

SARI NIEMI



R

esilienssi asiantuntijatyössä -
kestävyyden paradoksi

SARI NIEMI

Resilienssi asiantuntijatyössä - kestävyiden paradoksi

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi luentosalissa B126
marraskuun 14. päivänä 2025 kello 12



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2025

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Yliopistonlehtori, dosentti Ville Pietiläinen, Lapin yliopisto
Yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vakkala, Lapin yliopisto

Väitöskirjan esitarkastajat:

Tutkimusjohtaja, dosentti Petri Uusikylä, Vaasan yliopisto
Dosentti, hallintojohtaja Ilpo Laitinen, Helsingin kaupunki

Vastaväittäjä:

Tutkimusjohtaja, dosentti Petri Uusikylä, Vaasan yliopisto



Taitto:

Minna Komppa, Taittotalo PrintOne

Kansi:

Lasse Rantanen

Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 421

ISBN 978-952-337-517-8

ISSN 1796-6310

Julkaisun pysyvä osoite

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-517-8>

Tiivistelmä

Sari Niemi

Resilienssi asiantuntijatyössä – kestävyiden paradoksi

Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2025

Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 421

ISBN 978-952-337-517-8

ISSN 1796-6310

Väitöskirja koskee asiantuntijatyön kestävyttä ekologisen kriisin aikakaudella. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kestävyys ja resilienssi asiantuntijatyön ja johtamisen kontekstissa. Tutkimusaihetta lähestytään käsittämällä työelämän organisaatiot ja niiden toimintaympäristön luonne kompleksiseksi. Tällöin asiantuntijatyö näyttäytyy jatkuvassa muutoksessa olevana työnä, jossa resilienssiä tarvitaan kestävä työelämän tavoitteluun. Kestävän työelämän tavoittelussa on kuitenkin ongelmallista, että resilienssi työntekijöiden ja organisaatioiden ominaisuutena on rajautunut ihmisiin ja heidän välisiinsä suhteisiin. Ekologisen kriisin näkökulmasta vallitsevaa ihmiskeskeistä resilienssikäsitystä voidaan pitää riittämättömänä. Ekokriisi haastaa monin tavoin organisaatioiden toimintaa ja työntekijöiden resilienssiä, mutta myös laajemmin yhteiskuntien vakautta ja ennustettavuutta. Näin se myös osoittaa luonnon ja ihmisten hyvinvoinnin yhteenkietoutuneisuuden. Siksi asiantuntijatyön resilienssin laajentamista luonnon huomioivaksi voidaan pitää välttämättömänä, mutta myös organisaatioiden pitkän aikavälin edun mukaisena.

Tutkimuksessa resilienssiä lähestytään relationaalisena ilmiönä niin, että työelämän muutoksissa ja epävarmassakin toimintaympäristössä suunnistava asiantuntija nähdään itsenäisenä toimijana ja työyhteisön jäsenenä, mutta myös osana sosioekologista kokonaisuutta. Tutkimus on artikkeliväitöskirja, joka jakautuu temaattisesti kahteen osaan: kahdessa ensimmäisessä artikkelissa kiinnostuksen kohteena on asiantuntijatyön kestävyys ja resilienssi yhteiskuntatieteille tyypillisessä ihmiskeskeisessä kehityksessä. Tällöin tarkastellaan myös simulaatio-oppimista menetelmänä asiantuntijatyötekevien työyhteisöjen yhteisöllisessä kehittämisessä ja oppimisessa. Jälkimmäiset kaksi artikkelia laajentavat tutkimuskehystä siirtäen painopisteen ihmisen ja luonnon väliseen kestävyys-suhteeseen. Ihmiskeskeisyydelle vaihtoehtoisia, organisaatiotutkimuksessa vasta kehityksessä olevia resilienssikäsityksiä tarkastellaan asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksina ja yritysten kestävä henkilöstöjohtamisen valossa. Tutkimuksessa kysytään, miten sosioekologinen resilienssinäkökulma haastaa käsitystä asiantuntijatyön kestävydestä.

Tutkimusaineisto koostuu eri osissa kerätyistä asiantuntijatyöntekijöiden haastatteluista (24), simulaatio-oppimiseen perustuvien interventioiden osallistujapalautteista (142) ja organisaatioiden vastuullisuusraporteista (10). Aineisto on kokonaisuudessaan kerätty vuosina 2017–2023. Aineisto on analysoitu pääasiassa laadullisin menetelmin, kuten sisällönanalyysillä ja refleksiivisellä temaattisella analyysillä, joiden lisäksi on käytetty faktorianalyysia.

Tuloksissa asiantuntijatyön resilienssi ilmenee etupäässä yksilön ominaisuuksia ja ihmissuhteita painottavina käsityksinä ja henkilöstökäytäntöinä. Ihmiskeskeisesti tulkittuna asiantuntijatyön resilienssiä voi kuvailla ihmisen asenteiden ja ominaisuuksien sekä merkityksellisen työn ja merkityksellisten ihmissuhteiden yhteenkietoutumaksi, jossa myös selviytymiskeinot ovat toisiinsa kytkeytyneitä. Ihmiskeskeinen resilienssikäsitys ei kuitenkaan ole jännitteetön. Etenkin pandemia-aikana tapahtuneet nopeat muutokset työelämässä heijastuvat resilienssikäsityksiin. Myös työelämän kompleksiset piirteet haastavat käsityksiä ja luovat jännitteitä niiden välille. Kompleksisuus ilmenee useina aikaa, paikkaa, hallintaan ja hallitsemattomuuteen, suunnitteluun ja suunnittelemattomuuteen sekä johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvinä paradoksaalisina asetelmina. Asiantuntijatyötekeville yksilökeskeinen resilienssi on enemmän henkilökohtaista selviytymiskamppailua, elämänhallintaa ja -asenteita sekä terveyden ylläpitoa, kun taas henkilöstöjohtamisessa sillä tarkoitetaan itsensä johtamista, uudistumista ja valmentautumista kohti organisaation määrittämiä liiketaloudellisia tavoitteita.

Ihmissuhteita painottava yhteisökeskeinen resilienssikäsitys on yksilökeskeisyyttä myönteisempi. Yksilö- ja yhteisökeskeisen resilienssin välillä on silti jännite: yhteistyö on samaan aikaan työtä edistävä ja resilienssiä vahvistava tekijä sekä este suuresta työmäärästä selviämiseksi. Simulaatiomenetelmällä toteutettujen interventioiden vahvuuksiksi osoittautui yhteinen reflektointi ja vertaisoppiminen, jotka ovat tärkeitä resilienssin kehittymiselle etenkin ihmissuhdekeskeisestä näkökulmasta. Yksilöä ja ihmissuhteita painottavalla resilienssillä on tarpeellinen rooli asiantuntijatyön kestävyys tavoittelussa, vaikka ihmiskeskeiset resilienssikäsitykset ovat monin tavoin osoittautuneet riittämättömäksi.

Asiantuntijatyöstä on erotettavissa myös sosioekologista resilienssikäsitystä ilmentäviä piirteitä, mutta ne eivät vielä ole työkäytännöissä vahvasti esillä. Etätyössä työn ja luonnon lähentymisestä on viitteitä. Samalla työssä tehtäviä käytännön valintoja, esimerkiksi matkustamiseen liittyen, on alettu perustella luonnolla. Sosioekologinen resilienssikäsitys hivuttaa muuta luontoa ihmisen kanssa yhdenvertaisempaan asemaan. Organisaatiot sen sijaan kertovat vähän tai ei lainkaan ekologista kestävyttä tukevista henkilöstökäytännöistä, vaikka ne ilmoittavat pyrkivänsä aktiiviseen ekokriisin torjumiseen.

Luonnon huomioiva systeeminen näkökulma asiantuntijatyön resilienssiin ja kestävyteen on saanut vain vähän huomiota aiemmassa hallinnon ja työelämän tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen sosioekologis-relaationaalinen näkökulma antaa uusia

tutkimusavauksia. Asiantuntijatyön käytäntöihin tutkimustuloksilla on merkitystä etenkin työyhteisöjen kehittämismenetelmien ja kestäväen henkilöstöjohtamisen kannalta. Tarkastelemalla asiantuntijatyön resilienssiä sosioekologisesta kehyksestä nykyiset käsitykset asiantuntijatyön kestävydestä kyseenalaistuvat. Tutkimuksen johtopäätökset tiivistyvätkin kestävyden paradoksiin: työelämässä tavoitellaan kestävyyttä ja jossain määrin yksilö- ja yhteisötasolla työelämän sosiaalinen ja inhimillinen kestävyys toteutuu. Systeemitasolla toimenpiteet pahimmillaan vähentävät kestävyyttä ja ihmisten selviytymismahdollisuuksia ekokriisissä. Luonnon roolin tunnistaminen ja tunnustaminen voisi kehittää myös hallinnon tutkimuksen ja työelämän mahdollisuuksia vastata ekokriisiin.

Asiasanat:

Asiantuntijatyö, ekologinen kriisi, kestävä työelämä, kompleksisuusajattelu, liminaaltila, resilienssi, relationaalisuus, simulaatiopedagogiikka

Abstract

Sari Niemi

Resilience in Knowledge Work - the Paradox of Sustainability

Rovaniemi: University of Lapland, 2025

Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 421

ISBN 978-952-337-517-8

ISSN 1796-6310

This dissertation focuses on the sustainability of knowledge work in times of ecological crisis. The keywords of the study are sustainability and resilience in the context of knowledge work and leadership. In the research setting, the nature of work organizations and their environment is understood as complex. Knowledge work is characterized by constant change, in which resilience is required to achieve sustainability in working life. However, it is problematic to aim for long-term sustainability in work if resilience, as a characteristic of employees and organizations, is limited only to people and their relationships. The prevailing human-centered paradigm of resilience may be seen as inadequate from the perspective of ecological sustainability. The ecological crisis challenges not only the resilience of organizations and employees in many ways, but also the broader stability and predictability of societies. In doing so, it demonstrates how the wellbeing of people and nature are intertwined. Extending the resilience of knowledge work to include nature is therefore necessary, but also in the long-term interest of business.

In this research, resilience has been considered as a relational phenomenon. This means that the knowledge worker, who navigates a constantly changing and unpredictable environment, is conceived simultaneously as an independent actor, a member of the work community, and a part of the socio-ecological system. This research is an article dissertation that can be divided into two parts. The focus of the first two articles is on the sustainability and resilience of knowledge work, approached from a human-centered perspective — the traditional view in the social sciences. This phase also explores simulation-based learning as a tool for developing working communities and collaborative learning. The last two articles extend the research framework to the human–nature relationship. Alternative conceptions of human-centered resilience are explored in the light of sustainable HRM practices and through the experiences of employees. The research question of the dissertation is how the socio-ecological approach to resilience challenges the concept of sustainability in knowledge work.

The study material was collected in several phases between 2017 and 2023. It consists of interviews with knowledge workers (24), participant feedback from simulation-based learning situations (142), and the sustainability reports of organizations (10). The study material has been analyzed mainly with qualitative methods such as content analysis and reflexive thematic analysis, as well as factor analysis.

Based on the findings, resilience in knowledge work is primarily understood in terms of individual- and community-centered approaches and HRM practices. From a human-centered perspective, resilience can be described as the intertwining of individual attitudes, traits, and characteristics with meaningful work and human relationships, in which the means of survival are also interdependent. However, contradictions are present in this human-centered approach. In particular, the rapid changes in working life during the COVID-19 pandemic highlight competing conceptions of resilience. The complex nature of working life challenges the concept of resilience and creates contradictions. Complexity emerges in several paradoxical settings related to time and space, governance and non-governance, planning and non-planning, and leadership and decision-making. From the perspective of knowledge workers, resilience is illustrated as a personal process of surviving, managing one's life and attitudes, and maintaining health, whereas HRM presents employee resilience as self-management, renewability, and training toward business goals set by the organization.

The community-centered approach, which emphasizes human interaction, is more positive than the individual-centered approach. However, a contradiction exists between these perspectives: while networking and collaboration at work promote resilience, they also increase workload. The strengths of the simulation-based learning interventions were collaborative reflection and peer learning, which are essential resilience-building activities, particularly in the community-centered approach. Although many gaps have been identified in relation to human-centered resilience, both individual- and community-centered approaches are needed to achieve the sustainability of knowledge work.

The findings also show that features of a socio-ecological resilience approach can be identified in knowledge work, although these are not yet strongly reflected in working practices. There is evidence that remote working is bringing work and nature closer together. Similarly, nature has become a justification for practical work decisions, such as travel. The socio-ecological resilience approach is slowly moving nature towards a more equal position with people. However, the organizations reported few or no HRM practices that support ecological sustainability, even though they claim to be active players in solving the ecological crisis.

Previous studies in the fields of management and working life studies have rarely considered a nature-based systemic approach in relation to resilience and sustainability at work. The socio-ecological approach presented in this dissertation

provides a novel framework for research. At a practical level, the study contributes to working community development methodologies and sustainable human resource management. Viewing the resilience of knowledge work from a socio-ecological perspective challenges current ideas about the sustainability of work. In conclusion, the paradox of sustainability refers to a working life in which sustainability is conceived as an individual and social phenomenon and, in this sense, exists to a certain extent. In the ecological sense and at the systemic level, however, prevailing sustainability activities in the worst case reduce sustainability and diminish human possibilities to survive the ecological crisis.

Keywords:

Knowledge work, ecological crisis, sustainable working life, complexity thinking, liminality, resilience, relational approach, simulation pedagogy

Esipuhe

Esipuheet ovat minusta yksi väitöskirjojen mielenkiintoisimmista osista, sillä ne sisältävät viiheitä tutkimuksen ja tutkijan muun elämän yhteiselosta, haasteista ja selviytymisestä – resilienssistäkin. Muiden väitöskirjojen esipuheita lukiessani olen tietysti pohtinut, millainen omasta esipuheestani tulisi, jos ja kun sen aika joskus tulisi. Tässä sitä ollaan.

Minua kannustettiin väitöskirjan tekemiseen jo valmistuessani melko nuorena maisteriksi Joensuun yliopistosta. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin olen tyytyväinen, etten lähtenyt välittömästi tutkijan uralle, vaan yritin ensin ottaa selvää työelämästä ja elämästä ylipäätään.

Tämän väitöskirjatyön aikana onkin asuttu eri puolilla Suomea, tehty töitä, vaihdettu työpaikkaa, rakennettu, remontoitu ja ennen kaikkea eletty perhearkea. Aikoinaan yhteiskuntapolitiikan opinnoissa olin kiinnostunut etenkin ympäristöpoliittisista kysymyksistä, mutta työelämässä ajauduin enemmän organisaatio- ja työelämäntutkimuksen aiheisiin. Kesti kauan, että ymmärsin ja rohkenin yhdistää nämä toisistaan niin erillään olevat aihealueet tutkimuksessa. Ekologisen kriisin ottaminen mukaan kesken prosessin ei ollut helppo ratkaisu, mutta se oli mielekäs ja tarpeellinen valinta, josta kiinni pitämisestä olen tyytyväinen.

Koska seuraava kiitoslista ei ole kaiken kattava, esitän ensin kiitokset yleisesti kaikkia tutkimukseeni myötävaikuttaneita tahoja alkuun tuuppamisesta, matkan varrella keskustelujen kautta syntyneistä oivalluksista, tutkimukseen osallistumisesta, arjen avusta ja kohteliaista väitöskirjani etenemiseen liittyvistä kysymyksistä vuosien varrella. On tärkeää, että joku on aina pitkänkin ajan jälkeen muistanut tämän projektini.

Kiitokset ohjaajilleni HTT, dosentti Hanna Vakkalalle ja HTT, dosentti Ville Pietiläiselle. Villen ja Hannan roolit vaihtuvat keskenään prosessin aikana niin, että Ville saattoi prosessin maaliin. Kiitos Villelle ja myös HTT, professori Marjo Suhoselle kahden viimeisen artikkelin kirjoittajakumppanuudesta. Ilman teidän kannustusta olisin ehkä luovuttanut. Tutkimusjohtaja, VTT Petri Uusikylää ja dosentti, HTT Ilpo Laitista kiitän esitarkastustyöstä ja Petriä myös lupautumisesta vastaväittäjäksi.

Johtamisen lehtori Markus Kräkin ansaitsee kiitokset yhteiskirjoittajuudesta, kollegiaalisesta työskentelystä, keskusteluista ja kannustuksesta. Vuodet, jotka sain työskennellä Markuksen kanssa, vastasivat organisaatiokäytäntöjen kriittisen ajattelun kurssia, jota valitettavasti kotimaisissa korkeakouluissa ei muuten taida olla

tarjolla. Ilman Markusta tämän työn lähtöasetelmista olisi tullut huomattavasti tylsempiä.

Anua ja Marjaa kiitän ystävydestä ja Anua myös vertaistuesta väitöskirjatutkijana. Olen kiitollinen myös muille kollegoille, työtäni seminaareissa kommentoineille tutkijoille ja opiskelukavereilleni vuosien varrella. Nyt kuopattu aikuiskoulutustutkijajärjestelmä ja Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n esityksestä Akavan minulle myöntämä Pohjola-stipendi mahdollistivat lyhyet irtiotot ansiotöistä. Loppuvaiheessa täysin yllättäen tuttavani Petri ilmestyi kannustamaan ja esittämään teräviä sosiologisia havaintoja. Riikka puolestaan tarkisti kieliasua, kiitos teille molemmille tarjoutumisesta avuksi! Lasse ansaitsee lämpimät kiitokset kansikuvasta. Luonnolle kiitokset esteettisistä elämyksistä, kehon ja mielen elvyttämisestä. Epäilen, että luonto on myös ollut mukana ajattelussa – viimeisen tutkijatalven aikana aloin kutsua hiihtolenkkiäni hermeneuttiseksi kehäksi.

Perheelleni, vanhemmilleni ja veljelleni lämpimät kiitokset olemassa olosta, tämän projektin sietämisestä ja mahdollistamisesta. Rakas puolisoni on joutanut ja venynyt, sekä hoitanut minua, lapsiamme ja kotia omien töiden ja yhden rakennusprojektin rinnalla. Kiitos rakkaudesta ja kärsivällisyydestä. Tytöt – olette mahtavia. Kiitos yhteisistä seikkailuista. Omistan tämän teille Markus ja tytöt.

Pyhätunturilla syyskuussa 2025

Sari Niemi

Osajulkaisuluettelo

Väitöskirjan yhteenveto-osa perustuu seuraaviin alkuperäisjulkaisuihin, joihin viitataan tekstissä roomalaisilla numeroilla I–IV.

- I Niemi, Sari & Kräkin, Markus (2019). Asiantuntijatyön paradoksivyyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1), 24–38.
- II Niemi, Sari (2020). Asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 22(2), 70–87.
- III Niemi, Sari; Pietiläinen, Ville & Suhonen, Marjo (2023). Resilienssikäsitteet pandemia-ajan asiantuntijatyössä - kohti relationaalista hyvinvointia? *Hallinnon tutkimus* 42(2), 205–220.
- IV Niemi, Sari; Pietiläinen, Ville & Suhonen, Marjo (2025). Understanding resilience in the context of sustainable HRM and the human-nature relationship. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

Artikkelien I–IV käyttöön väitöskirjan osajulkaisuina on saatu kustantajien lupa.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	6
Esipuhe	9
Osajulkaisuluettelo	11
Sisällysluettelo	12
1 Johdanto	13
2 Kestävyys ja resilienssi asiantuntijatyössä – käsitteellinen tarkastelu	29
2.1 Kestävyys asiantuntijatyössä	29
2.2 Resilienssi asiantuntijatyössä.....	35
2.3 Tutkimuksen näkökulma käsitteellisiin valintoihin	43
3 Tutkimuksen toteutus	50
3.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu.....	50
3.2 Menetelmälliset valinnat.....	51
4 Tulokset	56
4.1 Asiantuntijatyön resilienssi ja kestävyys ihmiskeskeisessä näkökulmassa	56
4.2 Asiantuntijatyön resilienssi ja kestävyys sosioekologisessa näkökulmassa	69
5 Johtopäätökset	75
5.1 Resilienssi- ja kestävyystutkimusta koskevat johtopäätökset	75
5.2 Resilienssi- ja kestävyyskäytäntöjä koskevat johtopäätökset	78
5.3 Jatkotutkimusaiheet.....	82
5.4 Luotettavuuden arviointi	83
6 Pohdinta	86
Lähteet	88
Osajulkaisu I	98
Osajulkaisu II	114
Osajulkaisu III	133
Osajulkaisu IV	150

1 Johdanto

Työelämän muutostilat haastavat asiantuntijatyötä

Tutkimuksen lähtökohtien esittelyssä avustaa ensimmäisen osajulkaisun haastateltava:

”Et jos olis selkeä yksinkertaisempi malli, olis mahdollista saada aikaan paljon enemmänkin, mut ei se tässä ympäristössä jotenkin o mahdollista...”

Asiantuntijatyössä selviytymiseksi toimintaympäristöön kaivataan siis selkeyttä ja yksinkertaisuutta, vaikka samalla tiedostetaan, etteivät selkeys ja yksinkertaisuus ole työn ominaispiirteitä. Jos työssä olisi selkeät toimintamallit, niitä toistamalla voisi saada enemmän aikaan – tai ainakin ehtisi toistaa samaa toimintamallia monta kertaa työpäivän aikana! Saman toimintamallin toistaminen kuulostaa kuitenkin enemmän liukuhihna- kuin asiantuntijatyöltä.

Asiantuntijatyöksi mielletään usein korkeakoulutusta edellyttävä, tiedon käsittelyyn, muokkaamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen keskittyvä työ. Työssä voi olla ennalta määriteltyjä ja selkeitä toimintamalleja ja sääntöjä, mutta myös paljon vapautta ja vastuuta edistää työtä. Asiantuntijatyön perusideaan sisältyy siis ajatus, ettei pelkän yksinkertaisen toimintamallin toistaminen useinkaan tuota toivottua lopputulosta. Asiantuntijatyön autonomia ilmenee esimerkiksi vapautena valita konkreettiset työnteontavat, sisällöt, kumppanit tai jopa tavoitteet. Työ voi tapahtua organisaatioiden sisällä tai rajapinnoilla, ja sähköisissä tietoverkoissa työskentely muodostaa verkostomaisen työympäristön. Globaalit tietoverkot toisaalta vapauttavat asiantuntijoita ajasta ja paikasta, mutta työ myös keskeytyy herkästi sähköisten kanavien kautta (Mazmanian ym. 2013; Toivanen ym. 2016a). Globaalin saavutettavuuden kääntopuoliin kuuluu myös, että fyysisestikin saman pöydän ääreen kokoontuneet voivat silti ainakin yrittää samanaikaisesti hoitaa muita tehtäviä sähköisten kanavien kautta (Väänänen ym. 2020).

Projektimaisuus ja verkostoissa työskentely on viime vuosikymmeninä muokannut asiantuntijatyötä, mikä näkyy esimerkiksi useiden samanaikaisten projektien, aikataulujen, verkostojen, asiakkuuksien ja intressien yhteensovittamisena – ja niissä tapahtuvien muutosten aiheuttamina korjausliikkeinä. Asiantuntijoiden työssään kohtaamia ajankäytön haasteita, yllättäviä viimehetken muutoksia, syy-seuraussuhteiden epäselvyyttä ja näkymättömyyttä sekä siitä seuraavaa epävarmuutta on sanottu jopa kaaosmaisuuksien tunteeksi (mm. Toivanen ym. 2016b). Työpäivän aikaisen ennakoimattomuuden ja hallinnan tunteen heikkenemisen seurauksia voi

hyvin kuvata stressitekijänä, kroonisena yliaktiivisuutena ja keskittymisongelmina, joiden vaikutukset jopa terveyden heikkenemiseen on tiedostettu (Väänänen ym. 2020; Schoellbauer ym. 2021). Pysyviä ratkaisuja ajankäyttöön tai toimintaympäristömuutoksissa luovimiseen ei silti vaikuta löytyvän – edes teknologiasta. Tutkimusta ja etenkin konsulttimaailmaa ei silti voi moittia siitä, etteivät ne olisi tuottaneet työelämään erilaisia johtamisen ismejä, prosessien sujuvoittamisia tai ajanhallintavalmennuksia (esim. työelämän self help -oppaista Koivunen & Saari 2016). Silti hetken helpotuksetkin voivat tuottaa uusia ongelmia toisaalla.

Kaiken kaikkiaan työelämän muutosvauhti ja lisääntynyt monimutkaisuus aiheuttavat painetta ja ristiriitaisuuksia asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa ja asiantuntijatyössä (Mäki 2017; 2020). Viime vuosina asiantuntijatyötä ovat haastaneet koronapandemiaa seurannut etätyö ja sen johtamisen ristiriitaisuudet (osajulkaisu III, myös mm. Väättäinen 2024). Ristiriitaisuutta kuvastaa myös, että organisaatioiden perusideaan kuuluu hallittavuus ja johtaminen, vaikka todellista organisaatioelämää ei voi täysin hallita eikä kontrolloida (Laitinen & Stenvall 2019, 144), ja hallintayritykset jopa lisäävät kompleksisuutta (Vartiainen ym. 2013, 89). Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta, autonomiaa ja vuorovaikutteisuutta onkin pidetty asiantuntijatyön toivottavana kehityssuuntana ylhäältä alas -suuntautuvan johtamisen sijaan (Bushe & Marshak 2016; Eskola 2017; Uhl-Bien ym. 2007). Tätä tutkijoiden toivetta voidaan pitää kunnianhimoisena huomioiden, että epävarmaa toimintaympäristöä on jo toista vuosisataa pyritty taltuttamaan käsittelemällä organisaatioita kuin mekaanisia koneita, jäykistämällä rakenteita, uudelleen organisoimalla sekä lisäämällä raportointia sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään erilaisia tapoja kohdata muuttuvia ja uusia ilmiöitä (Venkula 2011).

Hallintayritykset ovat ymmärrettäviä ajatellen, että ihmisen psykologisiin perustarpeisiin kuuluu autonomian ja pystyvyyden tunteet (Ryan & Deci 2017). Näistä huolimatta työ on usein kytköksissä toisten ihmisten, verkostojen ja tietoverkkojen aikaraameihin ja odotuksiin - työntekijän kannalta autonomiaa voikin hyvin kuvaila näennäiseksi (Väänänen ym. 2020) ja paradoksaaliseksi (Mazmanian ym. 2013; osajulkaisu I). Kytköksellisyys näkyy edellä kuvattujen aikahaasteiden lisäksi esimerkiksi asiantuntijatyössä tilanteissa, joissa asiat liikkuvat verkostoissa eivätkä välity muodollisten esihenkilöiden kautta (Mäki 2020). Moninaisuutta ja yllätyksellisyyttä tuottavat myös työyhteisöjen alati muuttuvat vuorovaikutussuhteet itsessään (Laitinen & Stenvall 2019, 119). Asiantuntijatyö onkin usein monimutkaisempaa ja kerroksellisempaa kuin organisaatioiden muodolliset puitteet ja prosessikaaviot antavat ymmärtää.

Asiantuntijatyö näyttäytyy 2020-luvun Suomessa sekä asiantuntijoita itseään että organisaatioita haastavana, jatkuvassa muutostilassa olevana työnä. Myös asiantuntijatyön itsessään voi tulkita olevan muutostilassa, jossa työn tekemisen muotoja ja paikkoja määritellään uudelleen, työntekijän olevan jatkuvasti siirty-

mässä jostain jonnekin, koskaan päätyttä päämääräänsä (ks. myös osajulkaisu I). Ei riitä, etteikö työssä oltaisi ajallisessa, teknologisessa ja organisaatorakenteiden myllerryksessä; tämän lisäksi monella työpaikalla on tasapainoiltu etätöön, monipaikkaisuuden ja paikattomuuden välillä. Koronapandemia toi tässä mielessä moneen työpaikkaan selkeyttä, kun kaikki mahdollinen työ siirrettiin etätyöksi. Pandemian laannuttua toimistoille on palannut työntekijöitä, jotka ovat olleet enemmän tai vähemmän paluusta innostuneita. Toimistolle palanneiden päivät alkavat sosioteknisesti paikkojen yhteen sovittamisella: ensin etsitään parkkipaikkaa, sitten paikattomassa monitoimivaikeuksissa itselleen sopivaa työpistettä, jonka kriteerit ovat omaan kannettavaan tietokoneeseen sopivat liittimet, itselle sopiva työtuoli, ja jossa työpäivään sisältyvät etäpalaverit häiritsevät mahdollisimman vähän kollegoja.

Muutosvimman keskellä on hyvä muistaa, että työssä on paljon muuttumaton-takin. Venkula (2011) huomauttaa, että esimerkiksi tietokäsityksemme on pysynyt hyvin vakaana viimeiset neljäkymmentä vuotta. Myöskään ihmisaivoissa ei ole tietävästi tapahtunut merkittäviä muutoksia. Myös työ itsessään on kuormittanut aiemmin-kin – kiireiset liikemiehet ja lahjakkaat tutkijat uupuivat jo 1800-luvulla modernin yhteiskunnan kiihdyttäessä rytmittää (Mannevuori 2020, 211–212). Jokaiselle sukupolvelle oman aikakauden muutokset ja myllerrykset ovat suuria, mutta niistä on aina jotenkin selvitty eteenpäin. Toisaalta viimeisten vuosikymmenten työelämän muutoksia ja etenkin tuottavuuden parantamista on kritisoitu sisäisestä puuhastelusta ja jatkuvasta uudelleenorganisoinnista ja -sanoittamisesta ilman varsinaisia uusia avauksia (Venkula 2011). Kritiikille on tarttumapintaa tutkimuskentältä: Tekesin tutkijat arvioivat suomalaisen työelämän kehittymistä 2010-luvun alkuvuosina todeten, että Suomi on Euroopan kärkeä prosessien ja organisaatioiden uudistamisessa, mutta jää jälkeen palvelu- ja tuoteinnovaatioiden kehittämisessä (Alasoini ym. 2014). Kymmenen vuotta myöhemmin, vuoden 2024 syys-lokuussa toteutetun Suuryritystutkimus 2025 (OP-Ryhmä 2025) mukaan vain 17 % Suomessa toimivista suuryrityksistä tähtää pääsääntöisesti toiminnan laajentamiseen ja edelleen kehittämiseen ja vain kymmenesosa suunnittelee lähiaikoina investoimista kokonaan uusiin liiketoimintoihin. Sen sijaan tuottavuuden parantamista ja toimintojen tehostamista puolestaan suunniteltiin yli puolessa suuryrityksistä, mikä viittaa siihen, että työpaikoilla myllerretään jatkossakin. Venkula (2011, 31) toteaaakin työelämän muutosten ihannoinnista osuvasti: *”Muutokseen pyrkiminen on pitkään koettu myönteiseksi normiksi, ja koko käsite on jo aikaa sitten kokenut inflaation. Työelämässä ei voi nykyään löytää ilkeämpää lyömäasetta kuin syyttää toista muutostavastarinnasta.”*

On ymmärrettävää, että työelämän muutosten ja taloudellisten tehostamisvaatimusten keskellä on nostettu esiin työelämän kestävyys etenkin sen inhimillisen ulottuvuuden näkökulmasta, josta tämäkin tutkimus alkaa. Tämä väitöstutkimus ei kuitenkaan rajaudu työelämän sisäisten kynnysten ja kestävyiden tarkasteluun.

Osajulkaisuiden III ja IV lähtökohtina on se ikävä tosiasia, että olemme parhaillaan maapallon kuluttamisessa kynnyksellä, jonka ylittäminen vaarantaa siedettäviä työskentely- ja elinolojamme peruuttamattomalla tavalla.

Ekologinen kriisi haastaa työelämän kestävyyttä

Kiihtyvän ekologisen kriisin keskeisimmät haasteet ovat ilmastonmuutos ja luontokato. Ilmaston lämpeneminen on johtamassa maapallolle tärkeiden ekosysteemien vaurioitumiseen. YK:n kansainvälinen ilmastopaneeli on todennut raporteissaan (The Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC 2022; IPCC 2023), että maapallon keskilämpötila on noussut ihmisen toiminnan, pääasiassa kasvihuonekaasupäästöjen vaikutuksesta niin, että luonnolle ja ihmisille tärkeissä maa- ja vesiekosysteemeissä on jo havaittu pysyviä muutoksia. Pääasiassa maankäytön ja ruoantuotannon aiheuttama luonnon ylikulutus on lisännyt luontokatoa eli heikentänyt monimuotoisuutta, maaperän köyhtymistä ja kiihdyttänyt eläin- ja kasvilajien vähenemistä ja sukupuuttoja (YK:n Kansainvälinen hallitusten välinen luontopaneeli, Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services IPBES 2019).

Ihmisen ja ekosysteemien haavoittuvuus ja hyvinvointi ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan: ilmastonmuutos ilmenee esimerkiksi äärimmäisinä sääilmiönä, ihmiselle sietämättömän korkeiksi nousevina lämpötiloina ja pitkinä hellejaksoina, maastopaloina, puhtaan veden puutteena ja ruoan tuotannon vaikeutumisena. Merien lämpeneminen vaikeuttaa kalastusta, sulattaa jäätiköitä ja nostaa merenpintaa monia yhteiskuntia uhkaaviin korkeuksiin. (IPCC 2022; IPCC 2023; McPhearson ym. 2021). Luonnolla on siis kriittinen rooli ihmisen ravinnon, energian ja monien muiden perustavalla tavalla olennaisten tarpeiden mahdollistamisessa. Luontokadon kiihtyessä ongelmana on, että monien perustarpeiden tyydyttäjiä korvattavuus on heikko. (IPBES 2019.) Hyvinvointivaikutusten rinnalla ekologisilla muutoksilla on jo ollut kustannusvaikutuksia monille toimialoille ja monien elinkeinojen harjoittamismahdollisuudet ovat heikentyneet. Ilmastonmuutoksen hillitsemisen rinnalla onkin viime vuosina alettu puhua yhä enemmän myös sopeutumisesta, sillä jonkinasteiset pysyvät muutokset ovat jo väistämättömiä. (esim. IPCC 2023.)

Kuten osajulkaisuissa III ja IV tuon esiin, ilmastonmuutos, luontokato ja muut ihmisen toiminnasta johtuvat muutokset ovat niin suuria, että maapallon on jopa sanottu siirtyvän holoseenista uuteen geologiseen aikakauteen, antroposeeniin (Crutzen & Stoermer 2000). Antroposeenissa eli ihmisen aikakaudella ihminen muokkaa ja kuluttaa planeetan resursseja yli sen kantokyvyn niin, että ylikulutuksella on merkittäviä seurauksia myös yhteiskuntiin (Wright ym. 2018). Näin antroposeeni yhdistää ilmastoon, luontoon ja yhteiskuntiin kohdistuvat uhat ja muutokset samaan yhteen kietoutuneeseen viitekehykseen, jota leimaa epävarmuus, nopeus ja ennustamattomuus (Folke ym. 2021; Wright ym. 2018). Ihminen muokkaa planeettaa, mutta antroposeenin tunnetuimpiin ajattelijoihin kuuluva Latour (2022,

73–74) huomauttaa, että myös Maalla on toimijuutta antroposeenissa (ks. myös Heikkurinen ym. 2021). Tästä on seurannut myös hämmennystä ihmisissä: Maa ei ole enää vakaa paikka, johon ihminen voi sijoittua, vaan epävakaa, päälleikävä ja ihmistoimiin reagoiva ja osallistuva toimija (Latour 2022). Antroposeeni voidaan siis nähdä organisaatioihin ja ihmisiin vaikuttavana ennustamattomana ja epävarmana tilana, jota kohden olemme nykyisellä ylikulutuksella väistämättä siirtymässä, ja joka jossain määrin on jo läsnä. Latourin (2022, 119) sanoin, *”emme nimenomaan enää tiedä, mistä hengissä pysyminen riippuu”*. Näin tulee entistä enemmän haastetuksi organisaatioiden arjessa ja tieteessä vallitseva mekaaninen, osien tarkasteluun keskittyvä lähestymistapa eli reduktionismi, jolla pyritään taltuttamaan epävarmuutta sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään tapoja kohtaamaan epävarmuus (Venkula 2011; myös Matthews 2020).

Antroposeenin monialaiset vaikutukset edellyttäisivät luonnon ja ihmisten keskinäisriippuvuuden tunnistamista, sekä perustavanlaatuisella tavalla ihmisen toiminnan uudelleen ajattelua (McPhearson ym. 2021). Latour (2022, 115–116) esittää, että politiikan huomion tulisi kiinnittyä tuotantojärjestelmien sijaan elonjatkajärjestelmiin. Kun tuotantojärjestelmät pyrkivät tuottamaan maan resursseista hyödykkeitä ihmisille, elonjatkajärjestelmissä huolenpito kohdistuu kaikkiin yhteen kietoutuneisiin elollisiin, näiden hyvinvointiin ja elämän edellytyksiin. Useat tutkijat ovat myös huomauttaneet, ettei ihmisten hyvinvoinnin ja ekologisen kestävyysongelmia voida ratkoa toisistaan erillään (esim. Armitage ym. 2012; Hirvilampi 2015; Matthews 2020). Ekologinen kriisi on osoittanut, etteivät luonto ja yhteiskunnat ole toisistaan erillisiä ja toisensa poissulkevia (Beck 2010). Nämä avaukset tarkoittavat siirtymää realistisesta relationaaliseen käsitykseen, jossa ihmis- ja luontoympäristö kietoutuvat yhteen (esim. Ergene ym. 2018; 2021). Ekologisen kriisin koskettaessa kaikkea ja kaikkia, resilienssin tarkastelun laajentaminen luonnon ja ihmisen väliset suhteet huomioivaan suuntaan on tärkeää myös työelämässä (osajulkaisut III ja IV). Kyse on ihmisen ja luonnon suhteen ontologisesta uudelleen tarkastelusta työelämäkontekstissa, mille hallinnon ja organisaatioiden tutkijat ovat toistaiseksi antaneet vain hyvin vähän huomiota (Heikkurinen ym. 2021; Labatut 2023; Lahikainen & Toivanen 2019; Wright ym. 2018).

Yhteiskuntatieteille on ominaista ihmiskeskeisyys: hallinnon tutkimuksen perustehtävänä on ollut keskittyä yhteiskunnallisten rakenteiden ja järjestelmien tutkimiseen tai johtamisen psykologiassa enemmän ihmiseen (esim. Pietiläinen & Syväjärvi 2019). Latour (2022, 105) huomauttaa, että luonto on ollut taloustieteilijöiden toimesta 1600-luvulta alkaen tuotannon tekijä, laskettava yksikkö osana tuotantojärjestelmää. Tuotannon tekijänä luontoa ei kuitenkaan voitu pitää tasavertaisena toimijana, elollisena olentona ja osallisena. Näistä lähtökohdista ei siis ole ollut luontevaa pohtia luonnon roolia työelämä tutkimuksen kysymyksenä. Työn ja luonnon eriytyneisyys asiantuntijatyössä korostuu, kun verrataan, miten työ ja luonto ovat perustavanlaatuisesti olleet yhteen kietoutuneita keräilijämetsästäjäkalttuureissa ja

myöhemmin metsätyöläisten ja pienviljelijöiden luonnonvarayhdyskunnissa, ollen ylipäätään elinehto ja toimeentulon edellytys (esim. Eisto & Kotilainen 2010).

Organisaatiotutkimukseen on kyllä siirtynyt ja siinä on hyödynnetty luonnon-tieteellisiä käsitteitä ja ihmisen luontoon liittäviä näkemyksiä etenkin 1960-luvulta alkaen (Kettunen 2019). Ekologiset käsitteet ovat viime vuosina soveltuneet etenkin kompleksisuusteoreettiseen organisaatio- ja innovaatiotutkimukseen (Lundvall 2022). Silti luonto on näkynyt organisaatiotutkimuksessa metaforina ja analogioina (Kettunen 2019), ja luonnon ekosysteemejä on pyritty jäljittelemään sen sijaan, että luonnon systeemit otettaisiin mukaan tarkasteltaessa varsinkin organisaatioita ympäröivien ekosysteemien pitkäaikaisia vaikutuksia. Luonnolla tai ekokriisillä ei siis vaikuta olevan toimijuutta Latourin (2022) tarkoittamalla tavalla. Elämme kuitenkin aikakaudella, jossa luonnossa tapahtuvien muutosten ennakoitaan vaikuttavan perustavalla tavalla myös työelämään, hallintoon ja yhteiskuntiin.

Vaikka merkittävät ekologiseen kriisiin ja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyvät päätökset ja arjen valinnat tehdään juuri työssä, toistaiseksi suomalaisessa työ- ja organisaatiotutkimuksessa sekä työpolitiikassa ekologinen kestävyys on vielä vähän käsitelty aihe (Lahikainen & Toivanen 2019; Räikkönen 2016; Räikkönen ym. 2024; Taipale & Houtbeckers 2021). Työelämän ekologista kestävyyttä on käsitelty työn ympäristövaikutuksina, tavoittelemalla vihreitä työpaikkoja ja ns. vihreää kasvua (Kasvio 2014). Etupäässä isoissa organisaatioissa on ryhdytty etenkin ympäristö- ja vastuuhjelmien muodossa muokkaamaan kestävyyttä tavoittelevia käytäntöjä. Näiden taustalla ovat olleet EU-sääntelyn muutokset, joista johdettuja vastuullisuusraportteja ja kestävää henkilöstöjohtamista käsitellen lyhyesti teoria-osassa 2.1. ja tarkemmin osajulkaisussa IV.

Viime aikoina ekokriisin ja ilmastonmuutoksen vaikutuksia työhön on Suomessa lähestytty esimerkiksi työsuojelullisina kysymyksinä (Ala-Laurinaho ym. 2020). Epäilemättä ne ovat tulleet ajankohtaisiksi esimerkiksi pitkien hellejaksojen ja muiden sään ääri-ilmiöiden lisääntyessä. Toiseksi tutkijat ovat alkaneet selvittämään työntekijöiden, eli mikrotason, toimia ja näkemyksiä ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja vihreän siirtymän etenemisestä työpaikoilla (Moilanen ym. 2024). Kolmanneksi tutkijat ovat tehneet avauksia sosiaalisesti oikeudenmukaisen eli reilun kestävyys siirtymän näkökulmasta (esim. Huttunen & Rekola 2021), ja kokonaisten toimialojen ja maantieteellisten alueiden reilua kestävyys siirtymää käsitteleviä tutkimushankkeita on käynnissä (esim. Lapin yliopiston Arktisen keskuksen Uudet rajat kohti resilienttiä ja oikeudenmukaista yhteistä arktista tulevaisuutta REBOUND-hanke). Alun perin ammattiyhdistyksien huoleen pohjautuvan reilun siirtymän hyvä tarkoitus on ollut löytää sosiaalisesti oikeudenmukaisia tapoja siirtyä vähemmän ympäristöä kuormittavaan työelämään. Huttunen ja Rekola (2021) näkevät kuitenkin reilun siirtymän riskinä, että sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen nojaten jatketaan ekologisesti kestävämmän työn harjoittamista. Reilu siirtymä on näin yksi ratkaisematon ongelma työn ja ekokriisin yhteensovittamisessa.

Kaiken kaikkiaan työ ja ekokriisi vaikuttavat olevan kaukana toisistaan (Räikkönen 2016; Räikkönen ym. 2024). Räikkönen, Houtbeckers ja Salmensivu (2024) kuvaavat työpaikkojen kehitystyötä ”asteittaisena” viitaten vähittäisiin uudistuksiin ja raportoinnin kehittämiseen. He peräänkuuluttavat työpaikoilla tehtävien toimien merkittävää uudelleenarviointia ja kyseenalaistamista sekä rakenteellisia uudistuksia, jotta kestävyystavoitteet voitaisiin saavuttaa. Aiemmin on todettu, että myös suomalaisen työpolitiikan tasolla ekologisen kestävyys edistäminen on edennyt melko haluttomasti (Räikkönen 2014 ja 2016). Kotimaiset työelämä tutkimuksen avaukset ekologisuuden suuntaan ovat puolestaan olleet niin vähäisiä, että Taipale ja Houtbeckers (2021, 21) kysyvät, *”onko ’ympäristöpolitiikka vastaan työpaikat’ -asetelma vaikuttanut myös tutkimuskenttään”*.

Yksi selittävä tekijä voi löytyä suomalaisesta työyhteiskunnasta, jossa useimpien länsimaisten yhteiskuntien tavoin palkkatyö tai yrittäjyys määrittää pitkälti ihmistä, hänen hyvinvointiaan ja menestystään (Räikkönen 2016, 14). Työyhteiskunnan historiaan on kuulunut tavoitella korkeaa työllisyyttä ja talouskasvua ja pitää kaikkea työtä arvokkaana (Räikkönen 2016, 14; Järvensivu ym. 2012, 104). Työikäisen väestön sodanjälkeistä mobilisointia työhön voidaan pitää myös koko yhteiskunnan resilienssitekijänä kriisistä toipumisessa. Suomen jälleenrakentamiseksi ja sotakorvauksista suoriutumiseksi kaikkien kansalaisten - myös naisten ja vammautuneiden - työpanos oli koko yhteiskunnan selviytymiselle niin tärkeää, että se nähtiin kansalaisvelvollisuutena (Mannevuori 2020, 85). Työ on siis itsessään ollut ja on edelleen ihmisen mitta (Lahikainen & Toivanen 2018) sekä toimeentulonturvaaja (Kasvio 2014). Työkeskeisyys on merkinnyt myös ihmiskeskeisyyttä: työhön kuuluu vain humaaneja asioita. Merkityksellinen työ osana yhteisöä tuottaa myös sellaisenaan hyvinvointia ja auttaa kukoistamaan, vaikka työ olla voi ristiriidassa maapallon ekologisen kestävyys kanssa. Toisaalta juuri työelämästä, myös työpaikoilta, tulisi löytyä ratkaisuja ekologiseen kestävyteen.

Työterveyslaitos toteutti ensimmäisen laajan ilmastonmuutoksen vaikutuksia ja vihreän siirtymän etenemistä suomalaisilla työpaikoilla kartoittavan kyselytutkimuksen vuonna 2022 (Moilanen ym. 2024). Tulosten perusteella työntekijät (n=1917) tiedostavat oman työn ilmastovaikutukset useilla toimialoilla, kolmannes on huolissaan niistä ja viidennes kokee arvostavansa oman työn ja arvojen välillä. Kun suurin osa (86 %) vastaajista koki, että myös työpaikoilla on vastuu ilmastonmuutoksen hillitsemisen toimenpiteistä ja puolet näkivät, että omalla työpaikalla voisi tehdä enemmän asian eteen, työn ja ilmastonmuutoksen välinen kuilu ei kyselytutkimuksen perusteella ei vaikuta niin suurelta kuin työpolitiikan näkökulmasta voisi ymmärtää. Tuloksista ei kuitenkaan ilmene, millaisia ilmasto- ja ympäristötoimia vastaajat ajattelivat ja millaista kestävyttä niillä olisi tavoiteltu. Tulokset antavat silti signaalin siitä, että työpaikoilla on potentiaalia tehdä paljon enemmän, sillä yli puolet olivat kiinnostuneita oppimaan asiasta ja neljännes ilmoitti tehneensä ehdotuksia ilmastonmuutoksen hillinnän ja ekologisen kestävyys edistämiseksi.

Tätä vahvistaa myös Suuryritystutkimus 2025, jossa suurten Suomessa toimivien yritysten johdosta yli 70 % näki, että yrityksen tehtävänä on ratkaista polttavia yhteiskunnallisia ongelmia, kuten ympäristö- tai talouskysymyksiä (OP-ryhmä 2025). Näiden viimeaikaisten kyselytutkimusten pohjalta herääkin kysymys, miten esimerkiksi henkilöstöjohtamisella voidaan lisätä konkreettisia ekologista kestävyyttä vahvistavia toimenpiteitä.

Kun työ on edelleen tärkeä osa ihmisen elämää ja koetaan myös elämässä onnistumisen kriteeriksi, tulisi työntekemisen tapoja ja työprosesseja pystyä muuttamaan radikaalisti, jotta myös ekologisen kestävyuden tavoitteisiin voitaisiin päästä (Lahikainen & Toivanen 2018, ks. myös McPhearson ym. 2021). Näin ajateltuna voidaan palata takaisin reilun siirtymän tarpeeseen ja relationaalisuuteen. Huttunen ja Rekola (2021) tarjoavat reilun siirtymän lähtökohdaksi ekologista solidaarisuutta. Siinä oikeudenmukaisuus ei rajoittuisi ihmiseen vaan ulottuisi myös muuhun luontoon, jolloin reilulla siirtymällä tavoiteltaisiin sekä ihmisen että luontoympäristön hyvinvointia. Huttusen ja Rekolan esitystä voi tulkita relationaaliseksi lähestymiseksi ihmisen ja muun luonnon suhteeseen. Relationaalisuutta tässä mielessä ei ole käsitelty työelämäkontekstissa, vaikka aiemmin mainituissa antroposeeni-, kestävyys- ja hyvinvointitutkimuksen piirissä on tehty siihen viittaavia avauksia (esim. Ergene ym. 2018; Latour 2022). Sosiaali- ja hyvinvointipolitiikan alueella tutkijat Tuuli Hirvilammi ja Tuula Helne (Hirvilammi 2015; Helne & Hirvilammi 2015) ovat tehneet varteenotettavia esityksiä kestävästä hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Myös kestävyystieteissä West ym. (2020) ja Heikkurinen ym. (2021) ovat esittäneet luonnon ja ihmisen relationaalisuuteen perustuvia näkökulmia. Viime vuosikymmeninä nousseen kestävyystieteen (esim. Halonen ym. 2022) tai pidemmän historian omaavan yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen (esim. Santaoja ym. 2024) painopiste ei kuitenkaan ole ollut työelämän käytännöissä. Tässä tutkimuksessa pyrin hyödyntämään relationaalisuutta juuri työelämässä tarvittavan resilienssin tarkastelussa niin, että relationaalisuuden avulla työelämän resilienssi ei jäisi vain työelämän sisäiseksi asiaksi vaan se olisi suhteessa luontoon. Työn ja luonnon eriytyneisyys toki herättävät pohtimaan, onko tällaista suhdetta lainkaan tunnistettavissa, mitä mahdollisia ristiriitoja siihen liittyy ja millaiset tutkimusasetelmat ylipäätään ovat soveltuvia ilmiön tarkasteluun.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja lähikäsitteet

Tämä tutkimus koskee asiantuntijatyön kestävyyttä ekologisen kriisin aikakaudella. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kestävyys ja resilienssi asiantuntijatyön ja johtamisen kontekstissa.

Käsitteelliset valinnat, kestävyys ja resilienssi, pohjautuvat sosioekologiseen ja relationaaliseen käsitykseen ihmisestä työelämässä. Tarkastelen resilienssiä ja kestävyyttä sosioekologisina, systeemisinä ilmiöinä, joten kompleksisuus- ja systeemitutkimuksen kentällä tämä työ rajautuu *socio-ecological systems* -keskusteluun. Siinä

ihmisen rooli on tunnistettu, mutta vain yhtenä osana laajempaa, monimutkaista systeemiä luonnon kanssa. Kestävyyssysteemien tutkimuksessa sosioekologista lähestymistä on käytetty esimerkiksi kestävyysmuutoksen (transformations to sustainability) ymmärtämisessä ja edistämässä (Scoones ym. 2020), tosin kestävyystutkijoiden huomio ei juuri ole ollut työelämä tutkimuksen kysymyksissä. Aihepiiri on osin limittäinen esimerkiksi toimijaverkkoteorian¹ (actor-network theory ANT, esim. Latour 2005) ja systeemisen kehityspsykologian (systemic-evolutionary psychology, esim. Järvi-lehto 1998; 2009) kanssa. Järvi-lehdon (1998; 2009) systeemipsykologisessa lähestymisessä organismi ja sen ympäristö eivät ole toisistaan erillisiä, vaan niiden välinen vuorovaikutus on itse systeemi ja olemassa olon edellytys, eikä yksiselitteistä rajaa organismin ja sen ympäristön välille voida tehdä. Kompleksisuus- ja systeemitutkimuksen kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on myös muita paradigmoja, jotka perustuvat tämän tutkimuksen kanssa erilaisiin oletuksiin (esimerkiksi resilience engineering -koulukunta, kybernetiikka tai muut suljetun tai avoimen systeemin mallit). Yhteistä tämän tutkimuksen systeemi- ja kompleksisuusteoreettisille lähestymistavoille on, että ne pyrkivät huomioimaan kokonaisuuksia ja lähestymään ilmiöitä systeemisesti, vaikka ihmisen rooli ja ei-inhimillinen toimijuus käsitetään vaihtelevasti. Lähestymistavat ovat kuitenkin hyvin laajoja ja sateenvarjomaaisesti niiden alle menee useita eri teorioita ja niiden sivuhaaroja. Seuraavassa kuvaan tutkimukseeni valikoituneita rajauksia.

Sosioekologisella systeemijäittelulla tarkoitan viitekehystä, jossa ihminen on vain yksi osa laajempaa systeemiä, jonka osat ovat yhteydessä toisiinsa. Kun systeemin osat ovat jatkuvassa liikkeessä ja suhteessa toisiinsa, ne muodostavat jatkuvasti uusia tasapainon ja epätasapainon tiloja. (Holling 1973.) Systeemisyyden näkökulmasta resilienssi viittaaakin juuri siihen, miten systeemin osat kestävät muutoksia sopeutuen ja uudistuen, elämään muutoksessa pyrkimättä hallitsemaan sitä, silti säilyttäen keskeisen olemuksensa (Folke ym. 2021; Holling 1973). Relationaalisuus viittaa ihmisen ja luonnon tai ihmisen ja materian suhteellisuuteen. Relationaalisuus on laaja, metafilosofinen lähestymistapa (West ym. 2020), jota on sovellettu esimerkiksi hyvinvointi- ja kestävyystutkijoiden piirissä. Tässä tutkimuksessa maailma on siis sosioekologinen, laaja systeemi, jossa ihmiset ja luonto ovat relationaalisessa suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen oletuksena kuitenkin on, että ihmiseen toimijana liittyy laadullisesti erilaisia ominaisuuksia verrattuna systeemin muihin toimijoihin. Tästä näkökulmasta sosioekologinen, relationaalisesti toimiva systeemi ei ole vain

1 Toimijaverkkoteoriassa (Actor-network theory ANT) inhimillinen ja ei-inhimillinen, jopa materia, muodostavat kudelman, jossa niillä kaikilla on toimijan rooli. Inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden vuorovaikutuksen tarkasteluun toimijaverkkoteoria voisi antaa käsitteellisiä ja metodologisia välineitä. (Latour 2005.) Esimerkiksi kääntämisen sosiologia voisi soveltua kestävyysmuutoksen tarkasteluun sosioekologisessa systeemissä, jossa luonnolla omaa toimijuutta, ja joka tulee ilmeisemmäksi antroposeenin ajassa. Tällainen lähestyminen tässä tutkimuksessa olisi kuitenkin vienyt huomion asiantuntijatyön resilienssistä enemmän kohti toimijuuden tarkastelua.

rakenteellinen toimijaverkko, vaan tarkastelu huomioi myös toimijoiden laadullisia eroavaisuuksia, dynamiikkaa ja seurauksia.

Sosioekologisia systeemejä voi kuvailla kompleksiseksi, mutta kompleksisuus on luonteenomaista myös ihmissysteemeille, kuten työelämän organisaatioille ja näiden muodostamille verkostoille. Lähestynkin tutkimusaihetta käsittämällä työelämän organisaatiot ja niiden toimintaympäristön luonteen monin tavoin kompleksiseksi (esim. Laitinen & Stenvall 2019; Stacey 1995; Uhl-Bien ym. 2007). Kompleksisuusajattelulla tarkoitetaan tapaa ymmärtää maailmaa kokonaisuutena, jossa organisaatiot ja niiden jäsenet ovat osa yhteenkietoutunutta, monitasoista systeemiä, ja asiat enemmän kuin osiensa summa, jatkuvasti muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavissa (Puustinen & Jalonen 2019, 16; Richardson 2008; Stacey 1995; Vartiainen ym. 2013).

Yleisesti kompleksisuusajattelun etuna on nähty esimerkiksi se, että se antaa käsitteitä ja selittää, miksi täydellistä ennustettavuutta tai hallintaa organisaatioissa – laajemmin yhteiskunnissa – ei voida saavuttaa (Richardson 2008). Kompleksisuusajatteluun, kuten laajemmin systeemiajatteluun, sisältyy useita keskeisiä peruseriaatteita ja käsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään kompleksisten systeemien toimintaa: *Emergenssi* viittaa siihen, miten vuorovaikutuksen seurauksena ilmaantuu ennakoimattomasti uusia rakenteita, käytäntöjä ja toimintamalleja ilman, että yksilöt tai organisaatiot päättäisivät tai voisivat suunnitella niitä etukäteen, tai pystyisivät selkeästi kuvata niiden syntymekanismien. *Emergenssi* kytkeytyy *itseorganisointumiseen*, eli systeemin kykyyn järjestäytyä ilman keskitettyä johtamista. (Uhl-Bien ym. 2007.) *Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus* kuvaavat asioiden ja ilmiöiden yhteyksistä toisiinsa (Puustinen & Jalonen 2019). Kytkeytyneisyys on ilmeistä tietoverkkojen täyttämässä maailmassa, mutta myös luonnon ekosysteemejä voi perustellusti kuvata keskinäisriippuvaiseksi.

Ekologinen kriisi itsessään on äärimmäinen esimerkki kompleksisuudesta ja sen tuottamista *pirullisista ongelmista* (Rittel & Webber 1973): kriisiä ei voida täysin tuntea ja ratkaista, mutta silti ongelman sivuuttaminen pahentaa sitä. Ongelman ratkaisuun tarvitaan usein eri tasojen toimintaa ympäri maapalloa. Monet ekologista kriisiä ilmentävät ongelmat ja niiden ratkaisut ovat toisiinsa kytkeytyneitä ja niihin liittyy myös konflikteja (esim. IPCC 2023). Esimerkiksi siirtyminen ns. vihreään energiaan on ollut tarpeellista fossiilisten polttoaineiden ja kasvihuonekaasujen vähentämiseksi. Samalla vihreä siirtymä tuulivoimaan ja sähköautoihin on kuitenkin lisännyt maametallien tarvetta, josta on aiheutumassa mittavia uusia ongelmia inhimillisellä, paikallisella ja globaalilla tasolla. Silti ympäristöongelmien ratkaisemisessa on jo kiire toimia, vaikka kaikkien hillitsemistoinenpiteiden seurauksia eivät voi tuntea edes asiantuntijat. Näin pirullinen ongelma ajan kuluessa muuttaa muotoaan, sen määrittely- ja ratkaisuyritykset riippuvat katsojasta ja ”ratkaisemiseksi” erilaisia näkökulmia on käsiteltävä yhtäaikaaisesti. Kompleksisuudelle ja pirullisille ongelmille on tunnusomaista sisään kirjoitettuna myös paradoksaalisuus, joka

ilmenee samaan aikaan järjen mukaisina ja järjenvastaisina asetelmina (esim. Lindell ym. 2023). Paradokseissa siis ”sekä-että” ja ”joko-tai” ovat läsnä samanaikaisesti, molemmat yhtä hyvinä tai huonoina, oikeina tai väärinä vaihtoehtoina. Lindell (2023) kumppaneineen kuvaileekin pirullisten ongelmien piirteeksi myös ”hämmästyttävyyttä”². Paradoksaalisuuden häivyttämisen sijaan organisaatioiden paradoksiteorian (Smith & Lewis 2011) mukaan jännitteet tulisi ymmärtää olennaiseksi osaksi monimutkaisia järjestelmiä, sillä organisaatioiden kestävyys riippuu ristiriitaisten mutta toisiinsa kietoutuneiden vaatimusten samanaikaisesta huomioon ottamisesta.

Kompleksisuuden hahmottamisessa auttaa sen vertaaminen mekanistiseen maailmankuvaan, joka keskittyy osien tarkasteluun, lineaarisesti etenevään toimintaan ja kausaalisuhteisiin (Vartiainen ym. 2013, 54–55). Mekaanisessa maailmassa asiat voidaan koneen tavoin pilkkoa osiin ja koota uudelleen – todellisuudessa esimerkiksi ihmisten vuorovaikutusketjuja on mahdotonta jäljittää organisaatioissa (Richardson 2008). Mekaaninen³ näkökulma soveltuu hyvin koneiden lisäksi tunnettuihin, toistuviin ja muuttumattomiin ilmiöihin, mutta huonosti epävarmoihin ja uusien asioiden kohtaamiseen (Venkula 2011). Myöskään luontoa ei voi pilkkoa osiin ja palauttaa takaisin kuin konetta (Böhme ym. 2022). Siksi mekaaninen näkökulma soveltuu huonosti myös luonnon ja ihmisen suhteen kuvaamiseen, vaikka käytännössä näin tapahtuu.

Kompleksisuusajattelun ja sanaston perusteet ovat fysiikassa, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana sitä on sovellettu monitieteellisesti ja kasvavissa määrin taloustieteessä, biologiassa, sosiologiassa ja hallintotieteissä (Laitinen & Stenvall 2019; Uhl-Bien ym. 2007; Vartiainen & Raisio 2020). Annastiina Mäki käsittelee väitöskirjassaan (2017) asiantuntijaorganisaatioita ja kompleksisuutta johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta, mutta asiantuntijatyöntekijän näkökulmaa on tarkasteltu toistaiseksi kompleksisuusajatteluun liittyvässä tutkimuksessa vähemmän. Kuitenkin myös asiantuntijatyöhön sisältyy paljon kompleksisuuden piirteitä ja paradoksaalisia jännitteitä, jotka haastavat työtä (mm. Mäki 2020; Väänänen ym. 2020). Lähdän liikkeelle näiden haasteiden tarkastelusta osajulkaisussa I.

Kompleksista työelämää ja sen kaaosmaisuuutta täydentää liminaalitilan käsite, jonka taustalla on latinan kielen ”*limen*”; kynnys. Liminaalitila on juontunut työelämän sosiaalisia siirtymiä ja välejä kuvaavaksi kynnyksellä olemisen tilaksi antropologiasta (Turner 1977). Turner (1977) kuvaa liminaalitilalla prosessimaista, kollektiivista siirtymää kohti uutta sosiaalista rakennetta. Liminaalitila on osoittautunut käyttökelpoiseksi käsitteeksi työelämän organisoiduissa muutoksissa, or-

2 Lindell ym. (2023) selittävät hämmästyttävyyttä ambidekstrialla (ambidexterity) eli molempikäisyydellä, jossa sekä oikealla että vasemmalla kädellä tulee toimia samanaikaisesti.

