranta 2012.) Yritys ja yrittäjät ovat tarinassa todellisia, osa kirjassa olevista dialogeista ovat kuitenkin fiktiivisiä, päätarinan ollessa todellinen. Kirjan kirjoittaminen on perustunut osittain Rannan pro gradu-työhön. (Rtr-consulting 2016.)

Tarina alkaa vuodesta 1989, jolloin yrityksen edeltävä omistaja on ostanut osan toisen yrityksen liiketoiminnasta. Vuonna 1992 konkurssi toteutuu ja uudet omistajat aloittavat yrityksen nostamiseksi mittavista taloudellisista ongelmista ylös. He hyödyntävät useiden vuosien aikana useampaa konsulttia ja työntekijöiden osallisuutta muutosprosessissa lisätään asteittain. Talousvaikeuksien vuoksi myös uudet omistajat yrityssaneeraukseen ja joutuvat turvautumaan lomautusvaroitukseen. Kassavirran seurantaa tehostetaan, ongelmia tuottava liiketoiminta ja osa varastossa olevasta raaka-aineista myydään. Myynnin osalta viennin painopistettä vahvistetaan voimakkaasti. Näistä toimista huolimatta kolme työntekijää joudutaan irtisanomaan. Kilpailijan, joka oli kopioinut yrityksen tuotetta, ajaututtua konkurssiin alkoi yrityksen myynnin vahvistuminen markkinoilla. Samalla yrityksessä tehtiin runsaasti eri asioissa työntekijöitä ja johtajia osallistavaa kehittämistoimintaa. Käänteen tekeväksi vuodeksi osoittautui 2001. (Ranta 2012, 7, 9-10, 13-21, 25-36, 38, 40-42, 61-62,

65-70, 74-76, 78-79, 81-82, 85, 90, 93.) Olen koonnut Taulukkoon 3 vuosien 1989-2001 yrityksessä olleita tilanteita, niistä seuranneita toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia.

TAULUKKO 3. Metallialan yrityksen selviytymistarinan tilanteita, toimenpiteitä ja vaikutuksia vuosilta 1989-2001

Vuosi	Tilanne	Toimenpide	Vaikutukset
1989	- Metallialan yritys tekee laiva-, maarakennus- ja konepajateollisuusalan töitä asiakkaiden tilausten perusteella esimerkiksi metalliovien lisäksi monenlaisia tuotteita	- Edellinen omistaja oli ostanut osan toisen yrityksen toiminnasta: alihankitöitä, ovitoimitukset ja muita konepajatöitä	- Ajautuminen konkurssiin alkaa yrityskauppojen jälkeen
1992	- Rakentaminen ja laivateollisuus ovat lähes täysin pysähdyksissä. Metallipuolen vienti tuo työtä edelleen - Alihankintatöitä on vähän tarjolla ja hintakilpailu on kovaa ja monet yritykset olivat ottaneet töitä vastaan jopa alle omakustannehinnan - Yritys ei pysty maksamaan työntekijöiden palkkoja, vastineeksi työntekijät pelaavat työajalla jalkapalloa - Konkurssi on varmistunut - Huhtikuussa yrityksen talustilanne näyttää vieläkin synkemältä kuin oli odotettu ja sen vuoksi joudutaan antamaan lomautusvaroitusta - Aloittava yritys tarvitsee sille soveltuvan strategian - Jatkuva rahan puute ahdistaa omistajaa - Puhelinlaitos katkaisee yrityksen puhelimet maksamattomien laskujen vuoksi - Töitä tehdään kuten aiemmin, jonka seurauksena esim. kuljetuksessa olleet ovet vioittuvat	- Tarvitaan kriisijohtamista - Kaikki kaupat on otettava vastaan, mitä saadaan - Asiakas näkee työntekijät jalkapalloa pelaamassa ja ilmaisee vetävänsä tilauksensa pois - Omistaja selvittää haluavatko vähän yli 30 työntekijää jatkaa uusien omistajien palveluksessa ja työntekijät ilmaisevat vaisusti halunsa jatkaa työskentelyä - Pankin konsultin laatiman yritysstrategian realistisuuden tarkistaminen - Realististen ja toteuttamiskelpoisten tavoitteiden asettaminen kauemmaksi tulevaisuuteen - Päätuotteen nimeäminen - Taloustilanteen ennakointitarve; toinen omistajista alkaa systemaattisesti seurata yrityksen kassavirtaa - Yritys liittyy erilaisiin tukiorganisaatioihin - Tarkistetaan pakkaus-toimintojen vaiheet	- Työntekijät lopettavat jalkapallon pelaamisen, jotta saavat säilyttää mahdollisen uuden omistajan saapumisen myötä työpaikkansa ja hajaantuvat pienempiin ryhmiin jatkamaan keskustelua - Yritys saadaan myytyä uusille omistajille, jotka ryhtyvät selvittämään yrityksen käytännön asioita, kuten puhelinliittymien au-kaisua - Omistaja lupaa keskustella kaikkien kanssa erikseen työn jatkamisen yksityiskohdista. Sosiaalituloissa työntekijät iloisia ja huojentuneita tilanteesta - Uuden konsultin rekrytointi alkaa - Konsultin avulla tehdään tiivis strategia - Käydään henkilöstön kanssa läpi pakkausvaiheet ja niiden merkitys - Päätuotteeksi nimetään palo-ovet, joiden tuotantoa pyritään lisäämään sadasta ovesta noin kahteen sataan - Ymmärrys siitä, että työntekijät tarvitaan yleisesti ottaen mukaan muutosprosessiin uusien käytäntöjen ja toimintatapojen luomiseksi - Myynnin lisäämistä tavoitellaan viennillä, koska Suomessa ei riitä asiakkaita ja ulkomaan kaupan työntekijä osallistuu toteuttamiskelpoisen kehittämislistan laatimiseen - Talousseurannalla saadaan tarvittaessa muutaman kuukauden etukäteen tietoa siitä, mikäli palkkoja ei saataisi maksettua. - Tarvittaessa neuvotellaan raaka-ainetoimittajien laskutusten lykkäyksestä - Laajentunut verkosto tarjoaa henkisen tuen lisäksi yhteisiä messumatkoja ja tukea-kauppojen lisäämiseksi
1993	- Tilauskanta on heikko. Myös esim. toimistotarvikkeita ja tuotannon osia on tilattu yli tarpeen	- Koska talousvaikeudet jatkuvat, päätös jatkosta on tarpeen	- Yrityssaneerauksen valmistelu alkaa
1994	- Haetaan yrityssaneerausta	- Osa lainoista pääomitaan	- Pankin edustajasta tulee hallituksen jäsenen talousvalvonnan tehostamistoimena

Vuosi 1994 jatkuu	Tilanne	Toimenpide	Vaikutukset - Ensimmäinen kauppa Hollantiin onnistuu
1995	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivinen päätös yrityssaneeruksesta - Toimitilojen vuokrasopimus päättyy - Kilpailija ei saanut tuotettaan omissa tai viranomaisten testeissä toimimaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Toteutuskelpoinen, tiukka, viiden vuoden maksusuunnitelma - Kiinteistöyhtiön myydessä toimitilat aloitetaan toimitilojen etsintä ja muutto 	<ul style="list-style-type: none"> - Pankin valvojat seuraavat lähes viikoittain saneerauksen ehtojen täyttymistä - Muutto uusiin tiloihin ja tuotantovaraston tarvikkeiden myyntiä vähentyvien varastotilojen vuoksi - Työntekijät kokevat, että heidän ammatitaitoaan ja olemassa olevaa hiljaista tietoa aletaan asiakkaiden taholla arvostaa - Taloudellista tilannetta helpottaa Hollannin tilaussarjat, joita on helppo hallita - Koko toimiston väki juo helpottuneena yhteiset juhlakahvit, koska arvelevat, ettei kilpailu kiristykään, kuten oli odotettu
1996-1999	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijan toimitusjohtaja haluaa keskustella omistajan kanssa - Omistajista tuntuu, että paljon sellaista on jo tehty (erilaisia konsultteja, koulutuksia ja projekteja hyödynnetty), millä ei ole ollut riittävästi vaikutusta yrityksen tilanteen kohentamiseksi - Omistajat kokevat, etteivät työntekijät kerro kaikkea, mitä omistajien tulisi tietää 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailija pyytää anteeksi tuotteen kopiointia, mikä aiheutti yrityssaneerauksen - Uusi konsultti aloittaa kertoen tavastaan työskennellä tilanteen kartoittamiseksi - Konsultin alkuanalyysi ja ilmapiirikysely yrityksen johdolle ja työntekijöille - Konsultti ehdottaa perustamaan kehittämissuunnitelman, kehittämissuunnitelman priorisointia ja tarkentamiseksi ja kehittämisyöryhmän työskentely dokumentoidaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailija tarjoaa apuaan. Omistaja kokee anteeksipyyntönsä tärkeänä eleenä ja kaupankäynti kilpailijan kanssa jatkuu eikä menneiden asioiden anneta vaikuttaa - Tavoitteena yhteinen näkemys omistajien, työntekijöiden ja konsultin välillä - Konsultin alkuanalyysiin perustuen keskustellaan kehittämissuunnitelman työryhmien käytännön kehittämistarpeista - Kehittämisen tueksi etsitään kriittisten mielipiteiden lisäksi sellaista hyvää, mitä yrityksessä on olemassa - Kehittämissuunnitelmissa sovitaan, että tuotannossa kehitetään esim. projektien aloitus- ja lopetuspalaverien käyttöönottoa ja niiden sisällöt. Suunnitteluun ja käytäntöjen kokeiluun osallistuvat kaikki, jotka niitä toteuttavat
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Tilauksien vähäisyyden vuoksi yrityksen taloustilanne on heikentynyt entisestään - Väärään aikaan varastoon raaka-aineiden ostaminen tuottaa ongelmia laskujen maksuun 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkennetaan strategioita ja eri vaihtoehtojen pohdinnan jälkeen tehdään toimintasuunnitelma - Myyntiagentin rekrytointi vientisopimuksia etsimään Italiassa - Myydään venttiilitoiminta pois, koska on liittynyt pitkään paljon ratkaisemattomia ongelmia ja sen myötä on syntynyt ylimääräisiä kuluja - Päätetään irtisanoa kolme työntekijää tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuen 	<ul style="list-style-type: none"> - Muuttunut tilanne vaikuttaa organisaatio- ja kulttuuriin - Varastoon raaka-aineiden ostamisesta projektikohtainen tarkennus toimintasuunnitelmaan - Irtisanomisten vuoksi kehittämissuunnitelmissa sovitaan yhdessä työntekijöiden kanssa säännöt, miten tilaukset jatkossa hoidetaan - Konsultin työnohjauksen perusteella keskustelu yrityksen yhteisten arvojen luomisesta alkaa olla tarpeen
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijät ovat voineet valita itselleen mieleisiä työtehtäviä, jolloin toiminta on epämääräistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ovitoimitusten toimintatavojen kehitetään - Laajempien kehittämisten 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanha toimintakulttuuri alkaa murtua - Venttiilitoimintojen myynnin myötä taloudellinen helpottuu