3 Sosiaalipsykologi Jaana Venkula (2011) käyttää teoksessaan ”mekaanista” näkökulmaa ja lainalaisuuksia, kompleksisuustutkijat mm. Pirkko Vartiainen ym. (2013) ovat puolestaan yleisesti omaksuneet kielessään ”mekanistisen” maailmankuvan. Tulkitsen molempien sanojen soveltuvan tässä asiayhteydessä käytettäväksi.

ganisaatiorakenteiden ja -identiteetin murroksissa sekä myös vakiintumattomien ja joustavien työurien kuvaajana, joihin kaikkiin liittyy myös kaaosmaisuuuden piirteitä (Kontinen ym. 2013). Kompleksinen työympäristö, jossa asiat ovat harvoin selkeitä ja yksiselitteisiä, tuottaa itsessään myös jatkuvasti liminaalituloja. Siksi johtamisessa ja työntekevissä toimitaan jatkuvasti ”harmaalla vyöhykkeellä”, liminaalissa ja tehdään valintoja tietämättä varmuudella niiden oikeudesta tai vääryydestä, tulkittamalla ja säätämällä yksin ja kollektiivisesti organisaatioiden muodollisia normeja. (Cunha ym. 2010.) Vaikka työelämän muutokset koetaan usein työntekijöitä ja työyhteisöjä haastavina, negatiivisina kaaoksen kokemuksina (mm. osajulkaisu I), Kontinen ym. (2013) korostavat liminaalitilan voivan tarjota myös uusia myönteisiä kokemuksia ja tulkintoja sekä mahdollistaa työelämän uudistuminen vanhaa purkamalla. Näin liminaalitilan tunnistaminen antaa työelämän jatkuville muutoksille myös myönteisen ulottuvuuden.

Sosioekologisen viitekehyksen ja kompleksisuusajattelun käsitteistön ilmeisistä yhtymäkohdista huolimatta tämä työ ei ole varsinaisesti kompleksisuusteoreettinen, vaan tutkimuksen oletuksena on, että sosioekologis-relaationaalinen lähestyminen toimii itsenäisenä tieteenfilosofisena lähtökohtana, kun tarkastellaan asiantuntijatyön kestävyttä ja resilienssiä. Kompleksisuusajattelun ja systeemisyyden tunnistaminen on silti olennaista, sillä kompleksisissa systeemeissä myös resilienssin syntyyn ja ilmaantumiseen vaikuttavat kompleksisuuden peruseriaatteen (Jalonen & Uusikylä 2023). Ihmisen ja luonnon erottamattomuus tuli konkreettisella tavalla ilmi koronapandemiassa (osajulkaisu III), jossa COVID-19 -virus siirtyi eläimistä ihmisiin. Toiseksi pandemia itsessään ilmentää monia kompleksisen maailman piirteitä: alkuarvoherkkyyttä⁴ ja epälineaarisuutta kuvastaa, että mikroskooppisen pieni virus onnistui koettelemaan koko ihmiskunnan resilienssiä ja kestävyttä, yhteiskunnan ollessa tiukasti verkostoitunut.

Kestävä työelämä juontuu yleismaailmallisesta kestävästä kehityksen ajatuksesta. Tällöin kestävyydellä viitataan ylisukupolviseen, luonnon ja ihmisen yhteiselön jatkuvuuteen niin, ettei ihminen toimillaan ylikuluta luontoa, josta sen oma ja jälkeläisten hyvinvointi on riippuvainen (esim. Schönach ym. 2022, 58). Työelämän inhimillisellä kestävyydellä tarkoitetaan laajasti sitä, että kaikki kansalaiset voivat säilyttää terveytensä ja työkykynsä läpi työuran ja tehdä mielekästä työtä, jossa voi kehittyä ja toteuttaa itseään ja joka antaa taloudellisesti riittävän toimeentulon. Työelämän kestävyys on ollut luontevaa liittää myös sosiaalinen kestävyys, jolla on viitattu kaikkien ihmisten yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin osallistua työelämään ja saada siitä oikeudenmukainen korvaus. (Kasvio 2014.) Inhimillinen ja sosiaalinen kestävyys on kytketty yritysvastuullisuuteen etenkin yritysten sopeuttaessa toimintaansa taloudellisesti kestävämmäksi. Kestävä kehitys ulottuvuuksiin kuuluu

⁴ Vähäisen muutoksen kertautuminen tavalla, josta seuraa yllättäviä tapahtumia tai lopputuloksia (esim. Puustinen & Jalonen 2019, 26).

kuitenkin keskeisenä myös ekologinen kestävyys, jonka käsittely työelämän kestävyteen liittyvänä ulottuvuutena on ollut inhimillistä, sosiaalista ja taloudellista kestävyttä vähemmällä huomiolla. Osajulkaisussa I viitataan työelämän inhimillisiin ulottuvuuksiin, mutta myöhemmin osissa III ja IV otan tarkasteluun ekologisen kestävyden ja sen tuomat haasteet asiantuntijatyölle ja johtamiselle, jotka nähdäkseni kiteytyvät resilienssin käsitteessä.

Työelämän kestävyttä tavoiteltaessa tarvitaan myös resilienssiä. Resilienssi on työelämässä käsitetty työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden kyvyksi, ominaisuudeksi ja prosessiksi, jolla muutoksista voidaan toipua ja selvitään eteenpäin (esim. Fletcher & Sarkar 2013; Hartmann ym. 2020; Kuntz ym. 2016). Vaikka joustavia ja muovautuvia työntekijöitä on kaivattu kautta teollisen aikakauden (Mannevuori 2020), resilienssin tarve työelämässä näyttää korostuneen tietotyövaltaisen työelämän vauhdin kiihtyessä. Siitä on tullut myös työelämäkonsulttien suosima sana ja eräänlainen työntekijöiltä odotettava metataito, jolla mahdollistetaan kestävyys työelämän käännteissä.

Kestävyydellä ja resilienssillä on paljon yhtäläisyyksiä ja käsitteitä on käytetty myös rinnakkain sekä toistensa synonyymeina. Näin on etenkin silloin, kun kestävyydellä on viitattu työpaikkojen inhimillisen ja sosiaalisen kestävyden tavoitteluun. Kestävyys pitkäaikaisena, jopa ylisukupolvisena tavoitteena on kuitenkin perusteltua erottaa selkeästi omaksi käsitteekseen ja myös yhteiskuntapolitiikan osaksi. Tällöin resilienssi viittaa enemmän tilannekohtaisesti ilmeneviin ominaisuuksiin, kykyihin ja prosesseihin, joita ihmiset ja luonto tarvitsevat kestävyden tavoitteluun. Kestävyystutkijoille resilienssi on siis kestävydestä erottamaton väline, jolla määritellään, millaista kestävyttä tavoitellaan (Clifton 2010).

Väitöskirjan lähtökohtana on, ettei resilienssi ilmene vain asiantuntijan ominaisuuksina, vaan myös vuorovaikutuksessa toisiinsa. Lisäksi ihmiselo, myös työpaikoilla, on suhteessa ympäröivään luontoon. Vaikka resilienssiä on pidetty tärkeänä ihmisten ja työyhteisöjen kriisinkestävydessä ja uudistumisessa, ekokriisin näkökulmasta valitsevaa ihmiskeskeistä resilienssikäsitystä voidaan pitää suppeana. Luonto on läsnä myös monissa muissa globaaleissa kriiseissä, kuten koronapandemiassa, vaikka niitä käsitellään julkisuudessa ihmisten hyvinvointiin vaikuttavina kriiseinä ja resilienssin kehittäminen kohdistuu ihmisiin.

Työelämän ekologisen kestävyden tavoittelussa näyttää olevan tieteenalojen välinen katvealue. Kuten luvussa 2.1. tarkemmin osoitan, kestävydestä on kyllä puhetta, mutta työelämän kestävyyskeskustelu tavoittaa heikosti ekologisen kriisin, ja toisaalta ekologisen kriisin ytimessä oleva monialainen kestävyyspuhe ja ympäristötutkimus ei kiinnity työelämän käytäntöihin ja kestävään henkilöstöjohtamiseen. Antroposeenin ja työelämän ekologisen kestävyden näkökulmista on silti syytä pohtia, millaista kestävyttä ja hyvinvointia asiantuntijatyön resilienssillä tavoitellaan, ja voidaanko asiantuntijatyön resilienssiä kehittää sivuuttamalla ekologinen kriisi. Osatutkimuksessa III pohditaan, että jos resilienssi suomennetaan palautu-

mis- tai sopeutumiskyvyksi, mihin meidän tulisi palautua tai sopeutua? Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että antroposeeni edellyttää myös työelämän resilienssin tarkastelun laajentamista sekä luonnon että ihmisen kestävyuden huomioivaksi, eli asettamista sosioekologiseen kehykseen. Resilienssin avulla tavoiteltava hyvinvointi ei tällöin ole jotain sellaista, joka on olemassa ihmisen päänsisäisenä asiana tai edes ihmisten välisissä suhteissa, vaan jotain, joka on yhteenkietoutuneena ihmisen ja häntä ympäröivän ekosysteemin välillä.

Tutkimuksessa on siis kolmiosainen tulokulma: resilienssiä lähestytään relationaalisena ilmiönä niin, että työelämän muutoksissa ja epävarmassakin toimintaympäristössä suunnistava asiantuntija nähdään itsenäisenä toimijana ja työyhteisön jäsenenä, mutta myös osana sosioekologista kokonaisuutta. Näin tutkimuksessa tarkasteltavaksi tulevat 1) työntekijöiden kokema resilienssi sekä 2) resilienssin vahvistaminen yhteisöllisesti ja henkilöstöjohtamisen keinoin, ja 3) työn ja luonnon kestävyuden välinen suhde.

Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymys

Tutkimusasetelman kannalta edellä kuvatuista käsitteellisistä valinnoista seuraa, että lineaarisiin kausaalisuhteisiin ja eksaktin varman tiedon tavoitteluun perustuvien tutkimusasetelmien sijaan olen omaksunut ymmärtävään pyrkivän (hermeneuttisen) mukaisen lähestymisen. Hermeneutiikalla tarkoitetaan kirjoitetun ja puhutun kielen tulkitsevaa, ymmärtävään pyrkivää tieteenfilosofiaa (Schmidt 2006). Epistemologisesti kyse on merkitysvälitteisestä todellisuudesta, jolloin ymmärtämään pyrkivät metodologiset ratkaisut ovat olleet perusteltuja (esim. Varto 2005). Tutkimuksen kerroksellisuus eli resilienssin tarkastelu yksilö-, yhteisö- ja systeemitasoilla on merkinnyt monimenetelmällisiä ja erilaisia aineistoja hyödyntäviä ratkaisuja, jotka tarkemmin on perusteltu osajulkaisuittain ja yhteenvedon luvussa 3.

Tutkimuksessa kysytään, miten sosioekologinen resilienssinäkökulma haastaa käsitystä asiantuntijatyön kestävydestä?

Tutkimus rakentuu neljästä osatutkimuksesta, jotka on julkaistu itsenäisinä artikkeleina (I-IV):

Ensimmäisen artikkelin tehtävänä kokonaisuudessa on luoda tilannekuva asiantuntijatyön haasteista kompleksisuuden sävyttämässä työelämässä sekä selviytymiskeinoista. Artikkelissa kysytään, miten kompleksisuus ilmenee ja miten se koetaan asiantuntijatyössä, sekä millaisia keinoja asiantuntijatyötä tekevät käyttävät toimiessaan kaaosmaisessa työympäristössä. Alkuperäisaineistoa hyödyntävä artikkeli pohjustaa asiantuntijatyön tilaa ja resilienssin keinovalikoimaa etenkin työn inhimillisen kestävyuden näkökulmasta.

Toisessa artikkelissa sovelletaan käytännössä simulaatiomenetelmää asiantuntijaorganisaatioiden resilienssin kehittämiseen. Toiminnallisista interventioista kerättyyn alkuperäisaineistoon perustuvassa artikkelissa tarkastellaan simulaatio-oppimisen soveltuvuutta työelämän kehittämiseen ja kysytään ensin, mitkä ovat

simulaatio-oppimisen toteutuksessa huomioitavat periaatteet työyhteisöjen kehittämisessä uudistumiskyvyn kannalta. Interventoiden lähtökohtana on, että simulaation perusajatusta voi soveltaa aiempia yhteyksiä laajemmin eri alojen organisaatioiden kehittämisen alueelle ja se voi antaa käytännön työkalun organisaatioiden kehittämiseen. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisena kysymyksenä voi pitää, mikä merkitys simulaatiomenetelmällä on asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvylle, erityisesti oppimisen ja johtamisen näkökulmista.

Kolmannessa artikkelissa syvennetään asiantuntijatyöntekijöiden selviytymiskeinojen tarkastelua ja erotetaan asiantuntijatyöstä erilaisia resilienssikäsityksiä pandemia-ajan kontekstissa. Vuoden 2020 alussa alkanut maailmanlaajuinen koronapandemia sysäsi työpaikat äkilliseen muutokseen, johon liittyi paljon tuntematonta. Vaikka monet asiantuntijatyöntekijät siirtyivät kohtaamaan sitä ehkä kaikkein parhaiten tuntemaansa paikkaan eli omaan kotiinsa, pandemia vaikutti merkittävästi myös etätööhön siirtyneisiin. Artikkelissa kysytään alkuperäisaineistoon perustuen, millaisia resilienssikäsityksiä pandemia-ajan asiantuntijatyö ilmentää. Artikkelin nostaa keskusteluun ihmiskäsitystä laajemman sosioekologisen resilienssinäkökulman. Samalla se asemoi tutkimuksen hyvinvointikäsitteen relationaaliseksi.

Neljännessä artikkelissa tarkastellaan, miten kolmannessa artikkelissa jäsennellyt resilienssikäsitykset ilmenevät kestävässä henkilöstöjohtamisessa vastuullisuusraporttien valossa, miten resilienssikäsityksiä perustellaan ja millaisia henkilöstökäytäntöjä niihin liittyy. Näin resilienssiä tarkastellaan sekä asiantuntijatyöntekijöiden ja -organisaatioiden sekä kestävä HRM:n näkökulmista sosioekologisessa kehityksessä.

Kokonaisuutena osajulkaisut ottavat tutkimustehtävän mukaiseen tavoitteeseen kantaa niin, että kahdessa ensimmäisessä artikkelissa kiinnostuksen kohteena on asiantuntijatyön resilienssi siinä ihmiskeskeisessä kehityksessä, jossa yhteiskuntatieteet ovat tyypillisesti operoineet. Jälkimmäiset kaksi artikkelia laajentavat tutkimuksen kehystä yli tämän tavanomaisen paradigman siirtäen painopisteen ihmisen ja luonnon väliseen kestävyysuhteeseen, jolloin resilienssiä tarkastellaan sosioekologisessa kehityksessä. Nämä valinnat ja näkökulman laajentaminen eivät olleet valmiina tässä muodossa tutkimuksen alkaessa, vaan paljastuivat ja syvenivät tutkimuksen edetessä ja aineiston kertyessä.

Tutkimuksen kaksi ensimmäistä osajulkaisua on osin toteutettu LAB-ammattikorkeakoulussa (31.12.2019 asti Lahden ammattikorkeakoulu) tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa, jossa myös työskentelin vuoden 2022 loppupuolelle asti. Osajulkaisun I työstin yhteistyössä lehtori Markus Kräkinin kanssa. Tekijyytemme jakautui seuraavasti: tutkimusasetelman ja taustalla olleiden koulutuspäivien suunnittelun toteutimme yhteisissä tapaamisissa, kaksi haastattelua teimme yhdessä, jonka jälkeen tein yhden ja Markus viisi haastattelua. Aineiston analysointi ja tulkinta sekä paradoksien muotoilu on yhteistä käsialaamme. Tein pääosan julkaistavan tekstin kirjoitustyöstä (teoria, analyysi, tulokset). Johtopäätökset ja pohdinta ovat

pääosin Markuksen käsialaa. Molemmat täydensimme ja kommentoimme toistemme tekstejä. Otin päävastuun vertaisarviointeihin vastaamisesta ja käsikirjoituksen viimeistelystä. Markus oli arvokas työparini myös osajulkaisun II simulaatiotyöpa-joissa, vaikka julkaisun työstinkin itsenäisesti.

Jälkimmäiset kaksi osajulkaisua ja yhteenvedon olen työstänyt lyhyillä opintovai- pailla ja päivätöiden ohessa. Osajulkaisut III-IV laadin yhdessä yliopistonlehtori Vil- le Pietiläisen ja professori Marjo Suhosen kanssa niin, että kontribuutioni painottui tutkimuksen ideointiin ja suunnitteluun, aineiston keruuseen sekä esianalysointiin. Tein kaikki haastattelut ja litteroin ne. Tulkintaan ja III artikkelin analyysikehikon rakentamiseen osallistuvat kaikki. Minulla oli myös päävastuu julkaistavien tekstien kirjoittamisesta, vertaisarviointeihin vastaamisesta ja käsikirjoitusten viimeistelystä.

Osin siksi, etten hakeutunut koskaan päätoimiseksi väitöskirjatutkijaksi, tut- kimuksen aikajänne ylittää varmasti kaikki tämän hetken korkeakoulupoliittiset tehokkuusihanteet. Toisaalta astuminen ulos ihmiskeskeisestä resilienssikäsityksestä otti oman aikansa. Siihen vaikutti myös koronapandemian myötä kasvanut yleinen kiinnostus resilienssiin ja resilienssitutkimuksen merkittävä määrällinen kasvu, jotka osaltaan ohjasivat etsimään omaa tutkimuksellista aukkoa kriittisemmin myös työelämäntutkimuksen perinteisen laatikon ulkopuolelta. Tässä mielessä miellän tutkimukseni enemmän Venkulan (2011) kuvaaman virtaavan kuin mekaanisen prosessin kaltaiseksi: sen päämäärä on kyllä ollut tiedossa suuntaa antavana, mut- ta muovautunut prosessin aikana, kuten myös menetelmät, aikataulu ja prosessin kulku. Virtaavan prosessin lopputulos on ennakoimaton (emt.), mikä on pitänyt jännitystä ja motivaatiota yllä.

Väitöskirjan yhteenveto-osa jatkuu seuraavasti: tutkimuskysymystä lähestytään ensin tarkastelemalla, millaista kestävää työelämää kestävyyspolitiikalla ja kestäväällä henkilöstöjohtamisella on tavoiteltu. Sen jälkeen esittelen resilienssin monialaisen käsitteen käyttöä työelämässä ja sen valtavirtatutkimuksen haasteita sosioeko- logis-relaationaalisista näkökulmista. Teorialukujen jälkeen kuvaan tutkimuksen aineiston ja menetelmälliset valinnat ja arvioin niitä. Tulosluvussa esitän neljän osajulkaisun keskeiset löydökset ihmiskeskeisessä ja sosioekologisessa näkökulmas- sa ja keskustelen niistä aiemmin esitetyn tutkimuskirjallisuuden kanssa. Lopuksi johtopäätöksissä analysoin asiantuntijatyön resilienssin erilaisista käsityksistä kumpuavia jännitteitä sekä pohdin tutkimuksen ja käytäntöjen mahdollisuuksia hivuttaa työelämää ekologisesti kestävämmäksi.

2 Kestävyys ja resilienssi asiantuntijatyössä – käsitteellinen tarkastelu

2.1 Kestävyys asiantuntijatyössä

Kestävän työelämän politiikat

Kestävän työn taustalla olevan yhteiskunnallis-ekologisen kestävyyskäsitteen juuret ovat kaukana historiassa, mutta ne tunnetaan parhaiten ehkä vuonna 1987 julkaistun YK:n Brundtlandin komission raportin mukaisesta ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyyskäsitteiden pilareista. Alkuperäisenä ajatuksena oli pilareiden riippuvaisuus toisistaan ja tasapuolinen edistäminen, jolloin yhtäkään pilaria ei olisi asetettu toisen edelle. Käytännössä poliittisten kompromissien seurauksena tämä ei kuitenkaan ole toteutunut, vaan etenkin ekologisen kestävyyskäsitteen tavoitteiden saavuttaminen on jäänyt taloudellisen ja sosiaalisen kestävyyskäsitteen ulottuvuuksien varjoon. Vaikka Brundtlandin mukaista jaottelua ja toimeenpanoa on kritisoitu, se on silti toiminut yhteiskuntia ja yrityksiä ohjaavana ajatuksena pitkään. Kansainvälisessä kestävä kehityksen politiikassa on Brundtlandia myöhemmin onnistuttu tekemään muitakin jaotteluita ja asettamaan tavoitteita, viimeisenä vuonna 2016 YK:n Agenda 2030 -toimintaohjelma (Sustainable Development Goals SDGs), joka sisältää 17 globaalia päämäärää kestävyyskäsitteen eri osa-alueista. (Schönach ym. 2022.)

Valtiona Suomi on sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen omalla toimeenpano-ohjelmallaan. YK:n toimintaohjelmaan sitoutuneiden valtioiden lisäksi monet yritykset ovat johtaneet Agenda 2030 -ohjelman tavoitteista omia kestävyyskäsitteitä, joihin sisältyy myös henkilöstöä koskevia näkökulmia. Kuitenkin kansallisen Agenda 2030 -toimeenpanon arviointi (Haila ym. 2023) osoittaa, että Suomi on pahasti jäljessä etenkin ekologisen kestävyyskäsitteen tavoitteiden saavuttamisesta eikä todennäköisesti tule saavuttamaan niitä vuoteen 2030 mennessä. Kestävyyskäsitteen yhteiskunnallisen haasteen laajuutta kuvastaa se, että Suomessa luonnon käyttöä, kulutusta ja päästöjä ei ole onnistuttu hillitsemään, ja että kestävä kehityksen politiikka on siiloutunut eri hallinnonaloille ja kestävyyskäsitteeseen liittyy tulkintaeroja (emt.). Toisin sanoen kestävä kehityksen politiikka ole vielä läheskään kaikkien yhteiskunnan perusosa-alueiden lähtökohtana ja kestävyyskäsitteen suhtaudutaan eri tavoin eri aloilla. Kestävyyskäsitteen siiloutuneisuus näkyy myös Suomen kestävä kehityksen strategiassa (24.4.2022, Valtioneuvostonkanslia). Siinä hyvinvointia lähestytään kokonaisvaltaisesti ja tunnustetaan, että suomalaisten hyvinvointi pohjautuu luonnonvaroihin ja hyvinvointia tulisi jatkossa kehittää niin, että se huomioisi luonnon kantokyvyn rajat. Vaikka strategia on aiempaa laajempi

ja painottaa ekologisen kestävyyttä ensisijaisuutta, työelämään liitetyt toimenpiteet edustavat siinä enemmän heikkoa kestävyyttä.

Suomalaisessa työpolitiikassa työelämän kestävyys on ollut esillä 1990-luvun lopun työelämän kehittämisohjelmista alkaen (esim. Alasoini 2011). Ohjelmis-
sa työpaikkatason kestävyys on tarkoittanut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden
kehittämistä sekä innovaatioita, joita on tavoiteltu esimerkiksi henkilöstön osal-
listumismahdollisuuksia parantamalla (emt.; ks. suomalaisesta 2010-luvun alun
työpolitiikan kestävyydestä myös Kasvio 2014). Näin kestävyys työelämässä on
rajattu talouden ja ihmiskeskeisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Kuvaavaa on, että
työelämän kestävyyttä ja laatua pyrittiin edistämään esimerkiksi vuosina 2013–2019
Sipilän hallitusohjelman mukaisen työelämästrategian mittavilla poikkihallinnol-
lisilla, alueellisilla ja eri toimialoille ulottuvilla kehittämisohjelmilla (Työelämä
2020), mutta ohjelmaan ei sisältynyt ekologinen kestävyys tai ekokriisin torjunta.
Kasvio (2014) ja Räikkönen (2016) kuvailivat suomalaista työpolitiikkaa ja työelä-
mäohjelmien kestävyysratkaisuja niiden toimenpiteiden perusteella niin sanotuksi
heikoksi kestävyudeksi. Myöhemmät hallitusohjelmat ovat jatkaneet aikaisempien
työelämäohjelmien viitoittamalla tiellä; esimerkiksi Työn ja työhyvinvoinnin
kehittämisohjelman TYÖ2030 tavoitteita ovat toimintatapojen uudistaminen ja
uuden teknologian hyödyntäminen, yhteistoiminta ja luottamukseen perustuva
työkulttuuri, työelämäinnovaatiot ja työhyvinvointi. Ilmastonmuutos mainitaan
ohjelmassa, mutta sen painopiste on hillinnässä ja vihreässä siirtymässä, jossa uudella
teknologialla ja digitalisaatiolla on keskeinen osa. Kestävyyspolitiikan näkökulmaa
voidaan siten luonnehtia teknokraattis-taloudelliseksi ja reduktionistiseksi, meka-
nistista maailmankuvaa muistuttavaksi.

Heikon ja vahvan kestävyuden tunnistaminen syventää ymmärrystä kestävyys-
politiikasta ja työpaikkojen kestävyyttä tavoittelevista käytännöistä, joita tarkas-
tellaan tämän tutkimuksen osajulkaisussa IV. Heikon ja vahvan kestävyuden erot
lähtevät niiden suhteesta talouteen sekä luonnon ja ihmisen tuottamiin pääomiin.
Heikoksi kestävyudeksi on kutsuttu kestävyuden tavoittelua vihreän talouskasvun
avulla, teknologisilla ratkaisuilla, parantamalla organisaatioiden ekotehokkuutta ja
ohjaamalla kulutusvalintoja. Ihmisen toimintaa siis hivutetaan hiljaa, kompromis-
seihin perustuen ekologisesti kestävämpään suuntaan. (Räikkönen 2016.) Heikon
kestävyuden ideaan kuuluu uusklassisen taloustieteen ajatus pääomajien keskinäi-
sestä korvattavuudesta ja siitä, että kokonaispääomien arvon tulee säilyä tai kasvaa.
Luontopääomaa voidaan siis heikentää, jos se on vaihdettavissa samansuuruiseksi tai
suuremmaksi taloudellisen pääoman hyödykkeeksi. (Schönach ym. 2022, 64, myös
Hediger 1999.) Heikon kestävyuden kautta myös hyvinvointi käsitetään materi-
aaliseksi, jolloin talouskasvu kasvattaa hyvinvointia (Helne & Hirvilammi 2015).
Vahvan kestävyuden taustalla oleva ekologinen taloustiede lähtee puolestaan siitä,
että kaikki vaihdanta tulee sopeuttaa ekologiin rajoihin, jolloin luontoa ei voida
loputtomasti heikentää taloudellisen kasvun perusteella. Ekologinen kestävyys siis

ohjaa sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysratkaisuja. Vahvalle kestävyysajattelulle koko ekosysteemi on pääomaa, siis elämää ylläpitävä järjestelmä, jonka koko arvo tulisi säilyttää sukupolvelta toiselle, kun taas heikon kestävyysratkaisun taloudessa luonnonvaroihin lasketaan vain tuotannolle hyödylliset luonnonvarat (Hediger 1999). Vahvan ja heikon kestävyysratkaisun vertailu osoittaa perustavanlaatuisia eroja siinä, mitä kestävyysratkaisun tavoittelulla voidaan tarkoittaa.

Kuten edellä todettu, työelämän kestävyystoimet ovat monin paikoin heikon kestävyysratkaisun mukaisia, vaikka työelämässä ei tunnusteta tai nähdä tarpeelliseksi korostaa kestävyysratkaisun heikkoa luonnetta (myös Kasvio 2014; Räikkönen 2016). Myös Ergene kumppaneineen (2018, 230–231) kritisoi, että kestävyys- ja organisaatiotutkimuksessa luonnonvarojen käyttöön perustuva, organisaatiokeskeinen näkökulma rajoittuu jo lähtökohdiltaan organisaatioiden selviytymiseen ja status quo:n säilyttämiseen. Kestävyysratkaisua leimaakin käsitteellinen väljyys – kestävyys tuntuu toimivan ajanmukaisena etuliitteenä asialle kuin asialle, mikä näkyy myös työpaikkojen henkilöstöjohtamisessa (ks. Järnström ym. 2018 ja osajulkaisu IV).

Työelämää voi nykyisellään pitää ympäristön kannalta monin tavoin kestävämmänä, mutta sen muuttamiseen kestäväksi ei kenelläkään vaikuta olevan täydellistä ratkaisua (Räikkönen 2013). Tutkijat ovat kuitenkin hahmotelleet myös vahvan kestävyysratkaisun mukaista työelämää. Työelämän ekologinen kestävyys tarkoittaisi, että työstä aiheutuvaa ympäristökuormaa pyritään rajaamaan luonnon kantokyvyn rajoihin, mutta myös varautumaan ylilyönteihin ja romahdukseen liittyviin riskeihin (Räikkönen 2016). Vahva kestävyys voisi merkitä esimerkiksi sitä, että työtä arvioitaisiin tehokkuuden sijaan laadun, kestävyysratkaisun tai elinvoimaisuuden näkökulmista käsin (Järnström ym. 2012, 111), jolloin työlle ja luonnon annetaan taloutta laajempia ulottuvuuksia (Taipale & Houtbeckers, 2021; Räikkönen 2011 ja 2016). Räikkönen (2016) ehdottaa tämän tutkimuksen luvussa 2.3. esitettyihin periaatteisiin pohjautuvaa resilienssiajattelua työpolitiikan kehittämisen lähtökohdaksi, vastapainoksi heikon kestävyysratkaisun nykyiselle. Sitä täydentää luvussa 2.4. esitetty relationaalinen hyvinvointikäsitelmä, joiden pohjalta pyrin itse johtopäätöksissä hahmottelemaan kestävämpää asiantuntijatyötä.

Ekologisesti kestävä työn tavoittelussa etenkin vahvan kestävyysratkaisun toimenpiteiksi on perustellusti nostettu esiin työn vähentämisen ja jakamisen, perustuloon ja jakamistalouteen liittyviä sosiaali- ja työpoliittisia aloitteita (esim. Matthies ym. 2019). Jätän ne kuitenkin tässä tutkimuksessa vain mainitsemisen tasolle. Valinta ei johdu siitä, etten pitäisi niitä vartenotettavina myös resilienssin kannalta, vaan koen työelämässä vallitsevien resilienssikäsitysten kriittisen tarkastelun myös tärkeänä ja vähemmän huomiota saaneena aiheena. Vahvan kestävyysratkaisun asettaminen tavoitteeksi asiantuntijatyössä johtaa siihen, että resilienssiä tulisi tarkastella yksilöä ja yhteisöä laajemmasta, sosioekologisesta kehyksestä. Tämä on tutkimuksellisenä lähtökohdana osajulkaisussa III asiantuntijatyön näkökulmasta ja myös perustana osajulkaisulle IV, joka lähestyy resilienssiä kestävä työn henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Kestävä henkilöstöjohtaminen asiantuntijatyössä

Vaikka työpaikolla kestävä kehitys on viitannut enemmän ympäristöasioihin (Kasvio 2014), henkilöstöjohtamisessa on viimeisten vuosikymmenien aikana alettu painottamaan kestävää henkilöstöjohtamista (Aust ym. 2020). Suomeksi ”*sustainable HRM*” on käännetty usein myös vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi, ja se liitetään osaksi yritys vastuullisuutta, mutta kielelliset valinnat voivat vaihdella organisaatioittain. On myös mahdollista, että vastuullisuusraportoinnin muuttuessa yhä useammin kestävyysraportoinniksi, myös HRM:ssä on menossa siirtymä vastuullisuudesta kestävyys-teen kielellisesti.

Kestävää henkilöstöjohtamista voi pitää sateenvarjokäsitteenä kestävyyttä ja henkilöstövoimavarojen johtamista yhdisteleville lähestymistavoille (Kramar 2014). Kestävyydellä tässä yhteydessä on viitattu toisaalta taloudellisen kannattavuuden ja henkilöstöresurssien tasapainotteluun (Labatut 2023; Elkington 1994), mutta yhä enemmän kestävä kehityksen sosiaaliseen, kulttuuriseen, taloudelliseen ja ekologiseen ulottuvuuteen (Aust ym. 2020; Kramar 2014). Vaikka yritys vastuullisuus ja kestävyys ulottuvuudet henkilöstöjohtamisessa eivät ole aivan uusia tulokulmia, kestävä henkilöstöjohtaminen on tullut näkyvämmäksi yritysten kestävyysraportoinnin lisääntyessä. Suuret pörssiyhtiöt ja julkisen sektorin organisaatiot ovat jo kymmenisen vuotta laatineet vastuullisuusraportteja. Vuodesta 2024 alkaen EU:n kestävyysraportointisäätely (Corporate Sustainability Reporting Directive EU 2022/2464) on ohjannut keskikokoisia ja suuria listautuneita yrityksiä raportoimaan kestävyystoimistaan, ja näihin vaatimuksiin on sisällytetty myös henkilöstöä koskevat toimet. Olen avannut kestävyys- ja vastuullisuusraportointia enemmän osajulkaisussa IV, jonka aineistona on käytetty vuoden 2022 vuosikertomuksia ja vastuullisuusraportteja (annual and sustainability reports). Tiivistetysti yritykset raportoivat niiden ympäristö- ja sosiaalisista kestävyystoimistaan ja toimintansa vaikutuksista ympäristöön, yhteiskuntaan ja ihmisiin. Periaatteessa raportointi ohjaa yrityksiä tarkastelemaan kestävyystään läpileikaten koko toimintaansa, mutta toisaalta varsinkin isommissa yrityksissä kestävyysasiat on vastuutettu erikseen yksittäisille henkilöille tai yksiköille. Vastuullisuusraportointia on kritisoitu paitsi viherpesusta, myös kestävyys-tyden tarkastelusta kokonaisuuden sijaan osakokonaisuuksina (Barnett ym. 2021). Raportointia tarkastellessa on hyvä huomioida, että kestävyysraportointi toimintana itsessään on jatkuvassa kehityksessä, osin kypsyvätön ja yritykset ovat sen käyttöönotossa hyvin erilaisissa vaiheissa. Samalla tätä kirjoittaessa on todettava, että yritys vastuullisuus säätelyn muuttamiseen kohdistuu myös EU-tason poliittisia intressejä.

Kestävään henkilöstöjohtamiseen sisältyy erilaisia painotuksia, jotka muodostavat jo HRM-tutkimuksen sisällä omia koulukuntiaan. Toisaalta koko kestävä henkilöstöjohtamisen terminologian nostamista esiin on kritisoitu siitä, että kaiken johtamisen tulisi olla jo lähtökohdiltaan kestävää eikä ”sustainabilityn” liittäminen HRM-lyhenteen eteen varsinaisesti tee henkilöstöjohtamisesta parempaa. Suh- teuttaen siihen, että vastuullisuus ulottuu ihmisoikeuksienkin kannalta olennaisiin

asioihin, kuten lapsityövoiman ja ihmiskaupan torjuntaan, ei ehkä kuitenkaan ole turhaa korostaa vastuullista – tai kestävä – henkilöstöjohtamisen etuliitteenä.

Kestävä henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä myös vastapainona strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Näiden kahden ero on ainakin siinä, että ensimmäinen antaa enemmän painoa henkilöstön hyvinvoinnille itsessään. Jälkimmäisessä painotuu enemmän työhyvinvoinnin kautta saavutettavat strategiset tavoitteet. Toiseksi kestävässä henkilöstöjohtamisessa korostuvat laaja-alaisesti erilaiset sidosryhmät, eli HRM on yrityksen sisäisiä asioita laajempi asia. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluukin keskeisenä osa-alueena oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, joita yritykset raportoivat juuri lakisääteisten asioiden ja ihmisoikeuksien noudattamisen kautta. Toiseksi läpinäkyvät henkilöstökäytännöt, kuten avoimuus rekrytoinneissa, palkitsemiskäytännöissä ja henkilöstön osallistaminen, kuuluvat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Yhtä lailla sen osa-alueita ovat myös toiminnan kannattavuus ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, jotka nähdään toisiinsa kytkeytyneinä. (Järnlström & Saru 2019.)

Vaikka kestävä henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavatkin kansainvälisen kestävyyspolitiikan sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys, edellä kuvatus mukaisesti näistä ekologinen ulottuvuus näyttää saaneen vähiten huomiota henkilöstöjohtamisessa (Järnlström ym. 2018; Kasvio 2014). Kestävä henkilöstöjohtamisen sateenvarjon alla erottuu kuitenkin koulukuntia, jotka painottavat kestävyysosa-alueita eri tavoin. Aust ym. (2020) erottelevat kestävä henkilöstöjohtamisen alle neljä erilaista tyyppiä: sosiaalisesti vastuullinen HRM, vihreä HRM, ”triple bottom line HRM” ja ”good common HRM”. Kuvailen näitä seuraavassa osajulkaisun IV tapaan.

Näistä nimensä mukaisesti sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (socially responsible HRM) painottaa eniten edellä kuvatus mukaista henkilöstöpääomasta huolehtimista ja yrityksen epäsuoria yhteiskunta vaikutuksia (Aust ym. 2020). Vihreä henkilöstöjohtaminen (Green HRM) yhdistelee enemmän ympäristö- ja henkilöstöjohtamista niin, että sen keskiössä ovat työpaikkojen ja henkilöstön ympäristövastuulliset toimintatavat ja ympäristöosaaminen sekä ympäristövastuullisuuden kehittäminen henkilöstökannustimilla, mutta myös ympäristönäkökulman huomiointi yrityksen rekrytointiviestinnässä (Renwick ym. 2013). Kolmannessa, ”triple bottom line” -tyypissä henkilöstöjohtamisessa pyritään tasapainoilemaan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyys välillä niin, että yksittäiset kestävyysosa-alueet eivät painottuisi muita enemmän, mikä ei tietenkään ole ollut mitenkään yksinkertainen tehtävä (Aust ym. 2020; Elkington 1994). Triple bottom line -mallia mukaillen Alcaraz ym. (2019) esittävät kestävä henkilöstöjohtamisen ulkoisesti suuntautuvaa mallia. Esimerkiksi matkailu- ja majoituspalveluiden alalla tämä voisi tarkoittaa, että henkilöstöjohtaminen suuntautuu aktiivisesti lähiympäristöön niin, että yrityksessä pyritään löytämään yhteistyömahdollisuuksia paikallisten pienyritysten kanssa, tarjotaan työpaikkoja paikallisille nuorille, sekä tuotetaan

paikallista kulttuuria arvostavia ja siihen perustuvia matkailupalveluita, joiden kehittämiseen osallistetaan myös sidosryhmiä (emt.).

Edellä mainittuja kestävän henkilöstöjohtamisen suuntauksia on arvosteltu siitä, että niiden perusasetelmana on kestävyys kehittäminen taloudellisista arvoista ja tavoitteista käsin, eli sosiaalisia ja ekologisia HR-käytäntöjä ohjaavat yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Alcaraz ym. 2019; Aust ym. 2020). Vastakohtaksi näille Aust ym. (2020; 2024) näkevät ”Good Common HRM” -suuntauksen, jossa kestävän henkilöstöjohtamisen lähtökohdat johdetaan kestävän kehityksen globaaleista haasteista, joita mahdollisimman laajoilla osallistumismahdollisuuksilla pyritään ratkomaan työpaikkatasolla. Suuntauksessa painottuvat oikeudenmukaisuus, työpaikkademokratia, henkilöstön osallisuuteen ja itsensä kehittämiseen liittyvät näkökulmat. ”Good Common HRM” -suuntausta voi kuvailla myös vahvasti arvopohjaiseksi suuntaukseksi, joka ainakin kiinalaisessa työelämäkontekstissa on havaittu tukevan myös työntekijöiden resilienssiä ja työhyvinvointia (Lu ym. 2023).

Kestävän henkilöstöjohtamisen sisällä on siis erilaisia painotuksia, jotka vaihtelevissa määrin huomioivat myös ekologisen kestävyys tavoitteet. Kuitenkin juuri ekologinen kestävyys näyttää olevan kaikkein vähimmälle huomiolle jäänyt dimensio henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Aust ym. (2020; 2024) esittävät, että ”good common” -suuntaus voisi olla ratkomassa myös ympäristöongelmiin liittyviä haasteita, mutta he eivät kuitenkaan vie esitystään käytännöntasolle. Toisekseen, kuten Alcaraz kumppaneineen (2019, 3170) huomauttaa, useissa tapauksissa kestävä HRM pyrkii huomioimaan sosiaalisen tai ekologisen kestävyys, muttei molempia yhdessä. HRM-tutkimuksessa on kyllä tiedostettu, että kestävyys huomioiminen edellyttää kulttuuritason muutosta ja ulottuu henkilöstökäyttäytymiseen (Renwick ym. 2013), ja toisaalta kestävä henkilöstöjohtaminen on nähty myös mahdollisuutena rakentaa silta ekologisen ja sosiaalisen kestävyys välille (Kramar 2014). Näistä näkökulmista huolimatta henkilöstöjohtamisen alalla on oltu myös epäileväisiä siitä, missä määrin juuri ekologinen kestävyys on HRM:n tehtävä (Alcaraz ym. 2019; Järnlström ym. 2018).

Kestävä henkilöstöjohtaminen suuntauksineen näyttäytyy henkilöstöjohtamisen yleisenä paradigmat, joka tarjoaa yleisiä periaatteita hyvään henkilöstöjohtamiseen. Se ei kuitenkaan suoraan ota kantaa siihen, miten työelämän jatkuvissa muutoksissa selviytymistä tai muita asiantuntijatyön haasteita tulisi henkilöstöjohtamisessa huomioida. Kestävällä henkilöstöjohtamisella voidaan ajatella olevan yhteys resilienssiin, sillä monet kestävän henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet, kuten ihmisten osallistumismahdollisuudet ja avoin viestintä, on yhdistetty myös työssä tarvittavaan resilienssiin. Kvantifioituihin mittauksiin perustuvissa tapaustutkimuksissa on pysytty jopa laskemaan kestävän henkilöstöjohtamisen ja resilienssin väliset kytkökset (esim. Lu ym. 2023). Silti molempien termien moninaisuudesta seuraa, että ennen selkeiden syy-seuraussuhteiden osoittamista olisi syytä pohtia, millaisesta kestävydestä ja resilienssistä kulloinkin on kyse.

2.2 Resilienssi asiantuntijatyössä

Resilienssi tuli työhön – moninaisen käsitteen tausta

Suomalaisen tehokkuusajattelun historiaan sukeltavan Mona Mannevuon (2020) teoksen perusteella resilienteille työntekijöille on ollut kysyntää kautta teollisuusyhteiskunnan historian. Työpsykologit ovat esimerkiksi pyrkineet tutkimaan aivojen muovautumiskykyä (neuroplastisuutta) ja ihanteellista ruumiinrakennetta, joilla optimoitaisiin työntekijöistä tehokkaita koneen jatkeita. Työnjohto-oppien tavoitteena oli, että työntekijät muovautuisivat ja sopeutuisivat kuuliaisesti uuden teollisuustyön vaatimuksiin. Suomessa työn tehostaminen pääsi vauhtiin etenkin sotakorvausteollisuuden tarpeista, kun kansalaisista – myös rintamalla hermonsaa ja raajansa menettäneistä – pyrittiin saamaan irti kaikki tehokkuus antamalla työnhoidolle käsittelyohjeita kriisi- ja muutostilanteisiin. Työpsykologia, neurotieteet ja työnjohto-opit eivät vielä ennen 1900-luvun loppua käyttäneet juuri resilienssi-sanaa, mutta Mannevuon (2020) esimerkit viittaavat siihen puhumalla neuroplastisuuden ohessa adaptaatiosta, joustavuudesta ja sopeutuvuudesta, jotka ilmenivät yksilön ominaisuuksina ja joita pyrittiin johtamaan sosiaalisen insinööritaidon opeilla.

Nykyaikaisemman resilienssitutkimuksen ensimmäisiin hallinto- ja organisaatiotutkimuksen julkaisuihin voidaan 1980-luvulta alkaen lukea esimerkiksi etenkin organisaatoriskien hallintaa painottavat tutkimukset (Hamel & Välikangas 2003), työntekijöiden stressinhallintaa, palautumista ja sopeutumiskykyä korostavat näkökulmat (Mallak 1998) ja positiivisen psykologian edustajat (Luthans 2002, Luthans ym. 2007). Sittemmin 2000-luvulla resilienssiä on työelämäkontekstissa tutkittu kiihtyvällä tahdilla, mistä on juontunut erilaisia vivahteita resilienssin määritelmiin (Duchek 2020; Linnenluecke 2017), ja mittareihin (Annarelli & Norino 2016). Etenkin vuoden 2001 jälkeen enemmän huomioita on kiinnitetty positiiviseen organisaatiopsykologiaan, joustaviin organisaatioihin ja ketteriin liiketoimintamalleihin sekä ihmisten johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin (mm. Linnenluecke 2017). Vaikka resilienssi on usein yhdistetty yllättäviin muutoksiin ja traumaattisiin tilanteisiin, työelämäkontekstissa se on nähty tarpeellisenä myös jatkuvasti muuttuvan työelämän työntekijöiden metataitona (esim. Braun ym. 2017; Kuntz ym. 2016; Luthans 2002). Samoin sitä voidaan pitää menestyvien organisaatioiden ominaisuutena, jolloin resilienssi on enemmän jatkuvaa uudistumiseen ja uuteen tasapainotilaan (equilibrium point) hakeutumista stabiliteetin sijaan (esim. Lengnick-Hall ym. 2011; Nieminen ym. 2017; Seville 2018).

Suomessa hallinto- ja työelämä tutkimuksen toistaiseksi lukumäärältään vähäisiä tutkimuksia ovat olleet Tiina Saaren (2016) Työelämä tutkimus-lehden artikkeli Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa ja Laura Vallin (2020) väitöskirja, joka käsittelee yksilön resilienssiä paineen alla ja keskittyy etenkin stressinhallintaan ja toimintakyvyn säilyttämiseen rauhanturvajien työympäristössä. Toisenlaista näkökulmaa edustaa Timo Räikkösen väitöskirja

(2016), jonka näkökulmat työn ekologisesta kestävydestä ja resilienssistä ovat innoittaneet keskeisesti tätä tutkimusta. Korona-aika on ruokkinut myös kotimaista resilienssitutkimusta; esimerkiksi Alasoini ja Selander (2024) tarkastelevat työntekijöiden etätökokemuksia ja työyhteisön sosiaalista toimivuutta organisatorisen resilienssin heijastamana.

Resilienssi-sanan alkuperä on klassisessa latinassa “resilire”, joka etymologia muodostuu sanoista “salire” (hyppääminen) ja “re-salire” (hypätä takaisin) (Poiijula 2018, 16). Se siis kuvaa edestakaisin suuntautuvaa liikettä (rebounding, jumping back, returning). Vaikka *resilienssi*-sanan tutkimuksellinen käyttö ajoitetaan usein 1960- ja 1970-luvuille tai vasta 1980-luvun alkupuolelle, resilienssin tiedetään esiintyneen jo vuodesta 1430 lähtien myöhäiskeskiajan ja varhaismodernin ranskan kielessä juridisena terminä, joka tarkoittaa sopimuksen irtisanomista ja yleensä alkuperäisen oikeudellisen tilanteen palauttamista (Grand Larousse 1989, pp. 5020, ks. Gößling-Reisemann ym. 2018). Resilienssin epistemologinen perusta on sittemmin ollut moninainen: resilienssiä on käytetty yhtä lailla ekologiassa, fysiikassa kuin psykologiassa (Gößling-Reisemann ym. 2018; Hanson & Gottesman 2012; Holling 1973).

Resilienssille on annettu useita suomenkielisiä vastineita. Jaottelua voi tehdä niiden tieteellisen alkuperän ja sen perusteella, ajatellaanko kyseessä olevan paluu alkuperäiseen tilaan kriisin jälkeen (Linnenluecke 2017), sopeutuminen muutokseen (Duchek 2020; Fletcher & Sarkar 2013) vai uudistuminen muutoksessa (Lengnick-Hall ym. 2011; Seville 2018). Frigotto ym. (2022, 24) jaottelevat resilienssin sulautuvaan, sopeutuvaan ja uudistuvaan (absortive – adaptive – transformative resilience) niin, että jaottelu huomioi sekä muutokseen merkittävyyden, yllätyksellisyyden ja vaadittavien toimenpiteiden mittavuuden. Jaottelu on hyödyllinen, sillä resilienssin käsitteen ulottuessa laajasti eri yhteyksiin, se sisältää myös käsitteellistä väljyyttä, jota kuvastavat myös suomenkieliset vastineet. Selviämiskyky, sopeutumiskyky, palautumiskyky, sinnikkyys ja adaptiivisuus ilmentävät muutokseen sopeutumista ja kriisinkestävyttä. Muutosjoustavuus, uudistumiskyky ja uusiutumiskyky sisältävät puolestaan ajatuksen siitä, että muutoksessa tapahtuu uudistumista.

Käytän tässä tutkimuksessa resilienssin lisäksi uudistumiskykyä, koska se nähdäkseni sisältää ihmisyhteisöille tärkeän ominaisuuden, oppimisen. Tämän valinta korostuu osajulkaisussa II, jossa juuri yhteisöllinen oppiminen on keskiössä. Resilienssin edellä mainittujen suomenkielisten vastineiden joukossa on muitakin hyviä vaihtoehtoja, jotka tilannesidonnoisesti voivat mielestäni tulla kyseeseen. Esimerkiksi Räikkönen on väitöskirjassaan (2016) valinnut selviytymiskyvyn, joka korostaa ihmisen ja luonnon selviytymistä ekologisessa kriisissä. Mielestäni selviytyminen ja uudistuminen eivät ole toisiaan poissulkevia ja uudistuminen voi olla selviytymisen edellytys.

Myös itse resilienssin määritelmä on kasvanut ja muokkaantunut yhteiskunnallisten muutosten mukana ja innoittamana (Linnenluecke 2017). Kiinnostus sitä koh-

taan on kasvanut esimerkiksi vuoden 2001 WTC-torneihin tehtyjen terrori-iskujen (Linnenluecke 2017, Luthans 2002) ja vuoden 2008 maailmanlaajuisen finanssikriisin seurauksena (Annarelli & Nonino 2016), kuten myös tämän tutkimuksen aikajänteelle sijoittuvassa koronapandemiassa. Kuten osajulkaisuihin nostetaan esiin, olisi luontevaa, jos resilienssin käsite uusiutuisi ja muokkaantuisi myös kiihtyvän ekologisen kriisin myötä. Ainakaan nopeaa uusiutumista ei vaikuta olevan näkyvissä, mutta kirjallisuudessa ja myös osajulkaisun III tuloksista on hahmotettavissa vaihtoehtoisia ja laajempia tulokulmia asiantuntijatyön resilienssiin.

Resilienssin monialaiset tutkimusperinteet näyttävät kohtaavan toisensa juuri hallinto- ja johtamistieteiden kohdalla. Esitänkin seuraavassa lyhyen katsauksen psykologiseen ja ekologiseen resilienssiin, ennen kun syvennyn tarkemmin juuri työntekijöitä ja työelämää koskevaan resilienssitutkimukseen, sen ihmiskeskeisiin ja sille vaihtoehtoihin käsityksiin.

Resilienssin psykologinen ja ekologinen tutkimusperinne

Etenkin kehityopsykologit, traumatologit ja psykopatologit ovat olleet kiinnostuneista 1960-luvulta lähtien resilienssistä ja pyrkineet selvittämään, miksi toiset ihmiset selviävät toisia paremmin heitä kohdanneista kriiseissä (Hanson & Gottesman 2012; Richardson 2002; Southwick ym. 2014). Keskiössä ovat olleet traumaattisista lapsuuden kokemuksista selviäminen ja selviämistä tukevien suojaavien tekijöiden tutkimus (Coutu 2002; Cyrulnik 2009; Richardson 2002). Sittenkin resilienssitutkimus on laajentunut käytettäväksi yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen vastoinikämisistä selviämisen selittäjäksi (Southwick ym. 2014), ja johtamisen ja organisaatiopsykologian tutkimukseen (esim. Mallak 1998; Luthans 2002).

Resilienssi on määritelty yhtäältä yksilön ominaisuutena, kuten itseluottamuksena, itsetuntona, myönteisenä asenteena ja muina piirteinä, joiden avulla ihminen sopeutuu ja toipuu vaikeuksista ja kykenee jatkamaan eteenpäin (Fletcher & Sarkar 2013; Southwick ym. 2014). Toisissa tutkimuksissa resilienssi on nähty enemmän kehitettävänä kykenä, jota voi harjoittaa ja oppia, ja johon vaikuttavat sekä ympäristötekijät että ihmisen psykologiset ominaisuudet. Tästä on ymmärrettävästi seurannut erilaisia resilienssivalmennuksia etenkin kaupallisiin tarkoituksiin. Kolmanneksi tutkimukset lähestyvät resilienssiä prosessina, jossa stressaavaan tilanteeseen tai tapahtumaan joutunut sopeutuu (adaptoituu) positiivisesti muutokseen. (Fletcher & Sarkar 2013; Hartmann ym. 2020.)

Psykologisen resilienssitutkimuksen edellä esitettyjen perinteisten näkökulmien rinnalla Masten (2007; 2014, ks. myös Hanson & Gottesman 2012; Southwick ym. 2014) on korostanut resilienssin systeemistä luonnetta. Masten (2007) kuvaa resilienssiä dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa ja elinkykyisyyttä. Psykologiassa tämä on tarkoittanut esimerkiksi lasta ja hänen ympärillään olevia mikrosysteemejä eli läheisistä koostuvia turvaverkkoja, mutta myös makrosysteemejä kuten politiikkaa, hallintoa ja mediaa

(Masten & Obradovic 2008) ja turvaverkkojen ei-inhimillisiä, teknisiä osia (Hanson & Gottesman 2012). Vaikka Masten ja Obradovic (2008) mainitsevat artikkelinsa lopuksi myös ihmisiä ympäröivän ekosysteemin, heidän näkökulmaansa resilienssiin voidaan silti pitää ihmiskeskeisenä. Psykologisessa resilienssitutkimuksessa on enemmänkin peräänkuulutettu holistisempaa ja monitieteisempää tarkastelua esimerkiksi luonnonkatastrofeihin liittyen (Hartmann ym. 2020; Masten & Obradovic 2008; Southwick ym. 2014, 4), ja samalla on viitattu luonnontieteelliseen systeemien resilienssiin, mutta tarkastelu on rajautunut ihmisiin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Psykologisen resilienssin keskiössä on ihminen, jonka palautumista tai myönteistä sopeutumista resilienssillä tavoitellaan. Tällöin näkökulma ei ota kantaa siihen, millaisia vaikutuksia yksilön resilienssin tavoittelusta aiheutuu ympäristölle.

Luonnontieteellisen resilienssikäsitteen lähtökohtana pidetään Hollingin (1973) ekologian alalle sijoittuvaa artikkelia, jossa resilienssin käsitettä käytetään ekologisten systeemien kehityksen kuvaamiseen. Holling ei pitänyt aiemmin esitettyjä tasapainottamisesta lähteviä teoreettisia malleja realistisina, koska ne eivät huomioineet satunnaisuuden tai alueellisen vaihtelun vaikutuksia ekologiisiin systeemeihin. Resilienssiksi Holling määritteli systeemin kyvyn sulautua muutokseen ja häiriöön muuttamalla olemustaan ja siten säilyttää pysyvyytensä: *“resilience is the ability to absorb change and disturbance while maintaining the same relationships between populations or state variables”* (1973, 14). Myöhemmin Holling on laajentanut jo alkuperäisessä artikkelissaan vilahdellutta kompleksisen systeemin käsitettä koskemaan laajemmin dynaamisia kompleksisia systeemejä (esim. Nieminen ym. 2017). Vaikka ekologisen että psykologisen resilienssin tieteelliset lähtökohdat ovat erilaiset, molempien tarkoituksena on, että yksilö tai systeemi säilyttää elinkelpoisuuden sellaisessa epävarmassa tilanteessa, josta selviäminen edellyttää jonkinlaista reagointikykyä ja muutosta. Ekologisessa resilienssissä huomio kiinnittyy vähemmän yksilöön, mutta samalla se tunnistaa, että yksittäisellä tekijällä voi olla huomattavia vaikutuksia koko systeemiin. (Masten & Obradovic 2008.)

Luonnontieteellinen resilienssin alkuperäinen ajatus (Holling 1973) on levinnyt laajalle yhteiskunnan ja organisaatioiden kyvyksi sopeutua muutoksiin ja toipua muutoksista (Walker & Salt 2006). Hollingin ajattelusta on kehkeytynyt myös teknisen resilienssin (*engineering resilience*) koulukunta. Sen ajatuksena on, että organisaatioiden riskien ja turvallisuuden hallinnassa painotetaan läpi prosessin ennakoivaa otetta jälkikäteisen torjunnan ja puolustautumisen sijaan (esim. Woods ym. 2006). ”Engineering resilience” tunnistaa inhimillisten tekijöiden, vaihtelun ja yllätysten vaikutuksen ja systeemin dynaamisuuden. Siksi resilienssinäkökulmaa painottavassa turvallisuusjohtamisessa on keskitytty kehittämään työkaluja ja menetelmiä, joilla organisaatioiden resilienssiä voidaan analysoida, mitata ja tarkkailla sekä kehittää käytännön toiminnan tasolla sekä ennakoida muutoksia niin, että organisaatio voi menestyä. (Woods ym. 2006). Vaikka Hollingin (1973) ajattelusta juonnettuja resilienssisuuntauksia on hyödynnetty runsaasti organisaatioissa, osajul-

kaisussa III tuon esiin, että niihin sisältyy kuitenkin ekologisesta näkökulmasta vastaavia rajoitteita kuin psykologiaan pohjautuvissa resilienssitutkimuksissa. Palaan haasteisiin tarkasteltuani ensin laajemmin resilienssiä ihmislähtöisistä asetelmista työpaikoilla.

Resilientit työntekijät resilienteillä työpaikoilla

Työpaikoilla työntekijöiden resilienssiä on ollut vaikea – ehkä myös tarpeetonta – täysin irrottaa organisaation resilienssistä. Toisaalta harvan organisaationkaan resilienssiä voidaan tarkastella ilman inhimillisen pääoman huomiointia. Seuraavassa kuvataan molempia näkökulmia ja niiden välistä suhdetta osajulkaisuissa III ja IV esitettyjä näkökulmia laajemmin.

Resilienttien organisaatioiden piirteisiin on useissa tutkimuksissa yhdistetty organisaation sosiaaliset resurssit, kuten ihmisiä huomioiva johtajuus ja organisaatiokulttuuri sekä innovatiivisuus, luovuus ja muutosvalmius, yhteiset tavoitteet ja jaettu tieto ja oppiminen (Duchek 2020; Lengnick-Hall ym. 2011; Nieminen ym. 2017; Seville 2018 & 2017). Myös ennakointi, taloudellinen ja toiminnallinen varautuminen sekä verkostot ovat yleisiä tunnuspiirteitä resilienteille organisaatioille, (Lee ym. 2013; Nieminen ym. 2017; Seville 2018 & 2016). Resilientit organisaatiot varautuvat esimerkiksi pitämällä tietoturvasa ajan tasalla ja harjoittelevat äkillisten kriisien varalle. Contu (2002) kuvaa, miten Manhattanilla sijainneen Morgan Stanley –investointipankin selviytymiseen syyskuun 2001 WTC-iskuista vaikutti se, että yhtiö oli vuosien aikana harjoitellut toimintatapaa terrori-iskujen varalta. Resilienssin perusajatuksen organisaatiotasolla voi tiivistää niin, että resilienssi rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteisten tulkintojen ja organisaatiokäytäntöjen kautta ennakoiden, ympäristöä tarkkaillen ja sen kanssa verkostoituen (Lengnick-Hall ym. 2011; Nieminen ym. 2017; Seville 2018). Epävarmuudesta huolimatta resilienteissä organisaatioissa pystytään toimimaan joustavasti ja löydetään uudenlaisiakin ratkaisuja haasteisiin (esim. Weick 1995; Lengnick-Hall ym. 2011), jolloin siitä hyötyvät sekä työntekijät että yhteisö (Gerschberger ym. 2023). Yksilö- ja organisaatiotason resilienssi vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa, ja siksi organisaation resilienssin kannalta on tarpeellista ymmärtää myös työntekijöiden resilienssiä (Rioli & Savicki 2003, 231).

Yksilöihin kohdistuvan resilienssitutkimuksen tulokset työelämässä ovat myös moninaiset. Yhtäältä yksilön resilienssiä työelämässä on tarkasteltu puhtaasti psykologisten resilienssitutkimuksen antamien termien avulla yksilön ominaisuutena selvittä erilaisista työelämän muutoksista, jolloin resilienssiin on nähty vaikuttavan esimerkiksi henkilökohtaiset voimavarat, asenteet ja kulttuuriset arvot (Hartmann ym. 2020). Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkijat (Luthans ym. 2007) jäsensivät työntekijän resilienssin osaksi psykologista pääomaa, rinnan toiveikkouden (hope), optimismin ja itseluottamuksen (self-confidence) kanssa. Toiveikkaus auttaa jatkamaan päämäärien tavoittelussa ja kehittämään myös vaihtoehtoisia ta-

poja saavuttaa päämäärät. Itseluottamuksen avulla yksilö suoriutuu haastavistakin työtehtävistä. Resilienssin tehtävänä on auttaa työntekijää toimimaan joustavasti, sopeutumaan ja kestämaan muutoksia sekä toipumaan vastoinkäymisistä, jopa myönteisin seurauksin. Näin kyse ei ole vain palautumisesta, vaan kasvusta ja oppimisesta – eli eteenpäin ponnahtamisesta, joka jatkuvasti muuttuvassa ja kilpailun täyteisessä työelämässä on tarpeen (Luthans ym. 2007, 122–123).

Toiset tutkijat ovat olleet kiinnostuneita enemmän työntekijän ja työpaikan välistä suhteesta: Kuntz ym. (2016) määrittelevät työntekijöiden resilienssin kapasiteettina sopeutua ja uudistua päivittäisessä työssään omien kykyjen ja organisaation tarjoamien resurssien avulla. Näswall ym. (2019) sanoittavat organisaation ja yksilön resilienssin riippuvuussuhdetta niin, että resilientitkin työntekijät tarvitsevat toimiakseen tukevan ja mahdollistavan ympäristön. Työympäristö voikin tarjota sekä ennakoivia suojaavia tekijöitä että palautumista ja sopeutumista tukevia tekijöitä (Fletcher & Sarkar 2013; Luthans ym. 2007). Näitä ovat esimerkiksi kannustava johtaminen ja virheet salliva organisaatiokulttuuri (Gerschberger ym. 2023; Seville 2018, Lee ym. 2013, myös osajulkaisu IV) sekä yhteiset työn vaatimukset (Hartwig ym. 2020). Vaikka työympäristön resilienssitekijöihin onkin kiinnitetty paljon huomiota, kolikon toisena puolena eittämättä on, että juuri työelämän muutospaineet ja hektisyys osaltaan kiihdyttävät työntekijöiden ja työyhteisöjen resilienssin tarvetta (ks. osajulkaisut I & III).

Työntekijöiden resilienssillä on silti nähty olevan useita myönteisiä seurauksia työpaikoille: resilienssi ennakoii suurempaa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Näswall ym. 2019; Youssef & Luthans 2007). Katsauksessaan Hartmann kumppaneineen (2020) havaitsi resilienssin olevan yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä ja uralla sekä henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Resilienssi on myös yhdistetty työntekijöiden valmiuteen joustaa työssä sekä suhtautua joustavasti työssä tapahtuviin muutoksiin (Braun ym. 2017). On huomattava, että työntekijöiden resilienssiin kytketty työelämän muutos ja kilpailussa mukana pysymisen tarve otetaan psykologisessa resilienssitutkimuksessa lähes annettuna; resilienssi on lääke, jolla kilpailussa pysytään, kun kilpailulle ja muutokselle itsessään ei voida mitään. Psykologisessa resilienssitutkimuksessa huomio ei myöskään ole kiinnittynyt muutoksen luonteen erittelyyn tai kytköksiin, epälineaarisuuteen tai muihin kompleksisuudesta kumpuaaviin ilmiöihin muutoksessa.

Työntekijöiden resilienssin määrittelyyn ja mittarointiin vaikuttaa sisältyvän ajatus siitä, että työntekijän resilienssiä kehitetään vastaamaan organisaation tarpeisiin ja muutoksiin, ja että työntekijä ja työnantaja sitoutuvat toisiinsa ja yhteisiin tavoitteisiin. Kuitenkin usko perinteiseen molemminpuoliseen lojaliteettiin, eli työntekijöiden sitoutumiseen ja vakituisiin työpaikkoihin vaikuttaa horjuvan muutosherkässä työelämässä (Luthans ym. 2007; Saari 2014). Luthans ym. (2007, 127–129) esittävätkin yhtenä tulokulmana työuran resilienssin (career resilience), jossa tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta hyvä työnantaja sitoutuu kehittämään

työntekijän työllistävyyttä esimerkiksi tarjoamalla koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Samalla työntekijät herkistyvät tarkkailemaan toimintaympäristöä ja uusia osaamistarpeita sekä kehittämään itseään. Ajatus osuu hyvin asiantuntijatyöhön, jonka kehyksessä Saari (2014) esittää väitöskirjassaan hieman Luthansin ja kumppaneiden tavoin uutta psykologista sopimusta työllistävyydestä. Vaikka osaamisen kehittäminen ja ylläpito ovatkin tärkeitä sekä tietotyöntekijälle että organisaatiolle, mielekkäiden kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ei yksin riitä kompensoimaan epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Saaren (2014) mukaan osaamisen kehittämisen lisäksi tietotyössä työn sopivalla haastavuudella, autonomisuudella ja työyhteisöllä on merkitystä voimavarojen ja sitoutumisen kannalta. Etenkin työyhteisö tuo työhön jatkuvuutta ja voi olla myös työpaikkaan sitoutumisen ja työssä selviämisen perusteena. Jatkuvuudella ja pitkillä työsuhteilla on merkitystä myös organisaatioon kertyvälle psykologiselle pääomalle, kun organisaatiossa on kokemusta siitä, että muutoksista on ennenkin selvitty ja työpaikat on pyritty säilyttämään. Saaren tutkimuksen näkökulmasta työntekijöiden ja organisaatioiden resilienssi asiantuntijatyön viitekehyksessä vaikuttaa huomattavasti moniulotteisemmalle kuin monet resilienssitutkimukset etenkin kvantifioitujen mittarien kautta antavat ymmärtää.

Resilienssiin vaikuttavat myös yksilön arvot ja uskomukset, joiden eteen toimiminen lisää sinnikkyyttä ja auttaa jaksamaan. Siten esimerkiksi työskentely kovassakin paineessa voi olla mahdollista, jos organisaation toiminnalla tavoitellaan jotain sellaista, jonka eteen tehtävä työ on työntekijän arvojen mukaista ja itsessään motivoivaa. (Luthans ym. 2007, 117–118.) Coutu (2002) kuitenkin huomauttaa, ettei resilienttiys itsessään ota kantaa siihen, ovatko organisaation arvot hyvät tai pahat, tai eettisesti oikein vai väärin. Jos kuitenkin työntekijät eivät jaa samoja arvoja tai ne ovat ristiriidassa, koko systeemin toimintakyky heikkenee. (emt.) Tästäkin näkökulmasta työelämän ekologisen kestävyysparantamiseen olisi hyvä kiinnittää huomioita; mikäli tietoisuus ympäristön tilasta koetaan entistä useammin olevan arvoristiriidassa oman työpaikan toiminnan kanssa (ks. Moilanen ym. 2024), yritysten toimintaedellytykset heikkenevät.

Työelämän muutosten vaikuttaessa kiihtyvän myös resilienssitutkijoiden katseet ovat kääntyneet yhä enemmän jatkuvissa muutoksissa selviytymiseen ja yllättävissä tilanteissa luovimiseen. Yhä laajemmin on tiedostettu, että muutokset ja yllätyksellisyys ovat kompleksiselle maailmalle tyypillisiä piirteitä, joita ei voi eliminoida (Vartiainen ym. 2013, 75). Ekologisen kriisin kiihtyessä on yhä ilmeisempää, että epävarmuus ja yllätyksellisyys eivät ole ainakaan vähenemässä.

Holling (1973) kuvaa resilienssiä myös ajattelutavaksi, johon liittyy tietämättömyyden hyväksyminen ja varautuminen myös niihin muutoksiin, joita ei voi ennakoita (myös Walker & Salt 2006, 124; Cunha ym. 2006). Resilienssiä voidaan tarvita niin tunnetuissa, tunnetuissa tuntemattomissa tai tuntemattomissa tuntemattomissa tilanteissa (Logan 2009). Kompleksisuudesta seuraa, että myös

resilienssi tulisi nähdä tilannesidonnaisesti ja alati muuttuvana kykynä, johon kuuluu myös oppiminen (Nieminen ym. 2017). Tällöin tarvittava tieto, osaaminen ja ennakoitavuus vaihtelevat tilanteittain: tunnettuihin tapahtumiin voi valmistautua todennäköisesti paremmin kuin tapahtumiin, joiden esiintymisen tietää olevan mahdollista mutta joista ei omaa kokemusta, tai tapahtumiin, jotka ovat täysin uusia ja ennakoimattomia (Frigotto ym. 2022, 18–19).

Kompleksisessa maailmassa resilienssiä tulisikin ylläpitää ja kehittää arjen jatkuvassa vuorovaikutuksessa sosiaalisena prosessina. Tällöin resilienssin kehittämiseen työelämässä yhdistyy johtamisen ja johtamistoiminnan uudistuminen niin, että johtaminen edistäisi entistä enemmän vuorovaikutusta, itseorganisoitumista ja omaehtoista oppimista. Organisaation resilienssiä kompleksisessa ympäristössä rakentaisi näkemysten ja toimintamallien kokeilujen moninaisuus, jota myös johtamisen uudistamisella tulisi tukea. (Bushe & Marshak 2016; Nieminen ym. 2017, 53–54). Näissä esityksissä on yhtäläisyyksiä kompleksisuustutkijoiden esityksien kanssa adaptiivisesta organisaatiosta (esim. Laitinen & Stenvall 2019; Stacey 1995). Resilienssiä jatkuvissa muutoksissa tukisi Leen ym. (2013, 34, myös Venkula 2011) mukaan esimerkiksi matala hierarkia ja vähäiset sisäiset siilot, henkilöstön voimakas sitoutuminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja ongelmien ratkomiseen, tiedon avoimuus organisaation sisällä ja tilannetietoisuuden ylläpito sekä henkilöstön kannustaminen innovatiivisiin ja luoviin toimintatapoihin.

Oppiminen on sisällytetty resilienssiin sekä työntekijä- että organisaatiotasolla. Resilienssin näkökulmasta oppiminen olisi erityisen hyödyllistä työssä tapahtuvana epämuodollisena reflektointina, kollektiivisena ongelmanratkaisuna ja vanhan pois oppimisena, joita tukisi uuden oppimista edistävä ilmapiiri. Jälkikäteen kriiseistä selviytymisen reflektointi (debriefing) voisi auttaa välttämään samojen virheiden toistamista (esim. Järvelin 2011). Toisaalta kompleksisuus ei aina tuota samoja tilanteita, joten olennaisempaa olisi oppia kysymiseen, erilaisten vaihtoehtojen löytämiseen ja edistää ”ideoiden pallotteluun” kannustavaa toimintakulttuuria, joka auttaisi toimimaan uusissa yllättävissä tilanteissa (Seville 2017). Ennakoinnin ja kriiseihin varautumisen näkökulmasta oppiminen on mielletty erilaisina skenaarioharjoituksina ja interventioina (esim. Hillmann ym. 2018). Tämän tutkimuksen osajulkaisussa II sovelletaan simulaatiomenetelmää asiantuntijaorganisaatioiden yhteisölliseen oppimiseen. Simulaatiomenetelmän taustalla on kokemuksellisen oppimisen malli, jossa oppiminen nähdään jatkuvasti yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa kehkeytyvänä prosessina (Kolb 1984). Olen kuvannut simulaatiomenetelmän perustana olevaa simulaatiopedagogiikkaa tarkemmin osatutkimuksessa II.

Kompleksisuuden kautta ajateltuna riippuu maailmankuvasta, millaisen tulokulman ja menetelmät yksilö- ja organisaatiotasolla resilienssin tavoitteluun valitsee, ja oikeastaan myös, mitä resilienssillä tavoitellaan. Kyse on siis perustavanlaatuisemmin siitä, hyväksytäänkö ja ymmärretäänkö kompleksisuus ja epävarmuus osaksi

todellisuutta (Cunha ym. 2006; Nieminen ym. 2017, 53–54; Stacey 1995; Venkula 2011), vai pyritäänkö kompleksisuutta kesyttämään (Vartiainen ym. 2013, 42). Venkulan (2011) mukaan tulisi myös pyrkiä vahvistamaan epävarmuuden kohtaamisen taitoja, joiden kehittymistä pohdin myöhemmin osajulkaisun III tulosten pohjalta. Työelämässä olisi siis hyödynnettävä tunnettujen riskien hallintaan ja laskelmointiin pyrkiviä resilienssioppeja, mutta hyväksyä epävarmuuden ja yllätyksen olemassaolo. Tällaiset tavoitteet eivät näy ainakaan kestävän työn tai kestävän henkilöstöjohtamisen paradigmassa päällimmäisinä julkilausuttuina tavoitteina.

2.3 Tutkimuksen näkökulma käsitteellisiin valintoihin

Sosioekologinen näkökulma resilienssiin

Edellä kuvattuihin työntekijän ja organisaation resilienssiä tavoitteleviin suuntauksiin on yhdistetty useita ihmisten hyvinvoinnin ja työelämän kestävyyskannalta myönteisiä vaikutuksia. Osajulkaisuissa III ja IV tuodaan esiin, ettei edellä kuvatuissa lähestymistavoissa kuitenkaan huomioida, millaisia mahdollisia seurauksia työntekijöiden tai organisaatioiden resilienssin tavoittelulla on ympäristöön. Etenkin ekologisen kestävyyskannalta yksinomaan ihmiskeskeisyyttä voidaan pitää riittämättömänä (Clifton 2010). Organisaatio- ja hallinnon tutkimuksessa onkin peräänkuulutettu laajemman sosioekologisen viitekehyksen huomioimista (Bansal ym. 2021). Resilienssin monialaisen tutkimuksen joukossa on esitetty vaihtoehtoja, jotka huomioivat sekä sosiaalisen että ekologisen elämän, ja jotka siten ovat enemmän vahvan kestävyysajattelun mukaisia. Näitä kutsutaan sosioekologiseksi resilienssiksi tai resilienssiajatteluksi (resilience thinking), ja myös ne pohjautuvat pitkälti Hollingin (1973) ajatukseen ekologisesta resilienssistä, jota hän on myöhemmin ollut itse edelleen kehittämässä.

Hollingin jälkeen resilienssiajattelun edistäjinä tunnetaan myös Brian Walker ja David L. Salt. Teoksessaan *Resilience Thinking* (2006) he kritisoivat erityisesti tehostamista, keskittämistä ja optimointia tavoittelevia tuotanto- ja ajattelutapoja, joita he pitivät haitallisina lajien monimuotoisuudelle ja ekosysteemille. Myös systeemin liika yksinkertaistaminen ja monimuotoisuuden karsiminen heikentävät systeemin kykyä reagoida muutoksessa ja lisäävät sen haavoittuvuutta häiriö- ja rasisitustilanteissa. Esimerkiksi maataloudessa tuotannon keskittäminen vain muutamaani viljeltävään lajiin on ollut aluksi tehokasta, mutta pidemmällä ajalla keskittäminen on johtanut maaperän köyhtymiseen, lannoitustarpeen lisääntymiseen ja myös lisännyt tuotannon haavoittuvuutta. Ratkaisuksi etenkin ilmastomuutoksen hillintään, luonnonvarojen vähenemiseen ja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen Walker ja Salt (2006) esittävät resilienssiajattelua, joka tarjoaa sekä käytännön tason toimintatapoja että ajattelumalleja. Resilienssiajattelu huomioi luonnon ja ihmiset yksilöistä yhteisöihin osana sosioekologista systeemiä. Näin ih-

minen ja luonto ovat keskinäisriippuvaisessa suhteessa toisiinsa, ja systeemin osassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös systeemin muihin osiin. (Walker & Salt 2006, 7–8, 123.)

Walker & Salt (2006) ulottavat resilienssiajattelun periaatteet myös johtamiseen ja hallintoon, ja periaatteita on sittemmin jalostettu sosiaaliseen resilienssiin keskittyvässä tutkimussuuntauksessa (Räikkönen 2016, 25). Yhteiskunnallista resilienssiä voi tarkastella ensinnäkin yhteiskuntien ja ihmisen selviytymiskyvyn ja ekologisen selviytymiskyvyn sidoksena. Toisekseen tarkastelussa luonnon selviytymiskykyä käsitteleviä tutkimustuloksia sovelletaan yhteiskuntatieteisiin käsitteellisinä työkaluina. (Adger 2000; Räikkönen 2016.) Erotuksena luonnolle, sosiaalinen resilienssi huomioi ihmisen kyvyn reflektioon eli oman ja muiden toiminnan arviointiin ja tulevaisuuden ajatteluun (Räikkönen 2016).

Ekologista kestävyyttä painottavan resilienssiajattelun pääperiaatteet Walker ja Saltin (2006, 145–148) mukaan ovat tiivistetysti seuraavat:

- Resilienssiajattelun mukaisessa maailmassa *vaalittaisiin systeemin monimuotoisuutta ja etsittäisiin vaihtoehtoja*. Esimerkiksi liike-elämässä resilienssiä vähentää keskittyminen yhteen tai muutamaan toimintatapaan ja tuotteeseen, jolloin koko yrityksen toiminta on riippuvainen niistä – toisin sanoen vanha sanonta ”ei kannata laittaa kaikkia munia samaan koriin” ja resilienssiajattelu myötäilevät toisiaan.
- Toiseksi resilienssiä lisäisi *systeemin osien modulaarisuus ja keskinäisriippuvuuden vähentäminen*; yliverkottuneet systeemit ovat alttiita nopeasti leviävälle häiriölle, mikä konkreettisesti koettiin esimerkiksi koronaviruksen levitessä nopeasti maailmanlaajuiseksi pandemiaksi.
- Vaarallisena resilienssiajattelussa pidetään varsinkin ilmastonmuutoksen tapaisia hitaita ja epäsuoria muutoksia, jotka voivat pitkällä aikavälillä aiheuttaa merkittäviä muutoksia koko systeemiin. Siksi resilienssiajattelu korostaa myös *hitaiden avainmuuttujien myöntämistä*. Resilientissä systeemissä siis tunnistettaisiin olennaisesti systeemiin vaikuttavat muuttujat ja pystyttäisiin pysäyttämään muutos ennen kuin se ylittää rajan, josta ei ole enää paluuta.
- Tähän liittyy myös *ekosysteemipalveluiden tunnistaminen*: monet maapallon ekosysteemin tarjoamat palvelut, kuten vesi ja ravintoketjut ovat ”ilmaisia” ja niiden tärkeys huomataan vasta kun ne puuttuvat.
- *”Tiukat palauteketjut”* (tight feedbacks) eli toimintaan vaikuttavien osapuolten keskinäinen ja nopea vuorovaikutus auttaisivat havaitsemaan päätösten seuraukset ja toiminnalle kriittisen rajan lähestymisen ennen sen ylittymistä.
- Resilienssiajattelu vaalii myös *sosiaalista pääomaa, luottamusta ja innovatiivisuutta*. Resilientissä systeemissä painopiste on oppimisessa, kokeiluissa, paikallisesti kehitetyissä säännöissä ja muutosten omaksumisessa.

Vaikka ekologista kestävyysajattelua painottava resilienssiajattelu, tekninen yhteiskunta- ja liiketoimintariskien resilienssi sekä monet organisaatioiden resilienssin lähtökohdat juontuvat kaikki eri polkuja pitkin Hollingin (1973) ajatteluun, niiden tavoitteet resilienssille ovat keskenään jopa ristiriitaisia. Sosioekologista näkökulmaa on sovellettu pitkään organisaatioiden resilienssitutkimuksessa organisaatioiden ja niiden ekosysteemien resilienssin kehittämisessä, mutta Williams ym. (2021, 103) toteavat, että tutkijat ovat sivuuttaneet sen, miten resilienssiä voitaisiin rakentaa läpi sosiaalisten ja ekologisten järjestelmien.

Siinä, missä ekologisen kestävyysajattelun mukainen resilienssi vaatii ajattelu- ja toimintatapamuutoksia, jotta eläminen maapallolla ylipäättään olisi jatkossa mahdollista, useiden muiden Hollingin ajatuksista johdettujen suuntauksien tavoitteena on säilyttää ja turvata toiminnan jatkuvuus yhteisö- tai organisaatiotasolla, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi ilmastolle haitallisen teollisuuden ylläpitoa. Toisin sanoen organisaatioiden resilienssi on irrotettu sosioekologisen resilienssin laajemmista ulottuvuuksista (Clifton, 2010; Linnenluecke 2017; Walker & Salt 2006; Williams ym. 2021). Engineering resilience -suuntauksen tai organisaatioiden resilienssiä käsittelevien suuntauksien lähtökohtana tai tavoitteena ei lähtökohtaisesti ole, että tarkastelun kohteena olevat toiminnot muokkaantuisivat muutoksissa ekologisesti kestävimiksi. Esimerkiksi oppiminen on nähty tärkeäksi organisaatioiden resilienssille, mutta oppimisen tavoitteena on selkeästi pitää työntekijät ja organisaatiot mukana kilpailussa (ks. myös osajulkaisut II ja IV). Walker ja Salt (2006, 63) kritisoivat etenkin engineering resilience -ajattelussa resilienssin tavoitetta päästä jatkamaan aiempaa toimintaa mahdollisimman nopeasti ilman arviointia siitä, missä systeemin kestävyiden rajat menevät. Kun engineering resilience -suuntauksessa esimerkiksi toimialan tai organisaation tavoitteena on ”ponnahtaa takaisin” häiriötilasta, ekologisen kestävyysajattelun mukaisessa resilienssissä kyse on rajasta, josta ekosysteemi ylipäättään voi toipua.

Lähestymistapojen eroja kuvastaa myös osajulkaisuissa III ja IV esitetty näkökulma, miten monissa organisaatioiden ja työntekijöiden resilienssiä koskevissa tutkimusasetelmissä ympäristöllä viitataan liiketoimintaympäristöön tai sosiaalisiin verkostoihin, ja luonnon ympäristölle annetaan rooliksi olla toimintaa uhkaava riski, jota vastaan ennakkoinnilla ja riskien hallinnalla tulee varautua (Linnenluecke & Griffiths 2010). Kuitenkin ekologisen kriisin tuoma epävarmuus, nopeus ja ennustamattomuus (Folke ym. 2021; Latour 2022; Wright ym. 2018) merkitsevät, että pidemmän aikavälin selviytyminen riippuu siitä, että yritykset tiedostavat sosioekologisen kestävyiden strategisella tasolla (Williams ym. 2021). Kyse on pohjimmiltaan siitä, tunnistetaanko organisaatio osaksi samaa systeemiä luonnon kanssa (Adger 2000).

Organisaatioissa ja johtamisessa sosioekologinen näkökulma voisi tarkoittaa esimerkiksi lineaarisista malleista ja osakokonaisuuksista siirtymistä relationaalisuuteen ja holistiseen kestävyysajatteluun (Bansal ym. 2021; Ergene ym. 2021; Linnenluecke

& Griffiths 2010) sekä monitieteisyyden hyödyntämistä organisaatiotutkimuksessa (Ergene ym. 2021; Labatut 2023). Osakokonaisuuksiin keskittymistä eli kompleksisuusteoreettisin termein reduktionismia kuvastaa hallinnolle tyypillinen tilanne, jossa vastuu kestävän kehityksen ulottuvuuksista on jaettu yksikölle, jolle ne nimensä mukaisesti parhaiten sopivat: ympäristövastuu ympäristöosastolle, sosiaalinen vastuu henkilöstöhallintoon ja taloudellinen kestävyys talousjohtajalle. Williams ym. (2021) esittävät, että johtamisessa pitäisi tunnistaa organisaatio kompleksisen systeemin osaksi, herkistyä systeemin eri osissa tapahtuville vähittäisille muutoksille, ja kyetä arvioimaan strategisten valintojen seurauksia koko systeemille.

Resilienssin tarkastelu sosioekologisen kokonaisuutena, yhteiskuntatieteellisin menetelmin, voisi auttaa erottamaan resilienssin pimeän puolen; esimerkiksi yksilön hyvinvointia edistävä resilienssi voi heikentää ekologista kestävyttä. Toiseksi systeemi voi olla hyvinkin resilientti, mutta saada silti aikaan haitallisia asioita. (Armitage ym. 2012; Eisto & Kotilainen 2010, 16.) Sosioekologisten järjestelmien tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että kokonaisuuden sisällä on sosiaalisia ja ekologisia systeemejä, jotka itsessään edellyttävät erilaisia tieteellisiä lähestymistapoja ja menetelmiä. Eisto ja Kotilainen (2010, 11) korostavatkin *”ekosysteemien ja yhteiskunnallisten järjestelmien yhteistä uusiutumiskykyä”*, jota yhteiskuntatieteiden on syytä lähestyä yhteiskuntatieteellisin menetelmin. Kun ihminen, ihmisen konstruoima talous ja ympäristö käsitetään hyvin erilaisina ja eri tasoisin ilmiöinä, niiden lähestyminen tutkimuksessa sosioekologisesti on jo näistä lähtökohdista haastavaa. On myös huomioitava, että sosioekologisen resilienssin tutkimukset ovat painottuneet aluekehitykseen, paikallisyhteisöjen resilienssiin ja muihin kestävyystutkimuksen intresseihin. Toisin sanoen sosioekologisen resilienssin toimivuus työelämä tutkimuksen kontekstissa on vielä vähäisen empirian ja tutkimusasetelmien varassa.

Kestävyystutkijoiden parista on myös herännyt kriittisiä huomioita, joiden mukaan sosioekologisessa on kiinnitetty vähemmän huomiota sosiaaliseen puoleen. Tällöin myös ihmisille ominainen toimijuus, tavoitteet, arvot ja toiveet jäävät myös vähemmälle huomiolle (Armitage ym. 2012). Tällainen huoli voi olla aiheellinen, sillä kiinnostus luonnontieteisiin perustuvaan sosioekologiseen resilienssikäsitykseen on lisääntynyt ja organisaatioita on nimenomaan herätelty huomioimaan laajempi ekologisen systeemin kestävyys (esim. Williams ym. 2021). Käsittelenkin viimeisessä teorialuvussa relationaalisuutta lähestymistapana, jota on tarjottu täydentämään sosioekologista resilienssikäsitystä, ja jota on hyödynnetty osajulkaisun III asiantuntijatyön resilienssikäsitysten tarkastelussa.

Relationaalisuus sosioekologisen resilienssikäsityksen täydentäjänä

Relationaalisuus ihmisten hyvinvoinnin näkökulmasta ja sosioekologisen resilienssiajattelun täydentäjänä on kiinnostanut etenkin hyvinvointitutkijoita (esim. Hirvilampi 2015; White 2017). Toisaalla myös kestävyystieteilijät ovat omaksumassa

kokonaisvaltaisemman, relationaalisen näkökulman luonnon ja ihmisen yhteydestä (esim. Böhme ym. 2022; Heikkurinen ym. 2021; West ym. 2020). Kuten West ym. (2020) osoittavat, relationaalisuus on 1990-luvulta alkaen näkynyt useiden eri tieteenalojen keskusteluissa viitaten ihmisen ja luonnon tai ihmisen ja materian suhteellisuuteen. Relationaalisuuden käyttökelpoisuus on etenkin metafilosofiana; se tarjoaa etenkin monitieteisiin ongelmiin, kuten kestävyyskysymyksiin, käsitteellisen välineen tunnistaa ja sijoittaa oman tieteellisen tulokulman suhteessa muihin lähestymistapoihin (emt.). Vaikka lähestymistapa on ymmärtääkseni ollut työelämän ja hallinnontutkijoiden parissa harvinaisempi, olen tässä tutkimuksessa (myös osatutkimukset III ja IV) lähtenyt siitä, että ihmisen ja luonnon kestävyys edistämiseksi sosioekologis-relationaalisen resilienssikäsityksen kautta voi tarkastella myös työelämää.

Kestävyystieteilijöiden kiinnostus relationaalisuutta kohtaan on liittynyt esimerkiksi haasteisiin, joita sosioekologisen systeemin käytössä on kohdattu. Vaikka tutkijat teoriassa pitävät luontoa ja ihmistä erottamattomina, luonto- ja ihmissysteemit käsitellään hallinnollisesti, toimijoina ja resursseina erillisinä systeeminä, jolloin käytännössä tullaan jatkaneeksi jo kestävämmäksi todetulla tavalla. Siksi luonnon ja ihmisen yhteyden osoittamiseksi kestävyystieteissä on esitetty relationaalista käännettä. (West ym. 2020.) Tällainen ”käännös” ei vaikuta olevan kovin nopeasti näköpiirissä edes kansainvälisessä kestävyyspolitiikassa, jossa esimerkiksi ihmisen ja luonnon sopeutuminen eritellään toisistaan (Goodwin ym. 2025) ja kestävyystieteiden käytännön sovellukset ovat vasta muotoutumassa.

Relationaalisuuteen perustuvat hyvinvointipainotteiset näkemykset (esim. Helne & Hirvilammi 2015; White 2017) voi nähdä pyrkimyksenä rakentaa yhteys ekologisen kestävyys ja ihmisten hyvinvoinnin välille. Ne ovat myös vaihtoehtoja yksilökeskeiselle hyvinvoinnille ja sisältävät kritiikin länsimaista individualistista kulttuuria kohtaan (Gergen 2009; White 2017). Relationaalisen sosiologian edustajiin lukeutuva Gergen (2009, 314–318) pitää relationaalisuudessa arvokkaana ihmisten ja organisaatioiden resilienssille jo pelkästään ihmisten välisenä relationaalisuutta, sillä sen kautta ihmiset todennäköisemmin kokevat merkityksellisyyttä, jakavat ideoita ja arvojaan ja antavat potentiaaliaan organisaatiolle.

Hyvinvointipainotteisessa relationaalisessa ajattelutavassa ihminen ja luonto ovat ontologisella tasolla yhtä eli ihminen on osa luontoa. Hyvinvointi siis kehkeytyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin, mutta on myös riippuvainen muun luonnon tarjoamista elämän edellytyksistä. Näin yhden ihmisen hyvinvoinnilla on vaikutuksia muiden ihmisten ja luonnon hyvinvointiin, ja luonnon ja muiden ihmisten hyvinvointi vaikuttaa yksilöön. (Haila 2009; Hirvilammi 2015, 62–63.) Relationaalisuudessa luontoa ei nähdä ihmistoiminnan ulkoisena ehtona, eikä rajaa inhimillisen elämänpiirin ja muun luonnon välille voida täysin määritellä (Haila 2009, 262, myös Ergene ym. 2021). Ei-inhimillistä luontoa ja ihmisyyksilöitä voi silti olla tarkoituksenmukaista tarkastella omina yksiköinään, mutta ymmärtää ne

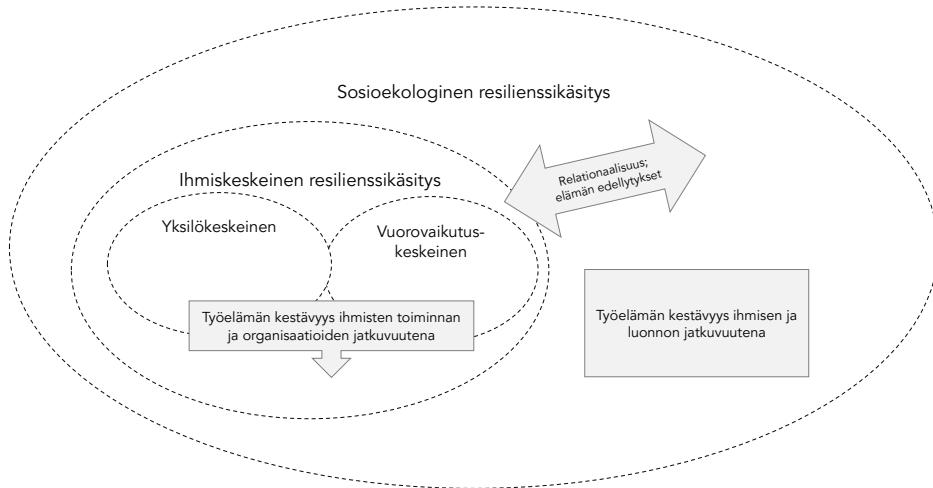
relaationaalisessa suhteessa toisiinsa nähden (White, 2017, 131; Hirvilammi, 2015, 88). Myös West ym. (2020) toteaa, ettei relaationaalisuus tarkoita ihmisen ja luonnon erottelun täydellistä hylkäämistä, vaan niiden näkemistä käsitteellisinä välineinä kokonaisuudessa.

Kun ihmisen ja luonnon hyvinvointia tarkastellaan relaationaalisena ilmiönä, sen on nähty täydentävän ja rikastavan kuvaa sosioekologisista systeemeistä (Räikkönen, 2016, 28; Armitage ym. 2012, 15). Böhmen ja kumppanien (2022, 2069) huomautus systeemisyiden tuottamasta yhteisvaikutuksesta on olennainen: ihmiset ja kestämyttömyys eivät ole olemassa erillään, vaan ne syntyvät yhdessä, ja havaitaan kun ilmiötä tarkastellaan relaationaalisesti. Relaationaalisuuden etuna on pidetty myös sitä, että se auttaa erottamaan epävarmoissa oloissa pitkällä aikajänteellä kestävämmät valinnat lyhyen aikajänteen huonoista valinnoista, ja tunnistamaan planetaariset rajat (mm. Heikkurinen ym. 2021). Lisäksi relaationaalisuuden käsityksen on ajateltu laajentavan ymmärrystä resilienssin kompleksisesta luonteesta ja luonnon ja ihmisen yhteydestä. Armitage kumppaneineen (2012, 14–15) esittääkin, että relaationaalisesti tulkittu hyvinvointi ja sosioekologinen resilienssiajattelu voisivat yhdessä toimia työkaluina arvioitaessa optimaalisen toiminnan rajoja ekologiselle ja sosiaaliselle kestävyydelle. Vastaavia esityksiä on tehty kestävien elämäntapojen näkökulmasta (Böhme ym. 2022). Esimerkiksi resilienssiajatteluun kuuluvien rajojen ja kynnysten (thresholds) tunnistamista voisi soveltaa myös hyvinvointiin.

Helne ja Hirvilammi (2015; Hirvilammi 2015) käyttävät relaationaaliseen käsitteeseen perustuvan kestävän hyvinvoinnin mallin pohjana Erik Allardtin tarveteorian (1976) jäsennystä. Kestävän hyvinvoinnin malli rakentuu Having-, Loving-, Being- ja Doing-ulottuvuuksiin, jotka ovat kietoutuneita toisiinsa ja sopeutettu ekologisten kestävyiden rajoihin. Kestävän hyvinvoinnin mallissa ihmiset ja muu luonto ymmärretään laajasti ajallisena jatkumona myös tuleviin sukupolviin. (Hirvilammi, 2015, 67–70). Helnen ja Hirvilammen (2015) mallia on kuvattu enemmän osajulkaisussa III. Kun työelämässä tarvittavaa resilienssiä tarkastellaan asettamalla kehykseksi kestävän hyvinvoinnin malli, pohdittavaksi tulee vaikkapa, millaisia resilienssin kannalta tärkeitä aineettomia resursseja työelämässä tulisi tunnistaa. Olennaisena voidaan pitää myös sitä, millainen merkitys yksilön, hänen ympärillään olevien ihmisten ja luonnon välisillä suhteilla koetaan olevan resilienssille.

Haasteena on, että edellä esitetyt näkemykset perustuvat enemmän teoreettisiin malleihin tai harjoitetun kestävyyspolitiikan arviointiin relaationaalisuuden kehyksestä käsin, kuin käytännön sovelluksiin. Käytännön sovellusten niukkuudessa, etenkin organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentällä, relaationaalisuuden arvoa pitää arvioida siitä käsin, millaisia käsitteellisiä oivalluksia se voi antaa ihmisen ja luonnon kestävyydelle. Relaationaalisuuden kautta olisi tärkeää löytää näkökulmia siihen, millaista resilienssiä työelämässä organisaatio- ja yksilötasolla tulisi tavoitella ja vaalia, jotta sillä tunnistettaisiin hyvinvoinnin rajat ja eri osapuolten tasapaino suhteessa toisiinsa. Näin myös kestävä työ ja henkilöstöjohtamisen tavoitteille

voitaisiin saada eri kestävyiden osa-alueita paremmin yhteen liittäviä näkökulmia. Samalla voitaisiin vastata resilienssitutkimuksen eri puolilla nostettuun kritiikkiin siitä, kenen tai minkä resilienssiä tavoitellaan (esim. Armitage ym. 2012).



Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteet ja niiden väliset suhteet

Yhteenvedona asiantuntijatyön kestävyys- ja resilienssitutkimuksen tarkastelu osoittaa ensinnäkin, että työelämän kestävyttä on tarkasteltu pääasiassa inhimillisen ja sosiaalisen kestävyiden ulottuvuuksista sekä yritysten kannattavuudesta käsin, vaikka kestävyydellä on myös ekologisia ulottuvuuksia. Juuri ekologiset ulottuvuudet pohjustavat pidemmän aikavälin kestävyiden. Työntekijöiden ja organisaatioiden kestävyiden tavoittelussa resilienssiä on lähestytty ihmiskeskeisistä näkökulmista. Näkökulmat jakautuvat karkeasti ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan painottaviin, psykologiseen tutkimusperinteeseen ja organisaatio- ja johtamistutkimukseen perustuviin näkökulmiin.

Resilienssitutkimuksella on myös laaja sosioekologisia systeemejä lähestyvä ekologinen tutkimusperinne, joka työelämän resilienssin tarkastelussa on kuitenkin rajautunut ihmissysteemeihin. Työelämässä ei siis ole vakiintuneita ympäristön, talouden ja ihmisen huomioivia tasapainottavia malleja, vaan talouden lähtökohdat korostuvat myös ympäristö- ja vastuullisuusjohtamisen toimintamalleissa ja sääteilyssä. Paljon kertoo se, että ympäristöjohtamisen onnistumista arvioivat tilintarkastajat. Perustuen johdannossa esitettyyn ekologisten kriisin tuomiin haasteisiin työelämälle sekä ihmisen ja luonnon hyvinvoinnin keskinäisriippuvuuteen, olen tämän tutkimuksen osajulkaisuissa III ja IV lähtenyt tarkastelemaan, mitä annettavaa sosioekologisella resilienssillä olisi asiantuntijatyön resilienssille, ja miten tällainen tarkastelu haastaa työelämän vallitsevaa käsitystä kestävydestä.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu

Tutkimuksen toteutus ja tutkijan omien taustaoletusten laajentuminen on kehittynyt vähitellen tutkimuksen edetessä ja aineiston karttuessa. Monimenetelmäinen kokonaisuus on rakentunut niin, että kaksi ensimmäistä artikkelia käsittelevät asiantuntijatyön resilienssiä ihmiskeskeisessä viitekehyksessä. Näiden jälkeen kaksi myöhempää artikkelia ylittävät tämän rajauksen ja suuntaavat huomion ihmisen ja luonnon välisen kestävyyskysymyksiin, jolloin resilienssiä lähestytään sosioekologisesta näkökulmasta. Tutkimuksen laajentumisvaihe osuu ajallisesti koronapandemian aikaan, jolloin myös ilmastokriisin ja ihmisen ja luonnon välisen yhteyden merkityksellisyys korostui. Kriiseillä on eittämättä ollut vaikutus tutkimuksen laajentumiselle.

Tutkimusasetelma on pitkälti laadullinen. Koska asiantuntijatyön resilienssin tarkastelussa on ollut luontevaa kerätä aineistoa suoraan asiantuntijatyötä tekeviltä, on osajulkaisuissa I, II ja III käytetty aineistona haastatteluja. Haastattelulla voidaan tavoittaa tutkittavien subjektiivinen kokemus ja asennoituminen tapahtuneisiin (Peräkylä & Ruusuvuori 2018, 669). Yritysten henkilöstöpolitiikkaa ja käytäntöjä kuvastava aineisto on kerätty suoraan yritysten itsensä julkaisemasta kirjoitusta tekstistä (IV). Lisäksi osajulkaisussa II keskeisenä aineistona ovat olleet strukturoidut ja avoimet osallistujapalautteet.

Ensimmäinen aineisto kerättiin ESR-rahoitteisessa Hyvän työelämän ääni -hankkeessa järjestetyissä Kompleksinen työelämä -koulutuksissa ja niiden jälkeisissä haastatteluissa (v. 2016–2017). Toinen aineisto kerättiin EAKR-rahoitteisessa Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeessa (v. 2017–2019) järjestelyistä simulaatiotyöpajoista ja niitä myöhemmin seuranneista haastatteluista. Simulaatiot perustuivat työyhteisön jäsenten omaan toimintaan, havainnointiin ja fasilitoituun oppimiskeskusteluun. Menetelmän käytännöntoteutusta on kuvattu lisää muissa yhteyksissä (esim. Niemi ym. 2019). Molempia hankkeita hallinnoi Lahden ammattikorkeakoulu ja toimin hankkeissa projektipäällikkönä.

Kolmannen artikkelin aineisto kerättiin suoraan asiantuntijatyötä tekeviltä haastattelemailla heitä koronapandemian aikana keväällä 2020 ja 2022. Haastatteluiden avulla selvitettiin resilienssiä asiantuntijatyöntekijöiden näkökulmasta äkillisessä kriisi- ja muutostilanteessa, jonka pandemia aiheutti. Haastatteluiden jakautuminen kahteen eri kevääseen ja niiden väliin sijoittunutta aikaa voi kuvata olennaisena tutkimuksen teorian muodostukselle. Ensimmäisen aineiston esianalysoinnin ja

resilienssikirjallisuuden lukemisen kautta kävi ilmeiseksi, että resilienssi ja kestävä työelämä ovat huomattavasti yksilöä ja yhteisöä laajempia ilmiöitä. Tämä johti tarkastelemaan resilienssiä erilaisina resilienssikäsityksinä; ihmiskeskeisesti yksilö- ja vuorovaikutuspainotteisina käsityksinä sekä ihmisiä laajempana sosioekologisena käsityksenä. Tarkoitan tässä resilienssikäsityksellä erilaisia painotuksia, millä tavoin ihmisten väliset sekä ihmisen ja luonnon väliset suhteet vaihtelevat, ja miten ihmiset merkitysvälitteisesti asemoituvat suhteessa toisiinsa ja luontoon. Erilaiset käsitykset olivat väljästi tunnistettavissa aiemmasta resilienssikirjallisuudesta ja niihin löytyi yhtymäkohtia haastatteluista. Näin muodostui tulkinnan pohjaksi kolmiosainen kehys (ks. Niemi, Pietiläinen & Suhonen 2023, 6), joka toimi jäsenyyksenä myös osatutkimuksessa IV.

Neljännän osatutkimuksen aineistona ovat Suomessa toimivien yritysten vastuullisuusraportit, joiden kautta kestävä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tarkastellaan. Vastuullisuusraporteissa yritykset kuvaavat niiden tavoitteita ja toimintaa kestävyiden eri osa-alueilla. Näin ne tarjoavat myös mahdollisuuden analysoida erilaisten resilienssikäsitysten ilmenemistä kestävässä henkilöstöjohtamisessa.

Haastateltaviksi on osin sattumanvaraisesti valikoitunut itsenäisessä asiantuntijatyössä työskenteleviä, joiden työhön on kuulunut esihenkilö- tai johtotehtäviä, tai tehtäviä, joihin sisältyy vastuu asioiden muttei ihmisten johtamisesta. Lähtökohtana on ollut, että myös esihenkilö- ja johtamistyö on itsenäistä ja vaativaakin asiantuntijatyötä, ja se, että johtaminen ei ole enää vain nimettyjen johtajien asia. Kuitenkaan esihenkilö- ja johtotehtäviä tekevien osaltakin työtä on lähestytty asiantuntijatyönä, ei asiantuntijatyön johtamisena. Itsenäiset asiantuntija-aloilla toimivat yrittäjät on rajattu pois, sillä yksinyrittäjyyteen ei sisälly organisaation tuomia ulottuvuuksia. Kriteerinä on myös ollut, että haastateltavat ovat olleet haastatteluhetkellä työelämässä. Tutkimuksessa ei ole tehty toimialarajauksia. Vaihtoehtona olisi ollut esimerkiksi rajata pandemia-ajan (osajulkaisu III) aineistonkeruu valikoiduille toimialoille. Tähän ei kuitenkaan ensimmäisellä haastattelukierroksella ryhdytty, koska katsottiin, että pelkästään itsenäisen asiantuntijatyön muuttuminen täysin äkillisesti etätyöksi oli riittävä kohdennus. Myöhemmin osoittautui, että resilienssin hahmottamista sosioekologisessa viitekehyksessä voi ylipäättään pitää tärkeänä, eikä toimialarajausta ollut perusteltua tehdä myöhemminkään.

3.2 Menetelmälliset valinnat

Tutkimusta voi kuvailla monimenetelmäiseksi, sillä se sisältää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksen lähtökohdat ovat olleet yksilössä eli asiantuntijatyöntekijässä ja hänen työympäristössään. Puhuttu kieli ja teksti ovat luoneet merkitysvälitteistä todellisuutta, jota olen ymmärtämään pyrkivällä tutkimusotteella tulkinnut. Laadullisten menetelmien rinnalla osajulkaisun II strukturoiduissa

osallistujapalautteissa hyödynnettiin faktorianalyysia, jolla simulaatiomenetelmän rakenteellisesti tärkeät elementit voitiin erottaa. Käytännössä strukturoidun osallistujapalautteen kerääminen oli systemaattisin keino arvioida simulaatiomenetelmää.

Osallisuuteni osajulkaisujen I ja II taustalla olleissa kehittämishankkeissa, oman työni lukeutuminen asiantuntijatyöksi sekä reflektio kollegoiden ja tutkimuksen eri vaiheisiin osallistujien kanssa on todennäköisesti ohjannut myös tiedostamattani tulkintaani, haastatteluiden kulkua ja seuraavien osatutkimusten kysymysten asetelua. Ajattelen tämän osaltaan ilmentävän hermeneuttista kehää; kokonaisuuden ja sen osien ymmärtäminen edellyttää molempien käsittämistä, yhden osan käsittämisen jälkeen on palattava takaisin ymmärtääkseen taas paremmin kokonaisuutta ja sen osia (Schmidt 2006).

Menetelmää valitessa olen pyrkinyt huomioimaan Varton (2005, 157) huomautuksen siitä, etteivät laadulliset tutkimusmenetelmät ole kontekstivapaita, ja ettei menetelmiä tule suoraan siirtää oppikirjoista käytäntöön. Analyysitapa onkin vaihdellut painottuen ensin laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen aineistolähtöiseen sisällönanalyysin (esim. Tuomi & Sarajarvi 2018), jonka jälkeen III osajulkaisussa otettiin enemmän aineiston ja teorian vuoropuhelua painottava lähestyminen. Tällöin päädyttiin ajattelemaan tutkimusaineistoa ja pandemian riepottelemaa maailmaa teorian kanssa (Jackson & Mazzei 2012), mikä johti edellä kuvattuun kolmiosaiseen kehykseen. Etenkin tässä kohden ymmärryksen syveneminen tutkimuksen edetessä kuvastaa hermeneuttista ajattelua: merkityksiä tulkittiin ajallisessa kontekstissa, jolle leimallista oli sekä pandemia että ilmastokysymykset. Näin hermeneuttinen ajattelu auttoi ymmärtämään resilienssin systeemistä tasoa.

Viimeisessä osatutkimuksessa vastuullisuusraporttien analysointiin sovellettiin refleksiivistä temaattista analyysia, jossa tutkijan omalle tulkinnalle on enemmän varaa (Braun & Clarke 2022). Temaattisen analyysin lisäksi käytettiin tekstianalyysia, jolla pyrittiin huomioimaan tekstien piilotetut merkitykset, kuten arvot ja asenteet. Tekstianalyysi soveltuu myös nimenomaisesti täydentämään varsinaista analyysia. (Peräkylä & Ruusuvuori 2018, 670.) Tähän menetelmälliseen valintaan vaikutti vastuullisuusraporttien luonne tekstinä, jonka yritykset itse tuottavat usein paitsi sisäisiin tarkoituksiin, myös sijoittajille, asiakkaille ja sidosryhmille kohdennettuna viestinä, ja joihin on yleisesti yhdistetty myös nk. viherpesua (Aust ym. 2024; De Silva Lokuwaduge & De Silva 2022, ks. osajulkaisu IV).

Taulukko 1: Tutkimuksen aineistot ja menetelmälliset valinnat osajulkaisuittain.

osajulkaisu	aineisto	analyysimenetelmä
I	Teemahaastattelut (8), koulutuspäivien muistiinpanot	laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi
II	Teemahaastattelut (4) ja osallistujapalautteet (142)	faktorianalyysi ja laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi
III	Teemahaastattelut (16)	laadullinen analyysi, teorian kanssa ajattelu
IV	Yritysten julkaisemat vastuullisuusraportit, joista osa vuosikertomusten yhteydessä (10)	refleksiivinen temaattinen analyysi ja tekstianalyysi

Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkimusaineiston ja menetelmien monipuolisuudella olen pyrkinyt tarkastelemaan resilienssiä ja kestävyyttä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eri näkökulmista ja erilaisilla aineistoilla. Toisin sanoen tutkimuksen monitasoisuus (yksilö-, yhteisö- ja sosioekologinen taso) eli ilmiöiden sijoittuminen eri tasoille on pyritty huomioimaan monimenetelmällisillä valinnoilla. Lisäksi katson toiminnallisen, interventioihin perustuvan aineiston (osajulkaisu II) rikastuttavan tutkimusta. Yksittäisessä osajulkaisussa on ollut välttämätöntä tehdä kutakin osajulkaisua koskevia valintoja – toisaalta voi hyvin pohtia, mikä ylipäättään olisi sellainen menetelmällinen valinta tai valintojen kokonaisuus, jossa kaikki asiantuntijatyön tasot tulisi huomioiduksi. Kokonaisuutena menetelmällisissä valinnoissa voidaan tunnistaa aineisto- ja aika-kontekstuaalisia rajoituksia. Faktorianalyysi pelkistää kompleksisuutta ja kokemukseen liittyviä mittauksia, mutta toisaalta myös tiivistää määrällistä aineistoa ja auttaa löytämään taustalla olevia ulottuvuuksia. Positivismin pohjautuvaa faktorianalyysia ja muuten hermeneuttiseen näkökulmaan perustuvia menetelmiä ei täysin voi yhdistää, mutta ne yhdessä voivat antaa monipuolisemman kuvan asiantuntijatyön resilienssistä eri tasoilla.

Tutkimusasetelmaa, menetelmällisiä ja aineistollisia valintoja arvioitaessa on todettava, että useat organisaatioiden ja työntekijöiden resilienssiä tarkastelevat tutkimukset (esim. Braun ym. 2017; Tonkin ym. 2018) perustuvat määrällisesti isompiin aineistoihin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin sekä toisinaan myös käsitykseen organisaatiosta enemmänkin mekaanisen koneen kaltaisena. Näiden tutkimusten etuna lienee ainakin se, että ne osoittavat resilienssiin liitettyjen ominaisuuksien suhdetta esimerkiksi työpaikan ominaispiirteisiin tai työntekijän psykologisiin ominaisuuksiin, mihin tässä tutkimuksessa ei ulotuta. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, millä perusteella resilienssiä vahvistavia käytäntöjä voidaan lisätä. Strukturoitujen kyselylomakkeiden yhtenä haasteena on mielestäni moninaisen resilienssin käsitteen mekanistinen operationalisointi; tosin erilaisia mittareitakin on kehitetty jo vuosia (Lee ym. 2013; Näswall ym. 2019). Mittaroinnissa pitäisi myös ensin

määritellä, tarkoitetaanko resilienssillä ominaisuutta, kykyä vai prosessia, ja onko kyse yksittäisestä vastoinikäymisestä vai pidemmästä prosessista (Hartmann ym. 2020). Olen kuitenkin tässä tutkimuksessa kiinnostuneempi syy-seuraussuhteiden sijaan kokemuksista ja työelämän monimuotoisen arjen ymmärtämisestä, joiden havainnointi suuriin otoskokoihin perustuvilla määrällisillä tutkimusasetelmilla ei olisi mahdollista. Olen myös suhteellisen vakuuttunut siitä, ettei edellä kuvattuun kolmiosaiseen resilienssikäsitysten jäsennykseen olisi päädytty, mikäli osatutkimuksen III aineistonkeruu olisi toteutettu muuten kuin haastatteluin.

Tutkimukseen ei ole sisällynyt eettistä ennakkoarviointia, mutta tutkimus kohdistuu silti ihmisiin ja on siten edellyttänyt etenkin aineiston keruun, analysoinnin, raportoinnin ja säilyttämisen osalta hyvän tutkimuskäytännön huomiointia. Haastatteluja voi pitää sensitiivisinä, ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvana aineistotyyppinä, jossa eettisten näkökulmien huomiointi korostuu. Eettiset näkökulmat etenkin haastatteluiden osalta ovat tiivistyneet kolmeen ohjenuoraan: haastatteluiden antaminen on tullut perustua vapaaehtoisuuteen, haastatteluiden on pitänyt olla luottamuksellisia ja osallistujia on tullut informoida mahdollisimman selväsanaisesti siitä, mitä ollaan tutkimassa. Aineiston käsittelyyn ja tutkittavien suostumukseen liittyvät tekijät on tarkemmin raportoitu osajulkaisuissa.

Tutkimuksen toteutusta koskevista valinnoista yhtenä haastavimpana olen pitänyt sitä, miten sosioekologisen resilienssikäsityksen ilmenemistä voi tutkia, ja mitä relationaalisuus tutkimusmenetelmällisesti tarkoittaa. Asiantuntijatyötä tekevien haastatteluissa (osajulkaisu III) kysyttiin, mitä koronakokemusten perusteella pidetään tulevaisuudessa tärkeänä työelämässä ja vuoden 2022 haastatteluissa myös, millainen merkitys luonnolla on ollut resilienssille. Molemmista kysymyksistä virisi useissa haastatteluissa tutkimuksen kannalta olennaista keskustelua, minkä tulkitsen merkitsevän onnistuneita kysymyksiä. Olen myöhemmin pohtinut, olisiko työn ja luonnon mahdollista yhteyttä pitänyt kysyä vielä enemmän ja suorasanaisemmin. Ihmisillä on kuitenkin yleisesti taipumuksena näyttäytyä kysyttäessä ympäristötietoisempina kuin todellisuudessa ovat, esimerkiksi sosiaalisen arvostuksen ja eettisten käsitystensä vuoksi. Vastaavasti HRM:n edustajien käsityksiä resilienssistä ei tutkittu haastatteluin, vaan aineistoksi valikoituivat vastuullisuusraportit.

Tutkimusaineiston ja menetelmien arvioinnissa on huomioitava, että tutkimuksessa kertoja on ihminen, ja sitä ympäröivän luonnon ääni välittyy ihmisen kertomana esimerkiksi raporttien kautta, joissa luonnon tilaa esitellään ihmisen keksimillä mittareilla. Sosioekologinen kehys ja ajatus relationaalisuudesta ovat pohjimmiltaan ihmisen konstruktioita ihmisille, vaikka pyrkivät huomioimaan ihmistä laajemman systeemin ja ihmisen relationaalisuuden luontoon. Menetelmällisesti ja aineistollisesti olen rajannut tutkimuksestani pois posthumanistisen ekokritiikin tai lajienvälisyyden huomioivat tulokulmat (esim. taidelähtöiset tai etnografiset menetelmät). On kaiken kaikkiaan vaikea arvioida, millainen olisi puhtaasti relationaalinen lähestymistapa – tällaiset kehikot ovat vasta kehitteillä (esim. Böhme ym. 2024).

Tutkimus sisältää laadullista yksilöiden kuvausta suhderakenteista, mutta myös dokumenttiaineistoa. Myös aiemman resilienssi- ja työelämä tutkimuksen osalta on olennaista tunnistaa, että käsitykset resilienssistä työelämä kontekstissa, ja tutkimus haastatteluissa keskustelu tutkittavien kanssa, perustuu hyvin puhtaasti ihmiskeskeytyteen ja reduktionistiseen ajatteluun. Kun työelämä tutkimuksen historia on pitkälti luonnon ja ihmisen erottelevaa ja melko mekanistisiin käsityksiin perustuvaa, se luonnollisesti näkyy myös resilienssitutkimuksessa. Näin täysin uudentyyppisen tutkimusasetelman rakentaminen aiemman ihmiskeskeisen resilienssitutkimuksen perustuksille olisi ollut vähintäänkin haasteellista. Böhmen ja kumppanien (2024) yhden ehdotuksen mukaan relationaalissa tutkimusasetelmissa voisi noudattaa reduktionistista lähestymistapaa, mutta korostaa kriittisesti sen rajoituksia. He myös huomauttavat, että relationaalisten arviointikehysten rakentamisessa tulisi myös olla harkitseva, jottei syntyisi liiaksi yksinkertaistavia, mekaanisia ja lineaarisiin kausaalisuhteisiin perustuvia mittaristoja, jotka toistavat olemassa olevaa ihmisen ja luonnon erottelua.

4 Tulokset

4.1 Asiantuntijatyön resilienssi ja kestävyys ihmiskeskeisessä näkökulmassa

Osajulkaisu I: Tilannekuva asiantuntijatyön haasteista kompleksisessa työelämässä

Asiantuntijatyön resilienssin tutkimisessa tarkasteltiin ensin asiantuntijatyötä itseään, jonka erityispiirteiden huomiointi koettiin tärkeänä, jotta myös työssä tarvittavaa resilienssiä voi hahmottaa. Osajulkaisussa I (Niemi & Kräkin 2019) asiantuntijatyöstä piirtyy kuva haastavana kokonaisuutena, jossa luovimiseen liittyy myös kaaosmaisuuksien kokemuksia. Kaaosmaisuuksien näyttäytyminen jatkuvana epävarmuuden tunteena ja hallinnan karkaamisena, jolloin sen perusvire on negatiivinen. Kuitenkin asiantuntijatyössä on myös työn edistymisen ja luovien ratkaisujen löytymisen sattumanvaraisuuteen liittyvää positiivista kaaosmaisuuksia. Negatiiviset kaaosmaisuuksien kokemukset liittyvät etenkin liian suureen työmäärään, johon työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnan tunne on karannut. Monet kaaosmaisuuksien aiheuttajat ovat luonteeltaan kompleksisia. Kompleksisuus ilmenee asiantuntijatyön pirstaleisena ja projektimaisena luonteena sekä toimintaympäristön ja asioiden kompleksisuutena. Positiivinen kaaosmaisuuksien voi syntyä, kun useisiin sisällöllisesti kiinnostaviin tehtäviin tartutaan innostuneena ja työ rönnsyilee. Toisaalta asiantuntijatyössä ei aina ole selvärajaisia työtehtäviä, joilla on alku ja loppu, tai mekaanisia toimintamalleja, joita seuraamalla asiantuntija voisi päästä oikeaan lopputulokseen. Jatkuvien organisaation ulkoisten ja sisäisten muutosten vuoksi suunnitelmat eivät pidä ja niitä joudutaan muuttamaan. Kaaosmaisuuksien kokemuksesta aiheuttaa myös se, että asiakokonaisuuden tai tilanteen taustalla olevat laajakin yhteiskunnalliset ilmiöt ovat itsessään kompleksisia, yhteen kietoutuneita ja siksi vaikeita hahmottaa.

On kuitenkin hyvä tunnistaa, että asiantuntijatyössä on myös selkeitä tehtäväkokonaisuuksia ja mekaanisesti ylhäältä alas johdettuja tilanteita, jotka risteävät kompleksisuuden kanssa. Tästä esimerkki löytyy myöhemmin osajulkaisusta III: pandemian alkuvaihe oli nopeasti kehkeytynyt ulkoinen kriisitilanne, jossa työpaikoilla toimenpiteisiin ryhdyttiin viranomaismääräysten perusteella. Etätyöhön siirtyminen ja työpaikoilla suojaavien toimintojen järjestely ensimmäisinä viikkoina sisälsi enimmäkseen mekaanisesti ylhäältä alas johdetun tilanteen piirteitä. Sen sijaan kriisistä seurannut etätyöajan esihenkilötyö ja etävuorovaikutus olivat huomattavasti kompleksisempia asioita.

Osajulkaisussa I tunnistetut selviytymiskeinot voi jakaa kahteen kategoriaan: henkilökohtaisiin asenteisiin ja ominaisuuksiin sekä tilannekohtaisiin toimintata-

poihiin. Ajan kanssa kertyvä työ- ja elämäkokemus ja etenkin työelämässä jo usein koetut muutokset näyttävät muovaavan resilienssiä asennetta. Siihen kuuluu myös armollinen asenne ja sen rinnalla ymmärrys asioiden kompleksisesta luonteesta. Asiantuntijan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi yksilön selviytymiskeinoihin kuuluu tilanteittain sovellettavia keinoja, joita ovat suunnitteleminen, luova ajankäyttö, verkostoituminen ja luottamukselliset suhteet kollegoiden kesken. Ajankäytön luova säätely asiantuntijatyössä ilmenee esimerkiksi tekemällä työt silloin kun ne sujuvat, säädetyistä työajoista välittämättä. Selviytymiskeinojen soveltuvuus on tilannekohtaista: yksi keino voi toimia jossain tilanteessa, mutta vastaavasti toisessa se voi jopa lisätä tilanteen kompleksisuutta. Näin resilienssin tavoitteluun käytettävät keinot näyttävät tilannesidonnaisina. Juuri tilannesidonnaisiin keinoihin liittyy myös keskenään jännitteisiä asetelmia ja paradoksaalisia piirteitä, joihin palataan myöhemmin. Yksilön keinovalikoimaan kuuluu myös ”raaka lapiointi”, eli mekaaninen työn suorittaminen tilanteessa, jossa työtä on määrällisesti paljon ja sen hoitamista pidetään kriittisen tärkeänä. Työn mekaaniseen ”lapiointiin” yhdistyy työn merkityksellisyyden kokemus, jossa tavoitteen vuoksi ollaan valmiita joustamaan omasta hyvinvoinnista ja venyttämään työpäivää.

Osajulkaisussa I hahmoteltu asiantuntijatyön paradoksisuus viittaa tavoitteiden, käytännön tilanteiden ja normien ristiaallokkoon, jonka asiantuntijat työssään kohtaavat. Paradoksisuus kuvaa kompleksisuuden ilmenemistä asiantuntijatyössä ja osoittaa sekä asiantuntijatyössä kohdattavien tilanteiden että kaikkien selviytymiskeinojen kytkeytyneisyyden. Paradoksit syntyvät sekä kompleksisuuden luonteesta itsestään että toimintaympäristöstä, jossa kompleksisia asioita yritetään edistää mekaanisen maailmankuvan työkaluilla.

Etenkin yksilökeskeistä resilienssiä haastavat seuraavat jännitteet:

Suunnittelun paradoksi. Asiantuntijatyössä tehdään perinteisesti tarkkoja suunnitelmia ja niitä pidetään jopa välttämättöminä työn laadun takeina, vaikka ne tiedetään jo tehdessä toimimattomiksi. Parhaimmillaan suunnittelu auttaa asiantuntijaa hahmottamaan kokonaisuutta, mutta samalla suunnittelu paljastaa asioiden kompleksisen luonteen, ratkaistavaan ongelmaan liittyvät kytkökset ja ratkaisemisesta seuraavat ongelmat. Kun huomaa, ettei suunnitelma olekaan realistinen tai toimiva, huomaa samalla asian monimutkaisen kietoutuvan luonteen. Suunnitelmien tekemisen kautta – riippumatta suunnitelman toimivuudesta – ymmärrys asiakokonaisuudesta vaikuttaisi lisääntyvän. Suunnittelua voi siis pitää oikeaksi katsottuna työntekemisen tapana, toisaalta myös yksilön resilienssiä lisäävänä tekijänä, kunhan sen rajalliset mahdollisuudet tunnistaa.

Päätöksenteon paradoksi. Asiantuntijoiden on tehtävä tehokkaasti päätöksiä myös niissä tilanteissa, joissa tiedetään, ettei edellytyksiä laadukkaalle päätökselle ole olemassa eivätkä kaikki päätökseen vaikuttavat asiat eivät ole tiedossa. Asiantuntijalta odotetaan päätöksenteko- ja priorisointikykyä, vaikka kompleksisuuden seurauksena päätösten tulisi syntyä dialogissa. Dialogi on totutun tehokkuutta korostavan

tavan ja kulttuurin kanssa ristiriidassa. Päätökset tehdään organisaatiokaavion osoittamissa paikoissa; tehokkuuden nimissä ja ongelman rajaamiseksi dialogia ei ole käyty organisaation epämuodollisissa verkostoissa. Myös päätöksen luonne voi olla väärä tai väärinymmärretty. Priorisointia ja päätöksiä pitää tehdä käytettävissä olevan ajan ja useiden erilaisten tavoitteiden ristiaallokossa.