Vuosi	Tilanne	Toimenpide	Vaikutukset
2001 jatkuu	<ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuus on alentunut yhteinäisyyden ja suunnitelmallisuuden puuttumisen vuoksi, mikä näkyy talousluvuissa - Irtisanomisista on seurannut pelkoa, luottamus pulaa suhteessa yritykseen, vastustusta venttiilitoimintojen myymisestä sekä muista muutoksista - Toimihenkilöiden toimenkuvien täsmentäminen ja vastuiden uudelleenjakoa tarpeen - Tietoa ei jaeta eikä nuoria vapaaehtoisesti opeteta - Yhteistyö rakoilee nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä, mikä vaikeuttaa työn sujuvuutta - Venttiilitoiminnot saadaan myytyä 	<ul style="list-style-type: none"> toimien käynnistäminen - Vienti nostetaan aiempaa tärkeämmäksi kehittämiskohteeksi - Päätetään kehittää Euroopan myyntiverkostoa - Ulkopuolelta tuleviin häiriöihin vastataan kehittämällä toimintaa monessa asiassa yhtä aikaa ja yhä suurempi osa työntekijöistä osallistuu kehittämistoimintaan - Kehitystyön tulosten, strategian tavoitetilanteen, toimihenkilöiden toimenkuvien ja vastuiden läpikäymiseksi pidetään koko henkilöstölle yhteinen koulutuspäivä ilman päivittäisiä työvastuita 	<ul style="list-style-type: none"> - Saadaan uusia kauppoja - Iso määrä romurautaa myydään pois - Kehittämistoimet vapauttavat työaikaa ja "sählyä" vähenee - Työntekijöiden luottamus yrityksen strategian onnistumiseen vahvistuu - Työntekijät valitsevat strategisesti tärkeimmän tuotteen tehtäväksi itselleen mieluisen tuotteen sijaan - Toimihenkilöiden työ selkeytyy ja yksinkertaistuu; voidaan keskittyä yhden tuotteen asiakkaiden palveluun - Yrityksen imagona alkaa elää käytännön toiminnassa korkealuokkaiset tuotteet, luotettava toimittaja ja tekninen edelläkävijä päätuotteissa - Syvälinen yhteistyö asiakkaiden kanssa - Kovassa kilpailutilanteessa vahvuutena joustavuus ja asiakkaan toiveisiin vastaaminen - Asiakkaan luottaessa yrityksen tuotekehitykseen, maksaa hän yritykselle tekemänsä kaupan yhteydessä tuotekehitysraha - Tuotekehitystyö syventää yhteistyötä työntekijöiden välillä - Monilla työntekijöistä on tunne, että ovat voineet vaikuttaa yrityksen asioihin

Ranta (2012, 7, 9-10, 13-21, 25-36, 38, 40-42, 61-62, 65-70, 74-76, 78-79, 81-82, 85, 90, 93.)

Taulukon perusteella on havaittavissa, että erityisesti vuosi 2001 on ollut käännteentekevä yrityksen selviytymisen kannalta. Taulukon ulkopuolelle jää seuraavat vaiheet. Vuonna 2004 yritys onnistui saamaan merkittävän kaupan Saksasta ja ison vuosisopimuksen. Tuotantoon jouduttiin palkkaamaan työntekijä, jonka vastuulla oli aikataulujen koordinointi. Kannattavuuden vuoksi alihankintatyöt lopetettiin kokonaan, josta seurasi työntekijöiden työn yksinkertaistumista. Vuonna 2006 toteutettiin uusi osaamiskartoitus työntekijöille ja osaamisen kehittämiseen lisättiin panostusta. Myös osaamisen jakamista yrityksessä tehostettiin. Tilaukset oli tiedossa yli vuosi eteenpäin. Tulos oli kohentunut vuosituhannen vaihteen nollan molemmilta puolilta noin 20 000 €:n tasolle vuodessa/ työntekijä. Yritys on myös onnistunut pääsemään velattomaksi. Vuonna 2008 yritys visioi olevansa vuonna 2018 maailman paras ovien toimittaja ja valmistaja. Samana vuonna ulkomaan kauppaa hoitanut työntekijä nousi yrityksen toimitusjohtajaksi omistajien luopuessa johtajuusroolista. Samalla muita toimihenkilöitä jää eläkkeelle, mikä tarkoitti toimihenkilöiden määrän vähentymistä, kun uusia ei tilalle palkattu. Yritys myydään vuoden aikana paikallisille toimijoille, millä ei ole käytännön merkitystä toiminnalle. Samana vuonna on toimiston tuhoava tulipalo, mikä nosti toimitusjohtajalle

muistot aiemmista talousasioihin liittyvistä vaikeuksista mieleen. Toimitusjohtaja oivalsi, että aiemmin on kuitenkin päästy tulipaloon verrattuna melko helpolla. Vuonna 2009 taantuma uhkaa yritystä, minkä seurauksena harkitaan aiemmasta opittuna tarkkaan, mitä kauppoja otetaan tehtäväksi. Yrityksen tuottavuus on ollut pitkään hyvä, joten se luokitellaan kuitenkin kasvuyritykseksi. Koko yrityksessä kehittämistä ajatellaan nykyisin yhteisöllisenä tarpeena, minkä seurauksena organisaatiokulttuuri edelleen kehittyy (Ranta 2012, 100, 114-115, 119-120, 127, 129, 133, 135, 137, 142.)

3.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksesta

Taskisen (2018, 147-150) mukaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin kohdistuvat muutokset ja niiden johtaminen ovat arkipäiväistyneet. Yleisesti määrittäen muutoksessa on kyse minkä tahansa ilmiön rakenteen, olemuksen tai piirteen määrällisestä tai laadullisesta siirtymästä jonain hetkenä jostakin tilasta toiseen, mistä seuraa joko edistymistä tai taantumista. Nyky-yhteiskunnassa ilmenevä muutospuhe näyttäytyy jatkuvana, vaikutukseltaan dramaattisena ja työelämässä odotetaan muutosmyönteisyyttä. Organisaation kehittämiseen liittyvästä muutoksesta on usein kyse tietoisesti suunnitellusta, ohjatusta ja ylhäältä johdetusta muutoksesta. Muutoksen tavoitteina on tällaisissa tilanteissa usein organisaation tuloksellisuuden parantaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Muutosten tavoitteiden saavuttamista edesauttaa yhä useammin muutosagentti ja tietoiset toimenpiteet muutoksen aikaansaamiseksi ja se, että muutoksella on selkeä alku ja loppu. Tällaisesta aktiivisesta, tietoisesta ja tavoitteellisesta muutoksesta voidaan käyttää myös nimitystä *reformi*, johon liittyy organisaation ja eri toimijoiden mukautumista muuttuvassa toimintaympäristössä.

Reformista hyvä esimerkki on lainsäädäntövalmistelussa pitkään ollut reformi sosiaali- ja terveydenhuollon maakunta- ja sote-uudistuksesta (Valtioneuvosto 2019). Sillä oli tavoitteena väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sote-palvelujen yhteensovittaminen ja kansallisen ohjauksen lisääminen. Sote-uudistukseen liittyvällä maakuntauudistuksella oli tarkoitus vähentää julkisen hallinnon organisaatioita, sote-palvelujen järjestämisvastuun siirtyessä maakunnille. Uudistuksella oli tarkoitus integroida asiakkaiden käyttämiä sote-palveluja, lisätä kuntalaisten valinnanvapautta jonojen purkukeinona, lisätä kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksia ja varmistaa tuleville sukupolville rahoituksen riittävyys. (Pekurinen 2014, 16, 18; Valtioneuvosto 2018.) Sote-uudistuksen tavoitteena oli turvata kaikille yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat palvelut

kustannustehokkaalla ja vaikuttavalla palvelurakenteella. Keskeisinä keinoina olisivat olleet laitoshoidon purku, palveluintegraatio, hajautuneiden palvelujen keskittäminen, valtio-ohjauksen vahvistaminen, kustannuspaineiden vähentäminen rahoituskanavien ja rahoituksen hallittavuuden lisäämisellä. Uudistuksilla oli tarkoitus myös varautua väestön huoltosuhteen heikkenemisestä johtuvaan henkilöstön saatavuuteen ja kuntalaisten valinnanvapauden lisääminen. (Lammintakanen 2018; Kankaanpää 2017; Pekurinen 2014, 16, 18; Valtioneuvosto 2018.) Tämä uudistustyö päättyi kuitenkin 8.3.2019 pääministeri Juha Sipilän pyytäessä Suomen hallituksen eroa, jonka presidentti Sauli Niinistö hyväksyi. Toisaalta jonkinlaista kehittämistyötä jatketaan edelleen jo olemassa olevan valmistelutyön pohjalta. (Anttikoski 2019 & Varhila 2019.) Yle uutisten ja Suomen tietotoimiston (STT) (2019) mukaan tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että sote- ja maakuntauudistukseen palkatuilla määräaikaikäisillä työntekijöillä työsuhteet eivät todennäköisesti jatku.