Ajankäytön paradoksi. Asiantuntijatyön kompleksisten kokonaisuuksien ratkaisemiseksi tarvitaan aikaa pohdinnalle, dialogille ja kysymiselle, mutta niille ei ole suunniteltu työaikaa eikä sitä voi helposti ottaa kalentereiden keskinäisriippuvuuden vuoksi. Työtä varten on työaika, mutta työn sujuvuus ja luovuus eivät välitä työajasta. Ollakseen resiliентti ja selvittääkseen töistä asiantuntijan on siis punnittava, tekeekö hän työn organisaation muodollisten puitteiden antamissa rajoissa vai käyttääkö aikaa luovasti ja joustavasti.

Hallinnan paradoksi. Työhön liittyy halu ja oletus kokonaisuuksien hallinnasta, vaikka kompleksisia kokonaisuuksia ei lähtökohtaisesti voi hallita. Tähän liittyy myös halu ymmärtää kokonaisuuksia, vaikka syy-seuraussuhteiden kietoutuneisuus tekee niiden täydellisestä ymmärtämisestä mahdotonta. Resilienssiä olisi siis ymmärrys siitä, ettei ymmärrä, ja kärsivällisyys sietää sitä ristiriitaa sekä siitä seuraavaa epävarmuutta. Tarpeen olisi myös kyky toimia epävarmuuden vallitessa sekä kärsivällisyys olla toimimatta tilanteen niin vaatiessa. Vaikka tilanteiden hallitsemattomuus tiedostetaan, hallinnan kaipuu on vahva ja kytköksissä suunnittelun tarpeeseen: *”Et jos olis selkeä yksinkertaisempi malli, olis mahdollista saada aikaan paljon enemmänkin, mut ei se tässä ympäristössä jotenkin o mahdollista...”*

Johtamisen paradoksi. Työ on monin paikoin kompleksista, johtaminen mekaanista. Asiantuntija tarvitsee kompleksisessa toimintaympäristössä ilmeneviin pirullisiin ongelmiin tukea, mutta esihenkilöiden taholta saatava tuki tarjoaa ratkaisua lähinnä kesyihin ongelmiin. Esihenkilöiden toiminta ei asiantuntijoiden näkökulmasta näytä vastaavan asiantuntijatyön kompleksisen luonteen synnyttämiin tarpeisiin, jos esihenkilöllä ei ole kompleksisuustietoisuutta. Vaikuttaa siltä, että johdon koetaan asettavan yksinkertaiset tavoitteet mekanistisen maailmankuvan mukaisesti ja arjessa asiantuntijat painivat kompleksisten ongelmien kanssa saavuttaakseen tavoitteet: *”Helposti saat helppoihin asioihin tuen, mutta kun things get messy, niin suoran tuen saaminen menee paljon hankalammaks...”* Toisaalta asiantuntijatyön pirstaloituessa erilaisiin projekteihin ja verkostoihin, esihenkilöiltä ei voi enää odottaa selkeitä vastauksia kaikkeen.

Yhteistyön paradoksi. Yhteistyö ja laaja yhteistyöverkosto on tarpeen asiantuntijatyön kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi, mutta yhteistyö myös luo kompleksisuutta. Yhteistyö ja verkostoituminen auttavat tekemään työtä vaikuttavammin, avoimemmin, luovemmin ja laadukkaammin. Luottamuksen merkitys korostuu. Samalla yhteistyö ja suurempi määrä näkökulmia lisää kompleksisuutta, vaatii enemmän aikaa ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Yhteistyö ja verkostoituminen on epämuodollista ja perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, jotka voivat muo-

dostua hyvin sattumanvaraisesti, kompleksisuusajattelun itseorganisoitumisen tavoin.

Yhteenvetona osajulkaisusta yksi voi todeta, että asiantuntijatyössä on selkeitä ja yksinkertaisesti ratkottavia tilanteita, mutta työ vaikuttaa silti olevan luonteeltaan monin tavoin kompleksista. Paradoksivyyhdin kuvaamassa paradoksien ristiaallokossa myös itse asiantuntijuudesta syntyy eräänlainen paradoksi. Asiantuntijalta odotetaan asiantuntemusta, päätöksiä ja kokonaisuuden hallintaa, vaikka asiakokonaisuutta ei pystyisikään sen kompleksisesta luonteesta johtuen hahmottamaan. Kuitenkin asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on vaadittava koulutus ja käytännön kokemus asiantuntija-alueeltaan. Tähän individualismia korostavaan lähtökohtaan ja selviytymiskeinojen kytkeytyneisyyteen tiivistyy ihmiskeskeisen resilienssin keskeiset haasteet ja jännitteet. Toisaalta ne ovat välttämättömyyksiä; juuri vuorovaikutuksessa toimivat yksilöt muodostavat ja ylläpitävät organisaatiotodellisuutta.

Osajulkaisu II: Simulaatiomenetelmä asiantuntijaorganisaation resilienssin kehittäjänä

Osajulkaisussa II (Niemi 2020) tarkasteltiin käytännön tutkimukselliseen kehittämistoimintaan perustuen simulaatio-oppimisen soveltuvuutta työyhteisöjen uudistumiskyvyn kehittämismenetelmänä. Tutkimuksessa sovellettiin simulaatio-oppimista menetelmänä asiantuntijatyötekevien työyhteisöjen yhteisölliseen kehittämiseen ja oppimiseen. Simulaatio-oppimisella tarkoitetaan työssä tarvittavien taitojen tavoitteellista ja fasilitoitua, todellisuutta jäljittelevissä tilanteissa tapahtuvaa harjoittelua, kehittämistä ja arviointia, joka menetelmänä on vakiintunut etenkin sosiaali- ja terveysalan perus- ja täydennyskoulutukseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että simulaatiopedagogiikan perusajatusta voi soveltaa myös muiden alojen organisaatioiden kehittämiseen ja se voi antaa käytännön työkalun uudistumiskyvyn kehittämiseen. Simulaatioissa uudistumiskykyä lähestyttiin työyhteisöjen arkipäiväisten vuorovaikutustilanteiden näkökulmasta, kuten esihenkilötyössä ja asiakaskohtaamisissa. Simulaatiossa tarkasteltavat tilanteet valikoituivat organisaatioiden tarpeiden mukaan. Työyhteisön jäsenet olivat lyhyessä simulaatiotilanteissa toimijoita ja tarkkailijoita, jonka jälkeen tilanteen herättämät ajatukset ja havainnot purettiin läpi fasilitoiduissa oppimiskeskusteluissa. Menetelmän tarkemman taustakuvauksen, työpajojen ja niiden toteuttamiseen liittyvien tuloksien toistamisen sijaan keskityn seuraavassa arvioimaan menetelmää ihmissuhdekeskeisen resilienssin ja asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kannalta.

Ihmissuhdekeskeiselle resilienssille arvokasta simulaatio-oppimiseen perustuvassa kehittämisessä on etenkin sen työyhteisön arjen toiminnan näkyväksi tekeminen ja vuorovaikutteisuus; kun työ nähdään ja käsitetään edes jotenkin yhteisesti, siitä voidaan puhua ja sitä voidaan kehittää. Tutkimuksessa työpaikkojen arjen tilanteet tuotiin työntekijöiden itsensä toteuttamina osallistujien havainnoitavaksi ja keskustel-

tavaksi, jolloin näkyväksi tulivat myös erilaiset toimintatavat ja tulkinnat tilanteista. Simulaatiota voikin kuvata menetelmänä monella tavalla organisaation toimintaa ja toimijoita paljastavaksi. Koska simulaatiotilanteessa ovat näkyvillä ja keskustelussa esillä molempien osapuolien – asiakkaan ja asiakaspalvelijan, työntekijän ja esihenkilön – näkökulmat, molemmat pääsevät keskusteluun ja molempien asemaan voidaan asettua, jolloin myös empatia korostuu. Tutkimuksen kokeiluissa havaittiin hyötyjä vertaisoppimiseen, perehdytykseen ja ryhmäytymiseen sekä eri ammattiryhmien välisen ymmärryksen lisääntymiseen. Parhaimmillaan työntekijöiden taidot tulevat näkyviksi ja erilaiset näkökulmat toimintavaihtoehdoista nousevat keskusteluun. Palveluiden kehittämisen tilanteissa paljastuivat hiottavat toimintatavat, kun paperille laaditut toimintamallit ja aiemmin piilossa ollut käytännön toiminta tuotiin näkyviin ja keskusteltavaksi. Simulaatio-oppimiseen perustuvat työpajat järjestettiin työpaikoilla ja niiden ulkopuolella erikseen organisoiduissa tilanteissa. On sinänsä ristiriitaista, että työpaikkojen arjessa juuri arkipäiväisten, konkreettisten asioiden käsittelylle tulisi olla aikaa ja juuri keskinäisellä oppimisella ja vuorovaikutuksella on merkitystä resilienssille, mutta kuitenkin arjessa näille toiminnoille ei vaikuta olevan aikaa.

Tiivistäen osajulkaisun II tulokset voi todeta, että simulaatio-oppiminen sisältää organisaatioiden uudistumiskykyä mahdollistavia elementtejä. Simulaatio-oppimisella voidaan tukea yhteisöllistä kehittämistä, mutta myös laajentaa näkökulmia työn arjesta ja valmentaa toimimaan yllätyksellisissä tilanteissa. Simulaatiomenetelmällä toteutetut interventiot osoittivat, että simulaatiopedagogiikka on sovellettavissa asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittämisen ja oppimisen kontekstiin aiemmissa tutkimuksissa käsiteltyjä toimialoja (sosiaali-, terveys- ja pelastusala) ja aiheita laajemmin. On kuitenkin huomioitava, ettei simulaatiomenetelmä yksinomaan riitä organisaatioiden kehittämiseksi, vaan se voi toimia etenkin pullonkaulojen ja käsityserojen näkyväksi tekijänä. Harvat työyhteisöt ovat täysin jännitteettömiä ja osallistujien väliset suhteet vaikuttavat simulaatiotilanteeseen. Tutkimuksen perusteella ei voida arvioida esimerkiksi osallistujien keskinäisen luottamuksen ja työyhteisöön sitoutumisen voimakkuuden vaikutusta tai mahdollisia piileviä ristiriitoja.

Osajulkaisu III: Asiantuntijatyön ihmiskeskeiset resilienssikäsitykset pandemia-ajassa

Osajulkaisun III (Niemi, Pietiläinen & Suhonen 2023) perusteella asiantuntijatyöstä on erotettavissa erilaisia resilienssikäsityksiä, jotka jakautuvat yksilöä ja ihmissuhteita korostavaan ihmiskeskeiseen resilienssikäsitykseen sekä ihmisen ja luonnon relationaalisuuden huomioivaan sosioekologiseen resilienssikäsitykseen. Tiivistän ensin ihmiskeskeisen käsityksen tulokset ja palaan alaluvussa 4.2. sosioekologiseen käsitykseen. Ihmiskeskeistä resilienssikäsitystä täydentää edellä osajulkaisussa I eritelty asiantuntijatyön arjen selviytymiskeinot.

Yksilökeskeinen resilienssikäsitys kuvastaa työntekijän omilla toimillaan ja ominaisuuksillaan selittäviä tekijöitä. Osajulkaisun III lähtökohtana oli koronapan-

demiasta ja etätööhön siirtymisestä selviytyminen. Tulkitsen pandemian näkyvän tuloksissa enemmän toimeenpanoa, organisointikykyä ja suunnittelua painottavina tuloksina etenkin kriisin alussa. Tilanteen hyväksyminen ja armollisuus itseään kohtaan sekä luottavainen ja myönteinen asenne ovat keskeisiä yksilön resilienssiä kuvastavia asenteita. Myönteistä asennoitumista kuvastaa esimerkiksi, miten osalle etätööhön siirtyminen oli myönteinen voimavarakokemus; etätöy antoi vapauden valita työnteon paikan, mahdollisti uuden oppimisen ja rauhoitti arkielämää. Yksilökeskeiseen käsitykseen kuuluu myös työn ulkopuolinen toimeliaisuus ja perhe-elämä sekä oma fyysinen terveys (myös I). Useimmiten itsestään huolehtiminen onkin enemmän yksilön hallittavissa kuin työssä tapahtuvat muutokset – toisaalta korona-aikana työn ja muun elämän sijoittuessa kotiin työn ja vapaa-ajan erotteluun tarvittiin uusia menettelyjä.

Yksilökeskeisessä käsityksessä ympäröivät ihmiset ja muu luonto ovat välineellisessä suhteessa yksilöön ja sen toimintaan. Organisaatorakenteet, työvälineet, sähköiset tietoverkot ja etenkin pandemian alun toimintaohjeet ovat normatiivinen, yksisuuntaisella viestinnällä annettu tuki. Luonto puolestaan sanoitetaan palautumisen paikaksi, jota voi katsoa ikkunasta etätöypäivän aikana tai jonne voi työpäivän jälkeen poiketa.

Etenkin koronapandemian alkuvaiheessa resilienssiin liittyi myös stressin ja riittämättömyyden tunteiden sävyttämä sinnittelyn kokemus, jossa ratkaisukeinona vaikuttaa olevan jo osajulkaisussa I tunnistettu ”lapiointi”. Suuren työmäärän suorittamiseen liittyy myös yksin pärjäämisen eetos, jossa tukea ei kehdata tai nähdä mahdolliseksi saada: *”Että ei silleen tähän oikein tukea ole, kun yrittää vaan selvitä omien ajatusten kanssa, ettei tää läsähdä ja jaksais.”* Vaikka suuri työmäärä ja sen ”lapiointi” korostui etenkin kriisin alussa, osa kuvasi sinnittelyä kaksi vuotta pandemian alkamisen jälkeenkin: tauottomista etäkokouksista ja useiden tehtävien yhtäaikaista hoitamisesta oli tullut uusi normaali. Työmäärästä selviytymistä selitetään organisointikyvyllä ja suunnittelulla – sen sijaan, että etsittäisiin keinoja vähentää työmäärää tai hidastaa tahtia.

Asiantuntijatyön resilienssistä on selkeästi erotettavissa myös ihmissuhdekeskeinen näkökulma, jossa resilienssi rakentuu ja sitä ylläpidetään suhteessa toisiin ihmisiin. Resilienssiä ihmissuhdekeskeisenä voi siis kutsua relationaaliseksi siten, että se rakentuu ihmisten välisille suhteille vuorovaikutuksessa ja siihen kuuluu vastavuoroisuus. Kuitenkaan muulla luonnolla ei ole käsityksessä edes välineellistä merkitystä. Toiset ihmiset viittaa työkontekstissa vahvasti kollegoihin, esihenkilöihin ja työyhteisöön, mutta myös työelämän ulkopuolisilla suhteilla on yhtä lailla merkitystä. Kuten osatutkimuksessa III tuodaan esiin, koti ja työ kietoutuivat yhteen etätöyssä sekä hyvässä että huonossa mielessä. Yksityiselämän läheisistä löytyy niitä, joille voi purkaa tunteitaan ja jotka auttavat irrottautumaan työstä. Toisaalta työn tekeminen keskellä yhteistä kotia venyttää myös muiden kodissa asujien sietokykyä. Resilienssin kannalta yksityiselämän läheisillä suhteilla on kaksisuuntaista merkitystä; läheisiä

koskevat huolet heikentävät voimavaroja, myönteisessä mielessä läheiset tuovat voimavaroja etenkin palautumisen ja työstä irrottautumisen kannalta.

Vastavuoroisuuteen sisältyy myös ajatus toisten työn mahdollistamisesta ja auttamisen tuottamasta merkityksellisyyden kokemuksesta. Resilienssille ihmissuhdekeskeisesti tulkittuna tärkeää ovat kollegat ja keskinäinen vuorovaikutus, jotka tukevat työelämän mielekkyyttä. Tässä hyvät kollegat, muut työyhteisön jäsenet ja esihenkilöt ovat kuitenkin erilaisessa asemassa. Kollegoiden keskinäinen asioiden ”pallottelu” ja ikävien tilanteiden käsittely näyttää olevan merkityksellisintä työntekijöille itselleen. Tärkeää on huomata, että monet haastateltavat (sekä osajulkaisu I että III) puhuivat nimenomaan työn tekemisestä yhdessä, ei muusta oheiskeskustelusta. Työyhteisössä yhteisöllisyys onkin tärkeä osa työtä sen itsensä vuoksi, sillä yhdessä työskentely parantaa työn laatua, tilannetietoisuutta ja yhteisten päämäärien tavoittelua. Osajulkaisun III haastateltava tiivistää: *”...Tunnistan kaltaiseni tekijät ja niiden kanssa sitä ehkä sitten myöskin hakeutuu tekemään, että hei että tällä porukalla me saadaan asioita aikaan”*. Asiantuntijatyössä myös asioiden luonne edellyttää erilaisten asiantuntijuuksien yhteensovittamista, joten yhteistyö on erittäin olennaista työn tekemiselle ja etenkin uuden luomisille (myös osajulkaisu I).

Yhteistyö ja yhteistyöstä pidättäytyminen muodostavat jännitteen yksilö- ja yhteisökeskeisen resilienssin välille. Osajulkaisussa I todettiin, että yhteistyön tuottama näkökulmien lisääntyminen voi johtaa entistä vahvempaan keskittymiseen vain omassa välittömässä vaikutuspiirissä oleviin asioihin laajan yhteistyön sijaan. Tämä tulee näkyväksi pandemia-ajan asiantuntijatyössä (osajulkaisu III), jossa ratkaisuna liian suureen työmäärään on työn rajaaminen vain välittömästi itselle kuuluviin töihin, passiivinen osallistuminen etäkokouksiin sekä usean työn tekeminen samanaikaisesti. Silti samaan aikaan tunnistetaan, että yhdessä työskentely parantaa työnlaatua, tilannetietoisuutta ja yhteisten päämäärien tavoittelua. Yhteisöllisyys ja yhdessä työskentely tekevät työstä mielekkäämpää ja auttavat myös haastavien tilanteiden ratkaisussa ja niistä eteenpäin pääsyssä. Osatutkimuksessa III todetun mukaisesti yksilö- ja ihmissuhdekeskeisen resilienssin välillä on siis ristiriitoja. Niitä kuvastaa myös se, että yksilölle tärkeää on vapaus valita itselle sopivin työnteon paikka, jossa on keskittymisrauha ja joka sopii muun elämän kanssa yhteen. Kuitenkin työpaikan perusajatuksena pidetään, että ihmiset tekevät asioita yhdessä, jollain tavoin yhteisesti koettavassa tilassa.

Osajulkaisu IV: ihmiskeskeinen resilienssikäsitys kestävässä henkilöstöjohtamisessa

Osajulkaisussa IV (Niemi, Pietiläinen & Suhonen 2025) ihmiskeskeinen resilienssikäsitys korostuu kestävässä henkilöstöjohtamisen tavoitteissa, perusteluissa ja käytännöissä, mutta näkökulmat ja keinot poikkeavat edellä esitetyistä työntekijöiden kuvauksista. Työntekijään keskittyvä, yksilökeskeinen käsitys ilmenee ensinnäkin HR:n mahdollistamina hyvinvointia ja itsensä johtamista tukevin palveluin, joista työntekijät voivat omaehtoisesti valita. Näin resilienssiä tuetaan yksisuuntaisesti ja

myös vastuu resilienssistä ja hyvinvoinnista vaikuttaa siirtyvän enemmän työntekijöille. Toiseksi yksilökeskeinen resilienssi ilmenee kestävässä henkilöstöjohtamisessa myönteisenä muutosten ennakkointina ja niihin sopeutumisena. Perusajatus tällöin on, että työntekijät ovat motivoituneita muutoksiin ja heitä tuetaan koulutuksella ja kehitysohjelmilla. Kolmannessa näkökulmassa resilienssit työntekijät ovat enemmän välineellinen edellytys jatkaa ja kehittää liiketoimintaa. Etenkään tällöin työntekijöiden resilienssi työstä selviytymisen ja jaksamisen kannalta ei ole kestävä HRM:n keskiössä. Näkökulma eroaa siis merkittävästi työntekijöiden näkökulmista: kun osatutkimuksessa III asiantuntijatyöntekijöiden resilienssin tavoite on selviytyminen suuresta työmäärästä ja oman yksityiselämän ja työpaikan arjen hallinnasta kokonaisuudessaan, osatutkimuksen IV perusteella henkilöstöjohtaminen painottaa enemmän itsensä johtamista, uudistumista ja valmentautumista kohti organisaation määrittämiä tavoitteita.

Henkilöstöjohtamisessa on erotettavissa myös neljäs näkökulma, jossa resilienssi nähdään enemmän vastavuoroisena niin, että työnantaja tarjoaa mielekästä työtä ja joustavia työjärjestelyjä, joiden vastapainona myös työntekijät joustavat ja antavat parhaan työpanoksensa. Tähän näkökulmaan sisältyy myös huoli henkisestä kriisinkestävyydestä ja palautumisesta koronapandemian jälkeen, mutta käytännön HR-toimenpiteitä - kuten työmäärän vähentämistä tai tasapainottamista - ei nimetä. On myös mielenkiintoista, ettei ainakaan kestävä henkilöstöjohtamisen raportteihin asti päädy mainintoja asiantuntijatyön kompleksisuudesta. Vain yksi organisaatio mainitsee kouluttavansa esihenkilöitä VUCA-ympäristössä (volatile, uncertain, complex and ambiguous) toimimiseen. Henkilöstökäytännöt sanoitetaan melko mekaanisina toimenpiteinä, ikään kuin työhyvinvointi, uuden oppiminen tai organisaatiouudistukset olisivat lineaarisesti eteneviä ja hallittavia tapahtumia. Kuitenkin myös henkilöstöjohtamista sanoittavat usein koulutetut asiantuntijat, joiden työhön voi myös olettaa kuuluvan kompleksisia piirteitä.

Ilmishuohdekeskeinen resilienssikäsitys puolestaan ilmenee kestävässä henkilöstöjohtamisessa (osajulkaisu IV) yhtäältä niin, että osaavat esihenkilöt on valjastettu resilienssin kehittämiseen, ja esihenkilöitä myös koulutetaan. Toisaalta resilienssille nähdään tärkeänä tiimien autonomia, jossa vapautta päättää käytännön järjestelyistä annetaan yhdessä työtätekeville ryhmille. Autonomia viittaa erityisesti hybridi- ja etätöhyön liittyviin valintoihin, jotka pandemian jälkeen ovat uudelleen tarkastelun kohteena. Kolmantena painotuksena on jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, jossa tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutukseen perustuvaa oppimista. Tämä tarkoittaa, että kestävässä henkilöstöjohtamisessa painotetaan jatkuvaa yhteisöllistä oppimista, matalan kynnyksen kokeiluja ja tiedon jakamista. Oppimista tukee myös virheet salliva kokeilukulttuuri. Neljänneksi yhteisökeskeistä resilienssikäsitystä kuvaa näkemys resilienssistä vuorovaikutteisena organisaatiokulttuurina, jossa vuorovaikutus nähdään itseisarvona ja sitä edistetään jatkuvalla avoimella keskustelulla organisaation tavoitteista, yhteenkuuluvuutta vahvistaen sekä työntekijäkokemuksia kuullen.

Työyhteisöjä ja ihmissuhteita painottava henkilöstöjohtamisen resilienssikäsitys vaikuttaisi olevan monin paikoin samansuuntainen asiantuntijatyöntekijöiden ihmissuhdekeskeisen käsityksen kanssa. Molemmat tunnistavat vuorovaikutuksen, luottamuksellisuuden ja vastavuoroisen auttamisen tärkeyden ja toisaalta molemmista ilmenee haasteet yksilöille soveltuvien työnteon paikkojen ja kasvokkaisen kohtaamisen tärkeyden kanssa. Kuitenkin tavoite, johon yhteisöllisyydellä ja ihmissuhteilla pyritään kiinnittymään, ei välttämättä ole täysin sama: henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ohjata tiimejä ja yksilöitä kiinnittymään organisaatiokulttuuriin ja organisaation tavoitteisiin. Työntekijät puolestaan tavoittelevat kollegoista merkityksellisiä ihmissuhteita ja työn sisällöllistä mielekkyyttä, yhteistä työstä selviytymisen kokemusta ja vaikeuksien käsittelyä. Nämä erilaiset tavoitteet eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia, mutta merkittäväksi voi tulkita sen, ettei henkilöstöjohtamisessa tunnisteta – tai mainita – työntekijöiden epämuodollisten ja eri organisaatioiden verkostoissa kehkeytyvien kollegiaalisten yhteyksien tärkeyttä.

Keskustelu ihmiskeskeisestä resilienssikäsityksestä

Asiantuntijatyön resilienssiä ihmiskeskeisesti tulkittuna voi hyvin kuvailla ihmisen asenteiden ja ominaisuuksien sekä merkityksellisen työn ja merkityksellisten ihmissuhteiden yhteenkietoutumaksi, jossa myös selviytymiskeinot ovat toisiinsa kytkeytyneitä ja tilannesidonnaisia. Asiantuntijatyössä koetaan kompleksisuudesta ja työmäärästä juontuvaa kaaosmaisuuutta. Kaaos voidaan kokea sekä myönteisenä että kielteisenä tunteena; tästä näkökulmasta Turnerin (1977) esittämä liminaalitila kuvaa hyvin pandemia-ajan sysäämää muutosta etätöyöhön ja perinteisten työnteon paikkojen moninaistumista. Liminaalitilaksi ymmärrettyä työnteon paikkojen uudelleen järjestely voidaan nähdä myönteisenä, työelämää uudistavana ja vanhaa purkavana tilana, mutta myös epämääräisenä, organisaation ulkopuolelta tulleen muutospaineena (Kontinen ym. 2013). Yksilötasolla etätö on koettu sekä myönteisenä voimavarakokemuksena että tilapäisenä häiriönä. Etätöyön ja toimistolla tehtävän työ välillä onkin jännitteitä, joiden Väättäinen (2024) arvioi tulleen jäädäkseen. Resilienssin kannalta olennaista on, että työn tekemisen moninaistuneet paikat eivät ole ratkaisseet asiantuntijatyössä ilmenevää liian suuren työmäärän ongelmaa.

Kompleksisuudesta kehkeytyy usein paradoksaalisia asetelmia (Puustinen & Jalonen 2020). Suomalaisen työelämä- ja hallinnon tutkimuksen kontekstissa paradoksaalisuutta tämän tutkimuksen lisäksi on tunnistettu ainakin Mäen (2020) ja Väättäisen (2024) tutkimuksissa. Myös Väättäinen kuvaa paradoksien keskinäisriippuvaisuutta, jota osatutkimuksessa I kuvattiin paradoksisyyhtinä. Etenkin aikaan ja autonomiaan liittyvät paradoksit ovat innoittaneet tutkijoita laajemminkin (esim. Mazmanian ym. 2013; Ylijoki 2015). Mazmanian kollegoineen (2013) kuvasi jo yli kymmenen vuotta sitten tietotyöläisten autonomian paradoksia mobiiliteknologian lisääntymisen myötä. Kun mobiililaitteet, etenkin sähköposti- ja pikaviestiominaisuuksien liittäminen kännykkään, on vapauttanut asiantuntijat työpöytänsä äärestä,

samalla jatkuva tavoitettavuus on lisääntynyt ja mobiiliviestit tuovat työpäivään jatkuvasti odottamattomia seurauksia. Nopeaa reagointia viesteihin pidetään ihanteellisena, mikä kiihdyttää viestinnän hektisyyttä kollektiivisesti – ilman, että asiasta on varsinaisesti sovittu tai määrätty mitään. Kun asiantuntijat saivat autonomian käyttäen mobiililaitteita missä ja milloin tahansa, he päätyivät käyttämään sitä kaikkialla ja koko ajan. (emt.) Väätäisen tuloksissa (2024) johtajan ja asiantuntijan pitäisi olla samaan aikaan palaverissa, ajattelemassa, tavoitettavissa ja vastaamassa sähköpostiin. Tämän tutkimuksen osajulkaisun III haastateltava kuvaa, miten etäkokousten täyttämästä työelämästä on tullut ”multitaskaista”, jolla jotenkin yritetään hallita työpäivien pituutta, kun työmäärälle ei voida mitään:

”Että sittenhän se on tehnyt sen, että on kokouksia, johon osallistut vaan puollittain. Niin tekee sitten montaa työtä, kahta kolmea, samaan aikaan hyvin säännönmukaisesti, jos ei ole vetovastuussa siinä kokouksessa. Se on ihan uus piirre. Että kyllä sitä ennenkin, jos oli läsnä kokouksissa, jos oli joku muu vetovastuussa, tuli pientä... tehtyä muutakin. Mutta nyt siitä on tullut niin kuin vallitseva piirre. Että muuten ei oikein pysty suoriutumaan tehtävistään --- Mutta tottakai siinä kärsii se tilaisuus, jossa olet olevinaan mukana. Mutta toinen vaihtoehto on sitten jatkaa päivää neljääntoista tai kuuteentoista tuntiin. Että tää on niinku pienempi paha.”

Osajulkaisussa III pohdimme, missä resilienssin rajat lopulta menevät, eli kauan-ko voi lopulta sinnitellä, ”lapioida” ja montako samanaikaista palaveria on mahdollista kalenteriin laittaa. Kuntz kumppaneineen (2016, 460) toteaa, ettei työntekijän resilienssinä voi pitää vain selviytymistä (getting by), vaan heidän määritelmässään resilienssiin sisältyy ajatus, jossa sekä organisaatio että yksilö vastavuoroisesti vahvistuvat. Yksilön näkökulmasta yhtenä ohjenuorana voinee käyttää Yljoen (2015) erittelyä aikataulutetusta ajasta ja kehon ajasta: kun aikataulutettua aikaa täyttää liiaksi, kehon aika tulee lopulta vastaan täydellisenä kehon ja mielen uupumisena. Jokaisella keholla ja mielellä on siis yksilöllinen rajansa. Aikaan, työmäärään ja yhteistyöhön liittyvän mahdottomalle tuntuvan tasapainoilun tilannetta täydentää hyvin Väätäisen (2024, 188) esittelemä hiljaisuuden paradoksi: etätyön johtamista koskevassa tutkimuksessa palavereita ei haluttu pitkittää omilla puheenvuoroilla, silti osallistumista kaivattiin ja yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä pidettiin arvossaan. Tässä tutkimuksessa (osajulkaisu III) taas passivoiduttiin etäkokouksissa, vaikka samalla kaivattiin yhteisöllisyyttä ja oltiin pettyneitä yhteisöllisyyden hälventymiseen etätyössä. Moni myös tuskaili, miten turhauttavaa on pitää etäkokouksissa monologeja saamatta mitään vastakaikua linjojen päästä.

Työelämän muutosvauhtiin asiantuntijatyöntekijän näkökulmasta tuntuu siis tepsivän vain asennoituminen, liian suureen työmäärään puolestaan yhteistyöstä pidättäytyminen, hetkittäinen ”lapiointi” ja laatutason laskeminen. Armollisuutta

on olla vaatimatta itseltään täydellisyyttä ja suunnittelun tarpeellisuudenkin voi kyseenalaistaa (osajulkaisu I). Henkilöstöjohtamisen yksilökeskeisessä käsityksessä kuitenkin valmennetaan työntekijöitä tekemään parhaansa, sillä organisaation menestys on riippuvainen työntekijöiden uuden oppimisesta (osajulkaisu IV). Tässä mielessä henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja toimet ovat saavat vastakaikua self help -kirjallisuudesta, jossa työstä selviytyminen, innostuminen ja yksilön uudistuminen on henkilökohtainen projekti, jonka onnistumiseen eivät vaikuta työelämän rakenteet (Koivunen & Saari 2016). Tehokkuus, yksilön organisointikyky ja näennäiset ajanhallintamenetelmät ovatkin iskostuneet syvälle: harva kertoi tavoittelevansa työmäärän rajaamisen tai hidastamisen taitoa (osajulkaisu III), mikä Räikkösen (2013) mukaan olisi tärkeää resilienssille. Toisaalta Ylijoki (2015) toteaa osuvasti, että hetkellinen hidastaminen lykkää vain asioita, sillä itsenäisessä asiantuntijatyössä harvalla on sijainen, joka tekisi työpöydälle kasaantuneet työt tai purkaisi sähköpostia.

Aikapaineen ja työelämän sisäisten ja ulkoisten muutosten keskellä kannattelee myös työn merkityksellisyys, joka pandemia-ajan poikkeustilanteessa korostui (osajulkaisu III). Tämä on linjassaan sen kanssa, mitä aiemmissa resilienssitutkimuksissa on tuotu esiin työn merkityksellisyydestä (mm. Luthans ym. 2007). Hartmann ym. (2020) esittävät työn merkityksellisyyden antavan suuntaa epävakaa ja epävarmassa tilanteessa. Luthans ym. (2007, 132) yhdistää merkityksellisyyteen ja työn tarkoitukseen organisaation ja yksilön samansuuntaiset arvot.

Monet resilienssiä psykologian kautta lähestyneet tutkimukset (esim. Luthans ym. 2007) ovat tuoneet esiin lähiympäristön merkityksen resilienssille. Lähiympäristöä tarvitaan sekä ennalta suojaamiseen että kriiseistä toipumiseen (Luthans ym. 2007). Tässä tutkimuksessa lähiympäristöä asiantuntijatyöntekijöille ovat sekä merkitykselliset kollegat että yksityiselämä. Resilienssin myönteisimmät kokemukset liittyvät juuri onnistuneisiin kollegiaalisiin suhteisiin ja toisten auttamiseen. Työtä hakeudutaan tekemään samanhenkisten kanssa, perusteena tehokkuus ja mielekkyys. Yhtymäkohtana tälle voi pitää Mäen (2020, 104) kuvausta siiloutumisesta, joka voi syntyä myös ilman muodollisia organisaatorakenteita. Organisatoriset siilot luovat myös turvallisuuden tunnetta – samalla siiloista on vaikeampi nähdä kokonaiskuva, yhteistä päämäärää ja kokeilla uutta (emt.). Yhdessä työskentelyn voi katsoa osaltaan helpottavan työn ajallisia haasteita, kun aikatauluja voi yhteensovittaa samaan ”*so-siaaliseen aikamatriisiin*”, vaikka samalla se kaventaakin asiantuntijan autonomiaa (Toivanen ym. 2016a).

Resilienssin kannalta asiantuntijatyötä tekevät antavat vähemmän painoarvoa organisaatioiden muodollisille tukirakenteille tai esihenkilötyölle. Henkilöstöjohtamisessa taas painotetaan enemmän ihmisten valmentamista ja kehittämistä, ja työntekijöille annetaan vapaus valita, millaisia organisaation tarjoamia palveluja hyödyntää. Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden rooli yksilö- ja ihmissuhdekeskeisessä resilienssissä vaikuttaa olevan kaksijakoinen, mikä liittyy laajempaankin asiantunti-

jatyöntekijöiden johtamistutkimuksen keskusteluun (esim. Mäki 2020; Väänänen ym. 2020). Mäki (2020, 103) kuvailee tilannetta johtamisen kaipuuna, jonka rinnalla asiantuntijatyössä arvostetaan autonomiaa ja vapautta.

Yhtäältä esihenkilöitä tarvitaan ja kaivataan ratkomaan työssä ja etenkin työ­määrässä ilmeneviä ongelmia (myös Mäki 2020). Osatutkimuksen II tulokset simulaatioista viittaa myös siihen, että työpaikkojen arjessa tehdään jatkuvasti asioita, joita esihenkilöt eivät voi olla havaitsemassa, ja joita heidän silti toivotaan näkevän voidakseen ymmärtää työtä ja tukea sitä. Tämä selittää mielestäni osin tyytyväisyyttä simulaatioon; kerrankin ollaan yhdessä keskustelemassa työstä, kun työpäivän aikana siihen ei ole aikaa. Toisaalta esihenkilö nähdään etäiseksi työnsisältöjen kannalta. Tähän liittyy osajulkaisun I havainto: esihenkilön merkitys asiantuntijatyölle vähenee, kun yhteistyöskentely organisaation sisällä ja rajapinnoilla kollegoiden kanssa edistää työtä ja tekee siitä miellyttävämpää. Mäki (2020) puhuu kompleksisuusajattelun termein myös emergenssin tärkeydestä: myönteisimmillään yhteiskehittely innostaa, lisää keskinäistä luottamusta ja osaamisen hyödyntämistä. Asiantuntijatyö voi olla sisällöllisesti niin spesifioitunutta ja verkostomaisuuden vuoksi niin hektistä, etteivät esihenkilöt enää ehdi mukaan. Näin esihenkilöiden on työntekijöiden näkökulmasta vaikeampi käydä dialogia työstä, joka tapahtuu kaukana heistä: *”Mun esimies ei voi missään nimessä arvioida mun työtä. Se ois ihan... Ei se tiedä mitään mun työstä.”* (osajulkaisu I).

Väätäisen (2024, 184) tutkimus tuo esiin myös luottamuksen paradoksin, joka kuntakontekstissa liittyy etenkin esihenkilön hyväntahtoisuuden ja osin rehellisyydenkin kyseenalaistamiseen. Luottamusta voi pitää olennaisena resilienssin kannalta pelkästään jo psykologisessa mielessä toiveikkuuden (Luthans ym. 2007) ja pysyvyyden (Ryan & Deci 2017) näkökulmista. Tässä tutkimuksessa esihenkilöihin kohdistui sekä luottamusta että epäluottamusta, mutta epäluottamuksella on osin erilaisia vivahteita kuin Väätäisen tutkimuksessa. Kuten edellä kuvataan, esihenkilö on joskus niin kaukana, ettei luoteta hänen mahdollisuuksiinsa ymmärtää työtä. Toiseksi ei luoteta siihen, että esihenkilöllä olisi haluja tai kykyjä ratkoa kompleksisia ongelmia.

Hahmottamalla asiantuntijatyön kompleksisen luonteen voi resilienssistä ihmis­keskeisenä käsityksenä saada tarkemman kuvan. Kompleksisuudesta seuraa, ettei resilienssiin ole yksinkertaisia ja toistettavissa olevia keinoja. Osajulkaisussa I yhtenä johtopäätöksenä oli, ettei esimerkiksi työelämässä paljon puhuttu itsensä johtaminen vielä sellaisenaan ole ratkaisu asiantuntijatyön kaaosmaisuudesta selviämiseen, vaan rinnalla tarvitaan ymmärrystä asioiden ja ilmiöiden kompleksisesta luonteesta. Näin resilienssin käsittäminen enemmän ajattelutapana (Cunha ym. 2006; Holling 1973; Walker & Salt 2006) sekä kokeilujen moninaisuus ja tilannesidonnaisuus (Nieminen ym. 2017) sopivat hektiseen työympäristöön hyvin. Myös Hanén (2017, 177) näkee organisaation resilienssiä vahvistavien toiminta- ja ajattelutapojen muutoksen lähtevän kompleksisuuden ymmärtämisestä. Venkula (2011) puolestaan

korostaa epävarmuuden kohtaamisen lähtevän siitä, että ylipäättään ymmärretään epävarmuus todellisuuden luonnolliseksi osaksi.

Resilienssiä on yleisesti pidetty etenkin yksilön ja yhteisön kehitettävänä ominaisuutena (esim. Fletcher & Sarkar 2013; Kuntz ym. 2016). Hektistä työelämää vasten voi siis kysyä, onko tällöin resilienssi ideana, että opitaan vain elämään jatkuvassa muutoksessa? Tällaiseen opittuun asenteeseen viittaavat jotkut haastateltavat (osajulkaisu III): on jo totuttu toistuviin yt-neuvotteluihin ja organisaatiomuutoksiin, joihin ikään kuin turtuu eikä epävarmuus tunnu enää missään. Tässä tutkimuksessa asennoituminen tilanteeseen ja jatkuvien muutosten keskellä elämiseen tottuminen tulivat esiin juuri asiantuntijatyötä tekevien haastatteluissa, kun taas henkilöstöjohtamisen käytännöissä muutokset vaikuttivat enemmän tunnetuilta ja hallittavissa olevilta strategisilta päätöksiltä, joihin työntekijöitä valmennetaan. Voi myös kriittisesti kysyä, mihin resilienssitutkimuksilla ja -valmennuksilla pyritään: esimerkiksi Braun kumppaneineen (2017) esittelee työntekijöiden resilienssiä ja joustavuutta kehittävän muutosvalmennuksen, joka heidän mukaansa auttaa työntekijöitä käsittelemään epävarmuutta, sopeutumaan muutoksiin nopeammin ja hallitsemaan stressiä tehokkaammin. Vaikka taustalla voi olla hyvä tarkoitus lisätä ihmisten hyvinvointia, tehokkuusajattelu näyttää iskostuneen jopa stressinhallintaan.

Työntekijöiden kokemuksissa ja kestäväen henkilöstöjohtamisen käsityksissä resilienssistä on eroja, joita olen edellä esittänyt etenkin yksilökeskeisen resilienssikäsityksen kohdalla. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen painotukset ja käytännöt vastaavat melko hyvin ihmissuhdekeskeistä resilienssiä käsittelevään aiempaan kirjallisuuteen. Esimerkiksi kollektiivisen oppimisen ja tiedon jakamisen on nähty auttavat työntekijöitä ja yrityksiä ennakoimaan muutoksia ja sopeutumaan niihin (Seville 2018). Vaikka organisaatioissa tapahtuvien muutoksien hallita tai täydellinen ymmärtäminen ei olisikaan mahdollista, vuorovaikutuksessa niitä käsittelemällä ja tulkintoja jakamalla on kuitenkin mahdollista päästä eteenpäin, oppia ja luoda uutta (Bushe & Marshak 2016). Tästäkin näkökulmasta simulaatiomenetelmän kaltaisilla dialogisuuteen pohjautuvilla menetelmillä on paikkansa.

Simulaatiomenetelmän vahvuuksiksi osoittautui eri näkökulmien ja eri positiossa toimivien ihmisten käsitysten esiin tuominen suhteessa toimintaan, sekä yhteinen reflektointi ja vertaisoppiminen (osajulkaisu II). Tällaisten taitojen kehittäminen olisi Venkulan (2011) mukaan tärkeää juuri epävarmojen ja uusien tilanteiden kohtaamisessa. Kun tilanne ymmärretään epävarmaksi, eli toimitaan virtaavassa prosessissa, tietoa tulisi hakea auktoriteettien sijaan organisaation siitä osasta, jossa tehdään konkreettista työtä⁵. Tulisi myös lisätä kysymistä ja reflektointia kuuntelua,

5 Venkula (2011, 111) viittaa muilla kuin konkreettisen työn tekijöillä johtoon, ”ylhäällä oleviin auktoriteetteihin ja asiantuntijoihin”. Ymmärrän erottelun tarpeellisuuden Venkulan esittämässä yhteydessä, mutta kunnioittaakseni tämän tutkimuksen kohderyhmää näen myös tarpeelliseksi huomauttaa, että johtaminen ja asiantuntijatyö ovat myös konkreettista toimintaa, vaikka työn tuotokset olisivat abstraktimpia.

joiden kautta ymmärrys tilanteesta lisääntyy ja luodaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja, sekä suunnattava huomio ”*preesensissä toimimiseen*” eli siihen, mitä juuri nyt tapahtuu ja mitä tekoja tapahtuneesta seuraa. Nämä ovat keskeisiä epävarmuuden kohtaamisen taitoja, joiden kehittäminen yhteisössä on vaikeampaa kuin yksilötasolla. (emt. 110–112). Osajulkaisussa III todettiin, että pandemian alkuvaiheessa, jolloin tilanne oli täysin uusi ja epävarma, parhaimmillaan varmuutta ja toimintakykyä toivat luottamus yhteiseen päämäärään ja yhteinen toiminta. Periaatteissa tällaiset vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria ja kaikkien ihmisten osallistumismahdollisuuksia korostavat keinot on tunnistettu ja nostettu esiin kestävän henkilöstöjohtamisen periaatteissa ja käytännöissä (ks. tarkemmin osajulkaisu IV). Arjen ongelmana ovat enemmänkin työn paradoksaaliset puolet - käytännön työpäivästä on vaikea löytää aikaa keskusteluun, kuunteluun ja kysymiseen. Ihmiskeskeisen resilienssikäsityksen sisäiset haasteet voivat heijastua myös ongelmiin ratkoa laajempia kestävyyshaasteita. Tiivistän seuraavaksi osajulkaisuiden tulokset sosioekologisen resilienssin näkökulmista ja keskustelen niistä tutkimuskirjallisuuden kanssa.

4.2 Asiantuntijatyön resilienssi ja kestävyys sosioekologisessa näkökulmassa

Osajulkaisu III: Asiantuntijatyön sosioekologiset resilienssikäsitykset pandemia-ajassa
Osajulkaisussa III asiantuntijatyön resilienssikäsityksistä pandemia-ajassa oli erotettavissa ihmiskeskeisiä käsityksiä laajempi, luonnon kanssa relaatiossa oleva sosioekologinen resilienssikäsitys. Relationaalisuutta ja sosioekologisuutta painottava resilienssikäsitys kiinnittyy luontoon muussa kuin välineellisessä merkityksessä. Käsityksen taustalla on myös ajatus työntekijästä, organisaatiosta ja työstä osana laajempaa sosioekologista systeemiä, josta työntekijällä ja organisaatiolla on oma vastuunsa, mutta joka keskinäisriippuvuuden vuoksi ei voi olla työntekijän tai organisaation hallinnassa. Käsitys on siis edellä kuvattuja ihmiskeskeisiä käsityksiä laajempi, eikä se vain tarkastele mennyttä ja nykyisyyttä, vaan huomioi myös tulevan.

Työntekijän näkökulmasta sosioekologisessa käsityksessä erottuu ensinnäkin asetelma, jossa työ ja luonto ovat eriytyneitä toisistaan, mutta samalla etätyön myötä muun luonnon ja ihmisen elämänpiirin raja on hälventynyt. Osajulkaisu III kuvaa, miten pandemia-ajan asiantuntijatyössä toisaalta luonnolle annetaan paljon välinearvoa suurempia merkityksiä, mutta ne eivät kytkeydy työhön: luonnossa liikkuminen, luonto esteettisinä kokemuksina tai kotitarveviljely kuuluvat työn ulkopuolelle, tarjoten moninaisia mahdollisuuksia palautumiseen ja omavaraisuuteen luonnossa. Metsästyksen tai kotitarveviljelyn sanoitetaan yhteyden säilyttämiseksi alkuperäiseen - muuten elämässä ei siis ole alkuperäistä. Kuitenkin etätyössä on tultu lähemmäksi luonnon kiertokulkua käytännön arjessa, vaikka luonnon läsnäoloa ei välttämättä tiedosteta. Luonto on kotona, sisällä ja takapihalla: kompostin voi hoitaa talvipäivän

valoisana hetkenä ja lemmikkikoira käytetään ulkona työn ohessa, samalla kun hetkeksi irtaudutaan etäkokouksista ja näyttöpäätetyöstä. Työpäivän jälkeen ei tarvitse palata kylmään taloon, kun se on lämmitetty jo päivällä, eikä koko ilta mene kotitöihin. Etätyössä myös tarve ulkonäön huolteluun ja siihen liittyvään kuluttamiseen vähenee. Kun joustavuus toteutuu työssä, etenkin etätyön muodossa, työ ja luonto näyttäisivät hivuttautuvan lähemmäs toisiaan. Kyse on pitkälti organisoitumisesta ja johtamisesta, jotka määrittävät työntekemisen tahtia, tapoja ja paikkaa.

Osajulkaisu III osoittaa, että sosioekologiseen resilienssikäsitykseen sisältyy työntekijän kannalta myös aktiivisen ja tietoisien toiminnan näkökulma. Siinä kyseenalaistuu työmatkustamisen määrä ja tarpeellisuus sekä asiantuntijatyön oikeus kuormittaa luontoa työnteolla:

”Ja globaalina asiana, ottaen huomioon meidän ympäristökysymykseen ja ilmastomuutokseen liittyvät haasteet, kyllä se on typerintä mitä olla ja voi, että asiantuntijatyö kuormittaa luontoa esimerkiksi lentomatoilla, tämän kokemuksen jälkeen. Kyllä se kerta kaikkiaan nyt sen Brysseliin lentämisen pitää loppua. Se että kokouksiin, koska sehän on tähän asti ollut myös semmonen että sä oot vähän niin kun väheksynyt sitä kokousta, jos sä et oo menny paikalle, niin mun mielestä meidän on astuttava se askel että me nähdään, että me osallistutaan intensiivisesti ja vakavasti ja pidetään itsestään selvänä, että ei me ruveta tämän kokouksen takia ympäristöä kuormittamaan.”

Sosioekologisessa käsityksessä työllä ja luonnolla on siis yhteys, joka tulee ilmi joustavissa työelämäkäytännöissä ja luonnolla perusteltavissa valinnoissa. Se ei kuitenkaan ota kantaa siihen, mitä työtä tehdään. Työelämän joustavuus (vrs. äärimmäinen kuormitus) sekä ihmisen ja muun luonnon keskinäisriippuvuuden tunnistaminen voi lopulta määritellä myös työelämän ja luonnon suhdetta työntekijätasolla. Työn verkostomaisuuden ja keskinäisriippuvuuden vuoksi työntekijät eivät voi tehdä työkäytäntöihin, kuten työmatkoihin ja etätyöhön liittyviä valintoja täysin yksin. Työn ja luonnon suhteen vahvistuminen edellyttäisi siis yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa sovittavia ja ylläpidettäviä käytäntöjä henkilöstöjohtamisessa sekä organisaatorajat ylittävässä työkuulttuurissa.

Osajulkaisu IV: sosioekologinen resilienssikäsitys kestävässä henkilöstöjohtamisessa

Sosioekologisen resilienssikäsityksen ilmenemistä kestävässä henkilöstöjohtamisessa tarkasteltiin viimeisessä osatutkimuksessa (IV) asiantuntijaorganisaatioiden vastuullisuusraportteihin perustuen.

On haastavaa asettaa rinnakkain työntekijöiden ja organisaatioiden resilienssikäsityksiä sosioekologisessa viitekehyksessä. Kun työntekijöille käsitys on arjen käytäntöjä ja luonnon kestävyys perustuvia valintoja, organisaatioissa sosioekologinen resilienssikäsitys ilmenee enemmän organisaatiotason yleisluontoisina

strategisina tavoitteina. Analyysi keskittyi siihen, miten organisaatiot asemoivat itseään suhteessa ympäristöön ja ekologisen kriisiin, ja millaisiin HR-käytäntöihin se johtaa – jos johtaa.

Osassa organisaatioita korostuvat normatiivinen suhde ympäristöön ja haitallisten ympäristövaikutusten minimointi, joita perustellaan yrityspolitiikalla, säännöillä ja vastuullisuudella. Käytännössä jokaisen yleisenä vastuuna on huomioida ympäristöystävälliset toimintatavat työssään – ympäristön huomiointi on siis yleistasoinen ja yksisuuntainen ohje työntekijöille, ja se sälytetään yksilön tehtäväksi. Näkökulmasta ei ilmene, miten siinä huomioidaan yksilöiden käytäntöjen ja valintojen keskinäisriippuvuus.

Osa organisaatioista asemoi itseään aktiiviseksi toimijaksi ekologisen kriisin ratkaisussa, jolloin suhde ympäristöön on normatiivista vahvempi. Aktiivista toimijuutta perustellaan asiantuntijuudella ja yritysten tarjoamalla teknologisilla ratkaisuilla. Onkin ilmeistä, että juuri korkean osaamisen asiantuntijuutta, jota organisaatioissa on, tarvitaan aktiivisessa teknologisten ratkaisujen kehittämisessä. Toimijuutta ei kuitenkaan tarkenneta; se on yleinen monikon 1.persoonana *me*, eikä toiminta konkretisoidu henkilöstökäytännöiksi.

Kolmanneksi osa organisaatioista asemoi itsensä osaksi ekologista kriisiä, jolloin toiminnan perusteena on organisaation itsensä kuuluminen osaksi kriisin aiheuttajia, ja kriisin vaikutusten ja ratkaisuvastuun ulottuminen myös sille. Vaikka organisaatiot siis näkevät tässä tilanteessa itsensä osaksi sosioekologista kokonaisuutta, ne edelleen esittävät vain vähän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tunnistetut käytännöt liittyvät työmatkoihin, jolloin etä- ja hybridityötä perustellaan ympäristösyillä, kuten osatutkimuksessa III myös työntekijät tekivät. Kuitenkin vähäisetkin tunnistetut käytännöt liittyvät siihen, miten työtä tehdään – ei siihen, mitä tehdään. Tässä mielessä organisaatioiden HR-käytännöissä ja työntekijöiden käsityksissä on yhtäläisyyksiä; toimijat käsittelevät resilienssiä nykyisen työelämän sisältöjen rajoissa.

Keskustelu sosioekologisesta resilienssikäsityksestä

Asiantuntijatyöstä on erotettavissa ihmisten välistä relationaalisuutta laajempaa, myös luonnon huomioivaa sosioekologista resilienssikäsitystä ilmentäviä piirteitä. Ne eivät kuitenkaan vielä ole työkäytännöissä tai henkilöstöjohtamisessa vahvasti esillä. Kun työntekijän ulkoinen ympäristö on ihmiskeskeisessä ajattelussa määritelty ulkoiseksi tueksi, ja sillä on nähty lähinnä välinearvoa, osatutkimuksessa III tunnistetaan, että sosioekologisen relationaalinen resilienssikäsitys hivuttaa muuta luontoa ihmisen kanssa yhdenvertaisempaan asemaan. Sen sijaan osajulkaisussa IV sosioekologinen resilienssi näkyi vain muutamissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä, vaikka organisaatiot asemoivatkin itseään strategisemmalla tasolla osaksi ekologisen kriisin ratkaisua. Toisin sanoen erityisesti kestäväällä henkilöstöjohtamisella on vielä matkaa kestävyteen, kun kestävyttä katsotaan laajasti sen ekologinen ulottuvuus huomioiden.

Räikkönen (2013) korostaa, että työpolitiikan tasolta lähtien työelämän kestävämmistä rakenteista ja toimintatavoista tulee luopua askel askeleelta ja uusille kestäville ratkaisuille täytyy luoda mahdollisuuksia. Osajulkaisussa III arvioitiin, että parhaimmillaan sosioekologinen resilienssikäsitys voisi laajentaa organisaatioissa ilmenevän resilienssin tulkintaa. Se voisi antaa ihmiskeskeisiä käsityksiä moniulotteisempia valmiuksia antroposeenin ajan organisaatioiden työssä ja johtamisessa selviytymiseen ja sopeutumiseen. Vaikka Räikkönen (2013) korostaa Robertsonia (1983) tulkiten kestävä työnteon tavoitteita työpolitiikan tasolta käsin, tavoitteiden joukossa on näkökulmia, joita mielestäni voi soveltaa myös työpaikka- ja työntekijätason resilienssin ja kestävä henkilöstöjohtamisen tarkasteluun. Peilaan näitä nyt edellä esitettyihin tuloksiin ja muuhun tutkimuskirjallisuuteen.

Ensimmäisenä osatavoitteena voi pitää hidastamista, vaikkei hidastaminen vielä muuta suuntaa vaan jarruttaa kestäväntä kehitystä (Räikkönen 2013). Etenkin työtahtia hidastaessa myös työntekijän hyvinvointi voi lisääntyä lisääntyvän vapaa-ajan myötä. Työtahdin hidastaminen olisi jo pelkästään inhimillisesti kestävä työelämän kannalta perusteltua. On sinänsä mielenkiintoista, että juuri hidastamiseen on jo olemassa henkilöstöjohtamisen järjestelmätason ratkaisuja, kuten osa-aikatyö, sekä teknologisia ratkaisuja rajata työaikaa – näiden aktiivisen käytön mahdollisuudet ovat keskinäisriippuvaisia ja osin yksilön vastuulle siirrettyjä. Hidastaessa avautuisi mahdollisuus uuden rakentamiseen (Räikkönen 2013), eli yksilötasolla uudenlaisten taitojen oppimiseen ja elämän monimuotoistamiseen.

Osa pandemiassa etätööhön siirtyneistä onnistui saamaan arjen moninaisille taidoille ja toiminnoille tilaa, ja myös luonto mahtui arkeen aiempaa paremmin. Tosin pandemia-aikana arjen huokoisuus tuli pääasiassa työmatkasta säästyneestä ajasta, ei työmäärän vähentymisestä. (osajulkaisu III.) On myös pohdittava, millaisia uudenlaisia taitoja ja toimintaa tarvitaan: resilienssiajattelun mukaisesti tarvittaisiin sekä moninaisia taitoja että joustavia organisaatiokäytäntöjä (Walker & Salt 2006). Tämä myötäilee Venkulan (2011) ajatusta epävarmuudessa toimimiseen tarvittavista taidoista ja toiminnasta. Moninaisten taitojen harjoittaminen ja henkisen kasvun mahdollistaminen tukisi myös kestävä hyvinvoinnin mallin Being-ulottuvuutta (Helne & Hirvilampi 2015). Kuitenkin asiantuntijatyön kaaosmaisuuksien (osajulkaisu I) ja pandemia-ajan työn (osajulkaisu III) sekä Väättäisen (2024) etätöyhtymisen kuvauksia lukiessa voi kriittisesti kysyä, jääkö organisaatioissa asiakeskeisten ja tauottomien etäkokousten täyttämiin työpäiviin mitään ruumiillista tai henkistä toimintaa, joka irrottaisi yksipuolistuneesta näyttöpäätetyöstä.

Toiseksi vanhojen ympäristölle haitallisten rakenteiden ja toimintatapojen purkamisen tulisi tapahtua esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuuta lisäämällä (Räikkönen 2013). Tämän voi todeta ainakin yritysvastuusaatelyn näkökulmasta edenneen Räikkösen artikkelin jälkeen. Kuitenkin osajulkaisun IV perusteella kestävä henkilöstöjohtaminen osana yritysvastuullisuutta vaikuttaa enemmän keskittyvän vanhojen rakenteiden ylläpitoon, minkä seurauksiin palaan vielä joh-

topäätöksissä. Kehittymässä oleva kestävyysraportointi tuo entistä enemmän esiin yritysten yhteiskuntavastuuta ja samalla tarjoaa mahdollisuuden yhdistää ekologisen ja inhimillisen kestävyys ulottuvuudet samaan raporttiin ja tarkastella niitä kokonaisuutena. Panwar (2025) ja Barnett (2021) kumppaneineen kuitenkin toteaa, että yritysten kestävä kestävyysohjelmien määrän kasvattaminen ei ratkaise mitään, päinvastoin. Liiketoiminnalliset tavoitteet edellä toimivat ohjelmat ovat ”kuin syöpä”, joka leviessään peittää alleen mahdollisuudet kohdistaa toimintaa ekologisen kriisin ratkaisuun. Kestävyys näkeminen holistisena kokonaisuutena, jota useat tutkijat (Bansal ym. 2021; Linnenluecke & Griffiths 2010; Ergene ym. 2021) ovat ehdottaneet, olisi yksi mahdollisuus haitallisten rakenteiden ja toimintatapojen purkamiseen. Kestävyyspolitiikan siiloutuneisuus (Haila ym. 2023) näkyy kuitenkin yrityksissäkin. Tästä näkökulmasta myös kompleksisuusajattelulla olisi annettavaa, etenkin sen tavassa hahmottaa kokonaisuudet, niiden osat ja näiden väliset suhteet.

Kolmanneksi Räikkönen (2013) korostaa ympäristökasvatuksen ja -koulutuksen roolia pidemmän aikajänteen muutoksen mahdollistamisessa. Ajatusta voisi soveltaa niin, että myös työpaikoilla tulisi mahdollistaa kestävyys- ja ympäristöasioiden oppiminen ja kestävämpien toimintatapojen kokeilut. Osajulkaisussa III erotettiin työntekijöiden tietoisien toiminnan näkökulma, jossa työssä tapahtuvia valintoja perusteellaan ympäristöllä. Asiantuntijatyössä on halukkuutta säätää omaa toimintaa kestävämmäksi ja oppia. Myös osajulkaisun IV tuloksissa korostuu henkilöstöjohtamisen oppimismyönteisyys niin, että oppiminen nähdään organisaatioiden selviytymisen kannalta kriittisenä tekijänä, ja että työssä tapahtuva oppiminen liitetään yhteisöllisenä tekijänä vahvasti resilienssiin. Työntekijöiden aloitteellisuus, osallistumismahdollisuudet ja oppiminen kuuluvat myös kestävään henkilöstöjohtamiseen (esim. Aust ym. 2020; Järleström & Saru 2019). Kuitenkin osajulkaisun IV tuloksissa oppiminen kohdistuu vain ennalta määriteltuihin, tunnettuihin tarpeisiin ja ilmiöihin. Tarpeiden kärjessä loistaa digitaalisuus, jonka mahdollisuudet huokoistaa työelämää ovat osoittautuneet sille asetetuista odotuksista huolimatta rajallisiksi (esim. Mazmanian ym. 2013; Väänänen ym. 2020; Väätäinen 2024).

Henkilöstöjohtamisen käytännöistä, ainakin raportointitasolla, puuttuvat myös näkökulmat, joissa henkilöstöä voitaisiin osallistaa ja kannustaa ekologisesti kestävien toimintatapojen kokeiluihin ja oppimiseen. Samoin puuttuvat maininnat, joissa huomioitaisiin ilmastonmuutoksen vaikutukset ihmisten henkiseen ja fyysiseen terveyteen tai tarpeet sopeutua. Silti vajaa kolmannes suuryrityksistä (OP-Ryhmä 2025) arvioi ilmastonmuutoksen vaikutukset markkinoiden muutoksiin (esim. vaikutukset raaka-aineiden hintoihin) yhdeksi keskeiseksi riski- ja haavoittuvuustekijäksi liiketoiminnalleen, mikä viittaa siihen, että työpaikoilla tarvitaan uutta osaamista, kykyä sopeutua ja nopeaa reagointikykyä. Kuitenkin kestävä henkilöstöjohtaminen näyttää edustavan lähinnä sosiaalisesti vastuullista johtamista (Aust ym. 2020), jossa on kyse inhimillisen pääoman säilyttämisestä organisaatioissa. Räikkönen (2016, 61) tiivistää inhimillisen pääoman uudelleen suuntaamiseen liittyvät

haasteet kriittisemmin: *”Inhimilliset voimavarat ovat tällä hetkellä kuitenkin kiinnittyneinä toisalle eli esimerkiksi urakilpailuun ja työelämän tehokkuusvaatimusten paineessa selviytymiseen.”*

Neljänneksi luottamusta, osallisuutta ja sosiaalista pääoma tulisi vahvistaa (Räikkönen 2013; Walker & Salt 2006). Venkula (2011, 139–141) kuvaa luottamusta eettisten toimintaperiaatteiden kolmiona: vaikka varmuudella ei voida tietää, mitä toinen tulee tekemään, luotetaan siihen, että ratkaisut ovat oikeudenmukaisia, velvollisuudet hoidetaan ja vastuu kannetaan. Vaikka luottamus ja vuorovaikutuksen kautta toiminta rajoittuivat tämän tutkimuksen tuloksissa vain organisaatioon ja ihmisten keskinäiseen hyvinvointiin, ihmisten välistä luottamusta ja toimeliaisuutta tarvitaan myös yhteisessä ekologisesti kestävämmän työn tavoittelussa. Tästäkään syystä työelämän resilienssin tarkastelussa ihmiskeskeistä resilienssikäsitystä ei tule sivuuttaa, mutta se tulee asettaa laajempaan sosioekologis-relationaliseen kehykseen.