Taskisen (2018, 158) mukaan organisaatiomuutosten ollessa syklisesti ja yllätyksellisesti eteneviä sekä monimutkaisia ja moniulotteisia, on niiden rytmittäminen ja aikatauluttaminen ennakolta usein mahdoton tehtävä. Näin ollen muutokseen liittyy aina enemmän tai vähemmän kaaos, yllättäviä muutoksia ja vaihtuvia tavoitteita. Martela ja Jarenko (2015, 98) haluavat korostaa, että organisaatioon kohdistuvissa muutoksissa keskiössä on työssä jaksamiseen liittyvä hallinnantunne, jolla on yhteys stressin ja uupumuksen esiintyvyyteen. Hallinnantunteen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, jolloin yhtä aikaa toteutetaan toimintajärjestelmän käyttöönotto ja organisaatiomuutos. Tällöin on tärkeää, että yksilöllä on työssään myös tuttuja elementtejä, joiden avulla hän nauttii osaamisestaan ja hallinnantunteesta. Keskeistä muutostilanteiden hallinnantunteen säilymisen kannalta on, että viestintä toimii, jolloin yksilö voi tietää mikä muuttuu, koska muuttuu ja miksi muuttuu. Niiranen ja Lammintakanen (2014, 146) puolestaan pohtivat, että vaikka muutos on mahdollisuus, voi ilmetä huolta siitä, pysyvätkö työntekijät, johtajat ja asiakkaat muutoksissa mukana. Johtajan tulee tällöin olla olemassa olevien palvelujen ennustettavuuden, vakauden turvaaja sekä uusien, mukautuvien käytäntöjen ja palvelujen tuloksellisuutta edistävien toimintamallien edistäjä. Näin työntekijöillä ja johtajilla on mahdollisuus toimia, kuten heiltä odotetaan.

Lindell (2017, 1-2) puolestaan pohtii, että muutoksen tekeminen on hankalaa tai johtaa epäonnistumiseen erityisesti silloin, kun muutokseen liittyy pirulliset ongelmat, joita yritetään ratkaista tilanteeseen soveltumattomalla tavalla, jolloin ongelmien monimutkaiset yhteydet jäävät huomioimatta. Tärkeää on huomioida ongelman sosiaalinen konteksti, sillä kyse on niistä ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista ja verkostoista, joissa pirullinen ongelma vaikuttaa. Tästä syystä

yhteistoiminnallisuus ja moniääninen toimintatapa ovat avain asemassa johtamiskäytännöissä ja ongelman ratkaisuisissa.

4 TYÖYHTEISÖN JA TYÖNTEKIJÄN RESILIENSSI JA SEN KEHITTYMINEN MUUTOKSESSA

Southwick ja Charney (2018, 301) pohtivat, että yhteisöissä on keskeistä tiedostaa se, miten reagoidaan muutokseen eri olosuhteissa. **Resilientti (työ)yhteisö** on tietoinen, monimuotoinen/monipuolinen, yhtenäinen, itseohjautuva ja mukautuva. Tietoinen yhteisö on varautunut myös seesteisessä vaiheessa erilaisiin uhkiin. *Tietoinen yhteisö* varautuu resurssein, vahvuuksia ja heikkouksia unohtamatta. Yhteisön tulee yksilöiden tavoin harjoitella ja haastaa itseään resilienssin kehittymiseksi, joten poikkeavaan tilanteeseen liittyvän toiminnan tulee olla suunnitelmallista, harjoiteltua ja ennakoitua. Erityisesti äkillisissä kriisitilanteissa on tärkeää, että yhteisössä on ennalta sovittu toimintatapa kriisien varalle. *Monipuolisissa yhteisöissä* on paljon erilaisia valmiuksia ja ideoita, mielipiteitä, suhtautumistapoja, tietoa ja käytännön osaamista. Mikäli jokin osa-alue ei toimi, pystyy monipuolinen yhteisö korvaamaan puuttuvan osa-alueen toisella. *Integroidussa yhteisössä* toiminta on hyvin koordinoitua ihmisten, ryhmien, organisaatioiden, resurssien ja toimintojen osalta. Näin voidaan valmistautua mahdollisiin häiriötilanteisiin ja tarvittaessa reagoimaan niihin tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Integroitu yhteisö voi oppia prosessista ja parhaimmillaan kehittyy yhteisönä vahvemerkiksi, esimerkiksi tilanteisiin liittyvän tiedon analysoinnin avulla saatavaa palautetta hyödyntäen. *Itseohjautuvan yhteisön* kohdatessa sitä uhkaavan merkittävän häiriön, pystyy yhteisö hillitysti kohtaamaan sen, jolloin säästytään mahdollisilta lisävahingoilta, mikä nopeuttaa yhteisön palautumista häiriötilan jälkeen. *Mukautuva yhteisö* sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin ennakoitujen ympäristössä olevia uhkia tehden uusia suunnitelmia, muuttaen toimintatapaa, kohdentaen käytettävissä olevat resurssit tarvetta vastaavaksi. Yhteisöt tarvitsevat joustavuutta yhä enemmän, jotta voivat selvitä kiihkeästi muuttuvassa maailmassa, jossa taloudelliset ja poliittiset seikat vaikuttavat.

Pojjula (2018, 182) muistuttaa, että suunnitelmallisen toiminnan ja ennakoinnin lisäksi resilienssi voi kehittyä myös tekemisestä ja toimenpiteistä, joita ei ole ennalta suunniteltu. Näin ollen organisaatiota koskeva resilienssi muotoutuu monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena tarkoitettujen ja tarkoittamattomien muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen seurauksena. Koska työssä ratkotaan päivittäin useita ennalta suunnittelemtomia ja yllättäviä pulmatilanteita, tarvitaan näissä

tilanteissa työntekijältä ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakointia, yhdessä oppimista eli resilienssiä (Uusitalo & Ala-Laurinaho 2019). Johtamiselta resilienssin kehittäminen puolestaan vaatii järjestelmänäkökulman, inhimillisten tarpeiden, motivaation ja organisaatiokulttuurin huomioimista. Näin voidaan rakentaa organisaation kykyä sopeutua yllättäviin asioihin, sillä pahimman tapahtuessa eivät rationaaliset toimintatavat auta, jolloin rationaalisen toimintatavan vuoksi voi kriisiaikana seurata enemmän haittaa kuin hyötyä (Poijula 2018, 182-183.) Waldman ja Jackson (2017, 25-26) pohtivat, että vahvan resilienssin vallitessa työyhteisöllä on hyötykäytössä yhteisön koko potentiaali ja asioita jaetaan työyhteisössä avoimesti. Työyhteisön hyväksyessä virheitä, näyttäytyy työyhteisössä resilienssi nopeampana palautumisena vaikeiden tilanteiden ja virheiden jälkeen. Myös innovatiivisuus ja joustavuus lisääntyvät, tiimityö on sujuvaa, henkilöstön vaihtuvuus vähenee, työilmapiiri kohenee ja työyhteisöllä on hyvä maine.

Southwick, Bonnano, Masten, Panter-Brick ja Yehuda (2014, 12) pohtivat, että keskeistä resilienssin kehittämisessä on ymmärtää ihmisten kytkökset erilaisiin yhteisöihin ja instituutioihin, kuten perhe, työ, yhteiskunta ja kulttuuri. Comas-Diaz, Luthar, Maddi, O'Neill, Saakvitne ja Tedeschi (2019) puolestaan pohtivat, että tärkeintä on tunnistaa ja käyttää keinoja, jotka edistävät resilienssiä. Toisaalta kohdatuista kriisitilanteista voi ajatella, että ne eivät ole ylitsepääsemättömiä ongelmia ja että omalla suhtautumisellaan voi itse vaikuttaa jonkin verran tilanteeseen liittyvän faktatiedon lisäksi. Ajatuksen suuntaaminen tulevaan voi auttaa näkemään tulevat olosuhteet nykytilanteen edistyksen jälkeen. Tärkeää on pitää huolta itsestään, osallistua itselleen mielekkääseen toimintaan, omat tarpeet ja tunteet huomioiden. Myös tukevat verkostosuhteet (esimerkiksi perhesuhteet ja muut yhteisöjäsenyydet), kohtaamiensa asioiden auki kirjoittaminen ja meditaatio voivat olla asioita, joihin voi vaikeissa tilanteissa tukeutua. Toisaalta esimiehellä on suuri merkitys työyhteisön ilmapiiriin; positiivinen asenne ja optimismi lisäävät esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista ja saa aikaan parempia tuloksia (St. John & Haines 2017, 103). Hyvät johtajat eivät kysy miksi-kysymyksiä tai tarkastele ongelmaan liittyvää historiaa, vaan keskittyvät siihen, mitä nyt tulisi tehdä (Macdonald 2011, 171). Raivichin ja Shattén (2003, 291) mukaan esimiehen tehtävänä on vaikuttaa kaikkien työntekijöiden osallisuuteen niin, että työyhteisössä kaikkien mielipide ja toiveet tulisivat kuulluksi. Näin he voisivat motivoitua yhteisen työyhteisön kehittämiseen, vaikka siihen vaikuttaisi politiikka tai taloudelliset rajoitteet. Työyhteisötasolla onkin tärkeää löytää yhteisymmärrys siitä, millaisella organisaation sisäisellä muutoksella voidaan kehittyä nykytilaa vaativasti, todellista palvelukysyntää samalla palvelun, työyhteisön resilienssin lisääntyessä (Reivich & Shatté 2003, 288-290).