5 Johtopäätökset

5.1 Resilienssi- ja kestävyystutkimusta koskevat johtopäätökset

Tarkastelemalla asiantuntijatyön resilienssiä sosioekologisesta kehyksestä paljastuu useita resilienssikäsitysten välisiä jännitteitä, joiden kautta nykyiset käsitykset asiantuntijatyön kestävydestä kyseenalaistuvat. Asiantuntijatyön resilienssi ilmenee etupäässä yksilön ominaisuuksia ja ihmissuhteita eli ihmiskeskeisyyttä painottavia käsityksinä ja käytäntöinä. Ihmiskeskeinen resilienssikäsitys ei kuitenkaan ole eheä kokonaisuus, ja sen jännitteisyys lisääntyy sosioekologisessa kehyksessä. Etenkin pandemia-aikana tapahtuneet nopeat muutokset työelämässä heijastuvat resilienssikäsityksiin, mutta myös työelämän kompleksiset piirteet ja ympäristöön perustuvat valinnat haastavat käsityksiä ja luovat jännitteitä niiden välille. Asiantuntijatyöstä on erotettavissa sosioekologista resilienssikäsitystä ilmentäviä piirteitä, joskaan ne eivät vielä ole työkäytännöissä vahvasti esillä. Kun työntekijän ulkoinen ympäristö on ihmiskeskeisessä ajattelussa määritelty ulkoiseksi tueksi, ja sillä on nähty lähinnä välinearvoa, tämän tutkimuksen perusteella sosioekologinen resilienssikäsitys hivuttaa muuta luontoa ihmisen kanssa yhdenvertaisempaan asemaan. Käsitysten samanaikaisuus ilmentää niiden kehittymistä yhtäältä asiantuntijatyön kompromisseina. Toisaalta ne ovat myös elintilasta taistelevia kilpailijoita ja paradokseja. Asiantuntijatyöntekijöiden ja muun luonnon suhdetta voi kuvailla vastavuoroiseksi, muttei kuitenkaan relationaalisen hyvinvoinnin tavoin tasapainoiseksi tai organisaatioiden HRM-käytäntöjen kehyksessä erityisen läheiseksi. Vastuullisuusraporteista ei ilmene, että kestäväällä henkilöstöjohtamisella tavoiteltaisiin ekologisesti kestävää työelämää. Näin henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät ulotu sosioekologisen resilienssin tavoitteluun.

Tämän tutkimuksen keskeinen väite on, että asettamalla asiantuntijatyön resilienssi sosioekologiseen kehykseen ja tarkastelemalla sitä relationaalisesti ihmisten ja muun luonnon suhteissa kehittyvänä ja ylläpidettävänä ilmiönä, resilienssin puutteet ja mahdollisuudet kokonaisvaltaisen kestävyuden kannalta voidaan havaita.

Tutkimuksessa tarkasteltu työelämän resilienssitutkimus, etenkin asiantuntijatyön ja johtamisen näkökulmista, kiinnittyy vahvasti ihmiskeskeiseen resilienssikäsitykseen, vaikka resilienssiin liittyy myös ihmissysteemejä laajempi tutkimusperinne. Vastaavalla tavalla resilienssiä tukevan ja mahdollistavan työelämän kestävyystutkimuksen voi tulkita keskittyvän työelämän taloudellisen, inhimillisen ja sosiaalisen kestävyuden tavoitteluun, vaikka esimerkiksi kestävästä henkilöstöjohtamisesta sisällä onkin erilaisia painotuksia. Näiden ihmiskeskeisten käsitysten rinnalla tässä tutki-

muksessa lähdettiin hahmottamaan laajempaa sosioekologista resilienssikäsitystä ja sen ilmenemistä asiantuntijatyössä ja kestävässä henkilöstöjohtamisissa.

Työelämän resilienssi- ja kestävyystutkimuksen lähtöasetelman puutteellisuus

Ensimmäisenä johtopäätöksenä työelämän resilienssi- ja kestävyystutkimuksen valitsevaa lähtöasetelmaa voi pitää keskeisenä haasteena työelämään liitetyille resilienssille. Teoriaosassa esittämäni aiempi työntekijöiden ja organisaatioiden resilienssitutkimus ei käsittele luontoa tai perustu systeemitasolla ekologisen kestävyys tavoitteluun. Ihmiskeskeisesti rajautunut lähestymistapa resilienssiin ja kestävään henkilöstöjohtamiseen ei auta tavoittamaan ihmisen hyvinvoinnin ja luonnon kestävyys välisiä suhteita, jotka kuitenkin pitkällä aikajänteellä vaikuttavat ihmisten ja organisaatioiden selviytymiseen. Työn ja luonnon kestävyys rakenteellinen ja käsitteellinen eriytyneisyys näkyy myös organisaatioiden henkilöstöpolitiikassa ja asiantuntijoiden resilienssikäsityksissä (osajulkaisut III ja IV). Kuitenkin tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että laajempi sosioekologinen käsitys on erotettavissa asiantuntijatyön resilienssikäsityksissä. Myös organisaatioiden henkilöstöpolitiikassa organisaatiot parhaimmillaan asemoivat itsensä osaksi sosioekologista systeemiä, mutta tämä ei konkretisoidu henkilöstökäytäntöinä.

Kompleksisuustutkimuksen rajautuneisuus ja anti työelämän resilienssitutkimukselle

Toisena esittämäni johtopäätökset koskevat kompleksisuutta. Vaikka etenkin viime vuosikymmenen aikana johtamisen ja hallinnon tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita kompleksisuus- ja systeemiajattelusta (esim. Vartiainen ym. 2013; Vartiainen & Raisio 2020), kompleksisuustutkimus on keskittynyt ihmisiin ja ihmisten muodostamiin hallinnollisiin systeemeihin. Sosioekologisen systeemin rajautumista ulos voi pitää hallinnon tutkimuksen puutteena. Työelämän käsittäminen tässä tutkimuksessa kompleksisena systeiminä, joka on yhteen kietoutunut luonnon kanssa ja riippuvainen sen antamista edellytyksistä, paljastaa työelämän resilienssi- ja kestävyystutkimuksessa huomionarvoisia asetelmia. Kompleksisille systeemeille ominainen epälineaarisuus merkitsee, että mikrotasolla eli työpaikoilla tapahtuvilla arjen pienillä muutoksilla voi olla ennakoimattomia seurauksia koko systeemiin. Siksi työpaikoilla tapahtuvat kestävyyttä vahvistavat muutokset olisivat erittäin tärkeitä, eikä niitä kannata jättää työpolitiikalle tai kansainvälisen vastuullisuussäätelyn kehittymiselle alisteiseen asemaan.

Kun resilienssi näyttäytyy kompleksisena ilmiönä, sen pilkkominen osiin ja yksittäisen osan korostaminen ja edistäminen voi aiheuttaa haittavaikutuksia muille systeemin osille ja kokonaisuudelle. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa nähtiin, että yksilön resilienssin vahvistaminen voi olla haitallista yhteisön kannalta, tai organisaation resilienssin vahvistaminen heikentää ekosysteemiä. Tulkitsen ilmiön kuvastavan kompleksisuustutkijoiden (esim. Puustinen & Jalonen 2020) esiin tuomaa kompleksisten ilmiöiden pimeää puolta. Tämän tutkimuksen perusteella uskallan

väittää, että resilienssin pimeä puoli puuttuu työelämän resilienssitutkimuksesta ja käytännön kehittämisestä. Resilienssin näkemistä yksinomaan toivottavana ja myönteisenä ilmiönä, mikä on resilienssitutkimusten tyypillinen lähtökohta, voidaan pitää haitallisena kestäväen työelämän kannalta. Lisäksi kompleksisuus asiantuntijatyön luonteena, työn sisällöissä ja toimintaympäristössä tuottaa paradoksaalisia asetelmia asiantuntijatyöhön, jotka osaltaan haastavat resilienssiä (osajulkaisu I). Kompleksisuutta kuitenkin harvemmin huomioidaan resilienssitutkimuksessa eikä tutkimustulosten (osajulkaisu IV) perusteella sitä tunnisteta henkilöstöjohtamisessa.

Kestävän HRM:n ja sosioekologisen resilienssin jännitteisyys

Kolmantena johtopäätöksenä resilienssin vahvistaminen yksilö- ja yhteisötasolla voi olla ristiriidassa systeemitason resilienssin kanssa. Osajulkaisussa IV tunnistettiin, että tästä voi aiheutua useita jännitteitä. Ensinnäkin tulokset osoittavat, ettei kestävä henkilöstöjohtaminen kohdistu kestävyiden ydinongelmaan eli ekologiseen kriisiin, eikä huomioi sen seurauksia työntekeksen edellytyksille. Tässä mielessä näyttää siltä, että kestävä henkilöstöjohtaminen on irrallaan muista kestävyiden osa-alueista organisaatioissa, eli kestävyiden siiloutuminen näkyy myös organisaatioissa. Vaikka organisaatioiden perusajatuksen kuuluisi ekologisen kestävyiden edistäminen, se ei sellaisenaan välity henkilöstöjohtamiseen. Silti juuri henkilöstöjohtamisen tehtävänä olisi edistää organisaatioissa kulttuuri- ja toimintatapamuutoksia, kuten Järlström kollegoineen (2018) toteaa.

Toisena jännitteenä, vaikka organisaatiot tunnistavat itsensä osaksi sosioekologista systeemiä ja ilmoittavat pyrkivänsä aktiiviseen ekokriisin torjumiseen, ne kertovat vähän tai ei lainkaan tavoitetta tukevista henkilöstökäytännöistä. Ekologiseen kestävyteen viittaavat henkilöstökäytännöt edistävät heikkoa kestävyttä eikä niissä tunnisteta ekologisen kriisin vaikutuksia. Esimerkiksi oppimisen tavoitteet on suunnattu jo tunnettuihin tarpeisiin. Ekologisen kriisin hahmottaminen tai maailman muiden epävarmuuksien kohtaaminen ei sisälly oppimiseen, vaikka epävarmuudet ovat läsnä jokapäiväisessä elämässä. Henkilöstökäytännöistä myös raportoidaan vähemmän kuin muista vastuullisuuskäytännöistä ja niissä pyritään korostamaan enemmän vastuullisen ja hyvän työnantajan ominaisuuksia.

Seuraavana jännitteenä, kun organisaatiot eivät miellä itseään osaksi sosioekologista kokonaisuutta, myös kestävä henkilöstöjohtaminen ja organisaation ympäristötavoitteet nähdään erillisinä. Kestävä henkilöstöjohtaminen ei siis ole toimija ekologisessa mielessä. Tästä voi seurata vielä yksi jännite: organisaatioiden kestävä henkilöstöjohtaminen tukee resilienssiä, jolla vahvistetaan olemassa olevien käytäntöjen jatkamista, eikä käytäntöjen muuttamista sosioekologisesti kestävämmäksi. Ihmiskeskeisen resilienssin vahvistaminen vahvistaa siis ihmissysteemin kykyä jatkaa työtä kestävämmällä tavalla. Tämä on sosioekologisen resilienssikäsityksen kautta ilmenevä keskeisin haaste vallitsevalle käsitykselle työelämän kestäväyydestä.

Kestävyyden paradoksaalisuus

Neljäntenä johtopäätöksenä, kun asiantuntijatyötä tarkastellaan vahvan kestävyysden lähtökohdista ja sosioekologisen resilienssin toteutumisesta käsin, hahmotuu kaksi paradoksia. Nämä täydentävät osajulkaisussa I hahmoteltua asiantuntijatyön paradoksisuutta johtamisen, suunnittelun, yhteistyön, hallinnan ja ajan ympärille.

Luonnon paradoksi: tulosten perusteella luonto on työssä, se on työpaikka, raaka-aine ja työn kohde; olemme jatkuvasti osa luontoa, halusimme tai emme, mutta silti luonto erotetaan työstä ja nähdään osaksi vapaa-aikaa. Tätä ilmentää tutkimuksen lisäksi esimerkiksi se, että useissa nykyisen työelämän ammateissa lomakausi ajoittuu kesään: rentoutuminen ja palautuminen työstä on monelle mukavinta silloin, kun luonto on parhaimmillaan. Luonnosta nauttiminen on myönteistä, mutta samalla sen erottaminen työelämästä voi vaikeuttaa myös luontoon kohdistuvien vaikutusten havainnointia.

Kestävyyden paradoksi: työelämässä tavoitellaan kestävyyttä ja jossain määrin voidaan myös sanoa, että yksilö- ja yhteisötasolla työelämän sosiaalinen ja inhimillinen kestävyys toteutuu. Systeemitasolla toimenpiteet pahimmillaan vähentävät kestävyyttä. Kestävyyden paradoksaalisuus merkitsee, että yksilö- ja työyhteisötasolla kestävyttä ja resilienssiä tavoittelevat käytännöt ja käsitykset ovat järkeviä ja perusteltuja, ja ne monin paikoin perustuvat tutkimukseen. Kuitenkin sosioekologisen systeemin tasolla ne heikentävät systeemin kykyä muuttua kestävämmäksi, sillä ihmistoiminta tähtää pitkälti olemassa olevien rakenteiden jatkuvuuteen ja niiden säilyttämiseen ja näitä tukevan osaamisen vahvistamiseen ilman arviointia luonnon rajoista. Samalla systeemitason kestävyys ongelmaa ylläpidetään. Keskittyminen ihmiskeskeiseen resilienssiin ei auta ymmärtämään ja oppimaan systeemitason ongelmaa. Näin resilienssin tarkastelu reduktionistisesti eli pilkkomalla se osiin voi synnyttää kokonaisvaikutuksena jotain, mikä ei ole toivottavaa. Kestävyyden paradoksi on siis luonteeltaan erisuuruisuuden paradoksi; tässä Lindellin ja kumppaneiden (2023) esittelemässä paradoksissa osien yhteenlaskettu summa on vähemmän kuin osien kokonaisuus.

5.2 Resilienssi- ja kestävyyskäytäntöjä koskevat johtopäätökset

Työelämän resilienssi- ja kestävyyskäytäntöjä koskevana ensimmäisenä johtopäätöksenä voi todeta, että vaikka ihmiskeskeinen resilienssikäsitys on monin tavoin osoittautunut riittämättömäksi, on sekä yksilö- että ihmissuhdekeskeisellä resilienssillä tarpeellinen roolinsa asiantuntijatyön kestävyys tavoittelussa. Ihmiskeskeinen resilienssikäsitys ei kuitenkaan ole jännitteeton.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijoiden pandemia-ajan tuoma muutos koettiin sekä myönteisenä voimavarakokemuksena ja uuden oppimisena että erittäin kuormittavana vaiheena, johon liittyivät tauttomat palaverit ja sinnittelyn kokemus. Riippumat-

ta kokemuksen laadusta asiantuntijatyötätekeville yksilökeskeinen resilienssikäsitys ilmenee henkilökohtaisena selviytymiskamppailuna, elämänhallintana ja -asenteina sekä terveyden ylläpitona. Henkilöstöjohtamisessa yksilökeskeisellä resilienssillä tarkoitetaan itsensä johtamista, uudistumista ja valmentautumista kohti organisaation määrittämiä liiketaloudellisia tavoitteita. Käsitysten eroavaisuudet johtavat siihen, että asiantuntijatyöntekijän kohdatessa kuormittavia ja kaaosmaisia työelämätilanteita, hänen itsensä vastuulle jää tilannekohtaisesti puntaroida, minkä pienimmän haitan taktiikan kulloinkin valitsee: pidentääkö työpäivää, laskeeko työn laatutasoa, pyrkiikö dialogiin vai sulkee mikrofonin ja tarttuu lapioon selvittääkseen töistä.

Toisena käytännön johtopäätöksensä aiemman tutkimuskirjallisuuden ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen individualismia painottavaa lähestymistä näyttäytyy haasteellisena asiantuntijatyön resilienssin kannalta. Asiantuntijatyön kompleksiset piirteet huomioiden resilienssin kannalta olisi eduksi, että ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva ihmissuhdekeskeinen resilienssikäsitys vahvistuisi tutkimuksessa ja työelämäkäytännöissä. Tämä on kuitenkin haastavaa nykyisessä työelämässä, jossa kilpailu työpaikoista ja työelämässä pysymisestä on kovaa. Asiantuntijatyön tekeminen vuorovaikutuksessa auttaa tekemään työtä laadukkaammin ja ratkomaan haasteita (osajulkaisu I), ja yhteisöllinen oppiminen edistää ongelmien hahmottamista ja ratkaisua (osajulkaisu II). Resilienssin kannalta myönteisimmät kokemukset liittyivät juuri ihmissuhdekeskeiseen resilienssiin (osajulkaisu III). Myös ekologisen kestävyyskannalta on haasteellista, jos työssä matkustamisen tai muiden ympäristöön vaikuttavat päätökset tehdään yksilötasolla. Konkreettisimmillaan kyse on melko arkipäiväisistä toimintatavoista: kokoonnutaanko palaveriin etäyhteyksin vai kasvokkain, voiko jokaisen antaa itse valita, ja miten yhden työpäivään sijoittuvan palaverin valinnat ovat suhteessa muihin saman päivän tapaamisiin. Alkujaan yksinkertaiselta valinnalta vaikuttanut päätös muuttuu kompleksisemmaksi, kun vastaavia valintoja on monta saman työpäivän aikana eri ihmisten kanssa. Osajulkaisussa III pandemia-ajan kokemukset osoittivat, että yhtä kaikille sopivaa ratkaisua ei ole olemassa: resilienssin kannalta olennaisempana voi pitää työntekijöiden autonomian lisääntymistä työntekeksen paikan valinnassa kuin sitä, päätyykö työtä tekemään toimistolla, kotona vai mökillä. Kaiken kaikkiaan ymmärrys asioiden ja ilmiöiden kompleksisuudesta auttaisi työpaikkoja luovimaan arjen kysymyksissä. Se auttaisi myös yksilön resilienssin kehittämisessä: kun hahmottaa asioiden kompleksisen luonteen, voinee suhtautua armollisemmin itseään kohtaan ja asennoitua muutokseen kompleksisuuden tuottamina normaaleina ilmiöinä.

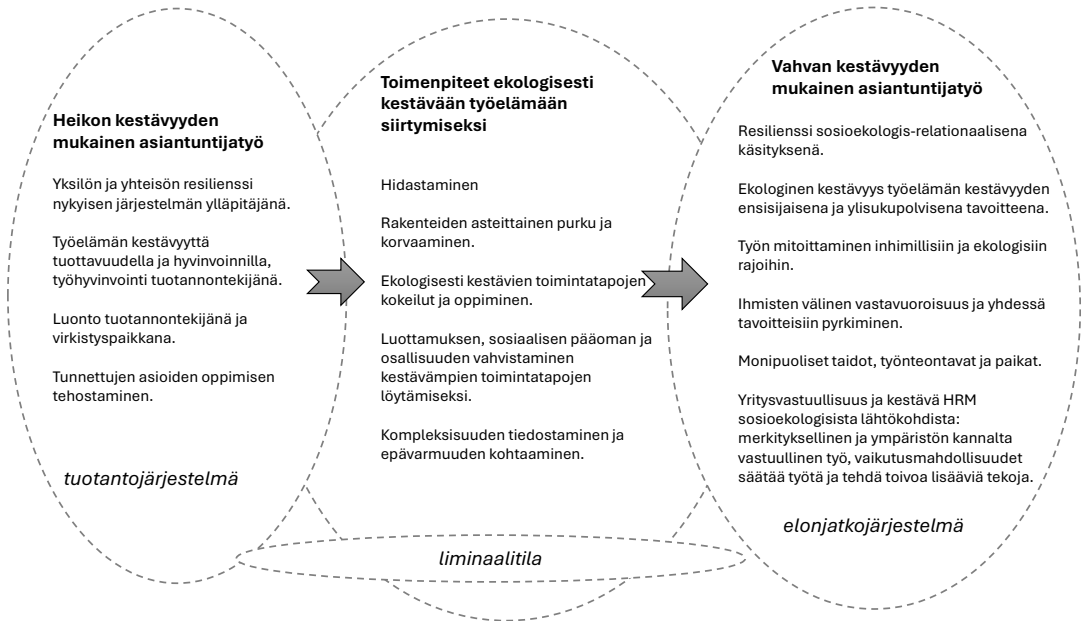
Monet tässä tutkimuksessa havaitut henkilöstöjohtamisen ihmissuhdekeskeisen resilienssin painotuksista ja käytännöistä ovat sellaisia, jotka on nostettu esiin aiemmissa resilienssitutkimuksissa; esimerkiksi organisaatiokulttuuri, yhteisöllinen oppiminen, kokeileminen ja virheiden salliminen ja avoin viestintä. Kuitenkin ekologisen kestävyyskannalta HR-käytäntöjä ja tavoitteita tulisi muokata niin, että niillä tavoiteltaisiin sekä ihmisten että luonnon resilienssiä ja hyvinvointia.

Korostan tässä jo osajulkaisussa IV todettua: organisaatioilla olisi mahdollisuuksia tähän, sillä vastuullisuusraporttien valossa niillä on jo esimerkiksi vuorovaikutusta ja yhteisöllistä oppimista vahvistavia tavoitteita ja toimenpiteitä, joita tarvitaan suunnanmuutokseen. Osajulkaisussa II havaittujen simulaatioperusteiseen yhteisölliseen oppimiseen ja kehittämiseen perustuvalla menetelmällä voidaan myös tukea työyhteisöjä uudistumiskyvyssä, mutta lähtökohtaisesti muutosten tulisi tapahtua organisaatioiden arjen vuorovaikutuksessa. Sosioekologisen resilienssin ja relationaalisuuden ottaminen kestävän henkilöstöjohtamisen lähtökohdaksi ohjaisi tähän muutokseen.

Kolmantena käytännön johtopäätöksenä tämän tutkimuksen tulokset antavat työkaluja, joilla työelämään voidaan sovittaa aiempia teoreettisia kestävän hyvinvoinnin malleja (kuten Helne & Hirvilammi 2015). Pyrin seuraavassa konkretisoimaan vahvan kestävyuden mukaista asiantuntijatyön resilienssiä (ks. myös osajulkaisu III) Helnen ja Hirvilammen (2015; Hirvilammi & Helne 2014) aiemmin esittämän kestävän hyvinvoinnin mallin ulottuvuuksien (having, being, loving ja doing) kautta. Having-ulottuvuus tarkoittaisi työn määrällistä ja ajallista mitoittamista niin, että se mahtuu ihmisen oman kantokyvyn rajoihin ja jättää tilaa myös muulle elämälle. Tällöin mahdollistuisi Being-ulottuvuus; moninaisten taitojen harjoittaminen, luovuus ja henkinen kasvu, joka kehittäisi kykyä nähdä sekä lähelle että kauas. Myös työnteon toimintatapojen moninaisuutta pitäisi lisätä ja erilaisuuteen kannustaa. Monipuoliset toimintatavat lisäävät myös systeemin resilienssiä. Loving-ulottuvuus merkitsisi työn järjestämistä niin, että siinä on väljyyttä kohdata ihmisiä, tukea vastavuoroisesti kollegoita ja pyrkiä yhdessä parempiin työn tuloksiin. Doing-ulottuvuus tarkoittaisi mielekästä ja ympäristön kannalta vastuullista työtä – siis ihmiskeskeisen resilienssin kannalta tärkeää työn merkityksellisyyden lisääntymistä. Siihen kuuluisi vaikutusmahdollisuudet säätää toimintaa itsensä, yhteisön ja muun luonnon kannalta kestävämmäksi sekä muuttaa suuntaa ennen kuin kuormituksen kriittiset rajat ovat ylittymässä. Kestävän henkilöstöjohtamisen piirteisiin on kuulunut henkilöstön osallistaminen – osallistamista tulisi kanavoida nyt ekologisesti kestävän työelämän suuntaan, mikä osajulkaisun IV perusteella ei vielä ollut kestävän HRM:n suuntana tai toimenpidevalikoimassa. Ekologisesti kestävämmän työn tavoitteluun osallistaminen ja kannustaminen lisännee monen työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Samalla toiminta ylläpitäisi toiveikkautta ja toivoa, etenkin Doing-näkökulma on olennainen juuri työn kannalta, sillä ihmiset ovat lähtökohtaisesti *tekemässä* työtä.

Tiivistän kuvioon kaksi vasemmalle asiantuntijatyön kestävyuden elementit nykyisen ihmiskeskeisen, heikon kestävyuden mukaisessa työelämässä, kuten ne tässä tutkimuksessa ilmenevät. Kutsun tätä Latourin (2022) mukaisesti tuotantojärjestelmäksi. Keskellä ovat Räikkösen (2016) työpolitiikan tason esityksestä sovelletut ja täydennetyt toimenpiteet ekologisesti kestävämpään työelämään siirtymiseen asiantuntijatyössä. Oikealla Latourin termin kuvailen vahvan kestävyuden mukais-

ta asiantuntijatyötä elonjatkojärjestelmänä, jonka elementit olen esittänyt edellä. Kestävämpään työelämään siirtymistä ilmentää liminaalitila (Turner 1977), jossa uuden ja vanhan kynnyksellä työelämässä ollaan.



Kuvio 2: Tiivistelmä tulosluvun keskusteluosioista ja johtopäätöksistä.

Neljäntenä johtopäätöksenä pelkästään tällaisten mahdollisuuksien tarkastelu mielestäni osoittaa, että kestävä HRM:n edessä on vielä paljon mahdollisuuksia. Toistaiseksi monet kestävä henkilöstöjohtamisen tehtäväksi esitetyt avaukset (esim. Järnlström ym. 2018) henkilöstöjohtamisen kautta edistettävistä ekologisen kestävyys toimista ovat koskeneet aineellisten resurssien ja matkustamisen vähentämistä. Tosin osajulkaisun IV tulosten perusteella edes nämä aiempien tutkijoiden tekevät avaukset eivät ole vielä vakiintuneita henkilöstöjohtamisen käytännöiksi.

Ekologisesti kestävämmän työelämän tavoittelu tarkoittaisi, että myös resilienssille pitäisi asettaa sosioekologisuuteen ulottuvia mittareita tai laadullisia ulottuvuuksia. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöiden ja organisaatioiden resilienssiä arvioitaessa menetelmien ja tulosten vaikutuksia arvioitaisiin myös suhteessa luontoon. Arviointimenetelmien olisi myös hyvä paljastaa, missä määrin toimenpiteet edistävät systeemin uudistumiskykyä ja missä määrin ylläpitävät vanhoja rakenteita; onko kyse tuotantojärjestelmästä vai elonjatkojärjestelmästä. Laajemminkin luonnon roolin vahvistaminen työelämän resilienssin tarkastelusta voisi kehittää myös hallinnon tutkimuksen ja työelämän potentiaalia vastata ekokriisiin.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu asiantuntijatyön resilienssiä aiempia tutkimuksia laajemmasta, sosioekologisesta näkökulmasta. Näkökulmaa laajennettaessa esiin on noussut useita johtolankoja, joita ei ollut vielä tässä tutkimuksessa mahdollista lähteä seuraamaan. Sosioekologisen resilienssikäsityksen syventämiseksi olisi hyvä lisätä sekä määrällistä että laadullista tutkimusta eri toimialoilta, uusilla aineistoilla ja menetelmillä. Osajulkaisussa IV kestävää henkilöstöjohtamista tarkasteltiin vastuullisuusraporttien kautta. Vastaavanlaista tarkastelua olisi hyvä tehdä seuraavaksi esimerkiksi HR-henkilöstön haastatteluin ja jalkautumalla työpaikoille katsomaan, miten kestävä henkilöstöjohtaminen konkretisoituu. Kestävän HRM:n osalta jatkossa huomiota olisi syytä kiinnittää esimerkiksi työntekijöiden osallistamiseen kestävyystoimien kehittämisessä. Lisäksi kvantitatiivisten tutkimusasetelmien pohjustamiseksi ja määrällisesti mittavampien aineistojen keräämiseksi tulisi jatkaa edellä avattua pohdintaa siitä, millaisia mittareita sosioekologiselle resilienssille asetetaan.

Edellä esitettyjen johtolankojen lisäksi kestävyyttä ja resilienssiä tarkastelevissa tutkimuksissa olisi syytä kiinnittää huomioita tutkimusasetelmiin systeemisestä näkökulmasta. Arvioitavaksi tulisi, vahvistetaanko hallinnon ja työelämän tutkimuksella olemassa olevaa tutkimusparadigmaa vai huomioidaanko niissä systeemin eri tasojen vaikutuksia toisiinsa; tutkimuksen tulisi tunnistaa, kenen tai minkä resilienssiä vahvistetaan ja minkä ehdoilla. Kun työelämä- ja hallinnon valtavirtatutkimuksen tutkimusasetelmista puuttuu sosioekologinen ymmärrys, tulisi edelleen pohtia sellaisia työkaluja, jotka auttavat tutkimusta luomaan systeemin osien kanalta tasapainoisempia ja siten kestävämpiä tutkimusasetelmia – relationaalisuuden ottaminen lähtökohdaksi voisi edistää tätä. Toiseksi resilienssiä ja kestävyyttä organisaatioissa tarkastelevissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä tieteiden väliseen yhteistyöhön (myös Panwar 2025), jolloin ainakaan tutkimuksen tasolla kestävyuden siiloutuneisuutta ei ylläpidettäisi. Lisäksi kompleksisuuden tunnistaminen voisi ehkäistä liian lineaarisia ja kausaalisiin oletuksiin perustuvia tutkimusasetelmia. Myös Böhme ym. (2024) esittävät relationaalisuuteen perustuvan tutkimuksen edellyttävän kompleksisuuden ymmärtämistä jo tutkimuskysymyksissä sekä inhimillisen ja ei-inhimillisen erottavien elementtien kriittistä tarkastelua. Loppuvaiheessa tätä tutkimusta julkaisutussa artikkelissaan he esittävät listan näkökulmia, joiden avulla relationaalisuutta voisi vahvistaa tulevilla tutkimuksilla.

Tieteiden välistä yhteistyötä voi pohtia seuraavan esimerkin kautta. Kun media välittää lupaavia tutkimustuloksia lasten luontokosketuksen ja luonnon mikrobeille altistumisen terveyshyödyistä, voisi pohtia, miten etätyöpäivinä takapihalle tehdyt poikkeamiset voisivat tarkoittaa työikäisten kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Ainakin takapihan ekosysteemistä löytyvä mikrobikanta lisännee enemmän ihmisten vastustuskykyä kuin toimistojen kliniset ympäristöt. Kun jatkossa toivot-

tavasti tarkastellaan etä- tai hybridityön merkitystä resilienssille, tutkimuksiin voisi sisällyttää ekologisemman elämäntavan ja ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin arviointia.

5.4 Luotettavuuden arviointi

Osajulkaisussa III tarkasteltiin tutkimuksen luotettavuutta Lincolnin ja Cuban (1985) laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevien luotettavuuskriteerin perusteella, jotka soveltuvat yleisperiaatteiltaan myös koko väitöskirjan luotettavuuden arviointiin. Kriteerit ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Osajulkaisuiden ja niiden tulosten *uskottavuutta* eli sisäistä validiteettia (Lincoln & Cuba 2007) on arvioitu osajulkaisuissa esitetyin näkökulmin. Yksi osajulkaisujen rajoitus kokonaisuuden kannalta on resilienssi- ja kestävyystutkimuksen kehittyminen ja määrällinen moninkertaistuminen osajulkaisujen ja yhteenvedon kirjoitus- ja julkaisuvälillä. Pelkästään pandemiaan kytkeytyvien resilienssitutkimusten määrä on globaalisti merkittävä, mikä on ainakin jossain määrin tarkoittanut, että resilienssitutkimus on ollut tämän tutkimuksen aikajänteellä merkittävässä liikkeessä. Osajulkaisuissa ja teoriaosassa esittämäni resilienssi- ja kestävyystutkimuksen relevanssia tulee myös arvioida menossa oleva merkittävä tutkimusmäärän kasvu huomioiden. Se, minkä olen tämän yhteenvedon teoriaosassa arvioinut relevantiksi resilienssitutkimuksen kehittymisen kannalta viime vuosikymmeninä, voi tulevaisuudessa olla epäolennaista. Vaikka resilienssitutkimus on jo useita vuosia ollut ainakin määrällisesti kiihdytyskaistalla, tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet kertovat siitä, miten kestävyys on käsitetty työelämässä tähän asti – ja siitä, miten luonto ja ihminen on käsitetty erillisinä. Resilienssitutkimus vaikuttaa myötäillen kulloisenkin ajan käsitystä tehokkaasta organisaatiosta ja ihmisten hyvästä ja oikeanlaisesta johtamisesta sekä hyvinvoinnista. Osaltaan tämä tutkimus jatkaa linjaa vahvistamalla nyt pinnalla olevaa käsitystä systeemisyydestä, kompleksisuusajattelusta ja nousevasta relationaalisuudesta.

Kokonaisuuden osalta kaikkien osajulkaisujen yhteisiä nimittäjiä ovat niiden kohdistuminen kotimaiseen itsenäiseen asiantuntijatyöhön ja -työntekijöihin sekä kiinnittyminen työelämän muutoksiin, selviytymiseen ja uudistumiseen. Kuten olen kuvannut, kuulun itsekin itsenäistä asiantuntijatyötekevien ryhmään, mikä osaltaan osoittaa tutkimusaiheen tuntemusta mutta on myös pakottanut katsomaan asiantuntijatyön resilienssiä tutkittavien kertomana. Tutkimuksen haastatteluaineistot kerättiin asiantuntijatyötä eri toimialoilla ja organisaatioissa edustavilta henkilöiltä melko laajasti, minkä ajattelen tuoneen esiin erilaisia työelämätilanteita ja hälvettävän omaa kokemustani. Oma työelämätaustaani ja siinä ilmenneitä lukuisia ulkoisia ja sisäisiä muutoksia lienee silti mahdotonta kokonaan poissulkea. Haastatteluaineistot kerättiin kolmessa osassa (osajulkaisut I, III), jolloin aineistoon sisältyi

ennen pandemiaa ja pandemian eri vaiheista kerättyä aineistoa. Tämä osaltaan edisti asiantuntijatyön kompleksisten piirteiden ja erilaisten resilienssikäsitysten esille tuloa aineistosta. Tutkimus koostuu erilaisista aineistoista ja analyysitavoista (triangulaatio), minkä yleisesti katsotaan parantava uskottavuutta. Uskottavuutta on vahvistanut se, että tulosten raportoinnin yhteydessä eri osajulkaisuissa on esitetty suoria aineistolainauksia aineistosta tehtyjen tulkintojen arvioimisen mahdollistamiseksi. Myös osajulkaisun II kvantitatiivinen data on julkaistu. Osajulkaisun IV aineisto on kerätty suoraan yritysten julkaisemista raporteista.

Haastatteluaineistoihin perustuvat osajulkaisut on julkaistu useamman vuoden aikajänteellä. Tämä voi herättää kysymyksen siitä, miten jatkuvasti muuttuvassa maailmassa voidaan saada riittävän luotettava kuva asiantuntijatyön kestävyys haasteista. Tutkimuksessa ensimmäisen ja kolmannen haastatteluaineistoa analysoitaessa kuitenkin ilmeni samantyyppisiä ilmiöitä, minkä tulkitsen lisäävän tulosten uskottavuutta. Tutkimus edustaa aikajänteenä 2020-luvun taitteen suomalaista työelämää itsenäisen asiantuntijatyön kehityksessä.

Escola ja Suoranta (2018) toteavat, että laadullisten tutkimusten erilaisten luotettavuuden parantamiseen liittyvien menettelytapojen lisäksi olennaista on, että tutkimukseen käytetään riittävästi aikaa. Tulkitsen tämän tarkoittavan, että tutkittavan ilmiön ja esiin nousseiden kysymysten ja havaintojen kypsyttelyyn tarvitaan aikaa, jota tämän tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijatyössä ei aina ole. Tätä Esolan ja Suorannan kehotusta olen pyrkinyt noudattamaan kiirehtimättä, toisaalta pohtien tutkimuksen kulloistakin vaihetta lenkkipolkuja ja hiihtolatuja kiertäen.

Vahvistettavuuden eli objektiivisuuden (Lincoln & Cuba 2007) näkökulmasta tutkimusprosessi on kuvattu niin, että lukija voi seurata tutkimusprosessin toteutusta pääpiirteissään. Tulosten vahvistettavuutta tukee se, että osatutkimusten laadullisten aineistojen analyysiprosesseihin on osallistunut useampia tutkijoita.

Refleksiivisyyden eli luotettavuuden (Lincoln & Cuba 2007) näkökulmasta tutkimuksessa on avattu tutkimusprosessia ja pohdittu tehtyjen valintojen vaikutuksia aineistoihin ja koko tutkimusprosessiin (ks. luku 3 tutkimuksen toteutus), sekä tiedostettu tutkijoiden roolin vaikutus laadullisen tutkimuksen analyysi- ja tulkintaprosessissa. Tästä näkökulmasta voi vielä kriittisesti arvioida, olenko täysin pystynyt sulkemaan ulos omat mahdolliset ennako-oletukseni ja kokemukseni: en varmasti, mutta näen, että niillä on kuitenkin enemmän tutkimuksen osuvuutta parantava kuin tuloksia ja tutkimusasetelmaa vinouttava vaikutus. Haasteltavilla on voinut olla haastattelutilanteissa tarve purkaa ajatuksiaan esimerkiksi kuormittavuudesta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksistaan, ja haastattelija on voinut osua sopivasti ulkopuoliseksi kuuntelijaksi. Toisaalta haastateltavat ovat voineet peittää haastattelutilanteessa omat haasteensa ja kertoa vain neutraalit ja myönteiset asiat. Tällaisten tilanteiden tunnistaminen etenkin vieraiden ihmisten kanssa kommunikoidessa voi olla mahdotonta. Näin tutkijan vastuulle jää, miten tulkitsee varsinkin ääripään kokemuksia ja kertomuksia. Olen tässä pyrkinyt asettamaan kertomukset kon-

tekstiin, kunnioittamaan kerrottua mutta pyrkimään olemaan korostamaan liiaksi esimerkiksi äärimmäisen kuormituksen tilanteita. Tällainen ei tietenkään ole ollut kovin helppoa, sillä asiantuntijat kohtaavat työpäivinä – onneksi – myös paljon tavanomaisia päiviä ja tasapaksuja arjen asioita, joiden analysointi saattaa jäädä tavanomaisuudessaan huomaamatta.

Siirrettävyyden eli ulkoisen validiteetin (Lincoln & Cuba 2007) näkökulmasta tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritty tulosten siirrettävyyteen, vaan ymmärryksen lisäämiseen erilaisista resilienssikäsityksistä asiantuntijatyössä. Tutkimuksen konteksti ja tutkimusprosessi sekä tutkimuksen osallistujat on kuvattu siten, että lukija voi arvioida tulosten soveltamista toiseen kontekstiin tai ajankuvaan.

Tässä tutkimuksessa on korostettu työelämän kompleksisia piirteitä ja sitä, että monet haasteelliset työelämän ilmiöt eivät ole ratkaistavissa kausaalilogiikkaa käyttäen. Tutkimuksen johtopäätöksiä lukiessa voi arvioida, olenko itse sortunut liian yksinkertaisiin syy-seuraussuhteisiin perustuviin olettamuksiin, ja toisaalta, onko kompleksisuutta nähty siellä, missä sitä ei ole (kompleksisuusansasta esim. Puustinen & Jalonen 2020).

Tutkimusmatkaani voi kuvata myös kriittiseksi oman työhistorian tarkasteluksi, sillä työssäni työelämän kehittämishankkeissa olen osaltani vähäisessä määrin ollut toteuttamassa esimerkiksi työelämän kestävään kehittämiseen tähtääviä politiikka-ohjelmia. Yhtenä vaihtoehtona olisikin ollut rajautua olemassa olevien rakenteiden mukaiseen työelämän tarkasteluun. Niiden mukaisille tutkimustuloksille ja johtopäätöksille voisi olla enemmän kysyntää. Samalla etenkin vastuullisen liiketoiminnan ja johtamisen tutkimusta on kritisoitu näkökulman kapeudesta ja jättäytymisestä pois luonnon monimuotoisuutta koskevasta keskustelusta (Panwar 2025). Rohkais-tuin kesken prosessin laajentamaan tulokulmaa. Sosioekologisen resilienssikäsityksen ja relationaalisuuden omaksuminen voi olla yleisölle haasteellisempaa ja moni voi kyseenalaistaa näkökulman realistisuuden. Totean, ettei tutkimuksen tehtävänä pidä olla helppojen vastauksien tarjoaminen monimutkaisiin ilmiöihin. Toiseksi työelämästä on paljon tutkimusta, joka pysyttelee perinteisten rajojen sisäpuolella.

6 Pohdinta

Resilienssin historia työelämässä on huomattavasti pidempi kuin 2000-luvun työelämäkeskustelun perusteella voisi ymmärtää. Historian saatossa työnjohtamisen näkökulmasta resilienssin tarve on kytkeytynyt työstä suoriutumiseen ja tehokkuuteen, jossa myös vastuu ja jopa moraalinen velvoite huolehtia omasta uudistumisesta ja työn muutoksista selviytymisestä on pääsääntöisesti työntekijällä. Kuten Mannevuori (2020) osoittaa, taloudellinen tehokkuus ja tuloksellisuus ovat tavoitteina pysyneet melko samoina, mutta keinot on ainakin sanoitettu toisin: aivojen biorationalisoinnista on tullut aivoergonomiaa, kurinpidollisesta työntehostamisesta kaikkia osallistavaa toiminnan kehittämistä. Erojakin on, sillä tayloristisissa työnjohto-opeissa ihmiskoneiden ei odotettu ajattelevan itse tai kehittävän työtä, mutta nyt oppiminen ja innovointi ovat menestymisen edellytyksiä – ellei tätä ulkoisteta jatkossa tekoälylle. Kun itsekurin puutteena ja laiskuutena ilmenevää luonteen heikkoutta suitsittiin ennen sosiaalisella insinööritaidolla, nykyään meitä pehmeästi tuupataan resilienssivalmennuksilla ja valmentavalla johtamisella. Työstä palautumista voimme todistaa älykellolla, jos emme luota kokemukseemme yöunen laadusta.

Kun asiantuntijatyö näyttäytyy jo valmiiksi haastavana ja fragmentoituneena kokonaisuutena, voi hyvin herätä kysymys, miten työssä pitäisi huomioida vielä ekologinen kestävyyskin – eikö riittäisi, että yrittäisi vain pitää työpaikkansa ja kestää eläkeikään saakka. Ekologisesti kestävää työelämää ei kuitenkaan pitäisi nähdä ylimääräisenä työtehtävänä. Työelämän ulkopuolisissa yhteyksissä ihmisiä on motivoitu kestävämpiin elämäntapoihin ja kulutustottumuksiin esimerkiksi tuomalla esiin, mitä hyvää muutoksista voi syntyä: esimerkiksi ekologisempi ruokavalio sekä kävelyn ja pyöräilyn suosiminen auttavat monien sairauksien ehkäisyssä ja painonhallinnassa. Samalla tavalla olisi syytä miettiä, mitä ekologisesti kestävämpi työelämä voisi tarjota. Lisäisivätkö ympäristön kannalta kestävämmät työn tavoitteet työn mielekkyyttä, sitoutumista ja ponnisteluja merkityksellisten tavoitteiden eteen? Lisäisikö etätyö kokonaisvaltaista arjen hallintaa, kestävämpiä elintapoja ja mahdollisuutta harjoittaa monipuolisesti erilaisia taitoja? Voisiko hitaampi matkustaminen ja lentämisen välttäminen lisätä onnekkaita sattumia ja antaa aikaa ajattelulle sekä uusille ideoille? Voisiko lisääntyvää ilmastohuolta ja -ahdistusta lieventää työpäivän aikaisella toimeliaisuudella myös sellaisilla työpaikoilla, joissa ensisijaiset tehtävät eivät liity ekologisen kriisin torjuntaan?

Arjessa toiminnan muuttaminen on usein mutkikkaampaa. Toiseksi yhteiskuntaamme leimaa kiihtyvä hektisyys, jota emeritusarkkipiispa John Vikström kuvasi taannoin Helsingin Sanomien haastattelussa: *”Perspektiivit ovat ylipäänsä lyhenty-*

neet, yksilöiden ja yhteisöjen. 'Olemme kärsimättömiä, tyydytämme henkilökohtaisia tarpeitamme, ja pitkän tähtäimen asiat joutavat odottamaan.' ” (Toivanen 2024). Perspektiivin lyhyys on sinänsä paradoksaalista, että länsimaissa ihmiset ovat onnistuneet pidentämään elinikäänsä ja Suomessa yhteiskunnallista keskustelua käydään työurien pidentämisestä ja ikääntyneiden elämänlaadun turvaamisesta. Kun työurien ja eliniän odotetaan pidentyvän, voisi ajatella, ettei työelämässäkään lyhytjännitteille sinkoilulle olisi aina tarvetta.

Ilmastonmuutos koskee jo nyt yhä useampaa työpaikkaa suoraan tai välillisesti. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi säätilojen kautta näkyvät muutokset, etenkin negatiivisessa mielessä, ovat yhä useamman arjessa työssä ja vapaa-aikana. Huoli oman toimialan ja työpaikan säilyvyydestä, mielekkyydestä ja vastuullisuudesta nousee. Juuri näihin asioihin kestävä henkilöstöjohtamisen olisi tarpeen tarttua. Parhailaan on jo käynnissä kehittämishankkeita, joissa ekologisesti kestävämpää työelämää pohditaan. Kehittämishankkeiden tuloksia ja niiden jalkautumista odotellessa jokapäiväinen toiminta olisi kuitenkin olennaisin ja kaikkien saavutettavissa oleva keino muuttaa tapojamme.

Lähteet

- Adger, N.W. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364. <https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. (2020). Ilmastomuutos ja työ. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s.75–91). Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasoini, T. (2011). *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Tykes. Raportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, T., & Selander, K. (2024). Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana. *Yhteiskuntapolitiikka*, 89(2), 150–161.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, T. (2014). *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla – Menestys versoo työelämää uudistamalla*. Tekesin katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez- Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, M., Correia M.F., & Pin, J.R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3166–3189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732>
- Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (Oxford)*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Armitage, D., Béné, C., Charles, A.T., Johnson, D. & Allison, E.H. (2012). The interplay of well-being and resilience in applying a social-ecological perspective. *Ecology and Society*, 17(4), 15. <https://doi.org/10.5751/ES-04940-170415>
- Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M. & Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: context, approach and practice. *German Journal of Human Resource Management (Online)*, 38(2), 93–110. <https://doi.org/10.1177/23970022241240890>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bansal, P., Grewatsch, S. & Sharma, G. (2021). How COVID-19 Informs Business Sustainability Research: It's Time for a Systems Perspective. *Journal of Management Studies*, 58:602-606. <https://doi.org/10.1111/joms.12669>
- Barnett, M. L., Cashore, B., Henriques, I., Husted, B. W., Panwar, R., & Pinkse, J. (2021). Reorient the business case for corporate sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 19(3), 34–39. <https://doi.org/10.48558/FN21-MY74>

- Beck, U. (2010). Climate for Change, or How to Create a Green Modernity? *Theory, culture & society*, 27(2-3), 254-266. <https://doi.org/10.1177/0263276409358729>
- Braun, T.J., Hayes, B.C., DeMuth, R.L., Frautschy, T. & Olya, A. (2017). The Development, Validation, and Practical Application of an Employee Agility and Resilience Measure to Facilitate Organizational Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qap0000196>
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2016). The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organization development journal*, 34(1), 37.
- Böhme, J., Spreitzer, E., & Wamsler, C. (2024). Conducting sustainability research in the anthropocene: Toward a relational approach. *Sustainability science*, 19(4), 1169-1185. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01510-9>
- Böhme, J., Walsh, Z., & Wamsler, C. (2022). Sustainable lifestyles: Towards a relational approach. *Sustainability science*, 17(5), 2063-2076. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01117-y>
- Clifton, D. (2010). Progressing a sustainable-world: a socio-ecological resilience perspective. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 74–96. <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p74>
- Contu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*. May 2002. 46-55.
- Crutzen, P.J. & Stoermer, E. F. (2000). The “Anthropocene”. *IGBP Newsletter*, 41 (May), 17–18.
- Cunha, M. P. e., Clegg, S. R. & Kamoche, K. (2006). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and A Typology. *British journal of management*, 17(4), 317-329. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00470.x>
- Cunha, M. P. e., Guimarães-Costa, N., Rego, A. & Clegg, S. R. (2010). Leading and Following (Un) ethically in “Limen”. *Journal of business ethics*, 97(2), 189-206. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0504-3>
- Cyrulnik, B. (2009). Resilience. How Your Inner Strength Can Set You Free from the Past. London: Penguin Books.
- De Silva Lokuwaduge, C. S. & De Silva, K. M. (2022). ESG risk disclosure and the risk of green washing. *Australasian Accounting, Business & Finance Journal*, 16(1), 146–159. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>
- Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based. *Conceptualization Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisto, I. & Kotilainen, J. (2010). Resilienssitutkimus ja sosioekologiset järjestelmät. Teoksessa J. Kotilainen & I. Eisto (toim.), *Luonnonvara-yhdyskunnat ja muuttuva ympäristö – resilienssitutkimuksen näkökulmia Itä-Suomeen* (s.14–29). Publications of the University of Eastern Finland, Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies, no 2.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Ergene, S., Banerjee, S. B. & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization studies*, 42(8), 1319-1335. <https://doi.org/10.1177/0170840620937892>

- Ergene, S., Calás, M. B. & Smircich, L. (2018). Ecologies of Sustainable Concerns: Organization Theorizing for the Anthropocene. *Gender, work, and organization*, 25(3), 222-245. <https://doi.org/10.1111/gwao.12189>
- Eskola, A. (2017). Knowledge work and new ways of working. Teoksessa A. Eskola (toim.), *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments* (s. 3-18). New York: Routledge.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Folke, C., Polasky, S., Rockström, J., Galaz, V., Westley, F., Lamont, M., Scheffer, M., Österblom, H., Carpenter, S.R., Chapin, F.S., Seto, K.C., Weber, E.U., Crona, B.I., Daily, G.C., Dasgupta, P., Gaffney, O., Gordon, L.J., Hoff, H., Levin, S.A., Lubchenco, J., Steffen, W. & Walker, B.H. (2021). Our future in the Anthropocene biosphere. *Ambio* 50, 834–869. <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01544-8>
- Frigotto, M.L., Young, M. & Pinheiro, R. (2022). Resilience in Organizations and Societies: The State of the Art and Three Organizing Principles for Moving Forward. Teoksessa: R. Pinheiro, M.L. Frigotto & M. Young (toim.), *Towards Resilient Organizations and Societies. Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5_1
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press.
- Gerschberger, M., Ellis, S. C. & Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience: An empirically driven model. *Journal of Business Logistics* 44, 407–437. <https://doi.org/10.1111/jbl.12337>
- Goodwin, S., Olazabal, M., Castro, A. J., & Pascual, U. (2025). A relational turn in climate change adaptation: Evidence from urban nature-based solutions. *Ambio*, 54(3), 520–535. <https://doi.org/10.1007/s13280-024-02090-9>
- Göbbling-Reisemann, S., Hellige, H.D. & Their, P. (2018). *The Resilience Concept: From its historical roots to theoretical framework for critical infrastructure design*. artec-paper Nr. 217. Das artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen https://media.suub.uni-bremen.de/bitstream/elib/4775/1/217_paper.pdf
- Haila, K., Salminen, V., Roiha, U., Uitto, H., Vikstedt, E., Vinnari, E., Vakkuri, J., Oreschnikoff, A. & Uusikylä, P. (2023). *Suomen Agenda2030- toimeenpanon arviointi*. Valtioneuvoston selvitys – ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:8. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-381-4>
- Haila, Y. (2009). Ekososiaalinen näkökulma. Teoksessa: I. Massa (toim.) *Vihreä teoria. Ympäristö yhteiskuntateorioissa* (s. 261–287). Gaudeamus.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa*. (Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11). [väitöskirja, Maanpuolustus-korkeakoulu].
- Hanson, D. R. & Gottesman, I. I. (2012). Biologically flavored perspectives on Garnezan resilience. *Development and psychopathology*, 24(2), 363-369. doi:10.1017/S0954579412000041
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>

- Hediger, W. (1999). Reconciling “weak” and “strong” sustainability. *International Journal of Social Economics*, 26(7/8/9): 1120–1144. <https://doi.org/10.1108/03068299910245859>
- Heikkurinen, P., Clegg, S., Pinnington, A. H., Nicolopoulou, K. & Alcaraz, J. M. (2021). Managing the Anthropocene: Relational Agency and Power to Respect Planetary Boundaries. *Organization & Environment*, 34(2), 267–286. doi:10.1177/1086026619881145
- Helne, T. & Hirvilammi, T. (2015). Wellbeing and Sustainability: A Relational Approach. *Sustainable Development*, 23(3), 167–175.
- Hillmann, J., Ducheck, S., Meyr, J. & Guenther, E. (2018). Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. *Journal of management education*, 42(4), 461–495. <https://doi.org/10.1177/1052562918766350>
- Hirvilammi, T. (2015). *Kestävän hyvinvoinnin jäljillä: ekologisten kysymysten integroiminen hyvinvointitutkimukseen*. (Kelan tutkimusosasto) [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helsinki: Kela <http://hdl.handle.net/10138/153859>
- Hirvilammi, T. & Helne, T. (2014). Changing Paradigms: A Sketch for Sustainable Wellbeing and Ecosocial Policy. *Sustainability*, 6(4), 2160–2175. <https://doi.org/10.3390/su6042160>
- Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Huttunen, S. & Rekola, A. (2021). Reilu siirtymä, ekologinen solidaarisuus ja kestävyysmurroksen mahdollisuus? *Alue ja Ympäristö*, 50(2), 154–164.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Summary for policymakers*. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2023). *Climate change 2023: Impacts, adaptation and vulnerability. Summary for policymakers*. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- IPBES (2019): *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*. S. Díaz, J. Settele, E. S. Brondízio, H. T. Ngo, M. Guèze, J. Agard, A. Arnet, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razzaque, B. Reyers, R. Roy Chowdhury, Y. J. Shin, I. J. Visseren-Hamakers, K. J. Willis & C. N. Zayas (toim.). IPBES secretariat, Bonn, Germany. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3553579>
- Jackson, A. & Mazzei, L. A. (2012). *Thinking with Theory in Qualitative Research. Viewing Data across Multiple Perspectives*. New York: Routledge.
- Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2023). Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. Teoksessa: Uusikylä, P., & Jalonen, H. *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus.
- Järnlström, M. & Saru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järvelin, J. (2011). *Poliisin työturvallisuuden johtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä: Kolme kouluampumistapausesimerkkiä* (Acta Universitatis Tamperensis 1094) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8501-5>
- Järvensivu, T., Järvensivu, P., Schmidt, T. & Palmu, P. (2012). Työ ekologisesti ja sosiaalisesti kestävässä tulevaisuudessa. Teoksessa T. Helne & T. Silvasti (toim.) *Yhteyksien kirja. Etappeja ekososiaalisen hyvinvoinnin polulla*. (s. 102–112.). Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

- Järvillehto, T. (1998). The theory of the organism-environment system: I. Description of the theory. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 33(4), 321–334. <https://doi.org/10.1007/BF02688700>
- Järvillehto, T. (2009). The Theory of the Organism-Environment System as a Basis of Experimental Work in Psychology. *Ecological psychology*, 21(2), 112–120. <https://doi.org/10.1080/10407410902877066>
- Kasvio, A. (2014). *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Gaudeamus.
- Kettunen, P. (2019). *Luonnontieteellisten käsitelainojen esiintyminen organisaatioteorioiden käsitteellisinä malleina*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 258) [Väitöskirja, Lapin yliopisto].
- Koivunen, T. & Saari, T. (2016). Työntekijä itsensä johtajana työelämäoppaissa. *Aikuiskasvatus*, 36(1), 14–23.
- Kolb, D.A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013). Liminaalitilan käsite työn muutosten jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus*, 4, 252–264. <https://doi.org/10.33336/aik.94057>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International journal of human resource management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kuntz, J.R.C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial And Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Labatut, J. (2023). Towards a biosocial turn in management and organization research? Proposals for a paradigm shift. *Organization*, 30(6), 1230–1237. <https://doi.org/10.1177/13505084231183034>
- Lahikainen, L. & Toivanen, T. (2019). Working the Biosphere. Towards an environmental philosophy of work. *Environmental Philosophy*, 16(2), 359–378. <https://doi.org/10.5840/envirophil2018111480>
- Laitinen, I. & Stenvall, J. (2019). Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteoria työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. (s. 115–152). PS-kustannus.
- Lapin yliopisto (2025). Uudet rajat kohti resilienttiä ja oikeudenmukaista yhteistä arktista tulevaisuutta REBOUND -hanke. Arktinen keskus. Haettu 15.1.2025 osoitteesta <https://www.arcticcentre.org/EN/rebound>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2022). *Matkalla Maahan. Poliittikka ja uusi ilmastojärjestys*. Vastapaino.
- Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2007). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 114, 15–25. <https://doi.org/10.1002/ev.223>

- Lindell, J., Karhu, M., Lundström, N. & Pernaa, H-K. (2023). Systeminen pirullisuus ja paradoksaalisuus. Teoksessa: Uusikylä, P., & Jalonen, H. *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society* 49(3), 477-511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Logan, D. C. (2009). Known knowns, known unknowns, unknown unknowns and the propagation of scientific enquiry. *Journal of Experimental Botany* 60(3), 712–714. <https://doi.org/10.1093/jxb/erp043>
- Lundvall, P. K. (2022). Eko-evoluutiivinen lähestymistapa kompleksisten organisaatioiden tutkimuksessa. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 174-178. <https://doi.org/10.37450/ht.115825>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avolio, B. J. & Youssef, C. M. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: toward common good values. *Human Resource Management* 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial management (Des Plaines)*, 40(6), 8.
- Mannevuola, M. (2020). *Ihmiskone töissä. Sotien jälkeinen Suomi tehokkuutta tavoittelemassa*. Gaudeamus.
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology* 19, 921–930. <https://doi.org/10.1017/S0954579407000442>
- Masten, A. S. & Obradovic, J. (2008). Disaster preparation and recovery: Lessons from research on resilience in human development. *Ecology and Society*, 13(1), 9. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art9/>
- Matthies, A., Stamm, I., Hirvilammi, T. & Närhi, K. (2019). Ecosocial Innovations and Their Capacity to Integrate Ecological, Economic and Social Sustainability Transition. *Sustainability*, 11(7), 2107. <https://doi.org/10.3390/su11072107>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization science (Providence, R.I.)*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McPhearson, T., Raymond, C., Gulsrud, N., Albert, C., Coles, N., Fagerholm, N., Nagatsu, M., Olafsson, A., Soininen, N. & Vierikko, K. (2021). Radical changes are needed for transformations to a good Anthropocene. *npj Urban Sustain*, 1(5). <https://doi.org/10.1038/s42949-021-00017-x>,
- Moilanen, F., Ala-Laurinaho, A. & Alasoini, T. (2024). *Ilmastonmuutos työn arjessa: Kyselytutkimus suomalaisten työntekijöiden näkemyksistä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-154-3>
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentyminen: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. (Acta Wasaensia 371) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. (s. 87–107). Gaudeamus.
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen*. Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Niemi, S. (2020). Asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 22(2), 70–87. <https://journal.fi/akakk/article/view/95964>
- Niemi S., Kivinen E., Takaluoma M., Kräkin M. & Pukarinen E. (2019). *Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla*. (Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 52). Lahden ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260735/LAMK_2019_52.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Niemi, S. & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksisyyti: Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 24–38.
- Niemi, S., Pietiläinen, V. & Suhonen, M. (2023). Resilienssikäsitykset pandemia-ajan asiantuntijatyössä - kohti relationaalista hyvinvointia? *Hallinnon tutkimus*, 42(2), 205–220. <https://doi.org/10.37450/ht.121630>
- Niemi, S., Pietiläinen, V. & Suhonen, M. (2025). Understanding resilience in the context of sustainable HRM and the human-nature relationship. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 16 tammik. 2025, (Ennen painatusta julkaistu e-versio) <https://doi.org/10.18291/njwls.152764>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- OP-Ryhmä (2025). *Suuryritystutkimus 2025 Rohkeaa uudistumista vai jalkoihin jäämistä?* Haettu 16.1.2025 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/10208/1661249/OP-Suuryritystutkimus-2025.pdf/c13c1ba8-ce2e-7fd3-6eac-a1e50d456624?t=1736948053317>
- Panwar, R. (12.3.2025). Frontiers in corporate sustainability: Where do we go from here. [Keynote, the 13th Annual Responsible Business Research Conference, Tampereen yliopisto].
- Peräkylä, A. & Ruusuvaara, J. (2018). Analyzing talk and text. Teoksessa: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (s. 669–691). Fifth Edition. SAGE.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. (s. 307–314). PS-kustannus.
- Pojula, S. (2018). *Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. (s. 15–36). Gaudeamus.
- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International journal of management reviews: IJMR*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Richardson, G.E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Richardson, K. A. (2008). Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management. *Corporate Finance Review*, 13(1), 23.
- Rioli, L. & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega (Oxford)*, 31(3), 227–233. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9)
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

- Robertson, J. (1983). *The Sane Alternative: a choice of futures*. Intermediate Technology.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Räikkönen, T. (2013). Askelmerkkejä ekologisesti kestäväan työn tulevaisuuteen. *Työelämän tutkimus*, 11(2).
- Räikkönen, T. (2011). The greening of work: How green is green enough? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(1), 117–133. doi:10.19154/njwls.v1i1.2338
- Räikkönen, T. (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ*. (Acta Universitatis Tamperensis 2162) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98861>
- Räikkönen, T., Houtbeckers, E. & Salmensivu, S. (2024) Riittävän hyvän työelämän tutkimusta kestävyysmurroksen aikakaudella. *Työelämän tutkimus*, 22(3).
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. (Acta Universitatis Tamperensis 1944) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon Tutkimus*, 35 (3), 232–243.
- Santaoja, M., Berglund, E., Sairinen, R., Peltonen, L., Heikkurinen, P. & Casi, C. (2024). *Yhteiskuntatieteellinen ympäristötutkimus. Monitieteisen alan muotoutuminen Suomessa 1994–2024*. Yhteiskuntatieteellisen ympäristötutkimuksen seura ry. Punamusta.
- Schmidt, L. K. (2006). *Understanding Hermeneutics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315539331>
- Schoellbauer, J., Sonnentag, S., Prem, R. & Korunka, C. (2021). I'd rather know what to expect ... Work unpredictability as contemporary work stressor with detrimental implications for employees' daily wellbeing. *Work and stress*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1976881>
- Schönach, P., Lyytimäki, J., Massa, I. & Furman, E. (2022). Kestävyyden idea ja politiikan kehityminen. Teoksessa T. Halonen, K. Korhonen-Kurki, J. Niemelä & J. Pietikäinen (toim.), *Kestävyyden avaimet. Kestävyytieteen keinoin ihmisen ja luonnon yhteiselo* (s. 57–81). Gaudeamus.
- Scoones, I., Stirling, A., Abrol, D., Atela, J., Charli-Joseph, L., Eakin, H., Ely, A., Olsson, P., Pereira, L., Priya, R., van Zwanenberg, P. & Yang, L. (2020). Transformations to sustainability: combining structural, systemic and enabling approaches. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 42, 65–75, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.12.004>.
- Seville, E. (2017). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page.
- Seville, E. (2018). Building Resilience: How to Have a Positive Impact at the Organizational and Individual Employee Level. *Development And Learning In Organizations*, 32(3), 15-18. <https://doi.org/10.1108/dlo-09-2017-0076>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Southwick, S.M., Bonanno, G.A., Masten, A.S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338-14.
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>

- Suomen kestävän kehityksen toimikunta (2022). *Suomen kestävän kehityksen strategia. Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi*. (Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022:6.) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163958/VNK_2022_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Taipale, T. & Houtbeckers, E. (2021). Kestävyyssajattelu ILO:n vihreän työn raporteissa ja työelämän tutkimus kestävyys siirtymässä. *Työelämän tutkimus*, 19(1), 5–30. <https://doi.org/10.37455/tt.102876>
- Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016a). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 14(1), 77.
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016b). *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos.
- Toivanen, M. (20.12.2024). *Ikihongan jyrähdys*. Helsingin Sanomat.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human resource development quarterly*, 29(2), 107-124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, V. (1977). Variations of the theme of Liminality. Teoksessa: S. Moore & B.G. Myerhoff (toim.), *Secular Ritual* (s.36-51). Van Gorcu.
- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030. Haettu 15.2.2025 osoitteesta: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Valli, L. (2020). *”Kuolema kuittaa univelan?” – Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa*. (Tampereen yliopiston väitöskirjat 264) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto].
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Varto, J. (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. Haettu 3.12.2022 osoitteesta: https://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf
- Venkula, J. (2011). *Epävarmuudesta ja varmuudesta*. 2. painos. Helsinki: Books on Demand.
- Väänänen, A., Toivanen, M. & Lallukka, T. (2020). Lost in Autonomy – Temporal Structures and Their Implications for Employees’ Autonomy and Well-Being among Knowledge Workers. *Occupational Health Science*, 4(1–2), 83–101. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00058-1>
- Väätäinen, H. (2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä: Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa*. Lapin yliopisto. (Acta electronica Universitatis Laponiensis, 372) [Väitöskirja, Lapin yliopisto].
- Walker, B. & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Island Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- West, S., Haider, L.J., Stålhammar, S. & Woroniecki, S. (2020). A relational turn for sustainability science? Relational thinking, leverage points and transformations. *Ecosystems and People*, 16(1), 304-325.