Toisaalta olosuhteisiin liittyvän muutoksen ajattelemisen kuuluvaksi osaksi elämää, kuten muutkin asiat elämässä ja että siitä selviää, auttaa resilienssin kehittymisessä. Asetettuja tavoitteita voi muokata vastaamaan nykyhetken tilannetta ja päättäväinen, johdonmukainen toiminta auttaa vaikeassa tilanteessa. Huomion kiinnittäminen pelkäämisen sijaan siihen, mitä elämältään edelleen toivoo ja mitä on oppinut tapahtumien myötä itsestään lisää oman kasvun hahmottamista vaikeissa tilanteissa. Oman kasvun hahmottaminen ja positiivinen suhtautuminen itseän ovat itseluottamuksen kannalta tärkeitä, joista on hyötyä tulevissa ongelman ratkaisutilanteissa. (Comas-Diaz, Luthar, Maddi, O'Neill, Saakvitne & Tedeschi 2019.) Toisaalta työyhteisön luopuessa täydellisyydestä ja hyväksyessä virheitä, näyttäytyy työyhteisössä resilienssi nopeampana palautumisena vaikeiden tilanteiden ja virheiden jälkeen (Waldman & Jackson 2017, 24-25). De Jong ja Berg (2013, 23) kannustavat kiinnittämään huomiota erityisesti siihen, minkä halutaan edelleen jatkuvan.

Mattila (2011, 21-22, 183, 190) muistuttaa, että ihmiset voivat vaikuttaa siihen, millä tavalla asiat nähdään. Tällöin näkökulman vaihtamisen taito on keskeisessä roolissa ihmisen henkisen joustavuuden sekä elämisen taidon kannalta. Useammat vaihtoehdot tai näkökulmat tarjoavat mahdollisuuden sopeutua vastoinkäymisille ja mahdollistavat muun muassa huumorin, luovuuden, ongelmien ratkaisun ja selviytymisen olemassa olon. Käytännössä näkökulman vaihtaminen näkyy ajattelu- ja puhutavan muutoksena suhteessa siihen, mitä ja miten asiasta puhutaan eri tavalla kuin aiemmin, katsoen käsiteltävää asiaa uudesta näkökulmasta käsin. Ne, joilla on kykyä näkökulman vaihtamiseen, omaavat laajan käsitteistön käsiteltävään asiaan liittyen. Heillä on myös kykyä soveltaa uutta näkökulmaa eri tilanteissa, he pystyvät mukautumaan, sopeutumaan ja löytävät uusia tapoja muuttaa ympäröivää maailmaansa. Kyse on silloin siitä, miten suhtaudumme kohtaamaamme vastoinkäymiseen, jonka tosiasioihin emme voi vaikuttaa. On tärkeää muistaa, että mitä enemmän työyhteisössä on työntekijöitä, joilla on hyvä resilienssi, sitä suurempi organisaation resilienssi on (Waldman & Jackson 2017, 25).

Yksilön resilienssi ilmenee yleisesti ottaen miljoonien ihmisten selviytymisinä vaativista tilanteista, suurimman osan voidessa kehittää resilienssiään oppimisen ja harjoittelun avulla (Comas-Diaz, Luthar, Maddi ym. 2019). Poijulakin (2019, 17, 123-124) selostaa, että yksilön resilienssi näkyy vaikeissa elämäntilanteissa, joista seuraa voimakasta stressiä ja sopeutumisvaatimuksia. Hän jatkaa, että oleellista on päättäväisyys hallita omaa kohtaloaan olosuhteissa, joita ei voi itse hallita. Omistautuminen ja jatkoa osallistuminen auttavat näkemään kärsimys ja vastoinkäymiset osana elämänkokemusta. Resilienssin avaintekijöitä ovat selviytyminen, toimijuus, tarkoituksen tunne, myönteinen emotionaalinen sitoutuminen työhön, tunteiden säätely ja fysiologinen joustavuus (esim.

sydämen sykevaihtelu). Yksilön resilienssin näyttäytyessä hyvänä sopeutumiskykynä stressaavissa tilanteissa ja olosuhteissa, on myös yksilön psykososiaaliset piirteet havaittavissa. Näitä ovat esimerkiksi aktiivinen selviytyminen, hyvä kognitiivinen toiminta, autonomia, suunnitelmallisuus, myönteinen riskinotto, luottamus ja sosiaalinen verkosto. Toisaalta ihmisen monet kyvyt, kuten esimerkiksi käyttäytymisen ja tunteiden hallinta, ennakoitaito, huumorintaju, sisäinen hallintakäsitys ja myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen auttavat muita paremmin oppimaan ja muuttamaan itseään. Mattila ja Aarninsalo (2014, 86) ovat havainneet saadun näyttöä siitä, että resilienssi voi kehittyä, kun ihminen oppii kehittämään ominaisuuksiaan, jotka helpottavat stressistä selviytymistä ja sopeutumista. Southwick & Charney (2018, 25-26) puolestaan haluavat muistuttaa yksilöistä, joiden on tilapäisesti tai jopa pysyvästi vaikea ajatella selkeästi. He voivat kokea vaikeutta ottaa vastaan resilienssin kehittämiseksi tarvittavia ohjeita ja opastusta, suurimman osan voidessa kuitenkin kehittää resilienssiään oppimisen ja harjoittelun avulla.

Ihmisen selviytyminen perustuu siis siihen, mitä ihmiset tekevät negatiivisten tapahtumien ja tilanteiden aikaansaamien tunteiden, stressin tai kärsimyksen vähentämiseksi. Tämän seurauksena ihminen voi kokea vaikeuksistaan seuranneen lopulta hyötyä. Hän voi esimerkiksi kokea itsensä vahvemmaksi ja itsevarmemmaksi, omien voimavarojen tunnistamistaito voi kehittyä, spontaanisuus voi lisääntyä, toisen arvostaminen ja vuorovaikutussuhteiden avoimuus voi lisääntyä sekä elämän tärkein prioriteetti löytyy. Muita hyötyjä voivat olla esimerkiksi ymmärrys tapahtumien merkityksestä ja kokemus ihmisenä kasvamisesta ja tunne oman elämän suuremmasta arvosta. Ihmissuhteet voivat parantua ja syventyä. Yksilön kypsyessä luontevahvuus kehittyy, jolloin uskallus näyttää tunteet ja puhua ajatuksistaan sekä luottamus siihen, että kestää entistä paremmin vastoinkäymisiä lisääntyy. Myös kyky tunnistaa todelliset ystävät ja aiempaa suurempi empatiakyky muita kohtaan lisääntyvät. (Mattila & Aarninsalo 2014, 86.) Comas-Diaz, Luthar, Maddi, O'Neill, Saakvitne ja Tedeschi (2019) kertaavat vielä, että yksilön ollessa prosessinomaisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, kehittyy resilienssi usein kärsimyksen kautta, minkä lopputulos näkyy ihmisessä muuttuneena käyttäytymisenä, ajatteluna ja toimintana, joita voi itsessään oppia ja kehittää.

Poijula (2019, 123, 148) vielä pohtii, että resilientti henkilö näkee kokonaisuuden, keskittyen ja priorisoiden oleelliseen ja positiiviseen. Hän omaa tunneälykkyyttä, sosiaalisia taitoja, järjestelmällisyyttä ja ennakoitaitoja. Usein luontaisesti rauhallinen ja tyyni ihminen suhtautuu rauhallisesti kohtaamiinsa asioihin, pystyen vapauttamaan aivonsa uhkakuvilta, jatkaen normaalia toimintaansa. Herkän on vaikeampi selviytyä stressaavasta tilanteesta. Toisaalta kysymys siitä, miten

toiset menestyvät työssään ja toiset eivät, on johtanut asenteen äärelle. Se perustuu resienteillä yksilöillä luontaiseen sisäiseen vahvuuteen, resilienssin suojatessa stressiltä ja auttaen selviytymään vaikeuksista, resilienssin kehittyessä ajan kuluessa. Waldman ja Jackson (2017, 24-27) selostavat, että työelämään liittyvää resilienssiä heikentää eniten hankalat ihmissuhteet ja toimintakäytänteet työyhteisössä, liiallinen työmäärä ja työtahti, yksilön arvostelu ja jatkuva työskentely oman mukavuusalueen ulkopuolella. Toisaalta, resilienssin kehittymiseksi on oleellista luopua täydellisyyden tavoittelusta, koska se ylläpitää tyytymättömyyttä ja itsekritiikkiä. Täydellisyyden tavoittelun sijaan on syytä panostaa itselleen anteeksiantamiseen työtehtävissä, joissa tekee virheitä ja joihin ei liity erityistä tarkkuutta (esimerkiksi numeroiden kanssa tulee olla tarkka). Näin voi olla valmiimpi uudenlaiseen toimintatapaan, mikä kehittää resilienssiä. Raivich ja Shatté (2003, 288-290, 304) puolestaan kertovat, että organisaatiomuutoksiin liittyy usein eri työntekijöiden välillä ilmeneviä jännitteitä. Tällöin toiset näkevät tai ottavat puheeksi muutostarpeita ja toiset, mahdollisesti organisaation epäviralliset johtajat ja kehittäjät tuovat esille, ettei muutoksille ole tarvetta. Tätä perustellaan sillä, että on totuttu toimimaan tietyllä tavalla pitkiä aikoja, muiden työntekijöiden ollessa vaitonaisia siitä, mitä ajattelevat. Toisinaan jännitteet liittyvät työn ja perheen yhdistämiseen. Kehitysmuotoisten, resilienssien työntekijöiden jäädessä vähemmistöön, saattavat he lopulta vaihtaa työpaikkaa. He tavoittelevat kontrollia tilanteeseen, siirtymällä toiseen organisaatioon töihin tietäen tehneensä parhaansa tarvittavan muutoksen eteen.