- White, S. C. (2017). Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self. *Policy & Politics*, 45(2), 121-36. <https://doi.org/10.1332/030557317X14866576265970>
- Williams, A., Whiteman, G. & Kennedy, S. (2021). Cross-Scale Systemic Resilience: Implications for Organization Studies. *Business & Society* 60(1), 95–124. <https://doi.org/10.1177/0007650319825870>
- Woods, D.D., Hollnagel, E. & Leweson, N. (toim.) (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing, doi:10.1201/9781315605685
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L. & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization* 25(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1350508418779649>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management* 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Osajulkaisu I

Niemi, Sari & Kräkin, Markus (2019). Asiantuntijatyön paradoksisuus. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1), 24–38.

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Asiantuntijatyön paradoksisyyhti

Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä

Abstrakti

Tässä artikkelissa käsitellään asiantuntijatyössä ilmenevää kompleksisuutta ja siihen liittyvää kaaosmaisuuuden kokemusta sekä kaaosmaisuuuden ilmene- mistä ja selviytymiskeinoja asiantuntijatyön arjessa. Tarkastelun ytimessä on ristiriita, joka syntyy ihmisen luontaisesta tarpeesta hallita, ymmärtää ja selittää asioita, vaikka kompleksisuus on ilmiönä yhteenkietoutunut, alati muuttuva ja hal- litsematon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kompleksisuudesta, liminaalisuudesta, itsemääräämisteoriasta ja johtamiseen sekä asiantuntijatyöhön liittyvistä näkökulmista. Empiirinen aineisto kerättiin Kompleksinen työelämä -kou- lutuksissa sekä kahdeksan asiantuntijatyötä tekevän teemahaastattelulla. Tulosten perusteella asiantuntijat kohtaavat kaaosta työssään, mutta heillä on myös keinoja selvittää siitä. Selviytymiskeinoja voidaan erottaa kahdenlaisia: pysyvämpiluonteiset perustaan liittyvät keinot ja tilanteittain muuttuvat keinot. Asiantuntijatyön luon- netta kuvaa asiantuntijatyön paradoksisyyhti. Se on ristiaalokko, jonka asiantuntijat työssään kohtaavat. Paradoksien kautta asiantuntijatyö näyttäytyy moninaisena ja haastavana kokonaisuutena, jossa kompleksisuustietoisuus edistäisi sekä hallinnan tunteen saavuttamista että työssä selviytymistä.

Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Asiantuntijoiden organisaatioelämä on moni- nainen vyyhti työhön välillisesti ja välittömäs- ti vaikuttavia tekijöitä. Organisaatorakenteet, strategiat, vuosisuunnitelmat, tavoitteet, oh- jeet ja kussakin organisaatiossa valikoidut jär- jestelmät luovat raameja, joissa työntekijöiden on määrä suunnistaa eteenpäin omissa tehtä- vissään. Näiden lisäksi arkea sävyttävät paitsi ihmisten välinen vuorovaikutus, myös pienet ja isommat, lyhyt- ja pitkäkestoiset poikkeamat rakennetuissa systeemeissä. Organisaatiot toi- mivat paljon monimuotoisemmin kuin niiden

modernit kulissit antavat ymmärtää (Hanén 2017, 130). Ajoittain nämä liminaaleiksikin luonnehditut muutokset ilmenevät työssä kaa- osmaisuuutena (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013).

Työelämässä kohtaamme yksinkertaisten, helposti hahmottuvien ongelmien rinnalla moniulotteisia, kaoottisiakin haasteita, joi- ta on mahdoton hahmottaa ja ymmärtää. Hallinnan tunteen säilyttämiseksi me kuiten- kin pyrimme tähän ymmärtämiseen ja selit- tämiseen (Deci & Ryan 2000, 68; Neuvonen 2014, 39). Tämä ristiriita on artikkelin yti- messä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää

kompleksisuuden ilmenemistä ja lisätä ymmärrystä kompleksisuudesta asiantuntijatyön viitekehityksessä. Kompleksisuus on ilmiönä yhteenkietoutunut, alati muuttuva ja hallitsematon. Tieteen ja ihmisyyden perusolemuksiin kuuluu kuitenkin järkipörsäisyys, hallittavuus sekä pyrkimys asioiden selittämiseen ja sitä kautta niiden ymmärtämiseen. Tästä pohdinnasta on seurannut jatkokysymyksiä: Onko työelämässä koettu kaaos ilmiönä selitettävissä ja ymmärrettävissä? Pitäydymmekö helposti liian yksinkertaisessa ja yhdessä ainoassa selityksessä? Mikä ylipäätään on ymmärrettävissä ja miksi? Jos emme ymmärrä kompleksisuutta, voimmeko silti säilyttää toimintakyvyn? Miten? Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita erityisesti siitä, 1.) miten kompleksisuus ilmenee ja miten se koetaan asiantuntijatyössä sekä 2.) millaisia keinoja asiantuntijatyötä tekevät käyttävät toimiessaan kaaosmaisessa työympäristössä?

Asiantuntijatyö on määritelty tutkimuksessa varsin laajasti vaativiksi ja itsenäisiksi johto-, hallinto-, tutkimus- ja opetustehtäviksi, joiden tekijöillä on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Aihepiirin teoreettinen osuus on valikoitunut aiemmassa toiminnallisessa kehittämistyössä nousseiden ilmiöiden perusteella. Teoriapohjaa laajensi ja syvensi kahdesta vuosina 2016–2017 järjestetystä Kompleksinen työelämä -koulutuksesta kasvanut ymmärrys siitä, ettei kompleksisuusajattelu ole vielä laajasti yleistynyt koulutuksessa, työelämän kehittämisessä eikä yksilöitä koskevassa työelämä tutkimuksessa, vaikka johtamisen ja hallinnon tutkimuksessa sitä käytetäänkin. Kompleksisuusajattelulla pystytään selittämään usein kaoottista asiantuntijan arkipörsäystä. Samaan aikaan erilaiset selviytymiskeinot kiinnostavat yksilöitä ja ovat myös työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tutkimuksessa varsin yleisesti käytetty lähestymistapa.

Teoreettisena lähtökohtanamme on kompleksisuus. Kompleksisuus ilmenee sekä metatasolla että yksilön arjessa. Asiantuntijatyön arjessa kompleksisuus näkyy usein kaaosmaisena, tosin kaikki työelämässä kohdattavat

ongelmat eivät kuitenkaan ole kompleksisia. Näissä moninaisissa tilanteissa suoriutumista kuvaa tässä artikkelissa käytetty termi ”selviytymiskeinot” – haastavista, kaoottisinkin ilmenevistä työelämätilanteista voi suoriutua. Tärkeänä erona suhteessa termiin ”hallintakeinot” on se, että hallinnasta puhuminen viittaa mahdollisuuteen hallita kompleksisia tilanteita. Termivalintamme korostaa, että selviytyminen ja suoriutuminen on mainitun kaltaisissa tilanteissa mahdollista, mutta tilanteiden hallinta ei lähtökohtaisesti ole sitä.

Teoreettiset valinnat on tehty valikoimalla runsaasta kompleksisuustutkimuksesta työelämään ja johtamiseen liittyvät uusimmat tutkimukset (mm. Hanén 2017; Lindell 2017; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013) sekä yksilönäkökulmasta kaaosmaisuuuden kokemusta ja työn muutosta yksilötasolla mielemme selittävät teoriat: Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriat (self-determination theory) ja liminaaliteoria (Ansio & Hirkman 2013). Lisäksi käsittelemme itsensä johtamisesta keinona selvittää kaaosmaisuudesta ja kestävästä työelämän käsitettä yleisesti työelämässä tavoiteltavana viitekehityksenä.

Artikkelissa keskitytään teoreettisen tarkastelun jälkeen empiirisen aineiston ja tulosten käsittelyyn sekä tehdään johtopäätöksiä kaaosmaisesta arjen selittämisen ja hahmottamisen näkökulmasta. Artikkelissa esitellään asiantuntijatyön paradoksisuutta, joka kuvastaa asiantuntijatyön luonnetta ja asioiden kompleksisuudesta kumpuavia ristiriitoja. Lopussa pohditaan näihin ristiriitoihin liittyviä selviytymiskeinoja.

Teoreettinen tausta

Kompleksisuus työelämässä ja johtamisessa

Halu ymmärtää jatkuvaa muutosta ja yllättäviä tilanteita on lisännyt kiinnostusta kompleksisuustieteisiin. Kompleksisuus metateorian ja monitieteisenä lähestymistapana ei ole uusi (Hanén 2017, 91; Aaltonen 2007). Komplek-

sisuuden johtaminen, samoin kuin kompleksisuus työelämäkontekstissa on innoittanut varsin paljon tutkijoita maailmalla. Kiinnostus kompleksisuutta kohtaan on Suomessa nousut muun muassa organisaatio- ja johtamistutkimuksen parissa, vaikka käsitteenä kompleksisuutta ei kaikissa tutkimuksissa aina käytetäkään (Hanén 2017, 39). Yhteiskuntatieteellisen lähestymistavan erottamiseksi luonnontieteellisestä kompleksisuustutkimuksesta käytetään myös käsitettä kompleksisuusajattelu (Vartiainen ym. 2013, 54).

Kompleksisuuden hahmottamisessa auttaa kompleksisen ja mekanistisen maailmankuvan vertailu. Mekanistisessa maailmankuvassa syy-seuraussuhteet ovat tiedossa ja loogisesti pääteltävissä, asiat ovat osiensa summia ja ne etenevät lineaarisesti: pienistä teoista seuraa pieniä asioita ja suurista strategisista linjauksista suuria asioita. Ongelmat ovat kesyjä – tiedämme, mitä ne ovat ja voimme ratkoa ne tiedolla ja aiemman kokemuksen perusteella. On huomattava, että kesytkin ongelmat voivat vaatia syvällistä asiantuntijuutta ja taitotietoa mutta ne ovat ratkottavissa. Mekanistiseen maailmankuvaan sitoutunut johtaminen ilmenee vahvoina hierarkioina ja hallinnollisina siiloina, hallinnan ja kontrollin tarpeena. (Vartiainen ym. 2013, 21.)

Kompleksinen maailmankuva hahmottaa yhteen kietoutuneen, monitasoisen systeemin, jossa asioiden yhteisvaikutukset voivat olla enemmän kuin osiensa summa ja vaikeasti ennakoitavissa (Vartiainen ym. 2013, 63). Kompleksiset systeemit muuttavat muotoaan. Kompleksisuutta ei voi hallita, mutta sitä voi ymmärtää ja sen kanssa voi toimia. (Wagenaar 2007, 23, 25.) Kompleksiseen maailmankuvaan kuuluvat läheisesti pirulliset ongelmat. Nämä ovat ongelmia, joita ei pystytä ratkomaan kokonaan. Yksi ratkaisuvaihtoehto johtaa toiseen ongelmaan, tai ongelma voi ratketa yllättäen ratkaisuvaihtoehtoista riippumatta. Syy-seuraussuhteet eivät ole ilmeisiä. Täydellisen oikeaa ratkaisua ei ole, on vain parempia tai huonompia vaihtoehtoja. (Rittel & Webber 1973.) Pirulliset ongelmat ovat kä-

sitteneä kompleksisuutta paremmin tunnettuja, mutta pirulliset ongelmat näyttävät johtuvan juuri kompleksisuudesta (Hanén 2017, 188). Lindell (2017, 31) taas määrittelee väitöskirjassaan pirullisen ongelman toimivan kompleksisen dynamiikan mukaisesti.

Kompleksisuus ilmenee laajoissa yhteiskunnallisissa ilmiöissä ja yllättävissä onnettomuuksissa, kuten luonnonkatastrofeissa, mutta myös työpaikoilla, arkisissa tilanteissa ja johtamisessa. Kompleksisuus ei ole hallittavissa mekanistisesta maailmankuvasta periytyvällä ylhäältä alas -johtamisella, vaan tarvitaan dialogia ja yhteistyötä. Kompleksisuus voi aiheuttaa sen, että tilanteen hahmottavat ja sen merkityksen ymmärtävät muut kuin nimetyt johtajat (Hanén 2017, 132). Johtaminen ei näissä kompleksisissa ilmiöissä ole asema, vaan se rakentuu toiminnan kautta ja johtajan rooli voi vaihdella olosuhteittain (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017, 8). Tällöin johtamisen tehtävänä ei ole kontrolloida vaan mahdollistaa emergenssi eli ennakoimattomien asioiden syntyminen tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijöitä tulee tukea hallittuun itseorganisointumiseen ja spontaaniin toimintaan. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 239; Hanén 2017, 161–173.) Ajattelutavalla on selkeitä yhteneväisyyksiä kokeilukulttuuriin ja työntekijöiden osallistumista tukevaan yleiseen työelämän kehittämispuheeseen.

Kompleksisuus ja kestävä asiantuntijatyö

Työelämän kompleksiset piirteet ja niistä seuraava kaoottisuuden kokemus näyttävät niissä asiantuntijoiden kuin esimiestenkin arjessa monella tapaa. Kaoottisuus voi ilmetä mm. ajankäytön haasteina, yllättävinä viime hetken muutoksina, syy-seuraussuhteiden epäselvyytenä ja näkymättömyytenä sekä siitä seuraavana epävarmuutena, moniulotteisuutena, ”multitaskauksena” ja jopa avuttomuuden tunteina (mm. Saari 2016, Toivanen ym. 2016). Yksi pohdittava näkökulma on, voiko yksilöiden kaoot-

tisuuden kokemuksia selittää organisaatioiden pyrkimyksellä ratkaista mekanistisella toiminnalla yksilöiden kohtaamia kompleksisia haasteita.

Kompleksisuuden ilmentymiä voi tarkastella myös yksilöiden työurien ja työelämän muutoksen näkökulmasta. Liminaalitalan käsitettä on käytetty varsin onnistuneesti työn muutoksen kuvaamisessa organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. 'Liminaali' pohjautuu latinan sanaan *limen*, joka tarkoittaa kynnystä ja viittaa eräänlaiseen välitilaan (Ansio & Hirkman 2013, 10). Antropologiasta lähtöisin olevalla liminaalitalan käsitteellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa uuden ja vanhan sosiaalisen rakenteen välissä olevaa siirtymätilaa. Työelämäkontekstissa siirtymä voi olla ulkoa johdettu organisaatiouudistus, sisäinen organisaatorakenteen ja -kulttuurin sekoittuminen tai epätyypillisten työsuhteiden hallitsema työura. (Kontinen ym. 2013.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijatyössä ilmenevää kaaottisuuden kokemusta voidaan selittää sillä, että asiantuntija on työssään liminaalitalassa, jatkuvasti siirtymässä jostakin jonnekin, koskaan päätyttyä päämääräänsä.

Olemme huomanneet, että kaaos-sana eri muodoissaan ymmärretään usein negatiivisena, voimavaroja kuluttavana ilmiönä. Kompleksisessa ja liminaalitalojen sävyttämässä työelämässä on kuitenkin myös mahdollisuuksia. Kompleksisuus voi tuoda esiin uusia mahdollisuuksia ja aiheuttaa onnekasta, suotuisaa kehitystä (Doz ym. 2017, 10). Kaaoksen reuna on tavoiteltava epätasapainotila, jossa uusi ja vanha, sileys ja rosoisuus, toimivat sopivassa suhteessa ja toimijoiden itseorganisointuminen ja emergenssi mahdollistuvat (Vartiainen ym. 2013; Stacey 1996, 86). Myös liminaalitala (Turner 1979, ks. Kontinen ym. 2013, 255) on eräänlainen luova kaaos, jossa on mahdollisuus siirtyä vakiintuneista toimintatavoista vapaaseen uuden kokeiluun, luovuuteen ja yhteisöllisen flow'n tilaan. Tähän liittyy perinteistä organisaation sisäistä elämää haastava näkökulma. Organisaatioiden rajapinnoilla ja muodollisten organisaatiokaavioiden ulko-

puolella kulkevat yhteistyöverkostot ilmentävät myös liminaalitalaa työn muutosten jäsentäjänä (emt., 257). Tämä on erityisen tyypillistä verkottuneessa asiantuntijatyössä.

Liminaalisuus ja kompleksisuus haastavat myös asiantuntijatyön johtamisen. Jos työpaikoilla luodaan vain rutiininomaiseen työhön sopivia sääntöjä ja liiallisia yksinkertaistuksia, ne järkkyvät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Hanén 2017). Työntekijöiltä vaaditaan soveltamistaitoa ja kykyä ymmärtää kompleksista todellisuutta. Tällaisten taitojen saavuttaminen ei kuitenkaan onnistu, jos organisaatio keskittyy liikaa valmiiden toimintamallien luomiseen. (emt. 162). "Kompleksisuustaitojen" kehittämisen tulisikin olla sekä organisaatiotason, johtamisen että yksittäisten työntekijöiden asia. Näin luodaan myös yksilön näkökulmasta inhimillisesti kestävää työelämää. Inhimillisellä kestävyydellä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä työelämän rakenteisiin ja käytäntöihin sekä yksilön palautumiseen ja työstä elpymiseen siten, että kaikki kykenevät antamaan oman panoksensa tasapainoisesti pitkän työuran aikana (Kasvio & Räikkönen 2010, 14–15).

Kompleksisuusajattelulla on annettavaa myös työelämän laadullisille tavoitteille. Työelämän kaaosmaiset piirteet ja hallitsemattomuuden tunne, kiire ja tulospaineet heikentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat epävarmuuden tunnetta työurien jatkuvuuden näkökulmasta. Kasvio ja Räikkönen (2010, 14) näkevät, että tuottavuuden nostolle olisi syytä löytää ratkaisuja myös muualta kuin tehokkuusajattelusta. Keinoja voivat olla innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen, mutta myös osaamisen hyödyntämisen esteiden poistaminen. Kompleksisuusajattelussa korostuvat itseohjautuvuus ja emergenssi lisäävät työntekijöiden luovuutta ja mahdollistavat spontaanin toiminnan, joka puolestaan edistää uusia kokeiluja ja yhteiskehittämistä (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 261; Stacey 1996). Sydänmaanlakka (2014, 142–143) puolestaan puhuu itsensä johtamisesta edellytyksenä sille, että ihmiset osaavat toimia

tiimeissä ja verkostoissa. Itsensä johtaminen on paitsi kehon, mielen, tunteiden ja arvojen johtamista, myös työn ja ammatillisen kunnon johtamista, jossa työllä on selkeät tavoitteet, tehtävät ja kehittymismahdollisuudet.

Ihmisen yhtenä perustarpeena voidaan pitää Decin ja Ryanin (2000) ihmisen itsemääräämisteoriana soveltaen hallinnan tarvetta (Neuvonen 2014, 36). Hallinnan tunne työssä, eli kokemus työn autonomiasta ja osallistumismahdollisuuksista, on edellytys työtyytyväisyydelle, sitoutumiselle ja tuloksellisuudelle (Mäkikangas 2007, 25). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologisia perustarpeita ovat omaehtoisuuden (autonomy), pystyvyyden (competence) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) tunteet. Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat myös yhteydessä koettuun hyvinvointiin ja vaikuttavat sisäisen motivaation syntyyn. Ulkoisilla olosuhteilla voidaan vaikuttaa perustarpeiden kehittymiseen sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta edistävään tai passivoivaan suuntaan (Deci & Ryan 2000). Neuvonen (2014, 39), joka käyttää autonomiasta myös hallinnan käsitettä, pitää hallinnan tunnetta negatiivisena tarpeena, jonka ihminen huomaa vasta sen puuttuessa eli toimintavapauden horjuessa tai resurssien vähentyessä. Epävarmuus ja sattumanvaraisuus ovat vastoin psykologisia perustarpeita; ne horjuttavat hallinnan tunnetta ja siksi aiivot kestävät niitä huonosti (emt. 205, 209). Aiheeseen liittyy myös resilienssin käsite, jolla tarkoitetaan kykyä joustaa, sopeutua ja muuntua epävarmuuden ja muutoksen mukana (Youssef & Luthans 2007, 780).

Yllä esitetyt teoreettiset näkökulmat muotoilevat osaltaan modernia kuvaa asiantuntijatyön luonteesta. Tarkasteltaessa asiantuntijatyön kaoottisia ja liminaalitalaan viittäviä piirteitä ja asettamalla tavoitteeksi inhimillisesti kestävä työelämä, tulisi Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriana kumpuavia asiantuntijan psykologisia perustarpeita pyrkiä vahvistamaan. Kaaoksen kokemus on omiaan heikentämään erityisesti omaehtoisuutta ja hallinnan tunnetta. Kehittämällä itseohjautu-

vuutta ja kompleksisuustaitoja asiantuntijan toimintakykyä ja sisäistä motivaatiota voidaan osaltaan vahvistaa. Kompleksisuustaitojen kehittäminen on erityisesti dialogitaitojen ja kysymisen taidon kehittämistä (mm. Neuvonen 2014). On tärkeä tukea pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämistä jakamalla kokemuksia ja erityisesti ratkaisemalla kompleksisia ongelmia yhdessä, dialogin kautta (Lindell 2017).

Tutkimuksen toteutus

Artikkelin lähtökohdat ovat Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittamassa Hyvän työelämän ääni -hankkeessa. Hankkeeseen työelämäilmiöinä liittyivät muun muassa kaaosjohtaminen, työelämän kompleksisuus ja yksilöiden resilienssi. Hankkeessa työelämän kaoottisia tilanteita käsiteltiin simuloimalla (Niemi & Kräkin 2015) ja aiheesta järjestettiin myös koulutusta.

Artikkelin empiiristä aineistoa ovat kaksi kertaa hankkeessa järjestyn Kompleksinen työelämä -koulutuksen lähipäivät (24 osallistujaa) ja kahdeksan teemahaastattelua. Koulutuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työelämän kompleksisuudesta ja auttaa toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Osallistujat olivat pääasiassa erilaisissa asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Muutama osallistuja oli osallistumishetkellä opintovapaalla päätoimestaan. Lähipäivien ulkopuolisena luennoitsijana molemmilla kerroilla oli yliopistonlehtori, HTT Harri Raisio. Lähipäivät sisälsivät runsaasti keskustelua ja ryhmätöitä, joista tehdyt muistiinpanot ja kirjallinen palaute ovat osa aineistoa. Ryhmätöissä muun muassa harjoiteltiin työssä ilmenevien ongelmien jäsentämistä, ratkaisuvaihtoehtojen löytämistä sekä vaikuttamis- ja hallitsemismahdollisuuksien tunnistamista. Koulutukseen osallistujilta pyydettiin kirjalliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta ja kerrottiin haastattelusta. Molemmista oli mahdollisuus kieltäy-

tyä, mutta näin ei käynyt. Lähipäivien keskusteluja hyödynnettiin tutkimusasetelman jäsentämisessä, teemahaastattelukysymysten laatimisessa ja lopulta myös johtopäätösten sekä ratkaisuehdotusten muodostamisessa. Keskustelut sisälsivät runsaasti kokemuksia osallistujien työhistorian varrelta. Osallistujien anonymiteetin turvaamiseksi nämä on jätetty tässä raportoinnissa esittämättä ja yhdistetty haastatteluaineistoon.

Koulutuksen jälkeen toteutettiin teemahaastattelut, joiden kesto vaihteli tunnista puoleentoista. Koulutukseen osallistuneita tavoiteltiin lähipäivien jälkeen ja anonymiuden vuoksi haastateltaville ei ilmaistu, ketkä muut koulutukseen osallistujat olivat mukana haastatteluissa. Haastateltavat valittiin niin, että kriteerinä oli asiantuntijatehtävissä toimiminen ja vapaaehtoisuus – kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet osallistuneet koulutukseen. Haastateltavat tulivat kolmesta eri organisaatiosta. Heidät valikoitiin satunnaisesti ottaen huomioon, ettei haastateltavien joukkoon tule yli kahta sisällöltään samanlaista työtä tekevää. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta 10–28 vuotta ja vähintään alempi korkeakoulututkinto; kaikki heistä olivat haastatteluhetkellä työelämässä. He työskentelivät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä julkisella ja kolmannella sektorilla projekti- ja opetustehtävissä, yksi toimi yksityisellä sektorilla tiimiesimiehenä. Hänen tehtävänsä arvioitiin asiantuntijatyöksi työn asiantuntijaluonteesta vuoksi. Alat olivat sosiaali- ja terveysala, hallinto ja logistiikka. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kuusi naisia. Haastattelut suoritettiin satunnaisessa järjestyksessä ja numeroitiin järjestyksensä mukaan.

Teemahaastattelut litteroitiin. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Tuomi & Sarajarvi 2018), tietoisena menetelmän käytössä ilmenevistä kippupisteistä (Salo 2015, 171). Sisällönanalyysi toteutettiin merkitsemällä haastatteluista värikoodeilla ensin ilmaisut, joissa haastateltava kuvaa 1) työn kaaosmaisuuksia, 2) sen syitä ja 3) selviytymiskeinoja sekä yhdistämällä

kaikkien haastatteluiden ilmaisut yhteen ryhmittelyyn kohtien 1–3 alle. Ilmaisut olivat suoria vastauksia kysymyksiin tai asiayhteydestä sellaisiksi pääteltäviä. Raakatekstianalyysi tehtiin kahteen kertaan, erikseen molempien kirjoittajien toimesta niin, että aineistosta ja sen ryhmittelystä muotoutui yhteinen käsitys ja tulkinta. Toisessa vaiheessa ryhmitellyt ilmaisut tarkasteltiin kokonaisuuksina ja tuloksia käsitteellistettiin pienempiin kokonaisuuksiin. Samalla varmistettiin, ettei asioiden merkityksiä sekoitettu ja kadotettu. Kolmannessa vaiheessa koulutuksesta kerättyä palautetta ja muistiinpanoja keskusteluista sekä edellä kuvattua teoriaa peilattiin ryhmittelyyn. Koulutusaineisto täydensi tässä kohden etenkin kaaoksesta selviytymisen keinovalikoimaa ja osoitti selviytymiskeinojen ja asiantuntijoiden työssään kohtaamien haasteiden sisäiset ristiriidat. Analyysia tehtiin alkuun aineistolähtöisesti, mutta koodaamisen ja ryhmittelyn jälkeen käsi kädessä teorian kanssa (vrt. Salo 2015, 182).

Tutkimuksen tulokset

Kaaoksen tunne asiantuntijatyössä

Haastatteluissa kaaoksen tunteelle ei annettu ennalta määritelmää vaan tutkittavat kuvailivat itse, kokevatko he työn kaaosmaisena. He kertoivat myös, millaista kaaosmainen työ on, missä tilanteissa se ilmenee ja mistä he ajattelevat sen johtuvan. Haastatteluiden perusteella asiantuntijatyössä ilmenee selkeästi kaaosmaisuuksia, mutta se nähdään tilanteen, ympäristön ja henkilökohtaisten ominaisuuksien valossa eri tavoin. Kaaoksen tunne on subjektiivinen kokemus, jolle löytyy tarttumapinta kompleksisesta ympäristöstä. Pidemmän uran tehneillä kaaoksen tunne oli lisääntynyt vuosien aikana. Yksikään haastateltava ei maininnut kaaosmaisuuksien vähentyneen.

”... semmonen niin ku vellova matto, mikä niinku vaan jatkuu ja jatkuu, ei tuu välipistei-

tä, tai niitä ei osaa ite asettaa tai johto ei osaa asettaa et nyt ollaan menossa tässä ja ollaanko tavoitteessa vai ei...” (H6)

”Ni sillo asiat on hallittavissa, jos omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Mutta sitten, kun niihin ei omalla toiminnalla pysty vaikuttaa, ni sitten ne ei oo enää hallittavissa ja sitten se muuttuu musta kaottiseksi.” (H3)

Kaaosmaisuuutta selitettiin sekä työn pirstaleisella ja projektimaisella luonteella että oman persoonan ja useiden sisällöllisesti kiinnostavien tehtävien kautta. Vaikuttaa siltä, että asiantuntijatyössä työntekijöiden on vaikea rajata kiinnostavien töiden määrää ja laajuutta. Itsekontrolli pettää usein ja työ rönstyilee. Toisaalta asiantuntijatyössä ei aina ole selvärajaisia työtehtäviä, joilla on alku ja loppu, tai selviä toimintamalleja, joita seuraamalla asiantuntija voisi päästä oikeaan lopputulokseen. Kaaosmaisuuuden kokemusta aiheuttaa myös se, että asiakokonaisuuden tai tilanteen taustalla olevat syyt ovat kompleksisia, yhteen kietoutuneita ja siksi vaikeita hahmottaa. Esimerkkinä tästä aineistossa nousivat esiin muun muassa sote-uudistus ja maahanmuutto. Selkeimmin kaaosmaisuuuden kokemusta aiheutti ulkoa annettu liian suuri työmäärä, johon liittyi myös ruuhkahuippuja ja johon ei pystynyt itse vaikuttamaan. Liian suuren työmäärän sekä objektiivisen aikapulan (Ylikännö 2015, 75–76) todentaminen on vaikeaa haastatteluiden perusteella, mutta silti joidenkin vastausten perusteella melko ilmeistä.

Yksi keskeinen piirre kaaosmaisuuuden ilmenemisessä on suunnitelmien pitämättömyys jatkuvien organisaation ulkoisten ja sisäisten muutosten vuoksi. Tämä heijastuu työhön jatkuvana epävarmuutena ja hallinnan tunteen heikkenemisenä. Haastattelutuloksemme ovat tältä osin samansuuntaisia kuin Saaren (2016) tulokset asiantuntijatyön aikapaineesta. Myös työn edistymisen ja luovien ratkaisujen sattuumanvaraisuus kuvaa kaaosmaisuuutta positiivisessa valossa, mutta piirteeseen liittyy samalla myös ennalta-arvaamattomuus.

Selviytymiskeinot

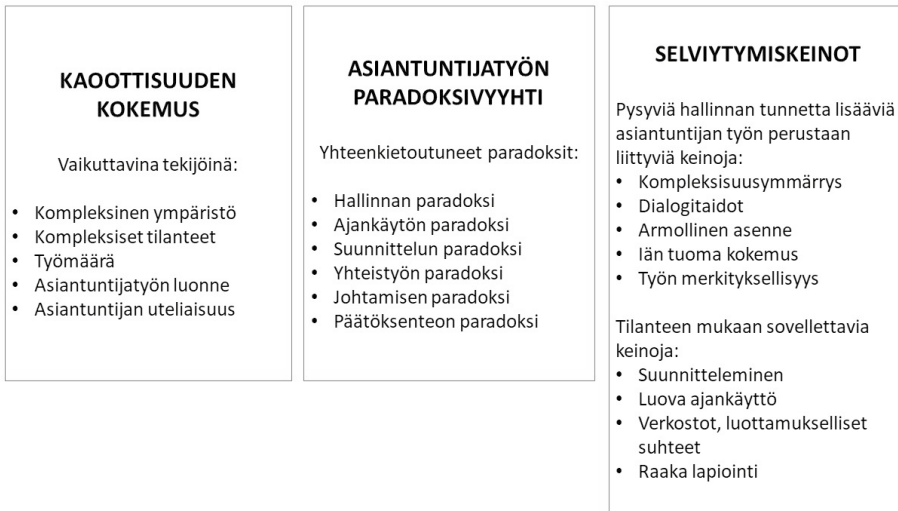
Tutkimusaineistosta nousee esiin asiantuntijoiden käytössä olevia selviytymiskeinoja, jotka ovat usein yksilöllisiä. Esiin nousseissa selviytymiskeinoissa on erotettavissa pysyviä, asiantuntijan työn perustaan vaikuttavia keinoja, sekä muuntuvia, tilannekohtaisia keinoja. Perustavanlaatuisia keinoja ovat muun muassa kompleksisuusymmärrys, dialogitaidot, armollinen asenne ja iän tuoma kokemus sekä työn merkityksellisyyden kirkastaminen itselle. Tilanteen mukaan sovellettavia keinoja voi nähdä olevan suunnitteleminen, luova ajankäyttö, verkottuminen ja luottamukselliset suhteet sekä raaka lapiointi eli mekaaninen työn tekeminen tilanteessa, jossa työtä on määrällisesti paljon. Toki keinojen kategorisointi vain kahteen ryhmään on yksinkertaistus.

Koulutuksista saatujen palautteiden ja haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että pelkkä ymmärrys kompleksisuuden olemassaolosta lisää hallinnan tunnetta. Asiantuntijatyön ja siinä kohdattavien ilmiöiden kompleksisen luonteen ymmärtäminen on siten selkeä selviytymiskeino, jonka nimesivät kaikki kompleksisuusteemaan perehtyneet. Ne neljä haastateltavaa, jotka eivät olleet osallistuneet koulutukseen ja joille kompleksisuus oli terminä vieras, korostivat enemmän armollista asennetta, jossa on tuki yhtymäkohtia kompleksisuusymmärrykseen. Aineistomme on kuitenkin tässä suhteessa pieni ja asia kaipaasi lisätutkimusta.

”Kompleksisuustietoisuus tietyllä tavalla vapautti, anto luvan mulle henkilökohtaisesti et ei kaikkee pysty oikeesti ratkaisemaan.” (H7)

”...on eläny vaiheen läpi, jossa kaikki säilyy elossa ja hengissä, et tämmönen oli nyt tämä lopputulema, ja löytää armollisuuden siihen, ettei tästä pitänytkaan tulla täydellistä.” (H6)

Selviytymiskeinoista voi päätellä, että asiantuntijat pyrkivät selviytymään tilanteista eteen-



Kuvio 1. Kaaottisuuden kokemus, asiantuntijatyön paradoksivyyhti ja selviytymiskeinot

päin sen sijaan, että he pyrkisivät kaaoksen mekaaniseen ratkaisemiseen. Aineiston perusteella asiantuntijat tunnistavat, ettei kaikkea voi ratkaista. He pyrkivät myös käymään dialogia sekä hyödyntämään verkostoja, jotka auttavat monimutkaisten asioiden työstämisestä. Iän tuoma kokemus ja työn merkityksellisyys palauttaminen mieleen toimivat rauhoittavina elementteinä. Silti keinovalikoimaan kuuluu myös raaka lapiointi, joka mainittiin hetkellisistä liian suuren työmäärän aiheuttamista ruuhkahuipuista selviämiseksi. Tämä vaikuttaisi korostuvan erityisesti tilanteissa, joissa kompleksisten haasteiden ohessa on myös määrällisesti paljon mekanistisia töitä, joista tulee suoriutua. Ajankäytön luova säätely asiantuntijatyössä ilmenee monella tapaa. Luovaa säätelyä tehdään sekä etsimällä keskittymistä vaativia hetkiä, että tekemällä työt silloin kun ne sujuvat, annetuista työajoista välittämättä. Voimavarat löytyvät myös yksityiselämästä, mikä usein tarkoittaa ajan antamista perhe-elämälle ja itselleen, esimerkiksi liikunnan harrastamiseen. Jälkimmäiset ovat työhyvinvointitutkimuksessa yleisesti tunnistettuja ja tunnustettuja keinoja lisätä voimavaroja työhön ja ylipäätään hy-

vinvointiin ja terveyteen. Itsensä johtamisen termein kyse on mielen ja kehon johtamisesta (Sydänmaanlakka 2014, 145). Useimmiten itsestään huolehtiminen on myös enemmän yksilön hallittavissa kuin työssä ilmenevä kaaosmaisuuks. Näin itsestään huolehtiminen on tärkeää myös työn kaaosmaisuuksista selviytymiselle. Selviytymiskeinoissa on yhteneväisyyksiä resilienssikyvyn kanssa.

Selviytymiskeinoja voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mitkä tekijät jäävät mainittujen keinojen ulkopuolelle. Mielenkiintoista on, että vaikka tutkimusaineisto on kerätty korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta, osaaminen ja koulutus selviytymiskeinoina eivät näyttele keskeistä roolia, jos roolia lainkaan. Iän tuoma kokemus sisältää toki työkokemuksen ja siten osaamisen, mutta tulkitsemme sen enemmän itsevarmuuden tunteeksi ja hyväksi itsetuntemukseksi sekä resilienssitaidoiksi kuin korkean koulutuksen tuottamaksi tietotaidoksi.

Tutkimuksen tulokset on koottu kuvioon 1. Vaikutussuhteet eri näkökulmien välillä ja sillä ilmenevät yhteenkietoutuneina ja muodostavat siten kompleksisen kokonaisuuden.

Asiantuntijatyön paradoksisivyyhti

Pelaamalla koko tutkimusaineistoa kompleksisuusajatteluun, pirullisten ongelmien ja liminaalitalan käsitteisiin sekä itsemääräämisteoriaan erottuu asiantuntijatyöstä useita paradoksaalisia asetelmia. Paradoksaaliset asetelmat voidaan määritellä asioiksi, jotka samaan aikaan ovat sekä järjen mukaisia että järjen vastaisia eikä niistä voi päätellä, kumpaa ne ovat enemmän (Tieteen termipankki 2018, Varto 2008, 106–107). Paradoksit syntyvät sekä kompleksisuuden luonteesta itsestään että toimintaympäristöstä, jossa kompleksisia asioita yritetään työstää mekanistisen maailmankuvan rakenteissa. Luonnollisesti paradoksit ovat yhteenkietoutuneita ja tässä esitetty erottelu on raaka pelkistys. Kuvaamme sitä käsitteellä paradoksisivyyhti (kuvio 2). Nähdäksemme paradoksisivyyden taustalla vaikuttaa käynnissä oleva paradigman muutos perinteisestä mekanistisesta maailmankuvasta moderniin, kompleksisuutta huomioivaan maailmankuvaan. Seuraavassa tarkemmin esiteltä asiantuntijatyön paradoksisivyyhti koostuu kuudesta eri paradoksisista, joita ovat suunnittelun, yhteistyön, päätöksenteon, ajankäytön, johtamisen ja hallinnan paradoksit.

Suunnittelun paradoksi. Asiantuntijatyössä tehdään perinteisesti tarkkoja suunnitelmia ja niitä pidetään jopa välttämättöminä, vaikka ne tiedetään jo tehdessä toimimattomiksi. Parhaimmillaan suunnittelu auttaa asiantuntijaa hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuutta. Suunnittelu vaikuttaisi lisäävän tietoisuutta ja ymmärrystä asiakokonaisuudesta, mutta myös sen kompleksisesta luonteesta. Kun huomaa, ettei suunnitelma olekaan realistinen tai toimiva, huomaa samalla asian monimutkaisen kietoutuvan luonteen. Suunnitelmien tekemisen kautta – riippumatta suunnitelman toimivuudesta – ymmärrys asiakokonaisuudesta vaikuttaisi siis lisääntyvän. Suunnittelu on yksi asiantuntijan tilanteen mukaan sovellettava selviytymiskeino, sen paradoksaalisuudesta huolimatta:

”Laajat raamit on olemassa. Aikataulutan. Enemmän ja enemmän meen siihen, että koko elämä on aikataulutettu. Ja mä koen sen helppotavaksi, eihän mun tarte seisoa siinä aikataulussa, mutta se luo raamia.” (H7)

”Mä oon ihan tyytyväinen itsestäni, et mä en koe tarvetta tehdä semmosta [suunnitelmia] ja mä kestäen sen epävarmuuden. Mut kyl mä koen et se on niin ku mun huonoutta työntekijänä, et mä en sit tee sellasta.” (H2)

Yhteistyön paradoksi. Yhteistyö ja laaja yhteistyöverkosto on tarpeen asiantuntijatyön kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi, mutta yhteistyö myös luo kompleksisuutta. Yhteistyö ja verkostoituminen auttavat tekemään työtä vaikeammalla, avoimemmin, luovemmin ja laadukkaammin. Luottamuksen merkitys korostuu. Samalla yhteistyö ja suurempi määrä näkökulmia komplisoi asioita, vaatii enemmän aikaa ja tekee päätöksenteon vaikeammaksi. Se voi johtaa entistä vahvempaan keskittymiseen vain omassa välittömässä vaikutuspiirissä oleviin asioihin laajan yhteistyön sijaan. Yhteistyö ja verkostoituminen on epämuodollista ja perustuu ihmisten välisiin suhteisiin, jotka voivat muodostua hyvin sattumanvaraisesti, kompleksisuusajattelun itseorganisoidumisen tavoin. Organisaatioiden formaalit edustukset tai organisaatorakenteet eivät ole niin olennaisia kompleksisessa työssä. Tästä näkökulmasta yhteistyön paradoksi ilmentää myös liminaaltilaa työn muutosten jäsentäjänä (Kontinen ym. 2013, 257).

”Että jos mä näen vaan tän hankkeen ja tän pienen korttelin, niin eihän mun kaaos oo niin valtaisa mun päässä. -- Että jos ajattelen hankkeen suurempaan kontekstiin, että mikä sen paikka siellä on, niin siellä se rupeaa kaaostumaan, koska siellä on niin paljon toimijoita, elementtejä ja monikerroksista. Ja verkostotyö. Että jos vien tämän johonkin sotehimmeliin, niin mihin täällä siellä... Niin siellä se rupeaa kerrostumaan. -- mutta mä näen asioita ja pyrin kehittämään.” (H5)

Kuvio 2.
Asiantuntijatyön
paradoksivyyhti



"Mut ehkä se, että ajautuu löytää niitä tyyppejä, kenen kanssa on paras tehdä töitä ni se on niinku paras vaihtoehto, sillon syntyy parempaa jälkeä ja jotenki nopeemmin." (H1)

Päätöksenteon paradoksi. Asiantuntijoiden on tehtävä päätöksiä myös niissä tilanteissa, joissa tiedetään, ettei edellytyksiä laadukkaalle päätökselle ole olemassa. Asiantuntijalta odotetaan päätöksenteko- ja priorisointikykyä, vaikka kompleksisuuden seurauksena päätösten tulisi syntyä dialogissa (mm. Lindell 2017; Wagenaar 2007). Dialogi on totutun tehokkuutta korostavan tavan ja kulttuurin kanssa ristiriidassa. Taustalla vaikuttavana syynä voikin nähdä tehokkuusajattelun ja siitä juontuvan aikapaineen. Päätökset tehdään organisaatiokaavion osoittamissa paikoissa; tehokkuuden nimissä ja ongelman rajaamiseksi dialogia ei ole käyty organisaation epämuodollisissa verkostoissa. Tätä paradoksia voisi kuvata myös tehokkaan toiminnan tai tehokkaan päätöksenteon paradoksina. Päätöksiä on tehtävä, vaikka tiedetään, että kaikki päätökseen vaikuttavat asiat eivät ole tiedossa. Myös päätöksen luonne voi olla väärä tai väärinymmärretty. Pirullisia ongelmia ei voi ratkaista lopullisesti ja niiden ratkaisusta seuraa vain uusia ongelmia (Vartiainen ym. 2013, 22). Priorisointia ja päätöksiä pitää tehdä käytettävissä olevan ajan ja useiden erilaisten tavoitteiden ristiaallokossa. Tämä edel-

lyttää asiantuntijoilta epävarmuuden sietoa ja resilienssiä:

"Luontasesti sitä varmaan niinku yrittää priorisoida, et mistä tulee suurin sanktio tai huuto, ja yrittää purkaa sitä kautta sitä kokonaisuutta, vaikei välttämättä mitään sanktioita tuukaan." (H6)

"Tekemällä jotenkin vääriä asioita voi saada vielä enemmän sotkuun sen asian, et pitää niinku osata miettiä, että missä vaiheessa kannattaa tehdä jotakin." (H1)

Ajankäytön paradoksi. Asiantuntijatyön kompleksisten kokonaisuuksien ratkaisemiseksi tarvitaan aikaa, mutta aikaa ei ole. Kompleksisessa toimintaympäristössä tarvittaisiin dialogia ja kysymistä, mutta niille ei ole suunniteltu työaikaa. Sitä ei myöskään ole mahdollista ottaa, koska toimintaympäristö on sidoksinen eikä aika ole yksilön hallittavissa (Toivanen ym. 2016, 46). Hidastaminen lisää kiirettä, koska työtahdin hidastaminen, väljentäminen ja lepo tarjoavat vain tilapäistä apua aikataulutetun ajan ylivaltaan (Ylijoki 2015, 51). Työtä varten on työaika, mutta työn sujuvuus ja luovuus eivät välitä työajasta. Asiantuntijan on siis punnittava, tekeekö hän työn organisaation muodollisten puitteiden antamissa rajoissa vai käyttääkö aikaa luovasti ja joustavasti. Vaikuttaa siltä, että kompleksisuus on kytköksissä muun

muassa Halavan ja Pantzarin (2010, 53) esittämään työn muutokseen lineaarisesta ajakäsityksestä kohti purskeista ajakäsitystä. Purskeinen ajakäsitys linkittyy aikaan sisältöjen kautta: On paljon yhteen kietoutuneita, yhtäaikaista tekemistä vaativia asioita, jotka ovat luonteeltaan erilaisia ja niitä tehdään niin kauan kuin niiden tekeminen vie aikaa, tai kiinnostusta riittää. Mielenkiintoinen näkökulma on myös Minäaika, jonka he määrittävät työpaikalla ajaksi, jolloin tehtävät ovat työntekijän hallinnassa ja ymmärryksessä, eikä resurssivajauksia ole työtä haittaamassa (emt. 33). Sen rinnalla on aineistomme perusteella myös aikaa, jolloin näin ei ole:

"Heidän viesteihin pitää reagoida ihan välittömästi. Ja kaks viikkoo on todella pieni aika reagoida tommoiseen. Ja sehän ei toteutunut yhtään mitenkään. Ei ainakaan yhtään hyvinkään. Ja sit tietysti se muuttuu ihan kauheeks kaaokseks ja nyt puhun negatiivisessa mielessä siitä kaaoksest." (H4)

Johtamisen paradoksi. Asiantuntija tarvitsee kompleksisiin kysymyksiin liittyvien pirullisten ongelmien ratkaisemiseen tukea, mutta esimiesten taholta saatava tuki tarjoaa ratkaisua lähinnä kesyihin ongelmiin. Perinteinen, mekanistinen johtamisen tapa ei toimi kompleksisissa ympäristöissä. Esimiesten toiminta ei asiantuntijoiden näkökulmasta näytä vastaavan asiantuntijatyön kompleksisen luonteen synnyttämiin tarpeisiin, jos esimiehillä ei ole kompleksisuustietoisuutta. Vaikuttaa siltä, että johdon koetaan asettavan yksinkertaiset tavoitteet mekanistisen maailmankuvan mukaisesti ja arjessa asiantuntijat painivat kompleksisten ongelmien kanssa saavuttaakseen tavoitteet.

Herääkin kysymys, mikä rooli esimiehillä on ylipäättään? Esimiehet eivät aineistomme perusteella ole kaaosmaisessa työtilanteessa yleensä dialogiin ja kysymiseen keskittyvässä ratkaisijan roolissa, vaan jopa päinvastoin, minkä seurauksena asiantuntijan kokemaa tuki esimiesten taholta jää vähäiseksi:

"Helposti saat helppoihin asioihin tuen, mutta kun things get messy, niin suoran tuen saaminen menee paljon hankalammaks..." (H6)

"...oon puhunut ihan suoraan hänelle [esimiehelle] siitä epätoivoisesta kaaoksesta, mitä oli ja ratkaisu oli se, että häneltä tuli lisää töitä mulle. Niin mä tiedän, että sieltä ei tule apua mulle." (H4)

Hanénin (2017, 193) mukaan monet johtamisen ongelmat saattavat johtua nimenomaan kompleksisuudesta – toisaalta monet johtamisen ongelmat voivat myös ratketa kompleksisuudella. Kompleksisuuden johtamisessa tarvitaan kollektiivista prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemista (emt., 132; Lindell 2017; Stacey 1996, Rittel & Webber 1973). Myös Hamel (2007, 27) on nostanut esiin uusien johtamistaitojen ja organisointitapojen tärkeyden modernissa toimintaympäristössä, jolle tyypillistä on sekä jatkuva muutos että kehitystrendien pirstaleisuus. Johtajaseuran ja johtamisen tapojen uudelleen määrittelylle on tarvetta etenkin uusissa työelämän organisaatioissa ja projektimaisissa yhteisöissä, mutta myös yleisesti muuttuvassa työelämässä (Kontinen ym. 2013, 261).

"Sanosin et koko organisaation ymmärrys tietyllä tapaa olis hyödyllinen tästä kompleksisuudesta. No mullon hyvä tilanne et esimies on kärryillä näistä. Tavallaan pitää olla se tuki. Erityisesti ku ollaan tämmösessä kompleksisessa ympäristössä. Jos puhun ylimmälle johdolle, tietyille henkilöille, ni ne ei oo ikinä kuullu kompleksisuudesta, mut on silti tullut se olo, että tuetaan organisaation kykyä tehdä ratkaisua." (H7)

Kun yhteistyö ja verkostoituminen muiden asiantuntijatyötä tekevien kanssa organisaation sisällä ja rajapinnoilla edistää työtä ja tekee siitä miellyttävämpää, esimiehen merkitys vähenee. Samalla esimiesten on vaikeampi käydä dialogia työstä, joka tapahtuu kaukana heistä:

"Mun esimies ei voi missään nimessä arvioida mun työtä. Se ois ihan... Ei se tiedä mitään mun työstä." (H2)

Hallinnan paradoksi. Asiantuntijatyöhön liittyy halu hallita kokonaisuuksia, vaikka kompleksisten kokonaisuuksien ollessa kyseessä se on haastavaa, jopa mahdotonta. Tähän liittyy myös halu ymmärtää kokonaisuuksia, vaikka syy-seuraussuhteiden kietoutuneisuus tekee niiden ymmärtämisestä mahdotonta. Kenties merkittävintä yksilön kannalta onkin hallinnan tunteen käsitteen muuttuminen. Kompleksisuuden hallintapyrkimykset lisäävät kompleksisuutta (Vartiainen ym. 2016), ja samalla epävarmuuden ja hallitsemattomuuden sietäminen on vastoin perustarpeitamme (Neuvonen 2014). Tarvitaan siis ymmärrystä siitä, että emme ymmärrä, ja kärsivällisyyttä sietää tätä ristiriitaa sekä siitä seuraavaa epävarmuutta. Tarvitaan sekä kykyä toimia epävarmuuden vallitessa että kärsivällisyyttä olla toimimatta tilanteen niin vaatiessa, mikäli tämän vaateen hahmotamme. Kärsivällisyys on yhteydessä resilienssiin, jota voi kasvattaa. (Emt. 95, 202.) Hanén (2017, 177), joka käsittelee aihetta etupäässä organisaatiotasolla, näkee kompleksisuuden luonteen ymmärtämisen askeleena yllättävien tilanteiden hallintaan ja resilienssin kehittymiseen. Myös liminaalitalan ymmärtäminen voisi auttaa työntekijöitä kaaoksen kestämässä (Kontinen ym. 2013, 260). Vaikka asiantuntijatyötä tekevät korostivatkin erilaisia selviytymiskeinoja kaaoksen mekanistisen ratkaisemisen ja hallitsemisen sijaan, hallinnan kaipuu on vahva ja kytköksissä suunnittelun tarpeeseen:

"Et jos olis selkeä yksinkertaisempi malli, olis mahdollista saada aikaan paljon enemmänkin, mut ei se tässä ympäristössä jotenkin o mahdollista..." (H6)

Johtopäätökset ja pohdinta

Edellä esitetty asiantuntijatyön paradoksisivyyhti kuvaa kompleksisuuden ilmenemistä asian-

tuntijatyössä ja osoittaa sekä asiantuntijatyössä kohdattavien tilanteiden että kaikkien ratkaisukeinojen kytkeytyneisyyden. Tästä seuraa asiantuntijatyöhön moniulotteisuus, mikä näkyy kaoottisuuden kokemuksena.

Asiantuntijatyö vaikuttaa olevan luonteeltaan kompleksista. Paradoksisivyyhdin kuvaamassa paradoksien ristiaallokossa myös itse asiantuntijuudesta syntyy eräänlainen paradoksi. Asiantuntijalta odotetaan asiantuntemusta, päätöksiä ja kokonaisuuden hallintaa, vaikka asiakokonaisuutta ei pystyisikään sen kompleksisesta luonteesta johtuen hahmottamaan. Yhteiskunnassamme asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on vaadittava koulutus ja käytännön kokemus asiantuntija-alueeltaan. Vaikka kokemuksesta on hyötyä, kompleksisessa ympäristössä asiaa ei kuitenkaan voi koskaan täysin tuntea, koska se on alati muuttuvainen. Kompleksisuutta ei voi edes oppia ja opettaa sellaisenaan työssä, vaan sitä voi oppia itseorganisoitumisen kautta (Raisio & Ahonen 2017). Asiantuntijuuden käsite ja rooli muuttuvat kompleksisessa ympäristössä "vastaautomaatista" kohti dialogia käyvää ja kysyvää sekä kompleksisiin ongelmiin ymmärrystä ja ratkaisutapoja etsivää aktiivista toimijaa. Dialogi on vaikeaa, sillä onnistumiseen tarvitaan halu ymmärtää toisia, halu yrittää olla todistelematta olevansa oikeassa sekä aito pyrkimys yhteisymmärrykseen, joka ei ole kenenkään alkuperäinen ennakkokäsitys ongelmasta (Neuvonen 2014, 295).

On syytä korostaa, että kompleksisen todellisuuden ohessa on edelleen myös yksinkertaisempia mekanistisia tilanteita, kriittisiä ja kesyjä ongelmia, joiden hallinta ja ratkaiseminen on mahdollista. Kompleksisuustietoisuuden kasvaessa nämä yksinkertaiset asiat saattavat jäädä kompleksisuuden varjoon. Asioiden limittyessä ja aikapaineen kasvaessa erityisesti johtamis- ja asiantuntijatyössä tämä vaara on todellinen. On kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, etteivät ongelman luonne ja ratkaisutapa olisi ristiriidassa keskenään. Tämä linkittyy myös johtamisparadoksin yhteydessä käsiteltävään organisaati-

oiden pyrkimykseen ratkaista mekanistisella toiminnalla yksilöiden kohtaamia kompleksisia haasteita.

Johtamisen rinnalle on hiipinyt ajatus itsensä johtamisesta, joka vaikuttaa korostuvan erityisesti ajasta ja paikasta riippumattomassa asiantuntijatyössä (esim. Sydänmaanlakka 2006; 2014). Tutkimuksemme mukaan asiantuntijoiden keinot selvittää kaaosmaisesta työelämästä ovat yksilöllisiä. Kaaosmaisuuksien hallinnan ja itsensä johtamisen väliltä löytyy useita yhtymäkohtia, jotka liittyvät kehon, mielen, tunteiden ja arvojen johtamiseen sekä selkeiden tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn. Asiantuntijatyön paradoksimyyhdistä johtuen väitämme, että itsensä johtaminen ei ole ratkaisu, mikäli siinä ei huomioida kompleksisuuden luonnetta. Itsensä johtaminen ei ole kompleksisuudesta irrallinen alue, vaan siinä tulisi huomioida kompleksisuuden johtamisen piirteet, kuten tarve dialogiin ja kysymiseen (esim. Vartiainen ym. 2016; Lindell 2017), kuten muussakin johtamisessa.

Selviytymiskeinojen soveltuvuuteen erilaisissa asiantuntijoiden kohtaamisissa tilanteissa liittyy myös kompleksisia piirteitä. Yksi keino voi toimia jossain tilanteessa, mutta vastavasti toisessa olla irrelevantti, jopa kompleksisuutta lisäävä tekijä. Selviytymiskeinot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: pysyvämpi-luonteiset perustaan liittyvät keinot sekä tilanteittain muuttuvat ja sovellettavat keinot. Asiantuntijan armollinen asenne, iän tuoma kokemus ja ymmärrys työn ja ilmiöiden kompleksisesta luonteesta luovat perustan, jolle asiantuntijan selviytyminen kompleksisessa ympäristössä voi rakentua. Vastaavasti suunnitelmien tekeminen, raaka lapiointi ja ajankäytön priorisointi sekä luova sääntely ovat esimerkkejä tilannekohtaisesti soveltuvista keinoista, joiden avulla erilaisissa kompleksisissa asetelmissa selviytyminen on mahdollista. Kohdatessaan erilaisia kompleksisia tilanteita, asiantuntijan tulisi kokeilla erilaisia tilannekohtaisia selviytymiskeinoja ja myös käydä dialogia eri ratkaisuvaihtoehdoista. Näin ollen myös dialogitaidot korostu-

vat selviytymiskeinona. Kyse on pitkälti asiantuntijan suhtautumistavasta erilaisiin tilanteisiin, näiden tilanteiden tunnistamisesta sekä siitä, miten avointa ja ennakkoluulotonta suhtautumista voi soveltaa ja ylläpitää arjessa.

On syytä pohtia, otetaanko kompleksisuus annettuna ja onko kompleksisuus riittävä selitys ”kaikkeen”. Asiantuntijatyössä kompleksisuus voidaan nähdä työn metatasona, joka voi peittää alleen konkreettisia työn toteuttamisen ongelmia, kuten esimerkiksi väärin mitoitettun työn määrän. Haasteena on, miten tunnistaa kompleksiset tilanteet ja niissä järkevät toimintatavat selittämättä kaikkea kompleksisuudella. Eräs tapa pyrkiä ratkaisemaan tätä haastetta on käyttää aikaa ongelman määrittelyyn ennen asian ratkaisemista. Kompleksisessa tilanteessa ongelman määrittely tulisi tehdä dialogissa (mm. Vartiainen ym. 2013, Hanén 2017). Tämä haaste ja ratkaisumalli limittyvät osaksi ajankäytön paradoksia.

Kenties olennaisinta kompleksisuuden ymmärtämisessä on kuitenkin se, ettei keskittyminen yhteen ainoaan lähestymistapaan useinkaan ole ratkaisu. Myös työelämän tutkimuksessa voisi kriittisesti tarkastella aiheajauksia, jos toimintaympäristö nähdään kompleksisena. Kun asiat muovautuvat yhtäaikaaisesti ja muutokset limittyvät toisiinsa, kovin rajattujen tekijöiden muutosvaikutusten tutkiminen ei ylipäänsä ole riittävää asiantuntijatyön kompleksisen luonteen vuoksi. Siksi näemme, että jatkossa empiirisen, kokonaisvaltaisen kompleksisuustutkimuksen tarve on suuri. Nyt toteutettu tutkimus on ilmiön moniulotteisuus ja yhteen kietoutuneisuus huomioiden vasta jäävuoren huipun raaputusta. Huomioimalla kokonaisvaltaisemmin työelämän ja siihen linkittyvien ilmiöiden ja asioiden kompleksisen luonteen ja lisäämällä samaan aikaan tietoisuutta yksinkertaistamisen luomista haasteista, pystytään jatkossa pääsemään pintaa syvemmälle asiantuntijatyön ja laajemmin myös työelämän tutkimuksessa. Myös esimiehet ja johtajat tarvitsevat kompleksisuussymmärrystä, jotta he voivat tunnistaa ongelmien luonteen paremmin,

edistää dialogia ja tukea siten asiantuntijoita hallittuun itseorganisoitumiseen mekanistisen johtamisen ja yksinkertaistettujen toimintamallien luomisen sijaan (ks. Hanén 2017, 162).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin tarkoituksena kuvata moniulotteista ja jäsentymätöntä ilmiötä asiantuntijoiden pohdintaan ja vastauksiin pohjautuen. Tutkimuksessa haastateltavien määrä on tulosten yleistettävyyttä ajatellen vähäinen, mutta toisaalta haastateltavat olivat hyvin erityyppisiltä toimialoilta ja eri sektoreilta edustaen varsin laajasti asiantuntijatyön kenttää. Koulutuspalautteen ja havaintojen käyttö aineistona fokusoii tutkimuskysymyksiä ja kasvatti tutkimukseen osallistuneiden määrää lisäten tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset kuvaavat kompleksiseen asiantuntijatyöhön, sen ilmenemismuotoihin ja selviytymiskeinoihin sekä arjen kokemuksiin liittyviä erilaisia näkökulmia. Näin ollen tutkimuksen voi omalta osaltaan katsoa vastaavan tavoiteasetteluun eli ilmiön kuvaamiseen. Tulosten merkittävyyttä lisää osaltaan se, että vastauksissa oli havaittavissa toistuvuutta sekä käsiteltyjen teemojen sisällä että esiin nousseiden keinojen osalta. Tutkimuksen tekijöiden oma asiantuntijatyötausta vaikuttaa tutkimuksen lähtökohtiin ja objektiivisuuteen. Asiantuntijataustan voi arvioida tuoneen lisäarvoa ja syvyyttä eri teemojen pohdintaan haastattelutilanteissa ja analyyseissä.