Uusitalon ja Ala-Laurinahon (2019) mukaan työyhteisön resilienssiä edistetään parhaiten niin, että työtä kehitetään yhdessä tunnistaen työn pulmakohdat, jakaen uudet ideat yhteiskäyttöön, ymmärtäen kokonaisuutta, uudistaen kehittämiskäytäntöjä sekä arvioiden ja ottaen opiksi työyhteisössä olevista asioista. Sujuvien työprosessien luomiseksi on tärkeää tarkastella työtä eri toimijoiden kanssa yhdessä useammasta eri näkökulmasta käsin. St. John ja Haines (2017, 14-16) puolestaan ovat havainneet, että mikäli yksilö ei saa aikaan sitä mitä on ajatellut, esimerkiksi kirjoittaessaan pitkään tärkeää esitystä sovittuun tapahtumaan, on hyvä pitää mieluummin tauko, vaikka liikkuen. Lisäksi lyhyet tauot työssä ylipäättään auttavat pitämään työtehoa yllä etenkin, mikäli ajattelee etenevänsä tilanteiden tai tehtävien välillä. Toisaalta St. John & Haines (2017, 12, 28, 30-31, 52-54, 72-73, 75, 101-102, 137, 142-143, 146-147, 166-167) kannustavat keskittymään tilanteeseen esimerkiksi kuvittelemalla tilanteen virraksi välttämällä usean asian yhtä aikaa tekemistä. Voi myös venytellä ja alkukantaisten hälytysjärjestelmien nollaamiseksi voi esimerkiksi nimetä tuntemukset ja syvähengittää stressin aikana. Voi myös uudelleen asennoitua esimerkiksi positiivisen ja optimistisen ajattelun lisäämiseksi. Kehoa tulee virkistää riittäväällä ja säännöllisellä nesteytyksellä ja ravinnolla, joilla on yhteys

verensokeriin ja mielialan uusintamiseen esimerkiksi tarkoituksen uudelleen määrittämiseksi (sisältää arvot ja tavoitteet).

4 RATKAISUKESKEINEN PSYKOTERAPEUTTI TYÖYHTEISÖN JA TYÖNTEKIJÄN RESILIISSIN KEHITTÄMISEN TUKENA

Southwick, Bonnano, Masten, Panter-Brick ja Yehuda (2014, 12) pohtivat, että ideaalitulanteessa voi varautua ennalta tulevaan ja hyödyntää luonnollista verkostoaan. Toisaalta, mitä monimutkaisempi tilanne on kyseessä, sitä laajempi asiantuntijaverkosto tarvitaan yksilön tai yhteisön tueksi ja tuki voidaan suunnitella toteutuvaksi ennen tilannetta, tilanteen aikana sekä sen jälkeen. Jackson ja Waldman (2013, 336-338) kertovat, että vaikka ratkaisukeskeisyyden juuret ovat psykoterapiassa, sopii se myös hyvin organisaatioiden kompleksisten muutoksien hallintaan, laadun parantamiseen, organisaatiomuutoksista toipumiseen ja organisaatiokulttuurin (vuorovaikutus, työryhmien inspirointi, työn teon tehokkuus, työilmapiiri ja johtaminen) kehittämiseen. Ratkaisukeskeisyyttä voidaan hyödyntää esimerkiksi julkishallinnon strategisissa muutostilanteissa ja asiakastyössä. Tarkoituksena on ratkaisukeskeisesti etsiä, löytää ja rakentaa organisaatiossa jo toimivia toimintatapoja, jotka pyritään saamaan koko organisaation käyttöön.

De Jongin & Bergin (2013, 236-244) mukaan ratkaisukeskeisen psykoterapeutin työ perustuu ratkaisujen rakentamiseen ja ammatillisiin arvoihin, joita ovat ihmisarvon kunnioittaminen, yksilöllisyys, asiakkaan oma visio, asiakkaan voimavarat ja osallisuus. Siihen kuuluu myös asiakkaan oikeus ja vapaus itsemääräämiseen, omiin valintoihin ja päätöksiin. Myös asiakkaan opittujen asioiden siirtäminen eri tilanteisiin, asiakkaan voimaannuttaminen muutoksen toteuttajaksi, salassapitovelvollisuus ja normalisointi (asiakkaan rohkaisu tekemään haluamiaan muutoksia, kuten kuka tahansa ihminen) ja jatkuva muutosprosessin arviointi kuuluvat ratkaisukeskeisen psykoterapeutin ammatillisiin periaatteisiin. Macdonaldin (2011, 171, 175-176) mukaan ratkaisukeskeinen työskentely on tärkeä aloittaa lyhyellä informaatiolla siitä, mistä ratkaisukeskeisessä työskentelytavassa on kyse verrattuna muihin, perinteisiin sovelluksiin. Eron hahmottamista voi helpottaa, mikäli saadaan aikaan konkreettinen pienryhmäkeskustelu lähiaikana tapahtuneesta tilanteesta työssä, johon on liittynyt jonkin pulman ratkaiseminen. Keskustelussa tulee huomioida voimavarat, joita on käytetty tilanteen ratkaisemiseksi. Työyhteisössä, jossa on totuttu ongelmakeskeiseen tilanteiden ratkaisutapaan, on hyvä ensin kartoittaa yksilön, tiimin ja asiakkaan tavoitteet, hyvät ominaisuudet ja resurssit, aiemmat saavutukset tai onnistumiset ja ongelman

ratkaisuehdotukset. On myös hyvä pysähtyä ensimmäisen edistysaskeleen tunnistamiseen, jotta voidaan antaa tarvittaessa ongelmanratkaisua tukevaa neuvontaa, sillä 80% työskentelyn tehokkuudesta perustuu 20%:sti siihen, mitä on jo tehty, joten täydellisyys ei ole olennaista.

Ratkaisukeskeisen psykoterapeutin tulee asiakastilanteissa olla ei tietämisen -asenteella, jolloin terapeutti tukeutuu oman koulutuksellisen viitekehýksensä sijaan asiakkaan käsityksiin ja selityksiin kohtaamistaan tilanteista ja asioista sekä niiden merkityksiin elämässään. Terapeutin läsnäolo asiakkaan kanssa perustuu myös kuunteluun, tietoa lisäävien kysymysten kunnioittavaan esittämiseen. Jatkokysymykset perustuvat siihen, mitä asiakas on aiemmin kertonut. Työskentelyssä perehdytään myös yksityiskohtien tutkimiseen (kuka-, mitä-, missä- ja milloin-kysymyksiä käyttäen) sekä avoimiin kysymyksiin, joilla tutkitaan asiakkaan asenteita, ajatuksia, tunteita ja havaintoja. Psykoterapeutti tekee myös ääneen yhteenvetoja kuulemastaan, omin sanoin tai asiakkaan sanoja käyttäen, hyväksyen asiakkaan käsityksiä sekä tarkistaen, että on kuullut ja ymmärtänyt asiakkaan kertomat asiat oikein. Näin asiakkaalle tarjoutuu mahdollisuus korjata virheellisiä kohtia. Tärkeää on muistaa, että terapeutin ja asiakkaan sanattomalla viestinnällä (esimerkiksi äänensävy, katsekontakti, pään nyökytykset, vaihtelevat kasvojen ilmeiden reaktiot, käsillä elehtiminen) on suuri merkitys vuorovaikutuksessa. Hiljaisina hetkinä asiakas voi miettiä ja selkiyttää ajatuksiaan suhteessa käsiteltävään asiaan. Hiljaisuus voi myös merkitä hämmennystä, kiukkua tai asiakas tarvitsee pienen hengähdystauon. Psykoterapeutin ei suositella kertovan omista kokemuksista kertomista, jotta asiakas rakentaa ratkaisunsa omien kokemustensa ja viitekehýksensä varaan. (De Jong & Berg 2013, 30-41.)

Työntekijän tai työyhteisön muutosprosesseissa voi hyödyntää ratkaisukeskeistä reteaming-muutosmallia (Furman & Ahola 2007, 9, 17-20), mitä on tarkemmin esitelty tarkemmin luvussa 2.2. Psykoterapeutti voi käyttää resilienssin kartoittamiseksi ja muutosprosessin aikana resilienssin kehittymisen arvioimiseksi Reivichin ja Shattén (2003, 33, 36, 39-41, 44-46, 59-60, 283, 288-290) useissa työolosuhteissa ja elämänalueilla testaamaa sekä seurantatutkimukseen perustuen kehittämää ”Resilience Quotient” eli RQ-testiä. Sillä voidaan mitata yksilöillä testaushetkellä seitsemällä eri osa-alueella ilmenevää resilienssiä. Osa-alueet ovat tunteiden säätely, impulssikontrolli, optimismi, syy-seuraus-analyysi, empatia, minäpystyvyys ja selviytyminen. Näihin liittyvää ajattelutapaa voidaan kehittää ja/tai seurata RQ-testin tulosta hyödyntäen. Esimerkiksi sitä voi hyödyntää työyhteisössä ilmenevissä työntekijöiden ja työn vaatimusten yhteensovittamistilanteissa. Tavoitteena voi olla työntekijöiden resilienssin lisääminen, jota tarvitaan työympäristöön ja työhön liittyvässä muutoksessa, johon liittyy aiempaa enemmän ennakoimattomuutta, millä voi olla

vaikutusta stressin ja sairauspoissaolojen määrään. RQ-testistä on saatavilla työolosuhteissa hyödynnettävä versio, millä on rekisteröity tavaramerkki (Russell & Russell 2007, 1-5).