Tutkimus osoittaa asiantuntijatyön kompleksisen luonteen. Pohdittaessa hallinnan kei-

noja asiantuntijatyössä tai asiantuntijatyön johtamista, tutkimuksen tuloksia, paradokseja, voidaan hyödyntää ilmiön laajuuden ja kompleksisuuden kuvaamisessa.

Kompleksisen asiantuntijatyön tutkimusta tulisi laajentaa eri toimialoilta ja erilaisiin toimintaympäristöihin sekä asiantuntijatehtäviin. Näin voidaan lisätä ymmärrystä kompleksisen asiantuntijatyön luonteesta ja samalla saada lisätietoa siitä, miten hallinnan kokemuksen saavuttaminen voi toteutua muuttuvassa, liminaalitulojen sävyttämässä työelämässä. Jatkossa ei tulisi unohtaa myöskään asiantuntijatyön johtamisen, itsensä johtamisen ja kestäväen työelämän näkökulmia.

Csikszentmihalyi (1990, 2) kuvaa onnellisuutta yksityisenä tilana, joka ei riipu ulkoisista seikoista vaan ihmisen omasta tulkinnasta ja sen hallinnasta. Oman sisäisen kokemuksen kontrolloiminen on itsensä johtamista, jota kannattaa tavoitella. Kuten edellä totesimme, kompleksisuus muuttaa hallinnan käsitettä. Jos kuitenkin voimme ymmärtää kompleksisuuden olemassaolon, olla armollisia itsellemme ja hallita siten omaa sisäistä kokemustamme, voimme ehkä paremmin päättää elämämme laadusta. Näin voimme omalta osaltamme edistää myös kestävää työelämää.

”Mä heitän pallon ja pystyn elämään sen kanssa, ja luotan siihen. Kysyn, tavalla tai toisella ja mietin, että voinko elää sen kanssa, en sit lähe enempää vatuloimaan sitä, se on tavallaan, että pukki ruutuun ja seuraava kohti.” (H6)

Kirjallisuus

- Aaltonen, M. (toim.) (2007) The third lens: multi-ontology sense-making and strategic decision-making. Farnham: Ashgate Publishing.
- Ansio, H. & Hirkman, P. (2013) Työ ja johtajuus liminaalitulassa. Tekesin raportti 6/2013. Helsinki: Tekes.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow. The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper Perennial.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11 (4), 227–268.
- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. (2017) Reflections on the "leadership under complexity" workshop. Helsinki: Sitra. [online]. <URL:https://www.sitra.fi/julkaisut/leadership-under-complexity-tyopajan-saato/>. Luettu 30.10.2017.
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010) Kuluttajakansalaiset

- tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA-raportteja. Helsinki: Taloustieto Oy. <URL: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuultajakansalaiset.pdf> >. Luettu 8.1.2018.
- Hamel, G. (2007) Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hanén, T. (2017) Yllätysten edessä. Kompleksisuus-teoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) Kohti kestävää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013) Liminaalitiilan käsite työn muutosten jäsentäjänä. Aikuiskasvatus 33 (4), 252–264.
- Lindell, J. (2017) Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Acta Wasaensia 375. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mälikangas, A. (2007) Personality, wellbeing and job resources. From fegative paradigm towards positive psychology. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Neuvonen, M. (2014) Päättää viisaasti. Helsinki: Talentum.
- Niemi, S. & Kräkin, M. (2015) Simulaatiotyöpajalla ymmärrystä työelämän kaaosmaisuuksiin. Verkko-lehti Lahtinen, Lahden ammattikorkeakoulu. [online] <URL: <http://lahtinen.lamk.fi/?p=1248> >. Luettu 25.11.2018.
- Raisio, H. & Ahonen, H. (2017) Kompleksisuus oppimisessa ja työelämän muutoksessa (Kausi 1, osa 6). Podcast. Keva. [online] <URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JNLgO5cpIm8> >. Kuunneltu 13.3.2018.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences 4 (2), 155–169.
- Saari, T. (2016) Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3), 232–243.
- Salo, U-M. (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbäck (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Tampere: Nuorisotutkimusverkosto.
- Stacey, R. D. (1996) Complexity and creativity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. (2006) Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2014) Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting, 140–153.
- Tieteen termipankki (2018) Filosofia:paradoksi. [online]. <URL: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:paradoksi> >. Luettu 23.9.2018.
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016) Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki: Työterveyslaitos. [online]. <URL: <http://urn.fi/URN:ISBN-978-952-261-699-9> >. Luettu 8.1.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ylijoki, O-H. (2015) Ajan paradoksit tutkimustyössä. Teoksessa A-H. Anttila, T. Anttila, M. Liikkanen & H. Pääkkönen (toim.) Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus, 45–60.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016) Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press, 227–267.
- Wagenaar, H. (2007) Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. The American Review of Public Administration 37 (1), 17–50.
- Varto, J. (2008) Ajatteleminen alku ja loppu. Kreikkalaista eetosista etsimässä? Lahti: Osuuskunta Elan Vital.
- Ylikännö, M. (2015) Kenellä on kiire? Suomalaisen kiireen kokemukset ja ajankäyttö. Teoksessa A-H. Anttila, T. Anttila, M. Liikkanen & H. Pääkkönen (toim.) Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus, 73–84.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007) Positive organizational behavior in workplace. The impact of hope, optimism and resilience. Journal of Management 33 (5), 774–800.

Osajulkaisu II

Niemi, Sari (2020). Asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 22(2), 70–87.

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Asiantuntija- organisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla

Sari Niemi

YTM, hallintotieteen jatko-opiskelija;

TKI-asiantuntija

LAB-ammattikorkeakoulu

sari.niemi@lab.fi



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Tiivistelmä

Tutkimuksessa tarkastellaan simulaatio-oppimista työyhteisöjen kehittämismenetelmänä työelämän keskeisten haasteiden, kuten uudistumiskyvyn ja siihen liitettyjen oppimisen, innovatiivisuuden ja johtamisen muutostarpeiden, näkökulmista. Työelämän muutos haastaa myös työssä tapahtuvaa oppimista. Tarvitaan uusia toiminta-

tapoja ja menetelmiä edistää työelämässä tapahtuvaa oppimista ja organisaatioiden uudistumiskykyä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) mitkä ovat simulaatio-oppimisen toteutuksessa huomioitavat periaatteet työyhteisöjen kehittämisessä uudistumiskyvyn kannalta ja 2) mikä merkitys simulaatiomenetelmällä on asiantuntijaorganisaation uudis-

tumiskyvylle, erityisesti oppimisen ja johtamisen näkökulmista?

Tutkimusaineisto koostuu asiantuntijaorganisaatioissa toteutetuista käytännön kokeiluista, palautteista ja teemahaastattelusta. Faktorianalyysillä muodostettiin kolme simulaatio-oppimisessa huomioitavaa periaatetta: organisaation tilannetta tukeva tavoite, turvallinen ja mielekäs tilanne sekä oivaltava ja jakava oppiminen. Aineistolähtöiseen laadulliseen analyysiin perustuen simulaatio-oppiminen sisältää organisaatioiden uudistumiskykyä mahdollistavia elementtejä. Sillä voidaan tukea yhteisöllistä kehittämistä, mutta myös laajentaa näkökulmia ja valmentaa toimimaan yllätyksellisissä tilanteissa.

Simulaatiomenetelmällä toteutetut interventiot osoittivat, että simulaatiopedagogiikka on sovellettavissa asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittämisen ja oppimisen kontekstiin aiemmissa tutkimuksissa käsiteltyjä toimialoja ja aiheita laajemmin.

Avainsanat: *uudistumiskyky, simulaatio-oppiminen, asiantuntijaorganisaatiot, resilienssi, yhteisöllinen oppiminen*

Simulation learning as a tool for the development of resilience in expert organisations

Abstract

This study examines simulation-based learning as a working community development method from the perspectives of key challenges in working life, such as resilience and associated needs for change in learn-

ing, innovation, and management.

Working life changes also challenge learning at work. New practices are needed to promote learning in working life and organisations' ability to renew. The research questions are 1) what are the principles to be considered regarding simulation learning in terms of the ability to renew work communities, and 2) what is the significance of the simulation method for the renewal of an expert organisation, especially from the perspectives of learning and management?

The research data consist of practical experiments, feedback and thematic interviews carried out in expert organisations. Factor analysis formed three principles to be considered in simulation learning: an objective supporting the organisation's situation, a safe and meaningful situation, and an insightful and shared learning. On the basis of data-based qualitative analysis, simulation learning includes elements that enable organizations to regenerate. Simulation learning supports communal development, but also broadens perspectives and prepares experts and leaders to act in unexpected situations. Interventions achieved using the simulation method show that simulation pedagogy is applicable to the context of development and learning of expert organisations beyond the fields and topics discussed in previous studies.

Keywords: *simulation training, resilience, expert organisations, collaborative learning*

Johdanto

linikäisen oppimisen ja etenkin työssä tapahtuvan oppimisen tarve alati muuttuvassa työelämässä on lisääntynyt. Työelämän monimuotoistuminen ja muutosherkkyys heijastuvat myös oppimisen muutostarpeisiin kietoen oppimista ja työtä enemmän yhteen. Muodollisten rakenteiden ja osaamistavoitteiden rinnalla työpaikoilla on arkitodellisuus, joka rakentuu vuorovaikutuksessa jatkuvasti muuntuen. Työpaikkojen uudistumiskyvyn näkökulmasta tarvetta olisi menetelmille ja toimintatavoille, joilla voidaan tukea kaikkien oppimista, arjen yhteisöllistä ja moniäänistä kehittämistä yli rajojen sekä innovatiivisuutta kompleksisessa ympäristössä.

Uudistumiskykyä käytetään löyhästi rinnakkaisena muutosjoustavuuden ja resilienssin käsitteiden kanssa, osin siksi, että selvä suomenkielinen vastine puuttuu. Organisaatioiden uudistumiskyvyn resilienssipainotus on myös vastine organisaatioiden kehittämisen perinteisille, optimointia ja standardointia tähdentäville näkökulmille. (Nieminen ja muut, 2017.) Vaikka resilienssi määritellään usein kyvyksi selviytyä ja uudistua vastoinkäymisistä, on huomattava, että sitä rakennetaan organisaatioiden arkipäivässä organisaatio- ja työntekijätasolla ennakoiden ja uudistaen (Kuntz ja muut, 2016).

Oppiminen on yksi organisaatioiden uudistumiskykyyn vaikuttava tekijä (Seville, 2016, s. 111; Nieminen ja muut, 2017, s. 79). Oppimisen lisäksi uudistumiskykyyn on liitetty muun muassa ihmisiä huomioiva johtajuus ja organisaatio-kulttuuri (Bushe & Marshak, 2016) sekä

innovatiivisuus ja luovuus (Seville, 2016). Uudistumiskykyyn nähdään kuuluvan myös johtajuuden ja johtamistoiminnan uudistuminen ja vuorovaikutusosaaminen, itseorganisoitumisen edistäminen sekä näkemysten ja toimintamallien kokeilujen moninaisuus (Nieminen ja muut, 2017, ss. 53–54). Kaiken kaikkiaan työelämän jatkuvat muutokset sekä kompleksisuuden ja epävarmuuden lisääntyminen muuttavat organisaatioiden kehittämistä ja johtajuutta (Bushe & Marshak, 2016). Myös johtamistutkimuksessa korostuu ihmisläheisen ja hierarkkista johtamismallia uudistavan johtajuuden tarve (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 226). Näistä lähtökohdista työelämää uudistavien elinikäisen oppimisen tavoitteiden, kuten verkostomaisten oppimisympäristöjen, jaetun asiantuntijuuden ja luovan ongelmanratkaisun (Sitra, 2019), toteutuminen edellyttää johtajuuden uudistamista.

Lisäksi tarvitaan yhteisöllisiä työelämän kehittämis- ja oppimismenetelmiä. Innovatiivisuuden ja luovuuden tulisi olla osa arkipäivää kaikilla tasoilla organisaatiossa ja sen rajoilla. Tämä edellyttää lupaa epäonnistua, uskallusta kokeilla ja yhteisöllistä oppimista, mutta myös kykyä toimia epävarmuudessa ja yllättävissä tilanteissa. (Seville, 2016, ss. 111–112; Nieminen ja muut, 2017).

Yhteisöllisiä ja henkilöstölähtöisiä toimintatapoja on kaivattu jo jonkin aikaa (esim. Alasoini ja muut, 2014, s. 34), mutta mahdollinen muutos ei näy vielä ainakaan tilastoissa. Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen, 2019) mukaan hieman aiempaa useammat työntekijät ovat osallistuneet toiminnan uudistamiseen vuosina 2014–2018, kun taas tuote- ja palvelukehitykseen osallistumisessa muutosta ei ole tapahtunut. Sen sijaan Suomessa on uudistettu ahkerasti toimintatapoja ja

prosesseja, mikä näkyy lähes loputtomina muutoksina työpaikoilla (Alasoini ja muut, 2014).

Järvensivu (2006) analysoi, että työnkuvien laajentuminen sekä itseohjautuvuuden ja autonomian lisääntyminen ovat lisänneet paineita oppimiseen, mutta toisaalta laajentaneet ja hämärtäneet sitä, mitä ja millä ajalla pitäisi oppia pysyäkseen mukana kilpailussa. Työtä ja oppimista voi loppujen lopuksi olla vaikea erottaa toisistaan (ss. 89–91). Ellström (2001, s. 431) huomautti jo vuosituhannen alussa, että työpaikkojen arjessa epämuodollisesti tapahtuva oppiminen edellyttää myös aikaa reflektiolle, ajatusten vaihdolle ja ajattelulle, mikä voi olla mahdotonta aikaniukkuuden vuoksi. Tämä niukkuus ei näytä poistuneen etenkin asiantuntijatyötä leimaavan aikapaineen ja kaaosmaisuu- den (Toivanen ja muut, 2016, s. 105), ennakoimattomuuden ja epälineaarisuuden (Kesti & Pietiläinen, 2019) sekä asiantuntijatyötä haastavan paradoksisuuden luonteen (Niemi & Kräkin, 2019) valossa. Muutosherkässä työelämässä tärkeää olisi kehittää asiantuntijatyössä esimerkiksi vuorovaikutukseen, oppimiseen ja ongelmanratkaisukykyyn liittyviä taitoja (World Economic Forum, 2018, s. 10). Kestin ja Pietiläisen (2019, s. 157) mukaan tällaiset kompetenssit ilmenevät myös kollektiivisesti.

Artikkelin lähtökohtana ovat kokemukset interventioista, joissa simulaatio-oppimista on menetelmänä sovellettu työyhteisöjen yhteisölliseen kehittämiseen. Menetelmä on vakiintunut sosiaali- ja terveysalalle (esim. Teräs ja muut, 2013; Dieckmann ja muut, 2012), mutta tässä tutkimuksessa sitä on käytetty asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn tukemisessa eri aloilla. Uudistumiskykyä on lähestytty simulaatioiden teemoissa arki-

päiväisten vuorovaikutustilanteiden näkökulmasta, kuten esimiestyössä ja asiakas-kohtaamisissa. Simulaatiot ovat perustuneet osallistujien omaan toimintaan, havainnointiin ja fasilitoituun oppimiskeskusteluun.

Tutkimus lähtee liikkeelle siitä, että simulaatiomenetelmän perusajatuksen voi tuoda myös organisaatioiden kehittämisen alueelle ja se voi antaa käytännön työkalun uudistumiskyvyn kehittämiseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) mitkä ovat simulaatio-oppimisen toteutuksessa huomioitavat periaatteet työyhteisöjen kehittämisessä uudistumiskyvyn kannalta ja 2) mikä merkitys simulaatiomenetelmällä on asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvylle, erityisesti oppimisen ja johtamisen näkökulmista? Simulaatio-oppimisen toteutusta analysoidaan interventioista kerättyjen osallistujapalautteiden perusteella faktorianalyysiä hyödyntäen. Sen lisäksi menetelmän käyttöä uudistumiskyvyn näkökulmasta tutkitaan organisaatioiden johdon haastatteluihin ja palauteaineistoon perustuvalla laadullisella analyysillä.

Simulaatio-oppiminen

Simulaatio-oppimista hyödynnetään pitkälti sosiaali- ja terveysalalla. Simulaatio-oppimisella tarkoitetaan työssä tarvittavien taitojen tavoitteellista ja ohjattua, todellisuutta jäljittelevissä tilanteissa tapahtuvaa harjoittelua, kehittämistä ja arviointia. Simulaatioilla harjoitellaan sekä teknisiä että ei-teknisiä taitoja, kuten vuorovaikutus-, johtamis- ja päätöksentekotaitoja. Simulaatioilla on mahdollista havainnollistaa toimintaa, oppia ryhmässä, harjoitella ja testata riskialttiita tai kalliita toimenpiteitä sekä arvioida toimintakykyä. (Rall, 2013.) Dieckmann ja muut (2012, s. 641) kuvailevat simulaatio-opetusta hyvin monimutkaisena ko-

konaisuutena, jossa yhdistyvät tekniikka, muualla opittu, skenaarioiden suunnittelu ja opettajan simulaatiopedagogiset taidot.

Simulaatiopedagogiikan teoreettiset taustat ovat moninaiset. Yleisesti voidaan ajatella, että simulaatio-opetus on suunnattu aikuisille oppijoille, joilla on jo työkokemusta, mikä auttaa oppimistilanteeseen valmistautumisessa ja kokemusten peilaamisessa todellisuuteen. Kolben (1984) kokemuksellisen oppimisen malli on yksi keskeinen pedagoginen lähtökohhta simulaatio-oppimiselle, samoin Vygotskyn ja Deweyn teoriat (Keskitalo, 2015, s. 14; Aura, 2017, s. 8). Kolben mallissa keskeistä on oppimisen ymmärtäminen kokemuksen kautta jatkuvasti kehkeytyvänä, reflektoitavana prosessina. Oppiminen on tiedon luomisen prosessi, ja se tapahtuu yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa (Kolb, 1984, ss. 26–36, 40). Vygotskyn (1978, s. 54) kulttuurihistoriallinen teoria oppimisen rakentumisesta välittyneisesti merkkien ja työkalujen avulla vastaa hyvin simulaatio-oppimisen käytäntöjä. Teräs ja muut (2013, s. 78) ehdottavat Vygotskyn pohjaten käsitteeksi simulaatiovälikkeistä oppimista: sosiaalisten, teknologisten ja muiden materiaalis-symbolisten välineiden vuorovaikutteista muutosprosessia.

Simulaatio-oppimisen vaikuttavuudesta on saatu hyviä tuloksia lääkeshoidon täydennyskoulutuksessa teoriatiedon siirrettävyydessä käytännön työhön, oman osaamisen arvioinnissa sekä itseluottamuksen ja ryhmätyö-, kommunikaatio- ja päätöksentekotaitojen vahvistamisessa (Aura, 2017). Myös vanhustyössä simulaatio-oppiminen on ollut hyödyllinen menetelmä parhaiden käytäntöjen jakamiseen ja hoitajien välisen viestinnän ja yhteistyön kehittämiseen (Mager ja muut, 2012). Sosiaalialan ammattilaisille suunnatussa ope-

Simulaatiolla tulee olla selkeät tavoitteet, jotka perehdytyksessä liitetään organisaation ja sen jäsenten työhön

tuskokeilussa simulaatio-oppiminen mahdollisti yhteisen oppimiskokemuksen ja reflektoinnin sekä eri asiantuntijamuotojen integroitumisen toisiinsa (Silvennoinen & Juujärvi, 2018). Simulaatio-oppimista on käytetty myös sosiaali- ja terveystieteiden osaamisen kehittämisessä ja alan yrityksissä nähdään laajasti hyödyntämismahdollisuuksia (Salminen-Tuomaala ja muut, 2018). Lisäksi menetelmän käytöstä kokeilevan kehittämisen välineenä on tuloksia (Hautamäki ja muut, 2020). Simulaatioilla tarkoitetaan myös pelillistettyjä oppimisalustoja ja ajoneuvosimulaattoreita, mikä tekee käsitteestä hyvin moninaisen. Tässä tutkimuksessa simulaatio-oppiminen on rajattu edellä viitattujen tutkimusten tapaan osallistujien omaan toimintaan ja vuorovaikutukseen perustuvaan, ryhmissä tapahtuvaan simulaatioharjoitteluun.

Hoitoalalla kliinisten taitojen harjoittelun rinnalle on noussut ei-teknisten taitojen harjoittelu. Tällaisia taitoja ovat ihmisten kohtaaminen, vuorovaikutus, päätöksenteko ja johtaminen samoin kuin simulaatiot työyksiköiden ja tiimien kesken (Gaba, 2004). Nämä ovat työelämän universaaleja taitoja, mikä herättää pohtimaan, millä muilla aloilla simulaatio-oppimista voitaisiin hyödyntää. Gaba (2004, s. i9) myös nostaa esiin simulaation roolin tärkeänä alhaalta ylös -työkaluna organisaatioiden työturvallisuuskäytäntöjen ja laajemmin muutosten kehittämisessä ja välittämisessä. Vaikka simulaatio-oppiminen on sosiaali- ja terveystieteiden sisällä laajastikin sovellettu opetusmenetelmä ja oppimisym-

päristö (esim. Teräs ja muut, 2013; Dieckmann ja muut, 2012), vaikuttaa siltä, ettei se tämän tutkimuksen määritelmän mukaisena ole levinnyt ainakaan ammattikorkeakouluopetuksessa muille aloille tai laajemmin työelämän kehittämiseen. Siksi tässä tutkimuksessa simulaatio-oppimista tarkastellaan työpaikkojen uudistumiskyvyn näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskohde ja osallistujat

Tutkimuksen lähtökohtana ovat kehittämishankkeessa toteutetut interventiot, joissa simulaatiomenetelmää kokeiltiin eri toimialojen työpaikkojen kehittämistarpeissa ja menetelmää muokattiin kokeilujen edetessä. Koska kyseessä on lähtökohtaisesti ollut kehittämishanke, se voidaan asemoida luonteensa vuoksi tutkimukselliseksi kehittämistoinnaksi, jossa kysymyksenasettelut ovat nousseet ja muokkautuneet toiminnan aikana. Tavoitteena eivät kuitenkaan olleet vain yksittäiset käytännön kokeilut, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun (Toikko & Rantanen, 2009).

Simulaatioita järjestettiin yhteensä 13 kertaa eli 1–3 kertaa kussakin kehittämiss-hankeeseen osallistuneessa organisaatiossa. Kaikkiaan organisaatioita oli seitsemän, joista yhtä järjestöä lukuun ottamatta kaikki olivat osakeyhtiöitä. Organisaatiot olivat eri sektoreilta: vakuutus- ja sosiaalialalta, yksityiseltä terveysalalta ja teollisuudesta. Osallistujien ja osallistujaorganisaation toiminnan luonne oli asiantuntijatyötä eli itsenäistä, useimmiten korkeakoulutusta edellyttävää ja pitkälti digitalisoitua tietotyötä (esim. Toivanen ja muut, 2016). Lisäksi kahdessa vähittäiskaupanalan organisaatiossa järjestettiin

työpajat, joihin osallistui organisaatioiden esimiehiä tai vastuuhenkilöitä, joiden työtä voidaan luonnehtia asiantuntijatyöksi. Menetelmää kokeiltiin myös useiden organisaatioiden edustajien, yksityisyritysten ja amk-opiskelijoiden yhteisissä avoimissa työpajoissa (14 työpajaa, 190 osallistujaa). Tämä analyysi rajattiin vain organisaatio-kohtaisten työpajojen (13 kpl) aineistoon. Avoimilla työpajoilla on silti ollut roolinsa kehittämistoiminnan etenemisessä. Niistä tehtyjä havaintoja ei ole täysin voitu irrottaa tästä tutkimuksesta, etenkin koska kirjoittaja on yksi hankkeen toimijoista.

Työpajat suunniteltiin organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa keskustellen siten, että simulaatio-oppimisen lähtökohdat, toiminnan kokeileva luonne ja organisaation tarpeet saatiin sovitettua yhteen. Yhteyshenkilöt olivat johtajia tai muita vastuuhenkilöitä. Lähtökohta on siis ollut hyvin ylhäältä alas -suuntainen.

Taulukossa 1 työpajojen aiheet on jaoteltu viiteen pääkategoriaan niiden tavoitteiden mukaisesti. Myynti-, esimies- ja tiimityön työpajoissa simuloitiin arkipäiväisiä vuorovaikutustilanteita. Palvelun kehittämiseksi oli kyse erilaisista uusista toimintatavoista tai välineistä, joiden käyttöä simuloitiin. Ongelmanratkaisussa pyrit-

Taulukko 1

Työpajojen aiheet ja osallistujat

teema	työpajat	osallistujat
arkipäivän esimiestyö	4	57
palvelun kehittäminen	3	23
myyntityö	3	26
tiimityö	1	13
ongelmanratkaisu	2	23
yhteensä	13	142

tiin saamaan erilaisia näkökulmia työyhteisöä kollektiivisesti koskevasta ilmiöstä.

Työpajoissa oli 6–20 osallistujaa. Pääsääntöisesti kukin henkilö osallistui vain kerran. Osallistujat valikoituivat yhteishenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella niin, että mukaan kutsuttiin asiantuntijat, joiden työhön kuului kulloinkin käsiteltävä aihe. Osallistujat olivat saman tiimin asiantuntijoita tai saman organisaation esimiehiä. Muutamaa uudehkoa työntekijää lukuun ottamatta osallistujat olivat toisilleen tuttuja ja saattoivat työskennellä tiiviisti keskenään.

Työpajojen toteutuksessa mukailtiin Keskitalon (2015) simulaatio-oppimisen pedagogista mallia, jossa mielekkään oppimiskokemuksen vaiheita ovat ennakoivalmistelut, johdanto, simulaatioon perehtyminen, simulaatiotilanne (skenaario), oppimiskeskustelu (debriefing) ja jälkityöt. Osallistujille kerrottiin etukäteen tilaisuuden sisällöllisestä tavoitteesta sekä tavoitteesta kehittää ja tutkia menetelmää työpajojen kautta. Työpajojen alussa osallistujille kerrottiin vielä kiinnostuksen olevan simulaatiomenetelmän hyödyntämisessä työpaikkojen erilaisissa kehittämissuhteissa eikä esimerkiksi osallistujien ammattiosaamisen arvioinnissa. Koska osallistujat olivat jo työelämässä olevia, lähtökohtana oli, että heillä on ammatilliset valmiudet työtehtäviinsä, ja tästä syystä johdanto aiheeseen oli huomattavasti perusopetusta suppeampi. Simulaatiotilanteet toteutettiin eri tilassa, jota muu ryhmä seurasi kameroiden välityksellä. Tilanteita ei tallennettu.

Vain yhdessä työpajassa oli osallistujien ja fasilitaattorien lisäksi muita henkilöitä, ulkopuolisia kokemusasiantuntijoita. Muiden seuraajien osallistumista rajoitettiin luottamuksellisen ilmapiirin synny-

tämisen vuoksi ja siksi, että tilanteen ennakointiin olevan jännittävä. Alun jännitys kuitenkin karisi työskentelyn edetessä, ja jälkikäteen kameroiden ja muun ryhmän seuraamisen unohtumisesta ja ”heittäytymisestä tilanteeseen” mainitsivat useat työntekijät ja esimiehet. Kaikki työpajat kestivät noin puoli päivää.

Aineiston keruu

Kolmestatoista simulaatiotyöpajasta kerättyä aineistoa ovat osallistujapalautteet (n=142), organisaatioiden johdon haastattelut (n=4) sekä fasilitaattorien omat havainnot ja muistiinpanot.

Palautteita pyydettiin nimettöminä työpajojen lopussa. Palautelomakkeen täyttäminen oli vapaaehtoista, ja siinä mainittiin sen tutkimuksellinen käyttötarkoitus. Mikäli aikaa jäi, käytiin myös lyhyt suullinen keskustelu. Palautelomakkeessa osallistujat arvioivat yhtätoista simulaatio-oppimiseen liittyvää väittämää viisiportaisella järjestyksellä (1=täysin eri mieltä; 5=täysin samaa mieltä; 3=neutraali ja tyhjä vastaus, jos ei osaa ottaa kantaa). Lisäksi osallistujia pyydettiin arvioimaan kokemusta tilaisuudesta arvosanoin 1–5 ja heiltä kysyttiin valmiutta osallistua uudelleen (ei lainkaan – täysin valmis) sekä todennäköisyyttä suositella menetelmää (ei suositellisi lainkaan – suositellisi täysin). Lopuksi kysyttiin sanallista palautetta ja kehittämissuhteita. Palautelomakkeen väittämät koostuivat työyhteisön keskinäiseen oppimiseen ja kokeilevaan kehittämiseen liittyvistä väittämistä sekä väittämistä, jotka perustuivat simulaatio-oppimisen arvioinnissa käytettävään DASH-malliin. Mallissa arvioidaan erityisesti simulaation turvallisuutta ja tavoitteellista oppimista edistävää fasilitointia (esim. Fey ja muut, 2014), ja sen arveltiin soveltuvan myös työyhteisöjen kehittämisen kontekstiin.

Neljää eri organisaation yhteyshenkilöä pyydettiin osallistumaan simulaatiotilannetta koskevaan teemahaastatteluun 2–4 kuukautta työpajojen jälkeen. Henkilöt valikoitiin niin, että heillä oli kokemusta eriteemaisista simulaatioista, yhteensä seitsemästä eri tilaisuudesta. He edustivat kaikkia muita osallistujaorganisaatioiden aloja paitsi teollisuutta. Haastateltavat olivat naisia, esimiesasemasta operatiiviseen johtoon. He olivat melko uusia nykyisissä tehtävissään, vaikka osalla oli pitkäkin työhistoria samassa organisaatiossa. Haastattelut kestivät 35–90 minuuttia. Ne tallennettiin ja litteroitiin.

Haastatteluissa palautettiin ensin mieleen, mitä työpajoista jäi päällimmäisenä mieleen. Sitten kerrattiin niiden kulku vaiheittain ja läpikäytiin haastateltavan tekemät havainnot sekä se, olivatko ne yllättäviä tai jo tiedossa olleita. Lisäksi kysyttiin, oliko tilaisuudella ollut suoria tai epäsuoria vaikutuksia organisaatioon ja pyydettiin kehittämis ehdotuksia.

Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto analysoitiin kolmessa vaiheessa aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Hsieh & Shannon, 2005). Periaatteiden mukaisesti aineiston koodaus tehtiin systemaattisesti ilman etukäteislistaa, mutta tietoisena simulaatio-oppimisen elementeistä sekä asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvyn kannalta olennaisista periaatteista ja teemoista. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta koodattiin sitaateittain kaikki tilannetta kuvailevat ilmaisut, jotka liittyivät simulaation järjestämiseen, tilanteessa tehtyihin havaintoihin, tuntemuksiin ja jälkikäteisiin tahtumiin. Raaka-aineiston koodaamisessa hyödynnettiin Atlas.ti-ohjelmaa, mutta koodien jäsentelyn jälkeen siirryttiin

”käsityöhön” (analyysin vaihe kaksi), jossa tunnistetut ilmaisut tiivistettiin sisällöllisten samankaltaisuuksien perusteella teemoiksi. Vaiheessa kolme teemat jäsennettiin yläteemoiksi niitä yhdistävien laajempien sisältöjen perusteella.

Yläteemat on kuvattu tuloksien väliotoksissa. Haastattelut etenivät melko nopeasti ja muotoutuivat paikoin yhteiseksi muisteluksi, mutta tilanteisiin liittyvien tulkintojen esittäminen oli haastateltavan tehtävänä. Koska koodisto rakentui koodaamisen edetessä aineistolähtöisen analyysin periaatteita mukaillen, aineisto käytiin läpi useampaan kertaan siten, että koko aineisto tuli tarkasteltua samojen koodien valossa. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin myös tilaisuuksissa tehtyjä muistiinpanoja ja osallistujapalautteiden avoimia vastauksia.

Osallistujapalaute analysoitiin SPSS-ohjelmaa hyödyntäen siten, että ensin tarkasteltiin koko aineiston keskiarvoja ja hajontoja ja sitten aihealueittaista vaihtelua. Lopuksi valittiin eksploratiivinen faktorianalyysi tiivistämään järjestysasteikollisesta aineistosta simulaatio-oppimisen keskeiset tekijät. Faktoreiden määrästä tai tulkinnasta ei tehty ennako-oletusta. Tulosten tulkinnassa hyödynnettiin myös avoimia palautteita. Oppimistilanteeseen liittyvien väittämien reliabiliteettia mittaavaksi Cronbachin Alfa -luvuksi saatiin 0,779, jota voi pitää konteksti huomioon ottaen riittävänä (Nunnally, 1975).

Simulaatiotilanteiden arviointi ja toteutuksessa huomioitavat periaatteet

Osallistujien tyytyväisyys simulaatioon kokonaisuutena oli 4.4 (SD = 0.629). Osallistujat pitivät tavoitteita selkeinä (M = 4.4; SD = 0.708)

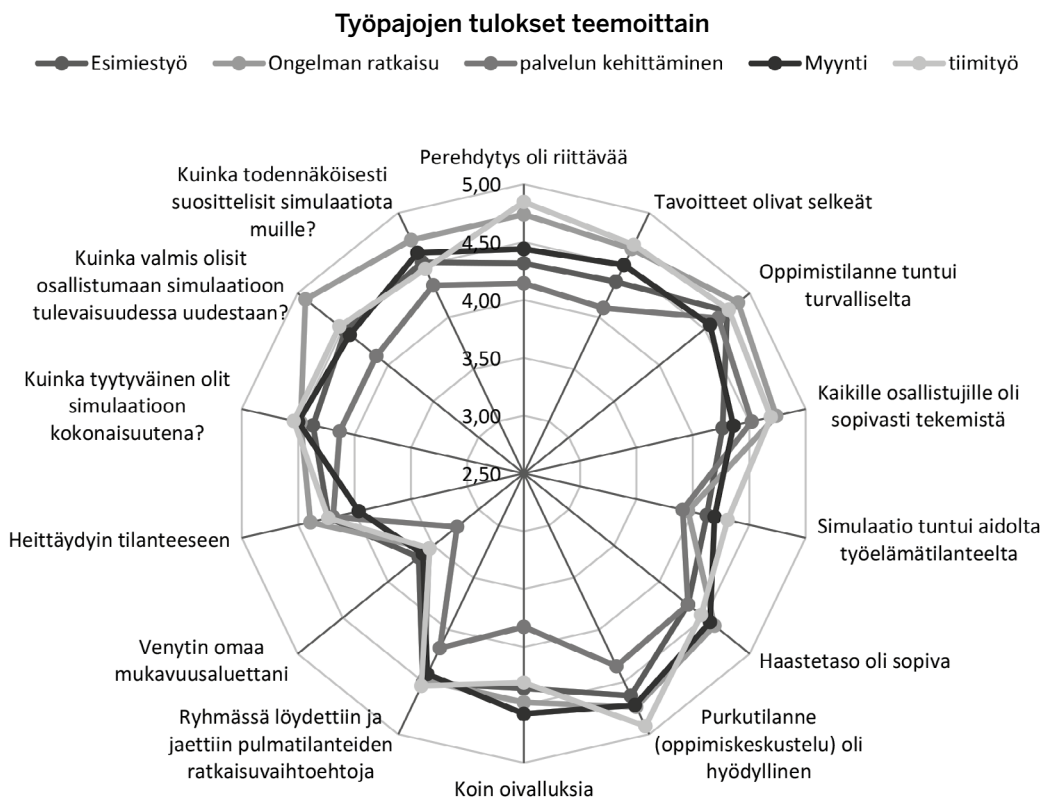
ja etenkin debriefing-osuutta hyödyllisenä (4.7; 0.536). Osallistujapalaute on esitetty taulukossa 2 (liite 1).

Teemakohtaiset erot olivat pieniä, mutta palvelun kehittäminen -teeman arviot olivat kuitenkin monilta osin muita teemoja alhaisempia (kuvio 1). Neljässä palveluiden ja myynnin kehittämisen simulaatio-tilanteessa teemana oli uuden toimintamallin jalkauttaminen. Osaan niistä liittyi sähköisen työvälineen käyttöönotto. Lähtökohtaisesti näissä tilanteissa uudistuksista oli jo päätetty ja simulaation tarkoituksena oli ylhäältä alas -suuntainen jalkautus ja työvälineen koulutus. Näiden työpajojen aineistoa (n = 37) tarkasteltiin suh-

teessa muuhun aineistoon. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat vähintään kaksi kymmenystä muuta aineistoa pienempiä. Tilastollisesti merkitseviä olivat oppimistilanteen turvallisuus (p-arvo 0.024), purkutilanteen hyödyllisyys (0.027), tyytyväisyys kokonaisuuteen (0.047) ja valmius osallistua uudelleen (0.011). Testit tehtiin Mann-Whitney U-testillä, koska jakauma oli vino (Metsämuuronen, 2003, s. 469). On todennäköistä, että simulaatio-oppimisen soveltuvuus palveluiden kehittämisen teemaan ei ole huonompi kuin muiden teemojen, vaan että kyse on yleisesti oppimisen lähtökohta-asetelmasta ja organisaatioissa tehtyihin päätöksiin liittyvästä muutosvastarinnasta.

Kuvio 1

Teemakohtaiset tulokset simulaatiotilanteista



Huom. Erojen osoittamiseksi asteikon alimmat luvut on poistettu.

Taulukko 3

Faktorianalyysiin tiivistetyt, simulaatio-oppimisen toteutuksessa huomioitavat periaatteet

F1 Organisaation tilannetta tukeva tavoitteellisuus	F2 Turvallinen ja mielekäs tilanne	F3 Oivaltava ja jakava oppiminen
$\alpha = 0,74$ selitysosuus 33,9 %	$\alpha = 0,66$ kumulatiivinen selitysosuus 47,2 %	$\alpha = 0,61$ kumulatiivinen selitysosuus 57,9 %
tavoitteet olivat selkeät faktoriarvo 0.755 (M = 4.4, SD = 0.708)	oppimistilanne tuntui turvalliselta faktoriarvo 0.708 (M = 4.7; SD = 0.588)	koin oivalluksia faktoriarvo 0.755 (M = 4.3; SD = 0.722)
perehdytys oli riittävää 0.770 (4.4; 0.671)	kaikille osallistujille oli sopivasti tekemistä 0.631 (4.4; 0.778)	venyitin omaa mukavuus- aluettani 0.565 (3.6; 1.088)
haastetaso oli sopiva 0.440 (4.4; 0.635)	simulaatio tuntui aidolta työelämätilanteelta 0.438 (4.1; 0.869)	ryhmässä löydettiin ja jaettiin pulmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja 0.458 (4.4; 0.646)
	heittäydyin tilanteeseen 0.419 (4.2; 0.788)	purkutilanne (oppimiskeskustelu) oli hyödyllinen 0.374 (4.7; 0.536)

Simulaatio-oppimistilannetta koskevista väittämistä saatiin eksploratiivisella faktorianalyysillä kolme faktoria. Faktorianaalysin aluksi laskettiin korrelaatiomatriisi, jonka soveltuvuus tarkistettiin Kaiserin testillä (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy); arvoksi saatiin 0.777, jota voi pitää kohtalaisen hyvänä, ja Bartlettin sfäärisyystestillä; ($p < 0.001$). Faktorien tarkoituksenmukaiseman tulkinnan helpottamiseksi käytettiin Varimax-rotatiota ja faktorien kommunaliteettirajaksi asetettiin 0.3. (mm. Metsämuuronen, 2003). Rotatoituun faktorimatriisiin saatiin kolme faktoria, jotka nimettiin kärkeämuuttujia mukaillen kuvaamaan simulaatio-oppimisen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä. Purkutilanteen

hyödyllisyyttä koskeva muuttuja latautui yli 0.35:n kommunaliteetilla toiselle ja kolmannelle faktorille, mutta se jätettiin lopullisessa tulkinnassa vain kolmanteen, johon se latautui korkeammin. Faktorien sisältämät muuttujat ja niiden reliabiliteetti (Cronbach's Alpha α) on kuvattu taulukossa 3.

Faktorien kautta voidaan tiivistää simulaatio-oppimisen toteutuksessa huomioitavat, asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvyn tukemisen kannalta olennaiset periaatteet. Ensinnäkin simulaatiolla tulee olla selkeät tavoitteet, jotka perehdytyksessä liitetään organisaation ja sen jäsenten työhön. Tavoitteiden läpikäynnin tulee luonnollisesti olla osa perehdytys-

vaihetta. Tavoitteiden asettamiseen liittyy myös sopivan haastetason arviointi ennakkovalmisteluvaiheessa. Tason tulee olla suhteessa organisaation ja sen jäsenien tilanteeseen. Näin ensimmäiseksi faktoriksi nimettiin *organisaation tilannetta tukeva tavoite*.

Toinen faktori on *turvallinen ja mielekäs tilanne*, jossa tärkeää on konkreettinen tekeminen turvallisessa ympäristössä. Tässä yhteydessä etenkin henkinen turvallisuus antaa mahdollisuuden kokeilla ja heittäytyä. Sen lisäksi mielekkyys syntyy tilanteen aitoudesta ja osallisuudesta.

Kolmatta simulaation periaatetta ilmentää oppimisen faktori: oivaltava ja jakava oppiminen. Faktori sisältää sekä yksilö- että ryhmälöytävyyden. Yksilökohtaiset oivallukset ja oman mukavuusalueen venyttäminen ilmentävät yksilön oppimista. Osallistujat eivät kuitenkaan arvioineet venyttäneensä omaa mukavuusalueitaan kovin paljoa ($M = 3.6$), joskin näkemykset poikkesivat toisistaan ($SD = 1.088$). Kun simulaatiota korostetaan turvallisena oppimisympäristönä, on myös luontevaa, etteivät osallistujat joudu äärimmäiseen epämukavuuteen.

Osallistujat ilmaisivat palautteissa melko yksituumaisesti, että ”ryhmässä löydettiin ja jaettiin ratkaisuja pulmatilanteisiin” ($M = 4.4$; $SD = 0.646$). Tämä sekä tyytyväisyys oppimiskeskustelun hyödyllisyyteen ($M = 4.7$; $SD = 0.536$) indikoivat simulaatiota yhteisöllisen oppimisen menetelmänä. On huomattava, että useimmiten ryhmät itse tuottivat ratkaisuja keskustelussa eikä ratkaisijana ollut ylempi esimies, mikä tukee uudistumiskykyä.

Asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvyn tukeminen simulaatiomenetelmällä

S euraavassa täydennetään simulaatio-oppimisessa noudatettavia periaatteita, mutta samalla myös määritellään simulaatiota työelämän ja johtamisen kehittämisen menetelmänä uudistumiskyvyn näkökulmasta. Haastatteluaineiston pohjalta tiivistetyt yläteemat on kursivoitu alaosikoiksi. Osallistujapalautteista johdetut huomiot on merkitty niin, että ne erottuvat johdon näkemyksistä. Koska haastateltavia on vain neljä, tunnistetiedot on jätetty raportoimatta.

Simulaatiossa korostuvat kokemuksellisuus ja konkretia

Kokemuksellisuuden tunteen taustalla lienevät osin menetelmän uutuusarvo ja erilaisuus, jotka mainittiin useissa avoimissa vastauksissa. Työskentely koettiin hyvin intensiivisenä, mikä toisaalta on ristiriidassa sen kanssa, että joissain tilanteissa olisi kaivattu enemmän osallistumismahdollisuuksia. Tämä saattoi johtua siitä, että kaikissa ryhmissä aivan kaikki eivät päässeet tekemään varsinaista simulaatioharjoitusta. On myös mielenkiintoista, että johdon haastatteluissa korostettiin tilanteiden aitoutta ja autenttisuutta, mutta osallistujat eivät olleet täysin samaa mieltä ”simulaatio tuntui aidolle työelämätilanteelle” -väittämän kanssa. On todennäköistä, että osallistujat vertasivat tilanteita kokemaansa arkeen, jota ei simulaatio-tilanteissa täysin pystytty jäljittelemään, kun taas johdon käsitys työntekijöiden arjesta ei ulotu yksityiskohtien tasolle.

Konkreettisuus ja erilaisuus menetelmänä nousee esiin sekä johdon haastatteluissa että osallistujien avoimissa palautteissa. Työelämässä myös arvostetaan konkretiaa paljon, koska se sekä helpottaa nopeasti työn teke-

mistä että tuottaa tuloksia, kuten seuraava esimiesasemassa oleva haastateltava kuvaa: *”Koska nimenomaan se et kun ihmiset voi lukee kirjoja ja ne voi kuunnella podcasteja ja luentoja ja mitä tahansa mut jos ei se mee tekemisen tasolle niin se tieto on aivan hyödytöntä.”*

Menetelmän erilaisuuden taustalla näytävät heijastuvan työssä olevan aikuisväestön aiemmat kokemukset oppimistilanteista, joita yksi haastateltava kuvaili *”kansakoulu-karttakeppimeininkinä”*.

Simulaatio paljastaa yhteisön helmet ja hiottavat käytännöt

Simulaatiota voi kuvata monella tavalla organisaation toimintaa ja toimijoita paljastavaksi. Koska simulaatiotilanteessa ovat näkyvillä ja keskustelussa esillä molempien osapuolien – asiakkaan ja asiakaspalvelijan, työntekijän ja esimiehen – näkökulmat, molemmat pääsevät keskusteluun ja molempien asemaan voidaan asettaa (myös Silvennoinen & Juujärvi, 2018, s. 55). Empatia nousee esiin. Parhaimmillaan taitavan työntekijän taidot tulevat näkyviksi ja erilaiset näkökulmat toimintavaihtoehtoista nousevat keskusteluun. Palveluiden kehittämisen tilanteissa paljastuivat hiottavat toimintatavat:

”Ja tulihan sekin vahvasti siin esille et kun on niin paljon asioita että kukaan ei oikein tiedä kuka niitä hoitaa ja kenelle se kuuluu – et se tuli selkee viesti meille tänne meidän johtoon että nää asiat ei oo kunnossa. – Niin se niin ku kristallisoitu siinä että kyllä me tehdään hassusti asioita.”

”Et voidaan sieltä nostaa niitä asioita et mitä sit voidaan kehittää. Koska mä ite koen sen vahvana niin että se auttaa siinä näkemään niitä epäkohtia ja siin kehittämistyössä. Niin ku mo-

lemmis tapauksissa niin mulle jäi voimakkaana semmonen että auttaa näkemään asiat. Ehkä osittain uudella tavalla.”

Näistä näkökulmista simulaation tehtävänä olisi antaa alkusysäys kehittämiselle. Epärealistista sen sijaan olisi odottaa sen yksin riittävän.

Simulaatio on yhteisöllistä reflektiota

Aineiston perusteella työpaikoilla arvostetaan fasilitoitua ja yhteisöllistä reflektiota, mutta vältetään toisten arvostelua ja arviointia. Kuitenkin palauteelle ja huomioiduksi tulemiselle on tarve. Fasilitointi nousi esiin useissa avoimissa vastauksissa ja johdon haastatteluisissa. Simulaatioopedagogiikan etuna on, että asioista voidaan keskustella rakentavasti asettamatta teki- jöitä yhteisön arvostelun kohteeksi, arvioimatta taitoja tai tuottamatta häpeää. Palautteista myös huokuu kiittollisuus kuul- luksi ja nähdyksi tulemisesta, minkä voi yhdistää työyhteisöjen arkipäiväisten, konkreettisten asioiden käsittelyyn, jolle tuntuu olevan tilausta. Lähiesimiesten läsnäolo oli sekä jännittävä että tarpeellinen tekijä. Työntekijät saivat nähdyksi ja kuul- luksi tulemisen kokemuksen, ja myös esi- miehet saivat kaipaamansa näkymän työn- tekijöiden arkeen: *” – mä näin niitä omia työntekijöitä tekemässä semmosta tilannetta, mitä mä en oo ikinä aikasemmin niitä näh- ny hoitamassa.”*

On kuitenkin huomattava, että harvat työyhteisöt ovat täysin jännitteettömiä ja osallistujien väliset suhteet vaikuttavat tilanteeseen. Aineiston perusteella ei voida arvioida esimerkiksi osallistujien keskinäisen luottamuksen ja työyhteisöön sitoutumisen voimakkuuden vaikutusta tai mahdollisia piileviä ristiriitoja.

Simulaatio on vertaisoppimista, joka laajentaa näkökulmia

Tutkimuksen kokeiluissa havaittiin hyötyjä vertaisoppimiseen, perehdytykseen ja ryhmäytymiseen sekä eri ammattiryhmien välisen ymmärryksen lisääntymiseen. Johdon puheesta erottuu erilaisia henkilöstöjohtamisen tavoitteita simulaatio-oppimiselle. Ylhäältä alas -suuntainen valmiiden toimintamallien jalkautus ja ”uudistusten merkityksen ymmärrys” mainittiin useampaan kertaan johdon haastatteluissa. Haastatteluissa myös toistui tavoite yhtenäistää toimintatapoja, ja tähän tuntui tulleen apua interventioista. Näille tavoitteille on paikkansa työpaikoilla. Kuitenkin samalla tulisi pohtia, milloin ja missä määrin on tarve yhtenäisille toimintamalleille ja milloin työntekijät voivat valita omaan persoonaansa soveltuvimman työtavan: *”Ja sit luodaan tavallaan sitä kulttuuria siinä yhdessä et tämä on se meidän yrityksen johtamiskulttuuri tai esimiestyöskentelyn tapa niin mun mielestä se on tosi kallisarvosta ja semmosta mitä on aika hankalaa muuten todentaa.”*

Toiseksi johdon puheesta erottui vertaisoppimisen näkökulma, joka koettiin tärkeäksi kaikkia simulaatioteemoja koskien: *”Yks hyöty oli myös se että kun, varsinkin ku oli uusikin ihminen siinä porukassa – – oppi tuntemaan toisiaan paremmin ja toi sitä omaa, kokemuksellista tietoa siihen kehiin että mä oon tehny näin.”*

Kolmanneksi johto odottaa laadukkaalta esimiestyötä sellaista osaamista, jonka kehittämiseen simulaatio-oppiminen näyttää soveltuvan erityisen hyvin. Työpaikoilla koetaan tarvetta hyvälle mutta napakalle esimiestyölle, ja myös esimiehet itse kokevat sekä aiheen että käsitteilytavan tarpeelliseksi (kuvio 1). Toisaalta haastatteluissa nostettiin esiin tarve tukea lähi-

esimiehiä ja työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Esimiestyössä näkyvät myös hektiset ja yllätykselliset tilanteet, joihin ei löydy ennalta määriteltyä toimintamallia. Seuraavat lainaukset kertovat simulaatio-oppimisen osaltaan vastaavan tähän tunnistettuun tarpeeseen:

”Mun mielest tää osittain harjotti sitä et sähän et voinu tietää, eikä ylipäänsä esimiestilanteessa ikinä ei voi tietää et miten se henkilöstö reagoi vaikka johonki jos sä viet jonku viestin. – – Toinen saattaa sanooki jotain yllättävää ja miten sä sit siihen reagoit, kusul on ehkä joku ennakkokokäisyys, että miten se tilanne menee ja se ei meneäkään niin.”

”En mä tiä onks se stressinsietokyky mutta, mut semmisiin yllätyksiin varautumiskykyä on myös mun mielest ihan hyvä treenata et ei mee puihin ku tulee niitä et aha, nyt tää meniki näin, et mitäs me nyt tehdään. Vaan et tavallaan semmonen ongelmanratkasukykykin kehitty – –.”

Edellä näkyvät pienoiskoossa esiin nostetut johtamisen uudistumistarpeet, kuten työntekijöiden itseohjautuvuutta ja luovien ratkaisujen etsimistä tukeva johtaminen (esim. Alasoini ja muut, 2014; Nieminen ja muut, 2017) sekä läsnäolo ja tilanneherkistyminen (esim. Kesti & Pietiläinen, 2019, ss. 191–192). Tätä vasten aiemmin kuvatut tavoitteet yhtenäisistä toimintamalleista voivat olla ristiriitaisia, etenkin jos perusteena on ainoastaan tehokkuuden maksimointi.

Työyhteisösimulaatio – simulaatiomenetelmän anti asiantuntijaorganisaation uudistumiskyvyille?

Simulaatiomenetelmällä toteutetut interventiot osoittivat, että simulaatiopedagogiikka on sovellettavissa asiantuntijaorganisaatioiden uudistumiskyvyn kehittämisen ja oppimisen kontekstiin aiemmissa tutkimuksissa (esim. Aura, 2017; Mager ja muut, 2012; Silvennoinen & Juujärvi, 2018) käsiteltyjä toimialoja ja aiheita laajemmin. Tutkimus myös osoitti, että aiemmin tehdyt päätelmät esimerkiksi simulaatiopedagogisten taitojen ja fasilitoinnin roolista (esim. Dieckmann ja muut, 2012; Keskitalo, 2015) pätevät hoitoalan ulkopuolellakin. Samoin aiemmin todetut, oppimistilanteen turvallisuutta pohjustavat toimenpiteet (esim. Keskitalo, 2015) ovat tärkeitä myös ”työyhteisösimulaatioissa”, ja ne alustavat mielekästä ja osallistavaa oppimistilannetta.

Aiempien kokemusten mukaan simulaatio-opetus soveltuu opiskelijoille, jotka oppivat vuorovaikutuksessa (Pehkonen ja muut, 2018). Työelämän laadun ja uudistumiskyvyn näkökulmista on kuitenkin syytä pohtia, olisiko simulaatio-opiminen yksilötasolla hyödyllistä erityisesti niille, joille vuorovaikutuksessa oppiminen ja vuorovaikutteiset tilanteet eivät ole niin luontevia. Koska työelämässä ei juuri voi välttää vuorovaikutustilanteita ja ne korostuvat yhä enemmän niin asiantuntijatyössä kuin johtamisessakin, arjen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen olisi olennaista. Se kehittäisi myös yhteisön ja yksilöiden ongelmanratkaisutaitoja ja resilienssiin liitettyjä avoimuutta ja aitoa keskustelua (Nieminen ja muut, 2017, ss. 53–54; Seville, 2016).

Tutkimuksen perusteella työpaikoilla arvostetaan organisaation tavoitteita tukevia, mutta arjen tekemisen tasolle vieviä kehittämis- ja oppimismenetelmiä. Työntekijöille konkreettisuus on myös oppimisen ja kehittämisen sitomista suoraan työhön, mikä voi motivoida osallistumaan aktiivisesti. Lisäksi se on mahdollisuus tulla kuulluksi. Työnantajat arvostavat konkretiaa paremman suorituksen ja tuloksen toivossa. Innovatiivisuuden, kuten uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen, näkökulmasta (Alasoini ja muut, 2014) kehittämisessä ja oppimisessä ei kuitenkaan tulisi tavoitella pelkkiä lyhyen aikajänteen helpotuksia ja mekaanista suoriutumista. Luovuudelle ja ajattelulle, myös yhteisölliselle ihmettelylle ja kriittiselle ajattelulle, tarvitaan tilaa. Tutkimus kuitenkin vahvistaa jo tiedossa ollutta työelämän arjen aikapulaa: aikaa ajattelulle, havainnoinnille ja uuden luomiselle ei ole. Asiantuntijatyö on usein piilotettu tietoverkkoihin ja asiakaskoh- taamisiin. Tilanne on hankala esimiehillekin, jotka eivät näe arkea, jossa toimivien asiantuntijoiden itseohjautuvuutta heidän pitäisi tukea.

Esimiestyön simulaatioista tehtyjen havaintojen ja haastatteluiden perusteella työpaikoilla näyttäisi olevan jossain määrin epävarmuutta siitä, miten ihmisten osaamista ja toimintaa pitäisi käytännössä johtaa ja miten heitä voisi motivoida. Etenkin haasteellisissa esimies–alaistilanteissa toimiminen pohdituttaa. Tämä herättää miettimään laajemmin esimiesosaimista. Olisi tärkeää osoittaa, ettei ole yksiselitteisesti oikeita ja vääriä toimintatapoja, vaan esimiestyötä voidaan tehdä eri tavoilla, kukin persoonalleen luontevasti. Lisäksi esimiehet voivat oppia toisiltaan. Johtajuuteen on myös liitetty erilaisia ismejä. Syväjärven ja Vakkalan (2019, ss. 224–227) mukaan olennaisempaa oli-

si keskittyä kokemuksellisuuden ymmärtämiseen, positiivisuuteen ja läsnäoloon arjessa. Tämän tutkimuksen havainnot osoittavat, että simulaatio-oppimisella voidaan pureutua juuri kokemukselliseen arkeen: kuunteluun, kysymiseen ja dialogiin.

Tulokset osoittavat simulaatio-oppimisen sisältävän organisaatioiden uudistumiskykyä mahdollistavia elementtejä. Simulaatio-oppimisella voidaan tukea yhteisöllistä kehittämistä ja vertaisoppimista sekä arkipäivän esimiestyötä, ylipäättään vuorovaikutusta ja yhteisöllistä ihmettelystä. Myös Gaba (2004) visioi simulaation olevan oiva keino yhteisölliseen oppimiseen, vertaisoppimiseen ja alhaalta ylös suuntautuvaan kehittämiseen. Tämä kuitenkin edellyttää, että työntekijälähtöinen kehittäminen on aitoa. Yhteinen keskustelu ja havainnointi laajentavat näkökulmia, luovat merkityksiä ja valmentavat toimimaan resilienssin yllätyksellisissä tilanteissa. Näin simulaatio-oppimisella on liittymäpinta organisaatioiden dialogiseen kehittämiseen (Bushe & Marshak, 2016).

Kuitenkin resilienssin tulisi kehittyä ja sitä pitäisi ylläpitää ensisijaisesti organisaatioiden arjessa (Kuntz ja muut, 2016). Työpaikoilla tulisi varata aikaa uudistavalle toiminnalle ja ajattelulle. Interventioilla, kuten työyhteisösimulaatiolla, on silti sijansa näkökulmien laajentajana, yhteisöllisenä reflektiona ja kehittämistarpeiden paljastajana. Olisi myös hyödyllistä saada samaan oppimistilanteeseen osallistujia organisaation eri osista ja rajapinnoilta.

Kun simulaatio tuo asioita näkyviin ja voi paljastaa toimimattomia käytäntöjä, simulaatiovälittyneisyyden (Teräs ja muut, 2013) käsite tukee paremmin uudistumiskyvyn tavoitetta kuin simulaatioperustai-

nen oppiminen. Simulaatiossa välittyy myös suunnitelmien ja käytännön arjen välinen ero. Lisäksi kompleksisuudesta kumpuavat asiantuntijatyön paradoksaaliset piirteet (Niemi & Kräkin, 2019), kuten myös osapuolten erilaiset kokemukset ja näkemykset, voivat käydä ilmi. Parhaassa tapauksessa simulaatiossa päästään yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja merkityksien konstruointiin, mikä on tärkeää organisaatioiden uudistumiskyvyn kannalta etenkin jatkuvien muutoksien ja epävarmuuden keskellä (Nieminen ja muut, 2017, ss. 79–80; Bushe & Marshak, 2016).

Tutkimus tehtiin eri toimialoilla, mikä lisää tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta osallistujat ja fasilitointi ovat tilanne- ja persoonasidonnaisia. Tutkimuksen sisäistä validiteettia parantaa se, että interventioita tekivät pääosin samat henkilöt koko kehittämishankkeen ajan. Vaikka kehittämishankkeen luonteen mukaisesti toiminta kehittyi koko ajan, kaikissa interventioissa mukailtiin samaa toimintamallia, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa ei arvioitu varsinaisia oppimistuloksia tai pidempää kehittämisprosessia, mutta ne voisivat olla jatkotutkimusaiheita. Työpaikkojen uudistumiskyvyn kehittämiseksi sekä työn ja oppimisen yhteen kietomiseksi olisikin tarpeen toteuttaa erilaisia simulaatiomenetelmää hyödyntäviä interventioita. Lisäksi voitaisiin syventää Vygotskyn (1978) teoriaan pohjautuvaa simulaatiovälittyneisyyttä (Teräs ja muut, 2013) eli tarkastella, mikä ja miten oppiminen simulaatiossa välittyy työyhteisöjen kontekstissa.

Kiitokset

Interventiot toteutettiin osana Euroopan aluekehitysrahaston/Päijät-Hämeen liiton rahoittamaa *Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä* -projektia vuosina 2017–2019. Kiitän lehtori Markus Kräkinää ja muita simulaatio-oppimisen asiantuntijoita sekä osallistujia innostuneesta ja asiantuntevasta kehittäjäkumppanuudesta.