Lindell (2017, 45-46, 56, 58, 61, 65- 67) kertoo, että koska monien työyhteisöjen muutosjohtajat ovat kompleksisten ja pirullisten ongelmien äärellä, on hän väitöskirjassaan kehitellyt ja testannut kansalaisraatimalliin pohjautuvaa organisaatioraati-mallia ja ehdottaa sitä muiden lähestymistapojen tueksi. Sillä voidaan ratkaista kompleksia pirullisia ongelmia ja lisätä organisaatiomuutosten onnistumista, edellyttäen toiminnan ulottumista organisaation muuhun toimintaan. Organisaatioraati koostuu maksimissaan 24 henkilöstä, työntekijöistä ja johtajista, joita käsiteltävä ongelma koskettaa. Raatiin voi sisältyä yksi tai useampi muutosagentti ja mahdollisesti joku tietoa antava asiantuntija. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen vaihtoehto, mitä ratkaisukeskeinen psykoterapeutti voi hyödyntää haastavissa työyhteisötilanteissa.

KUVA 1. Session rating scale (SRS) palautelomake.

Session Rating Scale (SRS V.3.0)

Name _____	Age (Yrs): _____
ID# _____	Sex: M / F _____
Session # _____	Date: _____

Please rate today's session by placing a hash mark on the line nearest to the description that best fits your experience.

I did not feel heard, understood, and respected.	Relationship -----	I felt heard, understood, and respected.
We did not work on or talk about what I wanted to work on and talk about.	Goals and Topics -----	We worked on and talked about what I wanted to work on and talk about.
The therapist's approach is not a good fit for me.	Approach or Method -----	The therapist's approach is a good fit for me.
There was something missing in the session today.	Overall -----	Overall, today's session was right for me.

Duncan, Miller, Sparks, Claud, Reynolds, Brown & Johnson (2003, 12).

Ratkaisukeskeisen työskentelyn aikana voi antaa asiakkaalle tosiasioihin pohjautuen epäsuoraa positiivista palautetta sisällyttämällä esitettävään kysymykseen jotakin positiivista asiakkaan tilanteeseen liittyen. (De Jong & Berg 2013, 42-43.) Toisaalta, myös psykoterapeutille muutosprosessin eri vaiheissa annetun palautteen antaminen on tärkeää. Sen avulla voidaan saada tietoa siitä, miten työskentely koetaan ja saadaan näyttöä edistyksestä. (Jackson ja Waldman 2013, 341.) Palautteen keräämiseen voidaan soveltaa Session Rating Scale (SRS)-palautelomaketta (Kuva 1). SRS-lomakkeella saatava palaute koskee yksilön kokemuksia kuulluksi tulemisesta, työskentelyn tavoitteiden ja aiheen mukaisesta työskentelystä, työskentelytavan soveltuvuudesta ja työskentelytilanteen yleisarviosta (Duncan, Miller, Sparks, Claud, Reynolds, Brown & Johnson 2003, 12.) SRS-palautelomakkeen lisäksi palautetta voidaan kerätä osallistujien kertoman, esitettyjen toiveiden, kyselyjen ja muutosprosessin dokumentoinnin avulla. (Jackson ja Waldman 2013, 343, 345.)

5 TULOKSET JA POHDINTA

Resilienssi on yhdistetty perinteisesti yksilön tai yhteisön selviytymiskykyyn traumaattisista kokemuksista. Toisaalta, työelämäkontekstissa sitä on hyödynnetty esimerkiksi Yhdysvaltojen armeijan erikoisjoukkojen sotilaiden koulutusohjelmissä. Itseäni pohditutti resilienssistä aiemmin lukemani perusteella se, kuinka työyhteisön muutoksissa yksilöt ja organisaatiot selviytyvät, onko sitä mahdollisesti hyödynnetty työelämän kysymyksissä, onko resilienssillä ja ratkaisukeskeisyydellä yhtymäkohtia ja voiko ratkaisukeskeinen psykoterapeutti olla työntekijän ja työyhteisön tukena resilienssin kehittymiseksi. Tässä opinnäytetyössä olen perehtynyt resilienssiin työelämää ravistelevien muutosten ja ratkaisukeskeisyyden konteksteissa. Opinnäytetyön alkuperäinen idea on muotoutunut moninaisten tapahtumien ja pohdintojen jälkeen varsinaiseksi löytöretkeksi, mikä on elänyt kirjoittamisen loppumetreille asti.

Olen lähestynyt resilienssi-aihetta teorian tiedon lisäksi moninäkökulmaisesti, kooten ensin yhteen työelämäaiheeseen liittyviä tutkimusartikkeleita. Seuraavassa vaiheessa kokosin taulukkoon resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueet, sisällyttäen siihen reteaming-muutosprosessin vaiheita. Lisätäkseen omaa ymmärrystäni resilienssistä organisaation muutoksissa, kokosin Ritva Rannan (2012) kirjoittamasta metallialan yrityksen selviytymistarinan vaiheista taulukkoon kohtia, joilla tuon näkyviin vaikeiden olosuhteiden hallitessa resilienssin kehittymistä ja selviytymistä ratkaisukeskeisten toimenpiteiden myötä. Olen myös liittänyt sosiaali- ja terveydenhuollon

muutosnäkökulmaa opinnäytetyöraporttiini. Tarkoitukseni on ollut nostaa näkyville tarve kehittää resilienssiä myös sote-alan työntekijöillä ja työyhteisöissä, koska työtä sote-alalla tehdään enenevässä määrin jatkuvasti toimintaympäristöön kohdistuvien muutosten ja epävarmuuden vallitessa. Sain myös koottua tähän työhön muutamana konkreettisen työväliseen ratkaisukeskeisen psykoterapeutin käytettäväksi työelämäkontekstissa olevia asiakkaiden kohtaamisessa. Koen, että tällainen moninäkökulmainen lähestymistapa on mahdollistanut riittävän tiedon ja ymmärryksen resilienssin ratkaisukeskeisestä kehittämisestä muuttuvan työelämän kontekstissa.

Tämän opinnäytetyön myötä opin, että resilienssi kehittyy myös työelämäkontekstissa vaikeuksien ja säännöllisen, tietoisin harjoittelun seurauksena. Vahvan resilienssin omaava työyhteisö myös tarkistaa ja kehittää tarpeen mukaan uuden henkilöstön perehdyttämiskäytäntöjä. Työyhteisö on myös kiinnostunut kehittämään arkisia toimintakäytäntöjä vastaamaan todellisia tarpeita esim. asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Toisaalta resilienssi työyhteisö huolehtii sen jokaisen yksilön hyvinvoinnista ja keskittyy tarpeen mukaan auttamaan toisiaan. Näin työyhteisöön kasvaa mahdollisimman paljon resilienssiä yksilöitä, mikä vahvistaa työyhteisön toimintakykyä häiriötilanteissa. Mieleeni tuli palomiehet ja sosiaalipäivystäjät, jotka harjoittelevat ammattiinsa kuuluvia rutiineja säännöllisesti, jotta olisivat mahdollisimman toimintakykyisiä häiriötilanteen aikana. Toisaalta työpaikoilla voidaan esimerkiksi pitää palauttavia yhteisiä taukoja ja liikuntatuokioita, jolloin keskitytään mielen ja fyysisen kehon palauttavaan toimintaan työtehtävien keskellä. Resilienssi aktivoituu haastavien tilanteiden aikana ja se tukeutuu aiempien vastoinkäymisten kautta opittuihin selviytymismalleihin, mitä hyödynnetään ratkaisukeskeisessä psykoterapiassa. Toisaalta luottamus siihen, että elämä kantaa ja ennenkin on selvitty, kannustaa yksilöä ja työyhteisöä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen entistä enemmän. Toisaalta, joskus on tarpeen hyväksyä tilanne, varsinkin silloin, kun ei voida itse vaikuttaa vallitseviin olosuhteisiin. Työntekijät ja työyhteisöt voivat tällöin keskittyä työarjessa oleviin rutiineihin, mikä luo turvallisuutta. Toisaalta työyhteisössä voidaan varautua yhdessä harjoittelemalla mahdollisia haastavia tilanteita varten, esimerkiksi sopimalla yhteisiä käytänteitä erilaisiin häiriötilanteisiin, kuten sairaustapaus- ja tulipalotilanteet.

Löytämieni resilienssi-tutkimusartikkeleiden perusteella pohdin, että työelämäkontekstissa olevaa resilienssiä voidaan tutkia monipuolisesti yli toimialojen ja toisaalta monimuotoisin menetelmin. Vertaillen resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden osa-alueita (Taulukko 2), nousee siitä esiin useita yhtymäkohtia. Niitä ovat ensinnäkin tavoitteellisuus, tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja aiemmista kokemuksista oppiminen. Myös sosiaalisen verkoston hyödyntäminen, toisten auttaminen ja vastavuoroinen vuorovaikutus oppimisen välineenä ovat merkittäviä osa-alueita. Toisaalta

myönteinen suhtautuminen, erivaihtoehtojen näkeminen korostuvat varsinkin haastavissa tilanteissa yhdistävinä tekijöinä. Erilaisten fyysisten tekijöiden huomioimista esiintyy sekä resilienssissä että ratkaisukeskeisyydessä. Havaitsen myös, että reteaming-muutosmallin vaiheet soveltuvat näiden kaikkien yhdistävien osa-alueiden kehittämisen tueksi. Koska sekä resilienssi ja ratkaisukeskeisyys tähtäävät yksilön tai työyhteisön muutosjoustavuuden kehittämiseen, voi taulukkoon nostettuja osa-alueiden asioita hyödyntää resilienssi-tutkimuksen innoittajana tai käytännön sovelluksien inspiraation lähteenä asiakastyössä.

Metallialan yrityksen selviytymistarinaa käsitellessä ja tarkastellessa havaitsin, että siinä toteutui työyhteisö ja työntekijätasolla hyvin vuosien varrella kehittyvä eli makrotason resilienssi. Se alkoi näkyä haastaviin olosuhteisiin valmistautumisena esim. tarkemmalla talouden seurannalla sekä valikoimalla kauppoja, joita otettiin vastaan. Toisaalta tähän tulokseen on vaikuttanut vahvasti se, että on uskallettu tehdä rohkeita, ratkaisukeskeisesti tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä koko henkilöstön osallistuessa muutoksien tekemiseen. Mikrotason resilienssi kehittyi myös osaksi arkipäivää, mikä näkyi turhien aktiivisena kehittämistoimintana, liiketoimien myymisenä ja varasto-ostojen parempana hallintana. Tarinassa myös näkyi, kuinka aiemmista vaikeuksista oli opittu ja kuinka vastaavia tilanteita eteen tullessa osattiin toimia aiemman kokemuksen perusteella toisin niin, ettei toimintakykyä menetetty ja tuottavuus saatiin säilymään kasvu-uralla. Myös henkilöstön yhteinen ymmärrys muutosten välttämättömyydestä kehittyi. Toisaalta, myös yhteisöllisen toiminnan lisääntyminen oli havaittavissa työntekijöiden auttaessa aiempaa enemmän toisiaan ja jakaen osaamistaan muille.

Pohdin, että erityisesti julkisella sektorilla 8.3.2019 keskeytynyt sosiaali- ja terveydenhuollon maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelutyö ravisteli sote-palvelujärjestelmän yksiköitä eri puolella Suomea enemmän tai vähemmän viime vuodet. Joissakin paikoissa rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia ehdittiin tehdä jo usean vuoden ajan, joissakin paikoissa on oltu vielä odottelukannalla lainsäädännön valmistelun vuoksi. Todistamissani muutoksissa on perustettu kuntayhtymiä ja organisoitu uudelleen sote-palvelujen tuotantoa. Se, miten hallitusti muutokset näissä uusissa, muodostuneissa organisaatioissa ovat tapahtuneet, vaihtelee paljon. Joissakin edelleen eletään enemmän tai vähemmän kaaoksen keskellä, kaaoksen suurimpien kulmakivien ollessa epävarmuus työn riittävydestä tai aiemman työtehtävän jatkumisesta, huonosti toimivat tietojärjestelmät, aiemmasta vaikeutunut moniammatillinen yhteistyö yli toimiala- ja -yksikkörajojen sekä epäselvät asiakasprosessit. Samalla asiakkaan saamat erilaiset palvelumuodot ovat lisääntyneet ja palvelun laatu tasalaatuistuneet, erityisesti pienemmissä kunnissa, esimerkiksi perustettujen kuntayhtymien

myötä. Koen, että oma muutosvalmiuteni on tarjonnut monipuolisen työkokemuksen, minkä ansiosta olen päässyt enenevässä määrin näkemään millaisissa muuttuvissa työympäristöissä eri maakunnissa ja kaupungeissa sosiaali- ja terveydenhuollon alan ammattilaiset työskentelevät. Samalla on ollut havaittavissa jatkuvaa mukautumista ajankohtaisesti esille tuleviin vaatimuksiin.

Selviytymistarina-kirjan lukemisen yhteydessä oivalsin, että olen saanut näiden neljän koulutusvuoden (2015-2019) aikana seurata ja olla osallisena useassa erilaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin kohdistuneissa tai suunnitteilla olevissa muutoksissa. Toisaalta ensimmäisen organisaatiomuutoksen olen kokenut jo vuonna 1996, 2010-luvulla kiihtyvällä tahdilla. Havaitsemisiani ja/ tai kokemisiani sote-toimialan muutoksissa on näyttäytynyt paikallisella tasolla erityisesti ”talous on saatava kuriin”, jossa yhteistyön merkitystä on korostettu. Muuttuva työ on monessa paikassa tarkoittanut työntekijöiden erikoistumista aiemman ”tiedän kaikesta kaiken” osaamisen sijaan ja joissakin työtehtävissä on tapahtunut työn yksipuolistumista. Myös työyhteisöjen ja henkilökunnan aiemmat rutiinit ovat rikkoutuneet, mikä on lisännyt monialaisen yhteistyön tarvetta. Myös moniammatillisten tiimien merkityksen olen havainnut lisääntyneen. Työntekijöiden lisääntynyttä vaihtuvuutta, pakoa toisiin työtehtäviin tai kokonaan toiselle alalle liian suuren työmäärän sekä epäselvien käytänteiden ja muuttuneiden organisaatorakenteiden vuoksi on myös havaittavissa. Omaan työelämäni liittyy useita muutoksia, joiden aikana olen ajoittain pysähtynyt pohtimaan, miten olen muutoksista selvinnyt. Useampi muutos on oman kokemukseni mukaan johtanut siihen, että pystyn heittäytymään aiempaa helpommin uuden asian vietäväksi kokematta liiallista jännitystä uuden tilanteen äärellä. Toisinaan olen havainnut, että työolosuhteet esimerkiksi lakisääteisten määräaikojen määrittämien aikataulupaineiden vuoksi ovat sellaiset, ettei pysty lainkaan joitakin osa-alueita ainakaan hetkellisesti hallitsemaan. Tärkeäksi koen tilanteen hyväksymisen ja tarvittaessa puheeksi ottamisen. Havaintoni perusteella sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamistyössä työntekijöiden resilienssi on ollut koetuksella ja toisaalta saatujen kokemusten myötä sen voi olettaa kehittyvän ajan kuluessa. Tämän opinnäytetyön myötä opin, että resilienssit yksilöt ja työyhteisöt joko sopeutuvat vallitseviin olosuhteisiin löytäen uuden sisällön olemassa olevaan työhön uusissa olosuhteissa. Toisinaan resilienssit yksilöt vaihtavat työpaikkaa joko organisaation sisällä työtehtävää vaihtaen tai vaihtavat toiseen organisaatioon.

Yllätyin opinnäytetyötä tehdessä, kuinka vähän työelämäkontekstissa olevaa resilienssitutkimustietoa kansallisesti, mutta myös kansainvälisesti on saatavilla. Erityisen vähän on tutkimustietoa organisaatioiden muutostilanteissa esiintyvistä resilienssistä saatavilla. Osan käyttämistäni teoriamateriaaleista tilasin Englannista ja USA:sta käyttööni. Työelämälähtöisen

resilienssi-tutkimuksen vähäisyyttä selittänee mahdollisesti se, ettei resilienssiä ole perinteisesti mielletty työelämäsidonnaiseksi, kun siihen harvemmin liittyy psyykkistä traumaa. Myös käytännön esimerkit muodostuivat tässä työssä enemmän soveltaviksi. Toisaalta ne ovat mielestäni sellaisia, joita voi soveltaa myös kaikenlaisiin organisaatioihin kohdistuvissa muutoksissa. Toisaalta, jatkuvasti muuttuvassa työelämässä on aiempaa enemmän tilanteita, jolloin työntekijän ja työyhteisön ja organisaation voimavarat ovat koetuksella. Tätä taustaa vasten toivon, että tulevaisuuden resilienssitutkimus ratkaisukeskeistä näkökulmaa unohtamatta laajentuisi ja lisääntyisi yleiseksi osaksi organisaatioiden hallintotoiminnassa. Tämä mahdollistaisi työyhteisöjen ja työntekijöiden jatkuvan muutosjoustavuuden yllättävissä tilanteissa ja resilienssin kehittämistoimet. Tämän opinnäytetyön tekeminen osoitti minulle sen, että ratkaisukeskeinen psykoterapeutti voi perustellusti tukea erilaisissa organisaatioihin kohdistuvissa muutoksissa työntekijöitä ja työyhteisöjä resilienssin kehittämisessä. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaation johto näkee ja ymmärtää resilienssin merkityksen ja mahdollistaa sen kehittämisen osaksi organisaatiossa olevia ja toteutettavia muutoksia sekä osaksi jokapäiväisiä käytäntöjä ja toimintatapoja.

Yhteenvedona voin todeta, että lukemani ja tarkastelemani selviytymistarinan ja sote-toimialan muutosten välillä on havaittavissa yhtymäkohtia kaaoksen, epävarmuuden, muuttuvien työtehtävien talousvaikeuksien muodossa, mitkä edellyttävät työyhteisöiltä ja työntekijöiltä resilienssin kehittämistä, jotta muutos voidaan nähdä mahdollisuutena. Tässä prosessissa ratkaisukeskeinen psykoterapeutti voi olla tukena organisaation hallinnon salliessa sen osaksi muutosprosessia. Jatkoa ajatellen, jatkuvasti muuttuvan työelämän hallitsemiseksi olisi tärkeää tutkia resilienssiä erityisesti organisaatioiden muutostilanteisiin liittyen. Toisaalta tietoinen, ratkaisukeskeinen resilienssin kehittäminen olisi tarpeen ottaa osaksi organisaation systemaattista hallintotoimintaa, josta olisi hyötyä tulevaisuudessa kohdattavissa vastoinkäymisissä tai muutoksissa sekä niihin valmistauduttaessa. Olisi myös edelleen mielenkiintoista perehtyä tarkemmin Banduran pystyvyysteorian, resilienssin ja ratkaisukeskeisyyden yhtymäkohtiin, sillä tähän kokonaisuuteen se ei mahtunut mukaan.

LÄHTEET

- Ahokas, Marja. Albert Bandura (1977): Social learning theory. Avoin yliopisto. Helsingin yliopisto. <https://bit.ly/2TrNJEZ> [Viitattu 3.2.2019]
- Ahokas, Marja 2015. Sosiaalipsykologian klassikkojen esittelyjä. Avoin yliopisto. Helsingin yliopisto. <https://bit.ly/2t3j1GQ> [Viitattu 3.2.2019]
- Ahola, Tapani & Furman, Ben 2004. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. PRO. Tammer-Paino Oy: Tampere 2004.
- Ahola, Tapani & Furman, Ben 2015. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Bookwell Oy; Helsinki 2015.
- Ahola, Tapani & Ahola, Maiju 2016. Väkivallasta turvallisuuteen. Bookwell Oy: Helsinki 2016.
- Anttikoski, Päivi 2019. Pääministeri Juha Sipilä jätti hallituksensa eropyynnön – hallitus jatkaa toimitusministeriönä. 8.3.2019. Valtioneuvoston viestintä osasto. <https://bit.ly/2J31t8o> [Viitattu 10.3.2019]
- Berg, Insoo Kim & Dolan, Yvonne 2001. Tales of solutions. A collection of hope-inspiring stories. W.W. Norton & Company, Inc.: Yhdysvallat, New York 2001.
- Biggart, Laura; Ward, Emma, Cook, Laura & Schofield, Gillian 2017. The team as a secure base: Promoting resilience and competence in child and family social work. Children and youth services review 83/2017. Elsevier Ltd, Englanti, 119-130. <https://bit.ly/2HYB4Ye> [Luettu 9.3.2019]
- Comas-Diaz, Lilian; Luthar, Suniya S.; Maddi, Salvatore R.; O’Neill, H. Katherine; Saakvitne, Karen w. & Tedeschi, Richard G. 2019. Ther road to resilience. American Psychological Association 2019. <https://bit.ly/2K2Bwmc> [Viitattu 3.2.2019]
- De Jong, Peter & Berg, Insoo Kim 2013. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Livonia Print: Latvia, Riika 2013.
- Duncan, Barry L.; Miller, Scott D.; Sparks, Jacqueline A.; Claud, David A.; Reynolds, Lisa Rene; Brown, Jeb & Johnson, Lynn D. 2003. The session rating scale: Preliminary psychometric of a “working” alliance measure. Journal of brief therapy. Vol. 3. 1/2003, 3-12. <https://bit.ly/2IpPoIz> [Viitattu 31.3.2019]
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2007. Onnistuminen on joukkuelaji - reteaming®- valmentajan käsikirja. Lyhytterapiainstituutti Oy: Helsinki 2007.
- Furman, Ben; Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmennus onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi 2014.
- Haukkala, Ari; Hankonen, Nelli & Konttinen, Hanna 2012. Sosiaalipsykologia terveystietämisen tutkimuksessa. Artikkelit. Psykologia. 47/2012, 05-06, 396-409. <https://bit.ly/2t19YWP> [Viitattu 3.2.2019]
- Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2009. Ratkaisun taito. PRO. Vammalan Kirjapaino Oy: Sastamala 2009.
- Jackson, Paul & Waldman, Janine 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisön kehittäminen. Teoksessa De Jong, Peter & Berg, Insoo Kim 2013. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Livonia Print: Latvia, Riika 2013, 336-345.

- Kankaanpää Elli 2017. Sosiaali- ja terveystaloustalouden palvelujärjestelmän taloudellinen organisointi. 25.9.2017. Luento. Itä-Suomen yliopisto. <https://bit.ly/2EIDiiE> [Kuunneltu 22.10.2018]
- Katajainen, Antero; Lipponen, Krisse & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Miten päästä liikkeelle oikeaan suuntaan? Teoksessa Katajainen, Antero; Lipponen, Krisse & Litovaara, Anneli. Voimavarat käyttöön. Hyvää oloa ja onnellisuutta. Duodecim; Helsinki, 14–17.
- Kurttila, Minna; Laane, Taina; Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. PROTAMMI. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna 2010.
- Lamb, Danielle & Cogan, Nicola 2015. Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 89/2016, issue 3. The British psychological society: Englanti, 474-492. <https://bit.ly/2VbJgHC> [Luettu 9.3.2019]
- Lammintakanen Johanna 2018. Sosiaali- ja terveystaloustalouden palvelujärjestelmä ja sen uudistaminen. 24.9.2018. Luento. Itä-Suomen yliopisto. <https://bit.ly/2BZDl15> [Kuunneltu 22.10.2018]
- Lindell, Juha 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Artikkeliväitöskirja. *Acta Wasaensia* 375. Vaasan yliopisto. <https://bit.ly/2T6clHo> [Viitattu 27.2.2019]
- Ma, Zhenzhong; Xiao, Lei & Yin, Jieli 2018. Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai business review international*. Vol. 9/2018, issue 3. Canada/Kiina. Emerald Publishing Ltd, Englanti, 246-263. <https://bit.ly/2FSCP5N> [Luettu 9.3.2019]
- Macdonald, Alasdair J. 2011. Solution-focused therapy. Theory, research & practice. 2nd. edition. MGP books group: Bodmin, Cornwall 2011.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum: Helsinki 2015.
- Mattila, S. Antti 2011. Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY: EU 2011.
- Mattila, S. Antti & Aarninsalo, Pekka 2014. Onnentaidot - kohti hyvää elämää. Bookwell Oy: Juva 2014.
- Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna 2014. Sosiaali- ja terveystaloustalouden johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto, Helsinki, 144-151. Saatavissa: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000 [Luettu 6.3.2019]
- Pekurinen Markku 2014. Sote-uudistus mahdollistaa järjestelmän perinpohjaisen uudistamisen - uudistuksen onnistuminen riippuu toimeenpanosta. *Talous ja yhteiskunta*. 4/2014, 16-21. <https://bit.ly/2i3Upaf> [Luettu 7.12.2018]
- Ranta, Ritva 2012. Selviytymistarina. Yrityksen nousu kriisistä voittoon. Hansabook: Vantaa 2012.
- Ratner, Harvey; George, Evan & Iveson, Chris 2012. Solution focused brief therapy. 100 key pond & techniques. CPI Group Ltd: United Kingdom, Croydon 2012.
- Reivich, Karen & Shatté, Andrew 2003 The resilience factor. 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. Broadway books: New York 2003.
- Rtr-consulting 2016. Ajankohtaista. Päivitetty 6.3.2016. <https://bit.ly/2D803nT> [Viitattu 31.3.2019]

Russell, Jeffrey & Russell, Linda 2007. Measuring your resilience. RCI tools for learning and leading. Russell Consulting, inc. <https://bit.ly/2D9hdBk> [Viitattu 31.3.2019]

Saari, Tiina 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35, 3/2016. Hallinnon tutkimuksen seura: Tampere 232-243. <https://bit.ly/2Ia5Z2U> [Luettu 9.3.2019]

Southwick, Steven M.; Bonnano, George A.; Masten, Ann S.; Panter-Brick, Catherine & Yehuda, Rachel 2014. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology. 5:1, 25338, 1-14. <https://bit.ly/2GJM7Uk> [Viitattu 24.2.2019]

Southwick, Steven M. & Charney, Dennis S. 2018. Resilience – The science of mastering life’s greatest challenges. Cambridge University Press: United Kingdom, Cambridge 2018.

St. John, Bonnie & Haines P. Allen 2017. Micro-Resilience. Minor shifts for major boosts in focus, drive, and energy. Hachette Book Group, Inc: New York 2017.

Taskinen, Helena 2018. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) 2018. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY pro, 145–164.

Uusitalo, Hanna & Ala-Laurinaho, Arja 2019. Mitä on resilienssi? Työterveyslaitos (TTL). <https://bit.ly/2GHZkgI> [Viitattu 24.2.2019]

Valtioneuvosto 2018. Mistä maakunta- ja sote-uudistuksessa on kysymys? Videolla väännetään rautalangasta. 3.9.2018. Valtiovarinministeriö. Maakunta- ja sote-uudistus. Hallituksen reformi. <https://bit.ly/2PsK9HR> [Katsottu 3.12.2018]

Valtioneuvosto 2019. Hallituksen reformi. Maakunta- ja sote-uudistus. <https://bit.ly/2VbheLX> [Viitattu 20.2.2019]

Varhila, Kirsi 2019. Sosiaali- ja terveyspalvelujen on vastattava ihmisten tarpeisiin ja yhteiskunnan muutoksiin – palvelujen uudistaminen jatkuu. 8.3.2019. Tiedote. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://bit.ly/2NXWk0s> [Viitattu 10.3.2019]

Vataja, Sara 1998. VAK-projektin tarina. Teoksessa Mattila, Antti (toim.) 1998. Voimavarat, ratkaisut ja tarinat. Kuntoutussäätiö. Yliopistopaino: Helsinki.

Waldman, Janine & Jackson, Paul Z. 2017. Resilience Pocketbook. Management Pocketbooks Ltd: United Kingdom 2017.

Yle uutiset ja Suomen tietotoimisto (STT) 2019. STM:n ylijohtaja: Mammuttimaisen sote-uudistuksen tekemiseen ei riitä yksi hallituskausi. 9.3.2019. Sote-uudistus. <https://bit.ly/2HICgnr> [Viitattu 10.3.2019]