Lähteet

- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E., & Heikkilä, A. (2014). *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla* (Teksin katsaus 311/2014). Tekes.
- Aura, S. (2017). *Simulation-based pharmacotherapy learning: Assessing educational effectiveness in radiographers' continuing education* [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF Electronic Publications. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2501-5>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 37–65.
- Dieckmann, P., Friis, S., Lippert, A., & Ostergaard, D. (2012). Goals, Success Factors, and Barriers for Simulation-Based Learning: A Qualitative Interview Study in Health Care. *Simulation & Gaming*, 43(5), 627–647.
- Ellström, P. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421–435.
- Fey, M. K., Scrandis, D., Daniels, A., & Haut, C. (2014). Learning through debriefing: Students' perspectives. *Clinical Simulation in Nursing*, 10(5), 249–256.
- Gaba, D. M. (2004). The future vision of simulation in health care. *Quality and Safety in Health Care*, 13(1), i2–i10.
- Hautamäki, J., Mäkitalo, T., & Hautala, M. (2020). *Tulevaisuuden työelämää varten* (Centria, raportteja ja selvityksiä, 42). Theseus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020052739352>
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Järvensivu, A. (2006). *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6800-7>
- Keskitalo, T. (2015). *Developing a Pedagogical Model for Simulation-based Healthcare Education* [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-812-1>
- Kesti, M., & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (ss. 153–199). PS-kustannus.
- Kolb, D. A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2019). *Työolobarometri 2018* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mager, D. R., Lange, J. W., Greiner, P. A., & Saracino, K. H. (2012). Using simulation pedagogy to enhance teamwork and communication in the care of older adults: The ELDER project. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 43(8), 363–369.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp.
- Niemi, S., & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksisyyhti: Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 24–38.
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J.-P., Airola, M., Viitanen, K., & Tuovinen, J. (2017). *Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen* (VTT Technology 318). Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory 25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7–21.
- Pehkonen, A., Kinni, R.-L., & Hyvärinen, M.-L. (2018). Oppimisen tulkintakehykset simulaatio-opetuksessa. *Kasvatus*, 49(2), 137–148.
- Rall, M. (2013). Simulaatio - mitä, miksi, milloin ja miten? Teoksessa I. Ranta (toim.), *Simulaatio-oppiminen terveydenhuollossa* (ss. 9–20). Fioca Oy.
- Salminen-Tuomaala, M. H., Kangasluoma, E., Niinimäki, A., & Kurunsaari, M. (2018). Social and healthcare staff's self-reported simulation learning needs in small and middle-sized enterprises. *Clinical Nursing Studies*, 6(3), 46.
- Seville, E. (2016). *Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Kogan Page.

- Silvennoinen, P., & Juujärvi, S. (2018). Simulaatiot integratiivisen pedagogiikan välineenä motivoivan haastattelun oppimisessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(1), 44–61.
- Sitra. (2019). *Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta* (Sitran selvityksiä 146). <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>
- Syväjärvi, A., & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa V. Pietiläinen, & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (ss. 201–233). PS-kustannus.
- Teräs, M., Poikela, P., & Lahtela, M. (2013). Avattaren avulla ammattilaiseksi? Simulaatiovälitteinen oppiminen terveysalalla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 15(3), 66–80.
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., & Koskinen, A. (2016). *Aikajärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. https://www.tsr.fi/documents/20181/318411/114079-loppuraportti-AikaJarjestys_loppuraportti.pdf
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf



LIITE 1

Taulukko 2

Osallistujien arviot simulaatio-oppimisesta ja tyytyväisyys tilaisuuteen

Aineiston tunnusluvut				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Perehdytys oli riittävää	139	4.43	.671	.450
Tavoitteet olivat selkeät	141	4.41	.708	.501
Oppimistilanne tuntui turvalliselta	140	4.72	.588	.346
Kaikille osallistujille oli sopivasti tekemistä	141	4.44	.778	.605
Simulaatio tuntui aidolta työelämätilanteelta	141	4.09	.869	.756
Haastetaso oli sopiva	140	4.42	.635	.404
Purkutilanne (oppimiskeskustelu) oli hyödyllinen	141	4.65	.536	.288
Koin oivalluksia	141	4.33	.722	.521
Ryhmässä löydettiin ja jaettiin pulmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja	142	4.44	.646	.418
Venytin omaa mukavuusalueuttani	138	3.56	1.088	1.183
Heittäydyin tilanteeseen	140	4.20	.788	.622
Kuinka tyytyväinen olit simulaatioon kokonaisuutena?	142	4.39	.629	.395
Kuinka valmis olisit osallistumaan simulaatioon tulevaisuudessa uudestaan?	142	4.49	.722	.521
Kuinka todennäköisesti suosittelet simulaatiota muille?	142	4.54	.626	.392

Osajulkaisu III

Niemi, Sari; Pietiläinen, Ville & Suhonen, Marjo (2023). Resilienssikäsitykset pandemia-ajan asiantuntijatyössä - kohti relationaalista hyvinvointia? *Hallinnon tutkimus* 42(2), 205–220.

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Resilienssikäsitykset pandemia-ajan asiantuntijatyössä – kohti relationaalista hyvinvointia?



Sari Niemi, Ville Pietiläinen & Marjo Suhonen

ABSTRACT

Resilience conceptions in knowledge work in the context of the COVID-19-pandemic – Towards a relational well-being approach?

Resilience in workplaces has been examined as a feature that both maintains the sustainability of employees or organizations. By doing so, the resilience concept illustrates the assumptions and emphasis associated with contemporary well-being conceptions. The premise of this article is that the deepening eco-crisis requires examining the resilience of working life so that the perspective is broadened to the sustainable well-being of both humans and nature. The research material of this study was collected from knowledge workers (n=16) during the pandemic. As a result of the qualitative analysis, three conceptions of resilience that reveal different well-being propositions were recognized: employee-centered, community-centered, and relational-socioecological. This article presents the confluences and the contradictions between the conceptions and opens up avenues for the future administrative research.

Keywords: Anthropocene, knowledge work, relational approach, resilience, well-being

JOHDANTO

Resilienssi on noussut hyvinvoinnin avaintekijäksi organisaatioissa koronapandemian aikana. Tarkoitamme resilienssillä työssä ja johtamisessa tarvittavaa ja toivottua ominaisuutta, jonka turvin organisaatiot ja niiden työntekijät selviytyvät läpi muutosten toimintakykynsä säilyttäen, palautuen tai jopa ponnahtaen uuteen. Resi-

lienssitutkimuksen valtavirtaa edustavassa psykologisessa näkökulmassa on korostettu tarvetta kokonaisvaltaisempaan lähestymistapaan (esim. Hartmann ym. 2020; Sisto ym. 2019), mutta toistaiseksi organisaatiotutkimuksessa resilienssin tarkastelu on painottunut ihmisiin ja heidän työhönsä, ja siten ihmiskeskiseen hyvinvointiin (esim. Saari 2016; Valli 2020). Resilienssillä ja hyvinvoinnilla onkin vahva ihmiskeskainen ontologia työelämän kontekstissa. Kuitenkin useat tutkijat ovat huomauttaneet, ettei ihmisten hyvinvoinnin ja ekologisen kestävyiden ongelmia voida ratkoa toisistaan erillään (esim. Armitage ym. 2012; Folke ym. 2021; Helne & Silvasti 2012; Hirvilammi 2015; Matthews 2020; Salonen & Konkka 2015). Ekologisen kriisin koskettaessa kaikkea ja kaikkia, resilienssin tarkastelun laajentaminen tähän suuntaan on tärkeää myös työelämässä.

Resilienssiä on viime vuosikymmenen aikana tutkittu hallinto- ja organisaatiotutkimuksessa kiihtyvällä tahdilla, saavuttamatta kuitenkaan konsensusta sen määritelmästä (Duchek 2020; Linnenluecke 2017). Määrällisesti mittavaa, psykologisiin ulottuvuuksiin painottuvaa resilienssitutkimusta on kirjallisuuskatsauksissa kuvattu yksilöiden ominaisuuksiksi, kehitettäviksi kyvyiksi sekä dynaamiseksi tai adaptiiviseksi prosessiksi (Fletcher & Sarkar 2013; Hartmann ym. 2020). Resilienssi on jäsennetty myös osaksi psykologista pääomaa, jolloin se auttaa työntekijää toimimaan joustavasti, sopeutumaan ja kestämaan muutoksia sekä toipumaan vastoinkäymisistä (Luthans ym. 2007). Yksilön ominaisuuksien; asenteiden, kykyjen, kokemuksen ja tunteiden lisäksi ympäristöllä on nähty olevan sekä suojeleva että tukeva rooli resilienssin rakentamisessa (Fletcher & Sarkar 2013; Hartmann ym. 2020; Kuntz ym. 2016), mikä on tarkoittanut työpaikkojen arjen ennakoivia ja mahdollistavia toimintatapoja (Kuntz ym. 2016), kuten asian-

tuntijatyyön aikapaineiden hallinnan tukemista (Saari 2016). Yksilötason ominaisuuksien rinnalla organisaatiotutkimuksessa tunnistetaan yleisesti myös vuorovaikutuksessa rakentuva ryhmien resilienssi, jonka muodostavat sosiaaliset voimavarat, kollektiivisesti koetut tunteet ja yhteisön rakenne (esim. Hartmann ym. 2020).

Organisaatioiden ja johtamisen tasolla resilienssi on käsitetty yhtäältä yllättävien riskien hallintana, toisaalta työntekijöiden vahvuuksien kautta johtamisena ja liiketoimintamallien sopeuttamisena (Linnenluecke 2017). Jaottelua on tehty myös organisaatioiden kestävyys- ja toipumiskyvyn sekä uudistumis- ja sopeutumiskyvyn välille (Duchek 2020; Linnenluecke 2017). Resilienttien organisaatioiden piirteisiin on yhdistetty ihmisiä huomioiva johtajuus ja organisaatiokulttuuri sekä innovatiivisuus, luovuus ja muutostalvius (Nieminen 2017; Seville 2018). Resilienssin kautta saavutettavalle hyvinvoinnille on eittämättä ollut kysyntää pandemiassa esimerkiksi tilanteessa, jossa etätööhön jouduttiin siirtymään äkillisesti. Vaikka organisaatio- ja yksilöresilienssin lähtökohdat ovat ulkoisissa kriiseissä, resilienssin tarve on liitetty myös arjen pienempiin takaiskuihin (Fletcher & Sarkar 2013). Myös itse resilienssin määritelmä on kasvanut ja muokkaantunut muutosten mukana ja innoittamana (Linnenluecke 2017). Tätä vasten olisikin luontevaa, että resilienssin määritelmä täydentyisi ja muokkaantuisi myös koronapandemian seurauksena.

Koronapandemia ja ekokriisi kietoutuvat yhteen työn arjen nopeissa muutoksissa ja niin kutsuttua oikeudenmukaista vihreää siirtymää tavoiteltaessa. Pandemia on tuonut uutta virettä ekokriisiin vastaamiseen ja siten antaa pohjan tutkia työelämän resilienssiä ekokriisi huomioiden. Pandemiassa työelämä organisoitiin nopeasti uudelleen hybridi- ja etätöikäytäntöihin, mutta pandemialla on ollut myös välittömiä ilmastovaikutuksia matkustamisen vähennyttä. Luonnon merkitys hyvinvoinnin lähteenä (Korpilo ym. 2021) ja resilienssitekijänä (Venter ym. 2021) on kasvanut ja tullut uudella tavalla näkyväksi samalla, kun elämän rajallisuus ja niukuus ovat korostuneet (Sachdeva ym. 2021). Ajankohtaisen ekokriisin huomioivaa resilienssinäkemyistä voidaan pitää perusteltuna myös

pandemian jälkeen, jotta esiin nouseviin epävarmuustekijöihin olisi mahdollista vastata edes osittain hallitusti.

Resilienssillä on selkeä yhteys hyvinvointiin, mutta käsitteiden välinen suhde ei ole aivan kirjas. Käsitteitä on jopa esitetty päällekkäiseksi (Tonkin ym. 2018). Tässä artikkelissa ymmärrämme resilienssin ajankohtaisena, kriisien kautta kehittyvänä ilmiönä, jolla voidaan tukea yksittäisten ihmisten, työyhteisöjen ja ympäristön hyvinvointia. Tutkimuskirjallisuudessa resilienssin käsitteellinen määrittely on vaihdellut sen perusteella, millä tavalla edellä kuvattuja ulottuvuuksia ja niiden välisiä suhteita on painotettu. Lähestymme tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää käsitteellisestä vaihtelua erilaisina resilienssikäsityksinä. Oletamme, että hyvinvoinnin edistäminen kestäväällä tavalla edellyttää resilienssikäsitysten huolellista tunnistamista ja tasapainoista yhteensovittamista työelämässä. Vaikka merkittävät ekokriisiin liittyvät päätökset ja arjen valinnat tehdään juuri organisaatioiden päivittäisessä työssä, toistaiseksi suomalaisessa hallinnon ja työelämän tutkimuksessa ekologiset kysymykset ovat vielä vähän käsitelty aihe (Lahikainen & Toivanen 2019; Räikkönen 2016 & 2013; Taipale & Houtbeckers 2021).

Artikkelissa teemme ensin katsauksen siihen, millä tavalla ekokriisi haastaa hallitsevaa ihmiskeskeiseen hyvinvointiin perustuvaa resilienssikäsitystä työelämässä. Sen jälkeen tarkastelemme ihmiskeskeisyydelle vaihtoehtoisia, hallinto- ja organisaatiotutkimuksessa kehittymässä olevia resilienssikäsityksiä. Näissä vaihtoehtoisissa ihmisen ja muun luonnon hyvinvointi ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan ja ontologisella tasolla yhtä (Hirvilampi 2015), jolloin yhdessäolon perustana on systeemien uusiutuminen luonnon kantokyvyn rajoissa (Räikkönen 2016; Walker & Salt 2006). Nimitämme artikkelissa vallitsevalle ajattelulle vaihtoehtoisia näkökulmia sosio-ekologiseksi, relationaaliseksi resilienssikäsitykseksi. Katsauksen jälkeen tarkastelemme resilienssikäsitysten toteutumista organisaatioiden pandemia-ajan asiantuntijatyössä ja pohdimme käsitysten yhteensovittamista työelämän kehittämisen sekä hallinto- ja organisaatiotutkimuksen suuntaamisen kannalta.

EKOKRIISI HAASTAA IHMISKESKEISEN RESILIENSSIKÄSITYKSEN ORGANISAATIOISSA

Resilienssiä on pyritty kehittämään jo pitkään, vaikka resilienssi-sanan käyttö on yleistynyt vasta viime vuosina muotoutuen yleiskielessä organisaatioilta ja työntekijöiltä odotettavaksi ominaisuudeksi, jonkinlaiseksi työelämän meta-taidoksi. Ihmiskeskeistä, yksilön ominaisuuksiin painottuvaa resilienssikäsitystä organisaatioissa kuvastaa Kuntzin ym. (2016) määritelmä resilienssistä työntekijöiden kapasiteettina sopeutua ja uudistua päivittäisessä työssään omien kykyjen ja organisaation tarjoamien resurssien avulla. Vaikka tällaiseen resilienssikäsitykseen on yhdistetty useita työelämän hyvinvoinnin kehittämisen kannalta myönteisiä vaikutuksia, ekologisesta näkökulmasta käsitystä voidaan pitää ongelmallisena. Suomalaisessa työpolitiikassa on kyllä puhuttu kestäväyydestä 1990-luvun lopun työelämän kehittämisohjelmista alkaen (esim. Alasoini 2011). Resilienssiin tässä yhteydessä rinnastettavissa oleva kestävyys on merkinnyt esimerkiksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämistä sekä innovaatioita henkilöstön osallistumismahdollisuuksia parantamalla. Näin kestävyys työelämässä on rajattu talouden ja ihmiskeskeisen hyvinvoinnin ulottuvuuksiin, ihmisen ja hänen ympäristönsä käsittävän systeemisen resilienssin sijaan.

Kun resilienssiä tarkastellaan systeemisesti hyvinvoinnin mahdollistajana, se kytkeytyy ihmisen toiminnasta aiheutuviin muutoksiin maapallolla. Ilmastonmuutosta ei ole onnistuttu pysäyttämään, ja luonnolle ja ihmisille elintärkeissä ekosysteemeissä on jo havaittu pysyviä muutoksia (IPCC 2022; IPCC 2018). Ilmastonmuutos, luontokato ja maaperän köyhtyminen ovat niin suuria, että maapallon arvioidaan siirtyvän uuteen geologiseen aikakauteen, antroposeeniin (Crutzen & Stoermer 2000; Steffen ym. 2011). Antroposeenissa eli ihmisen aikakaudella ihminen muokkaa ja kuluttaa planeetan resursseja yli sen kantokyvyn niin, että ylikulutuksella on merkittäviä seurauksia myös yhteiskuntiin (Wright ym. 2018). Näin antroposeeni yhdistää ilmaston, luontoon ja yhteiskuntiin kohdistuvat uhat ja muutokset samaan yhteen kietoutuneeseen viitekehukseen, jota leimaa epävarmuus, nopeus ja ennustamattomuus (Folke ym.

2021; Wright ym. 2018). Antroposeeni voidaan siis nähdä organisaatioihin ja ihmisten hyvinvointiin vaikuttavana ennustamattomana ja epävarmana tilana, jota kohden olemme nykyisellä ylikulutuksella väistämättä siirtymässä, ja joka jossain määrin on jo läsnä. Antroposeenin tunnetuimpiin ajattelijoihin kuuluvan Latourin sanoin (2022, 119) ”emme nimenomaan enää tiedä, mistä hengissä pysyminen riippuu”. Näin tulee entistä enemmän haastetuksi organisaatioiden arjessa ja tieteessä vallitseva mekaaninen, osien tarkasteluun keskittyvä lähestymistapa, jolla pyritään taltuttamaan epävarmuutta sen sijaan, että pyritäisiin löytämään tapoja kohdata epävarmuus (Venkula 2011; myös Matthews 2020).

Antroposeenin monialaiset vaikutukset edellyttäisivät luonnon ja ihmisten keskinäisriippuvuuden tunnistamista, sekä perustavanlaatuisella tavalla ihmisen toiminnan uudelleen ajattelua (McPhearson ym. 2021). Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta on tärkeää ottaa huomioon erityisesti Latourin (2022, 115–116) näkemys, jonka mukaan tuotantojärjestelmien sijaan huomio tulisi olla elonjatkojärjestelmissä. Kun tuotantojärjestelmät pyrkivät tuottamaan maan resursseista hyödykkeitä ihmisille, elonjatkojärjestelmissä huolenpito kohdistuu kaikkiin yhteen kietoutuneisiin elollisiin, näiden hyvinvointiin ja elämän edellytyksiin. Antroposeeni ja työelämän ekologisen kestävyuden näkökulmat herättävät siis pohtimaan, millaista kestävyyttä ja hyvinvointia asiantuntijatyon resilienssillä tavoitellaan. Nähdäksemme antroposeeni edellyttää myös työelämän resilienssin tarkastelua niin, että näkökulmaa laajennetaan ihmisen ja muun luonnon kestävyuden huomioivaksi. Resilienssillä tavoiteltava hyvinvointi ei tällöin ole jotain sellaista, joka on olemassa ihmisen päänsisäisenä asiana tai vain ihmisten välisissä suhteissa (esim. Sisto ym. 2019), vaan jotain, joka on yhteen kietoutuneena ihmisen ja häntä ympäröivän ekosysteemin välillä.

Kun työ on edelleen tärkeä osa ihmisen elämää ja koetaan myös elämässä onnistumisen kannalta keskeiseksi, tulisi työntekeisintä tapoja ja työprosesseja muuttaa radikaalisti, jotta myös ekologisen kestävyuden tavoitteisiin voitaisiin päästä (Lahikainen & Toivanen 2019, ks. myös McPhearson ym. 2021). Huttunen ja Rekola (2021) tarjoavat työelämän reilun kestävyyssiirtymän lähtökohdaksi ekologista solidaarisuutta.

Siinä tarvittavien muutosten oikeudenmukaisuus ei rajoittuisi ihmiseen vaan ulottuisi myös muuhun luontoon, jolloin reilulla siirtymällä tavoiteltaisiin sekä ihmisen että luontoympäristön hyvinvointia. Huttusen ja Rekolan esitys voidaan tulkita sosio-ekologiseksi, relationaaliseksi lähestymiseksi ihmisen ja muun luonnon suhteeseen. Myös kestävyys- ja taloustieteilijät ovat enenevässä määrin omaksumassa kokonaisvaltaisemman, relationaalisen näkökulman luonnon ja ihmisen yhteydestä (West ym. 2020). Ymmärryksemme mukaan relationaalisuutta tässä mielessä ei ole käsitelty organisaatiokontekstissa eikä resilienssin kannalta. Sen sijaan esimerkiksi hyvinvointipolitiikan tutkijat Tuuli Hirvilammi ja Tuula Helne (Hirvilammi 2015; Helne & Hirvilammi 2015) ovat tehneet kestävästä hyvinvoinnin saavuttamiseksi varteenotettavia relationaaliseen hyvinvointiin perustuvia esityksiä, joita tarkastelemme seuraavaksi.

HYVINVOINTIA RELATIONAALISESTI LÄHESTYVÄ SOSIO-EKOLOGINEN RESILIENSSIKÄSITYS

Relationaalinen hyvinvointi (esim. Helne & Hirvilammi 2015; White 2017) voidaan nähdä pyrkimyksenä rakentaa yhteys ekologisen kestävyden ja ihmisten hyvinvoinnin välille. Sana relaation voi tulkita kuvaavan riippuvuussuhdetta. Relationaalisuudessa korostuvat systeemien keskinäisriippuvuus ja suhteiden merkitys (Hirvilammi 2015, 65). Hirvilammi (2015) kytkee relationaalisen hyvinvoinnin sosio-ekologiseen resilienssiin. Ekologiasta juontuvaan sosio-ekologiseen resilienssiajatteluun (esim. Walker & Salt 2006) sisältyy keskeisesti systeemien uusiutuminen luonnon kantokyvyn rajoissa vaalimalla luonto- ja ihmisympäristöjen monimuotoisuutta ja vaihtelua. Tällaisen ajattelun alkuun pidetään Hollingin ekologisten systeemien resilienssimäärittelmää (1973). Hollingin ajattelua on sovellettu runsaasti myös aiemmin kuvaamassamme organisaatioita koskevassa resilienssitutkimuksessa (esim. Nieminen ym. 2017). Kuitenkin näissä tarkasteluissa resilienssi rajautuu organisaatioihin ja ihmisiin. Ympäristön luonnon roolina on olla työelämän resilienssin kehittämisessä lähinnä ulkoinen riski, jota vastaan tulee varautua (esim. Linnenluecke 2017).

Relationaalisuudessa luontoa ei nähdä ihmisen tarpeille alisteisena objektina tai resurssipankkina, eikä rajaa inhimillisen elämänpiiriin ja muun luonnon välille voida täysin määritellä (Haila 2009, 262). Ihmisten ja muun luonnon hyvinvoinnin relationaalisuus on tullut radikaalilla tavalla esiin esimerkiksi koronapandemiasa, jossa viruksen alkuperän on arvioitu lähteneen eläimistä. Muuta luontoa ja ihmisiä voi silti olla tarkoituksenmukaista tarkastella omina yksiköinä, mutta ymmärtää ne relationaalisessa suhteessa toisiinsa nähden (Hirvilammi 2015, 88; White 2017, 131). Relationaalinen hyvinvointi ja sosio-ekologinen resilienssiajattelu voisivat yhdessä toimia työkaluina arvioitaessa optimaalisen toiminnan rajoja ja kynnyksiä (thresholds) ekologiselle ja sosiaaliselle kestävyydelle (Armitage ym. 2012, 14).

Helne ja Hirvilammi (2015; Hirvilammi 2015) käyttävät relationaaliseen ihmiskäsitykseen perustuvan kestävästä hyvinvoinnin mallinsa pohjana Erik Allardtin (1976) tarveteoriaa, joka laaja-alaisesti hyvinvointia kuvaavana jäsenyyksenä on kestänyt aikaa ja tullut jopa ajan-kohtaisemmaksi (Uusitalo ym. 2022). Kestävästä hyvinvoinnin malli rakentuu Having-, Loving-, Being- ja Doing-ulottuvuuksiin, jotka ovat kieltoutuneita toisiinsa. Having viittaa kohtuulliseen ja reiluun elintasoon, joka on sopeutettu ekologisen kestävyden rajoihin, ja siten poikkeaa kulutushyödykkeiden mittaamiseen perustuvasta hyvinvoinnista. Doing-ulottuvuus tarkoittaa mielekästä ja vastuullista toimintaa ja ihmisen omaa toimijuutta. Mielekkäisyys syntyy riittävästä toimeentulosta ja työn merkityksellisyydestä. Doing-ulottuvuus sisältää myös ajatuksen ihmisestä vastuullisena toimijana, joka pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja oppimaan. Tietoisena toimintansa vaikutuksista ihminen pystyy suuntaamaan omaa ja muiden toimintaa uudelleen ekologisesti kestävämmällä tavalla. Loving-ulottuvuuden kautta ihmisen hyvinvointi ei kuitenkaan rakennu yksin, vaan tasapainoisessa ja merkityksellisessä suhteessa toisiin ihmisiin ja muuhun luontoon. Ihmiset ja muu luonto ymmärretään laajasti ajallisena jatkumona myös tuleviin sukupolviin sekä ulottumaan lähipiiristä lokaaleihin ja globaaleihin yhteyksiin. (Hirvilammi 2015, 67–70). Suhde on ennen kaikkea kielellinen eikä materiaallinen (Allardt 1976, 331). Being merkitse ”elävää läsnä-

oloa” eli henkistä kasvua, tasapainoa luonnon kanssa, mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen sekä kehon ja mielen terveyttä, joka mahdollistaa kaikkien muiden ulottuvuuksien toteutumisen (Hirvilampi 2015, 70). Being-ulottuvuuden merkitys tarkoittaa myös käänteisesti materiaalistien kulutushyödykkeiden toissijaisuutta hyvinvoinnille (Helne & Hirvilampi 2015). Asettamalla työelämässä tarvittavan resilienssin tarkastelun kehikseksi edellä kuvattu kestävä hyvinvoinnin malli, pohdittavaksi tulee esimerkiksi, millaisia resilienssin kannalta tärkeitä aineettomia resursseja työelämässä tulisi tunnistaa. Olennaisena voidaan pitää myös sitä, millainen merkitys yksilön, hänen ympärillään olevien ihmisten ja luonnon välisillä suhteilla koetaan olevan resilienssille.

Kun hyvinvointi ymmärretään relationaalisesti, myös ekosysteemien uusiutumiskyvyn rajojen huomioiminen on olennaista, jotta kestävä hyvinvoinnin tavoite voisi olla mahdollista (Armitage ym. 2012). Näin tarkasteltuna aiemmin kuvaamiemme kestävä työelämän tavoitteiden rajautumista kasvun turvaamiseen ja ihmiskeskeiseen hyvinvointiin ei voida pitää riittävänä lähtökohtana (Räikkönen 2016). Tästä näkökulmasta myös resilienssin käsittäminen työntekijöiden tai ryhmien psykologisena toimipumis- ja sopeutumiskykynä tai organisaatioiden uudistumiskykynä on liian kapea-alainen tulkinta, vaikka se mikrotasolla olisikin perusteltua. Relationaalisuutta voi toki nähdä myös aiemmissa työelämän resilienssitulkinnissa esimerkiksi niin, että kannustavaa ja suojelevaa ympäristöä on pidetty työntekijän ulkoisena resilienssitekijänä (esim. Kuntz ym. 2016; Seville 2018) ja toisaalta niin, että resilienssi rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteisten tulkintojen ja organisaatiokäytäntöjen avulla (esim. Nieminen ym. 2017; Weick 1995). Vuorovaikutuksessa merkityksellistetään organisaatiossa kohdattuja epäselviä tai epävarmoja ilmiöitä niin, että ne tulevat todentuntuiksi ja ymmärrettäviksi ja mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden, vaikka organisaation jäsenten käsitykset eroaisivatkin toisistaan (Weick 1995). On huomattava, että ihmiskeskeinen hyvinvointi voi tuottaa myös kokonaisuuden kannalta haitallisia vaikutuksia, sillä ihmisen hyvinvoinnin lisääminen voi vähentää ekologista resilienssiä (Eisto & Kotilainen 2010, 16). Vastaavasti jos

resilienssillä tavoitellaan toiminnan säilymistä ja jatkuvuutta organisaatiotasolla, se voi tarkoittaa muulle luonnolle haitallisen toiminnan ylläpitoa (ks. myös Matthews 2020; Walker & Salt 2006, 63). Siksi relationaalisuuden kautta olisikin tärkeää löytää näkökulmia siihen, millaista resilienssiä työelämässä organisaatio- ja yksilötasoilla tulisi tavoitella ja vaalia, jotta sillä tunnistettaisiin hyvinvoinnin rajat ja resilienssin eri osapuolten tasapaino suhteessa toisiinsa.

TUTKIMUKSEN KULKU, AINEISTO JA ANALYYSI

Tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa kysymme, millaisia resilienssikäsityksiä pandemia-ajan asiantuntijatytö ilmoittaa. Oletuksenamme on, että tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät resilienssikäsitykset, joita tarkastelimme teoriaosassa, voivat painottua eri tavoin myös käytännön työelämässä ja että pandemia-aika saattaa olla muuttamassa näitä painotuksia. Erityisen kiinnostavana pidämme sitä, pystyykö tutkimuskirjallisuudessa yhä selkeämmin esiin nouseva sosio-ekologinen, relationaalisuutta painottava käsitys haastamaan ihmiskeskeisiä käsityksiä myös työelämässä. Lähestymme kysymystä kaksiosaisen haastatteluaineiston perusteella. Seuraavaksi esittelemme tarkemmin tutkimusaineistoon ja sen analysointiin liittyvät valinnat.

Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu eri alojen vastuu- tai johtotehtävissä olevien asiantuntijoiden haastatteluista. Ensimmäinen haastatteluaineiston on kerätty kesäkuussa 2020 (n=8). Toinen aineisto (n=8) kerättiin keväällä 2022 lähettämällä osallistumispyyntö eri organisaatioille kuin ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa. Haastatteluihin osallistujat on valikoitu sillä perusteella, että he edustavat laajalla otteella erilaisia toimialoja ja organisaatioita, he ovat olleet työssä koko korona-ajan, heidän työnsä on muuttunut äkillisesti kokonaan tai osittain etätyöksi ja he ovat tehneet itsenäistä asiantuntijatyötä. Aineistonkeruuta ei ole haluttu kohdentaa johonkin tiettyyn toimialaan, koska resilienssikäsityksiä ei ymmärtääksemme ole tutkittu rela-

tionaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta, ja siten ilmiön hahmottamista ylipäätään asiantuntijatyössä voidaan pitää tärkeänä.

Kaikki haastateltavat ovat olleet työelämässä vähintään 10 vuotta, osa yli 30 vuotta. Osalla haastateltavista on esihenkilöasema, ja lähes kaikilla jonkinlaista johtamisvastuuta. Haastateltavien tehtävät sisältävät julkishallintoa, tutkimus- ja aluekehitystehtäviä, henkilöstöhallintoa ja johtamista sekä logistiikka-, opetus- ja järjestöalan johto- ja asiantuntijatehtäviä. Haastattelut ovat kestäneet 40 minuutista 1 t 40 minuuttiin ja niiden litteroitu pituus on 100 136 sanaa tekstiä. Litterointivaiheessa aineisto on anonymisoitu.

Analyysi

Hahmotamme tutkimuksen kulun Venkulan (2011) kuvaaman virtaavan prosessin kaltaiseksi, asteittain selkeytyväksi kokonaisuudeksi. Laadullista analyysiamme on innoittanut Salon (2015) esittelemä ja Jacksonin ja Mazzein (2012) syventävä ”teorian kanssa ajattelu”. Salon (2015) kritisoiman, sisällönanalyysiksi kutsutun aineiston pelkistetyn luokittelun sijaan pyrimme syventämään laadullista analyysia aineiston ja teorian vuoropuheluksi. Tällainen lähestyminen on perusteltua, koska olemme päätyneet tutkimuksen edetessä tarkastelemaan aineistoa organisaatio- ja työelämä tutkimukselle uuden, kehityksessä olevan resilienssiteorian kanssa (ks. Jackson & Mazzei 2012, 11).

Käytännössä teorian kanssa ajattelu on edennyt siten, että analyysin ensimmäisessä vaiheessa olemme muodostaneet perustan (analyysikehikko) resilienssikäsitysten tunnistamiselle. Ensimmäisen aineiston teemahaastattelurunko on jäsennelty väljästi aiempien esitlemiemme resilienssimääritelmien pohjalta niin, että haastatteluissa on käsitelty pandemiaan varautumista, äkillisessä muutoksessa työskentelyä, toimintakykyä sekä palautumista tukevia tekijöitä, oppimista ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Aineisto on esianalysoitu erottamalla sieltä alustavia resilienssikäsityksiä, jotka perustuvat väljästi aiemmasta tutkimuskirjallisuudessa esiteltuihin resilienssikäsityksiin. Analyysissa olemme erottaneet ihmiskeskeisestä resilienssikäsityksestä yksilö- ja vuorovaikutuspainotuksia, mutta aineistosta on erotettavissa myös relationaalisuutta painottavia käsityksiä. Tämä havainto on oh-

jannut toisen aineiston keruuta niin, että haastattelukysymyksistä on karsittu kriisin alkuvaiheen käsittelyä ja lisätty haastatteluun luonnon merkitystä koskeva kysymys. Aineistonkeruun jälkeen analyysin tulkinna pohjaksi on muodostettu kolmiosainen kehys, jossa on sekä ihmis- että luontouloottuvuus. Ihmiskeskeinen resilienssikäsitys jakaantuu selkeästi sekä asiantuntijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin että sosiaalista vuorovaikutusta korostavaan suuntaan.

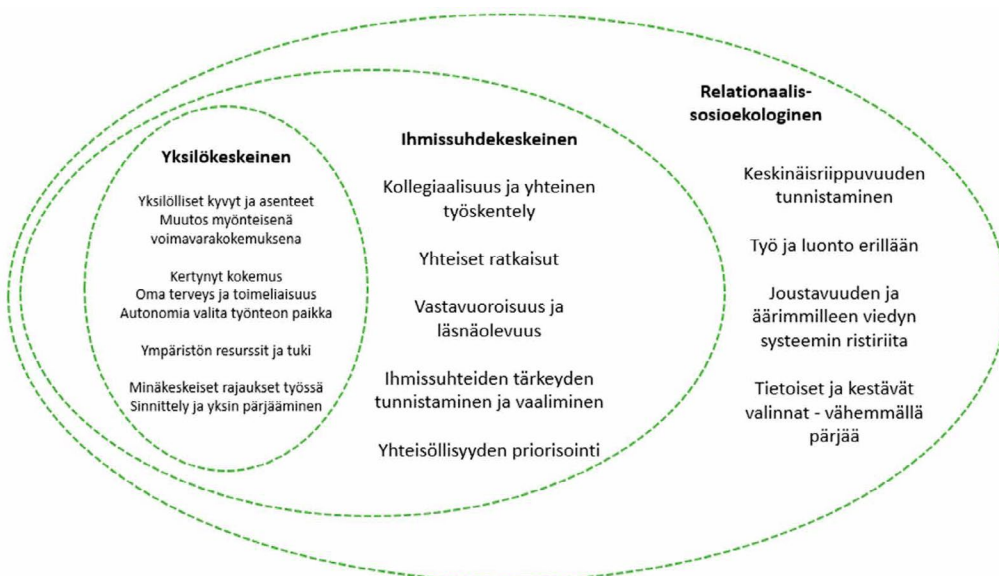
Analyysin toisessa vaiheessa olemme keskittyneet tarkemmin siihen, miten resilienssikäsitykset näkyvät asiantuntijoiden työtä ja hyvinvointia koskevista oletuksista sekä organisaatioiden toimintakäytännöissä. Aineistoa on jäsennetty ensimmäisessä analyysivaiheessa muodostetun tulkintakehityksen näkökulmasta. Aineistosta on merkitty Atlas.ti-ohjelmaa hyödyntäen resilienssiä ilmentävät toiminnalliset ja käsitteelliset ilmaisut, joita ovat sekä pidemmät kertomukset että lyhyet lauseet, kuten: ”*Semmoinen inhimillinen ulottuvuus on tullu tähän lisää*” (h13). Tulkintakehityksen alle kootut ilmaisut on ensin pelkistetty ja sitten samankaltaiset ilmaisut on yhdistetty alakäsityksiksi. Analyysin perusteet on esitetty tarkemmin taulukossa 1.

Resilienssikäsitykset ja niihin sisältyvä toiminta organisaatioissa on esitetty tulkintakehitykseen suhteutettuina alakäsityksinä kuviossa 1. Siirryttäessä sisimmästä yksilökeskeisestä käsityksestä ulommille kehille resilienssiin vaikuttavien ja yhteydessä olevien tekijöiden tulkinta laajenee. Kaikkia kolmea ulottuvuutta ilmentäviä käsitteellisiä ja toiminnallisia ilmaisuja on löydettävissä kaikista haastatteluista.

Ennen kun havainnollistamme tarkemmin tutkimuksen tuloksina resilienssikäsitysten sisältöjä ja keskeisiä eroja, arvioimme tutkimuksen luotettavuutta suhteessa Lincolnin ja Cuban (1985) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereihin. Ne ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuuden osalta arvioidaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta kokonaisuutena, sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijatyötä eri toimialoilla ja organisaatioissa edustavilta henkilöiltä kahdessa osassa, jolloin aineistoon sisältyi pandemia-ajan eri vaiheista kerättyä aineistoa. Tämä osaltaan edisti erilaisten resilienssikäsitysten esille tuloa aineistosta. Eri alojen asiantuntija-

Taulukko 1: Analyysin kulku

Tulkintakehys	Yksilö	Ihmissuhde	Relationaalis-sosioekologinen
Alkuperäinen ilmaus	<i>"Ja sitten ehkä semmonen tosiaan, no tietysti se oma ajankäyttö, että laittaa sinne kalenteriin, että tässä kohti on lounas." (h4)</i>	<i>"Ja tehä työtä yhdessä. Et ei nyt tarvi olla siinä vieressä koko ajan, mut tehä yhteistä juttua ja et meillä on yhteistä tavoitetta. Halutaan saada aikaseks samantapaisia asioita." (h14)</i>	<i>"jokainen tulee niinku omalla autolla paikanpäälle ja sitten siellä on niinku viis ihmistä ja viis autoa. Ja sitten istutaan siellä puoltoista tuntia ja sitten jokainen taas ajelee autolla jonnekin. --- että säilyis tällainen maalaisjärki, että milloin on oikeasti järkeä tavata livenä ja milloin etänä." (h8)</i>
Pelkistys	Ajankäytönhallinta (omatoimisella lounasajan varaamisella hallitaan omaa ajankäyttöä)	Yhdessä tekeminen ja yhteiset tavoitteet	Ympäristö on valintaperuste työtavoille
Alakäsitys	oma terveys ja toimeliaisuus	Kollegiaalisuus ja yhteinen työskentely	Tietoiset ja kestävät valinnat – vähemmällä pärjää



Kuvio 1: Pandemia-ajan työn resilienssikäsitykset relationaalisesti tulkittuna

työtä tekeviltä henkilöiltä kerätty haastatteluaineisto oli rikas, tuottaen hyvin vastauksia tutkimuskysymykseen. Uskottavuutta vahvisti myös se, että tulosten raportoinnin yhteydessä esiteltiin suoria haastatteluaineiston lainauksia aineistosta tehtyjen tulkintojen arvioimisen mahdollistamiseksi.

Vahvistettavuuden näkökulmasta tutkimusprosessi on kuvattu niin, että lukija voi seurata tutkimusprosessin toteutusta pääpiirteissään. Tulosten vahvistettavuutta tukee se, että analyysiprosessiin osallistui kolme tutkijaa. Refleksiivisyyden näkökulmasta tutkimuksessa on pohdittu tehtyjen valintojen vaikutuksia aineistoihin ja koko tutkimusprosessiin, sekä tiedostettu tutkijoiden roolin tärkeys laadullisen tutkimuksen analyysi- ja tulkintaprosessissa. Esimerkiksi teorian kanssa ajattelun osalta tutkimuksessa tiedostetaan tutkijoiden ajattelun ja tulkinnan keskeinen rooli, ja lukijalle kuvattiin analyysi- ja tulkintaprosessi mahdollisimman tarkasti.

Siirrettävyyden näkökulmasta tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritty tulosten siirrettävyyteen, vaan ymmärryksen lisäämiseen erilaisista resilienssikäsityksistä asiantuntijatyössä. Jotta lukija voi halutessaan arvioida tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin, on tutkimuksen konteksti ja tutkimusprosessi sekä tutkimuksen osallistujat kuvattu siten, että lukija voi arvioida tulosten soveltamista toisaalle.

Tutkimusaineisto on jossain määrin rajallinen. Vaikka osa haastatteluista asiantuntijoista teki myös johtamistehtäviä, ei tutkimuksen tuloksia voi varauksettomasti soveltaa johtajiin, joiden työn erityispiirteet jossain määrin poikkeavat asiantuntijatyöhön keskittyvien työtehtävistä.

TULOKSET

Yksilön ominaisuuksia ja hyvinvointitekijöitä ilmentävä resilienssikäsitys

Yksilökeskeinen resilienssikäsitys kuvastaa työntekijän omilla toimillaan selittäviä tekijöitä, jotka kuitenkin ovat välineellisessä suhteessa ympäröiviin ihmisiin ja muuhun luontoon. Yksilökeskeisessä käsityksessä resilienssi näyttäytyy myönteisissä tilanteissa omana ansiona, kun taas kielteisissä tilanteissa korostuvat omat heik-

koudet. Yksilökeskeisyys voi siis olla sekä itseä palkitseva että syyllistävä käsitys. Resilienssi rakentuu yksilön aiemmin kertyneen kokemuksen ja nykyhetken toiminnan varaan – tulevaisuutta yksilökeskeisyys ei vaikuta tavoittavan.

Yksilökeskeinen resilienssikäsitys ilmentää työntekijöiden yksilöllisiä kyky- ja asennetekijöitä, joista tilanteen hyväksyminen, armollisuus itseään kohtaan sekä luottavainen ja myönteinen asenne ovat keskeisimpiä resilienssiä kuvaavia asenteita, joiden avulla korona-ajassa on luovuttu eteenpäin. Myös aiemman työ- ja elämäkokemuksen kautta karttunutta kokemusta pidetään tärkeänä suhtautumisessa poikkeus-tilanteeseen: *”...semmoisessa epävarmuudessa eläminen niin, niin se ei stressaa mua samalla tavalla kuin esimerkiksi joitakin mun tiimiläisiä, jotka on elänyt tosi tasaaisessa ympäristössä -- Ja sitten kun tulee itse tuosta [-]ympäristöstä, missä sitä vuodesta 2011 elettiin niinku jatkuvien muutosten alla ja jatkuvien yt:den alla, niin se on kehittännyt sellaisen ajattelutavan, että... että kyllä kaikki järjestyy tai laitetaan järjestymään.”* (h14) Kuvattu katkelma on tutkimusaineistossa tyypillinen esimerkki siitä, miten henkilökohtaiset ominaisuudet synnyttävät resilienssiä suhteessa muihin.

Yksilökeskeisyyttä on myös terveys ja oma toimeliaisuus, kuten työstä irrottavat harrastukset. Etenkin pandemian alkuvaiheeseen yhdistettiin myös toimeenpano- ja organisointikyvyn merkitystä. Sitä on tarvittu myös oman työpäivän uudelleen järjestelyssä. Laajemmin näyttää olevan kyse kyvystä jäsentää arkea uudelleen, kun vakiintuneet työajan ja -paikan rakenteet rikkoutuivat kahvitauoista lähtien. Joillekin rajat ja rytmi ovat löytyneet etätyössä lasten päivähoitoaikojen tai tauolla tehtävien lomitoiden kautta. Toisille taas työn ja kodin välinen fyysinen siirtymä on keino pitää yllä työvirettä, erottaa työ ja muu elämä, tai ylipäätään elämänhallinnallinen kysymys: *”Mä olen saanut olla siellä [toimistolla]. Kun mä heti ajattelin, kun mä olen yksinäinen ihminen --- niin mä ajattelin et enhän mä pysty jäämään kotiin. Et eihän se päivä ala eikä loppu, et se on yhtä samaa pötkylää.”* (h4) Näin yksilökeskeisen resilienssin kannalta merkityksellistä on työntekijän omaehtoinen työnteonpaikan valinta, josta ei haluta tinkiä jatkossakaan.

Kun resilienssi koetaan yksilökeskeisesti, ympäröivät ihmiset, muu luonto, mökki ja materia-

asemoituvat resurssiksi ja välineelliseksi tueksi. Muu luonto, tyypillisesti lähimetsä, sanoitetaan palautumisen paikaksi, jota voi katsoa ikkunas- ta etätöypäivän aikana tai jonne voi työpäivän jälkeen poiketa. Organisaatiorakenteet, työvälineet, sähköiset tietoverkot ja etenkin pandemian alun toimintaohjeet ovat normatiivinen, yksisuuntaisella viestinnällä annettu tuki. Luonnon tavoin myös organisaatioympäristö saa näin yksilön kannalta tyypillisesti välineellisen arvion. Vastaavasti tuen puute heikentää resilienssiä, jolloin yksilökeskeisyyden kääntöpuoli tulee näkyväksi yksinäisenä sinnittelynä ja myös epävarmuuden kokemuksina. Esihenkilöt hakevat varmuutta luvuista, jotka samalla ymmärretään vajavaisiksi tiedonlähteiksi: *”...se hallinnan tunne johtamansa organisaation tilanteesta ja henkilöstöstä. Kun ei näe eikä koe sitä. Että meillä ei kaikki tee sellaisia työtä, että numeroilla voisi seurata sitä. --- ...että ei ole ihan varma asiasta.”* (h2) Yksilöiden toimintaa tuettiin organisatorisilla ohjeilla ja formaalilla tiedolla, jota välitettiin terveysviranomaisilta. Ohjeet koettiin kriisin alussa tarpeelliseksi, mutta yksinomaan riittämättömiksi ja alati muuttuviksi.

Yksilökeskeisyydestä erottuu vastakohtaiset kokemukset: yhtäältä ympärillä tapahtuva muutos on yksilön myönteinen voimavarakokemus. Etätöy on ollut mahdollisuus autonomisempaan työotteeseen ja uuden oppimiseen, poikkeustilanne on osoittanut työtehtävien merkityksellisyyden. Arkielämästä on tullut helpompaa ja elämä on rauhoittunut työmatkojen ja aikataulutetun vapaa-ajan jäätyä. *”Mutta mä ehkä nautin että mun työmatkat jäi pois. Mä asun yksin -- mulla ei ollut siellä häiritseviä tekijöitä. Mä sain siellä ehkä enemmän rauhassa keskittyä asioihin. Että siinä mielessä... ei mun työhyvinvointi kärsinyt yhtään.”* (h8) Toisaalta resilienssiin liittyy myös stressin ja riittämättömyyden tunteiden sävyttämä sinnittelyn kokemus, joka korostui etenkin kriisin alussa ja ilmeni tauottomina etäkokouksina: *”Et mä olin niin uupunut itsekin sen ensimmäisen kevään jälkeen, että mä en muistanut omaa nimeäni. -- Ja sit meilläkin tuli ilmoitus, et jatketaan tätä etätöytä ekasta keväästä syksyyn, niin mun ensimmäinen ajatus oli, että neljään kuukauteen ei ehdi käydä vessassa.”* (h10)

Negatiiviseen kokemukseen kuuluu etenkin yksin pärjäämisen eetos, jossa tukea ei kehdata

tai nähdä mahdolliseksi saada: *”Että ei silleen tähän oikein tukea ole, kun yrittää vaan selvittää omien ajatusten kanssa, ettei tää läsähdä ja jaksais.”* (h3) Etenkin esihenkilötehtävissä olleiden sinnittely herättää kysymyksen, missä menee resilienssin rajat. Ratkaisuksi mahdottomaan tilanteeseen on kehittynyt lyhyempien ja tehokkaampien etäkokousten pitäminen, ruoan ja wc-tarpeiden hoitaminen palaverien aikana, vain omiin työtehtäviin keskittyminen ja monen työasian hoitaminen samaan aikaan.

”Että sittenhän se on tehnyt sen, että on kokouksia, johon osallistut vaan puolittain. Niin tekee sitten montaa työtä, kahta kolmea, samaan aikaan hyvin säännönmukaisesti, jos ei ole vetovastuussa siinä kokouksessa. Se on ihan uus piirre. Että kyllä sitä ennenkin, jos oli läsnä kokouksissa, jos oli joku muu vetovastuussa, tuli pientä... tehtyä muutakin. Mutta nyt siitä on tullut niin kuin vallitseva piirre. Että muuten ei oikein pysty suoriutumaan tehtävistään ---- Mutta tottakai siinä kärsii se tilaisuus, jossa olet olevinaan mukana. Mutta toinen vaihtoehto on sitten jatkaa päivää neljääntoista tai kuuteentoista tuntiin. Että tää on niinku pienempi paha.” (h2)

Kiristyneessä etäkokoustahdissa tehokkuudesta on tullut uusi normaali. Lopulta on niin paljon töitä, ettei niitä ehdi mennä tekemään työpäikalle.

Kertoessaan raskaasta työkuormasta monet haastateltavat itse nimesivät tärkeäksi osaamiseksi organisointikyvyn. Lukuisat kiireiset asiat halutaan siis saada toimitettua tehokkaasti, mikä aivan pandemian alussa olikin tarpeellista. Sen sijaan harva kertoi tavoittelevansa työmäärän rajaamisen ja hidastamisen taitoa, mikä olisi yksi avaintekijä kestävästä resilienssin tavoittelemiselle (ks. Räikkönen, 2013). Hidastamisen osalta on myös huomioitava, että koronassa huokoisuutta arkeen saaneet ovat saaneet sen työmatkasäästöistä, eivät työmäärän vähentymisestä. Todellinen työn hidastaminen edellyttäisi yhteisöllisesti sovittuja toimintatapoja, jotka koronakriisissä näytävät jääneet yksilöiden yksinäisiksi valinnoiksi.

Ihmissuhdekeskeistä hyvinvointia ilmentävä resilienssikäsitys

Ihmiskeskeisyys näyttäytyy tutkimusaineistossa yksilön ominaisuuksien lisäksi myös keskinäisenä suhteina, jolloin hyvinvointi rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Muulla luonnolla ei näytä olevan käsityksessä edes välineellistä merkitystä. Vaikuttaa siis sille, että muu luonto on rajautunut ulos työyhteisöistä. Ajallisesti ihmissuhdekeskeisyys rakentuu yhteisten menneiden kokemusten ja nykyhetken ympärille.

Ihmissuhdekeskeiselle käsitykselle olennainen yhteisöllisyys on tärkeä osa työtä sen itsensä vuoksi, sillä yhdessä työskentely parantaa työn laatua, tilannetietoisuutta ja yhteisten päämäärien tavoittelua. *”...Tunnistan kaltaiseni tekijät ja niiden kanssa sitä ehkä sitten myöskin hakeutuu tekemään, että hei että täällä porukalla me saadaan asioita aikaan.”* (h14) Asiantuntijatyössä asioiden luonne myös edellyttää erilaisten asiantuntijuuksien yhteensovittamista. Työn keskeinen tekemisen tapa on vuorovaikutus, joka koetaan parhaaksi kasvokkaina ja siksi etätyössä haasteellisenä. Hyvinvointiin liittyy tarve yhteisesti jaettuun ajalliseen ja paikalliseen tilaan, jossa työn päämääriä ja toimintatapoja ylläpidetään sanoin ja elein. Etenkin yhteisöllisyydellä on itseisarvoa hyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kannalta. Se auttaa käsittelemään ikäviä tilanteita ja edes jotenkin hallitsemaan työmäärää. Kuitenkin hyvänä yhteisöllisyytenä pidetään itse valikoitua, samanhenkisten ja yhteiset päämäärät jakavien kollegoiden keskinäistä asioiden ”pallottelua”. Käänteisesti on siis toisenlaisiakin kollegoja: *”...puupäitten kanssa työskentely ei kiinnosta mua, ei yhtään.”* (h1)

Kun resilienssi rakentuu ihmissuhteissa vastavuoroisesti, kollegoiden ja yksityiselämän läheisten hyvinvointi koetaan merkitykselliseksi omalle hyvinvoinnille. Vastavuoroisuuteen sisältyy myös ajatus toisten työn mahdollistamisesta ja auttamisen tuottamasta merkityksellisyyden kokemuksesta. Vaikka vastavuoroinen ja etenkin epämuodollinen vuorovaikutus tunnustetaan tärkeäksi resilienssitekijäksi, yhteisöllisyyden rakentumisesta etätyöajassa on tutkimusaineiston perusteella löydettävissä vain vähäisiä viiväisiä kokemuksia. Etävuorovaikutus on kalenteroitua ja *”pitää asioikseen järjestää”* (h2), jonka seurauksena kalenterit ovat entistä

täydempiä ja tilaa spontaanille kohtaamiselle ei jää. Asiakeskeisyys ja tehokkuuden kokemus leimaavat verkkokohtaamisia – niiden luonteeseen ja aikatauluihin ei sovi epämuodollisuus tai muu elämä. Muutos vaikuttaa vuorovaikutuksen kannalta radikaalille ja merkittäväälle: *”Mä koen, että työelämä meni vähän niinku pilalle, että työelämä poistui ja jäi vain työ.”* (h10)

Toiveiden ja toteuman välinen ero näkyy tutkimusaineistossa säröinä:

”...Kollegoiden kanssa kun on jäänyt vähemmälle kahvitaukokeskustelut ja muut tällaiset tilanteita pehmittävät keskustelut, niin myöskin sitten ne Teamsit on hyvin asiasisältöisiä. Niin ehkä se ei tee hyvää sille yhdessä tekemiselle. Koska kaikillahan on aina kova huoli sen oman tontin tekemisestä ja omien [työntekijöiden] onnistumisesta -- niin ehkä mä koen että aikaisemmin oli helpompaa sopia asioita ja tultiin vastaan ja joustettiin. Ja nykyään ehkä enemmän, että ei oo aikaa, ei kuulu mulle.” (h8)

Ikään kuin työelämän vastavuoroisuutta koskevat periaatteet olisivat rikkoutuneet. Yhteisöllisyyden kokemukset ovat vaihtuneet verkkokousten äänettömiin ja kuvattomiin nimelistoihin, mikä heikentää ja pinnallistaa ihmissuhdekeskeistä resilienssiä.

Resilienssille ihmissuhdekeskeisesti tulkittuna tärkeää ovat siis kollegat ja keskinäinen vuorovaikutus, jotka tukevat sekä elämän mielekkyyttä että työn tekemistä ja uuden luomisista. Paradoksaalisesti samaan aikaan aiemmin kuvatulla yksilötasolla pyritään edes jotenkin hallitsemaan työmäärää olemalla itse passiivisia vuorovaikutustilanteissa ja rajautuen vain ydintehtäviin. Yksilö- ja ihmissuhdekeskeisen resilienssin välillä on siis ristiriitoja. Niitä kuvastaa myös se, että yksilölle tärkeää on vapaus valita itselle sopivin työnteon paikka, jossa on keskittymisrauha ja joka sopii muun elämän kanssa yhteen. Kuitenkin työpaikan perusajatuksena pidetään, että ihmiset tekevät asioita yhdessä, jollain tavoin yhteisesti koettavassa tilassa. Täydellisenä ratkaisuna ei näyttäisi olevan tekniset taidot ja välineet, jotka arvioidaan hyviksi. Verkkoyhteyksien määrä on lisääntynyt ja näin osaaminen, ja mahdollisuudet luoda suhteita globaalisti ovat ennenkokemattomia. Silti

etävuorovaikutuksessa onnistutaan hoitamaan vain nopeat asiakaskeiset tehtävät. Edes kahvitelu ei tunnu luontevalle verkossa, vaikka kasvokkain siitä on vuosisatojen kulttuuriperintö.

Edellä kuvatut säröt ovat myös tehneet ihmishuhteiden tärkeyttä näkyväksi resilienssikäsityksissä: *”No jos nyt ajatellaan arvoina tällaista yhteisöllisyyttä, niin ehkä sellaisen arvostaminen on korostunut --- että sitä oli aikaisemmin, mutta sitä ei osannut niin arvostaa.”* (h8) Mielenkiintoista on, että työelämän yhteisöllisyyteen pettyneiden ja onnistumisia kokeneiden ajatukset johtavat samaan johtopäätökseen: ihmishuhteiden tärkeys on vain pandemiassa korostunut, mutta sen vaikutukset resilienssikäsityksen muuttumiseen eivät ole yksiselitteisiä. *”Ei se tuu se muutos ja paluu toimistolle tapahtumaan niin, että me niinku nyt ikään kuin vaan kehoitetaan ihmisiä ja johdetaan ihmisiä palaamaan toimistolle. Tässä on jostain paljon isomasta kyse.”* (h16) Tulisi siis priorisoida yhteisöllisyyteen, mutta keskinäisriippuvaisissa kalentereissa priorisoinnin tulisi olla kollektiivista. Kun resilienssikäsitystä ei enää peilata vain omaan tai kollegoita koskevaan hyvinvointiin, sen laajemmat keskinäisriippuvuudet hahmottuvat.

Relationaalista ja sosio-ekologista hyvinvointia ilmentävä resilienssikäsitys

Relationaalisuutta ja sosio-ekologisuutta painottava resilienssikäsitys kiinnittyy luontoon muussa kuin välineellisessä merkityksessä. Käsityksen taustalla on myös ajatus työntekijästä ja työstä osana laajempaa sosioekologista systeemiä, josta työntekijällä on oma vastuunsa, mutta joka keskinäisriippuvuuden vuoksi ei voi olla työntekijän tai organisaation hallinnassa. Käsitys on siis edellä kuvattuja ihmiskeskeisiä käsityksiä laajempi ja siinä on nähtävissä myös pidempi aikaulottuvuus tulevaan.

Kun aikataulutettu vapaa-aika ja työmatkat jäivät poikkeustilassa, hitaasta ja omavaraisemmasta luonnon keskellä elämisestä tuli mahdollista. Ihminen tulee osaksi luonnon kiertokulkua käytännön arjen tekojen kautta, jolloin muun luonnon ja ihmisen elämänpiirin raja häviää. Konkreettisimmillaan hidas uunin lämmitys tai kompostin hoitaminen talven lyhyenä valoisana hetkenä kietoutuvat yhteen työpäivän kanssa ja vähentävät illan kotitöymää sekä lisäävät

omavaraisuuden astetta. Luonto on läsnä myös sisällä ja pakottaa ulkoilemaan, vaikka aina ei jaksaisikaan: *”Et kyl toi mun koira on sellainen, et kyl se varmaan huomaa, jos ei huvita. Et kyl se sillai on laumaan sopeutuvainen.”* (h4) Vaikka sisälle asti ulottuva luonto eittämättä tuottaa hyvinvointia, ”oikea luonto” on silti jossain kauempana. Metsästys tai hyötykasvinviljely sanoitetaan yhteyden säilyttämiseksi alkuperäiseen - muuten elämässä ei siis ole ”alkuperäistä”. Pitkälti työ ja muu luonto vaikuttavatkin olevan erillään, eikä niitä sovi sekoittaa: *”...jos mulla olis joskus omakin mökki, niin en mä nyt siellä haluis töitä tehdä, että sehän pilaa sen, saastuttaa.”* (h10) Luontoon kiinnitytäänkin luontevimmin vapaa-ajalla ulkoilmaharrastusten kautta, jotka korvaavat myös muita itsessään arvokkaita esteettisiä kokemuksia:

”Ja kun olen ollut kova matkustamaan koko ajan, niin jotenkin se silmä etsi jotain uutta. Silmä haluaa jotain kaunista. Ja sitten se silmä löysi sen metsän, ja ne kalliit ja sen veden. Se oli sellaista sielun ruokaa, mitä on ehkä aikaisemminkin... mutta sitä ei yleensä syönyt niin intensiivisesti. Koska sehän oli tavallinen tausta --- Mutta nyt se oli ikään kuin kaipuu johonkin, kun ei ollut taidenäyttelyitä...” (h8)

Edellä kuvattu katkelma kuvastaa subjektin ja objektin, ihmisen ja luonnon yhteensulautumista. Jossain määrin pandemia-aikana kasvanut vapaa-aika sekä etätyö näyttävätkin lähentävän ihmistä ja muuta luontoa, ja ruokkivan hyvinvointia. Etätyössä myös tarve ”laittautumiseen” ja siihen liittyvään kuluttamiseen vähenee. Näin työelämän joustavuus sekä ihmisen ja muun luonnon keskinäisriippuvuuden tunnistaminen voi lopulta määritellä myös työelämän ja luonnon suhdetta työntekijätasolla. Kyse on pitkälti organisoitumisesta ja johtamisesta, jotka määrittävät työntekeksen tahtia, tapoja ja paikkaa. Joustavassa työelämässä, jonka korona yllättäen toi, on ollut mahdollista käyttää aikaa ja voimavaroja muuhunkin kuin työhön, tai tehdä valintoja töihin autoilun ja etätyön välillä. *”Ja sit me pyöräiltiin paljon, kun meil oli aikaa siihen, kun ei ollut niitä harrastuksia ja kaupassakin pyrittiin käymään vaan kerran viikossa.”* (h12) Haastateltavien kaipaamaan joustavuuteen kuuluu myös monialaisuus ja materialismin ylivoi-

maa rikkova moniarvoisuus. Toisaalta haastattelutavat kuvaavat paljon myös äärimmillen vietyä työelämää, joka ei tunnu enää hyvältä:

”kun meiltä jäi ne työmatkat pois, niin sitten sitä jotenkin vaan pikkuhiljaa hilautui siihen, että hei tässähän ehtii tehdä vaikka kuinka paljon enemmän ja ollaan yhtäkkiä paljon tehokkaampia. Että ollaanko me niinku vaan oltu semmoisessa... Niin kuin sammakot hiljalleen keittyvässä vedessä.” (h16)

Aineistosta erottuu myös aktiivisen ja tietoisien toiminnan näkökulma. Siinä kyseenalaistetaan työmatkustamisen määrä, koska *”ihan oikeesti pärjää vähemmällä”* (h2) ja asiantuntijatyön oikeus kuormittaa luontoa:

”Ja globaalina asiana, ottaen huomioon meidän ympäristökysymykseen ja ilmastomuutokseen liittyvät haasteet, kyllä se on typerintä mitä olla ja voi, että asiantuntijatyö kuormittaa luontoa esimerkiksi lentomatoilla, tämän kokemuksen jälkeen. Kyllä se kerta kaikkiaan nyt sen Brysseliin lentämisen pitää loppua. Se että kokouksiin, koska sehän on tähän asti ollut myös semmonen että sä oot vähän niin kun väheksynyt sitä kokousta, jos sä et oo mennyt paikalle, niin mun mielestä meidän on astuttava se askel että me nähdään, että me osallistutaan intensiivisesti ja vakavasti ja pidetään itsestään selvänä, että ei me ruveta tämän kokouksen takia ympäristöä kuormittamaan.” (h1)

Näin luonnosta on tullut myös valintaperuste etä- ja kasvokkaisten kohtaamisten välille, johon liittyvät paitsi matkustaminen, myös toimitilojen vähentäminen. Työn keskinäisriippuvuuden vuoksi matkustamisen kaltaiset konkreettiset valinnat eivät kuitenkaan voi olla täysin yksilökeskeisiä. Siten palataan aiemmin kuvattuun riskiriitaan yksilön ja yhteisön resilienssin välillä: jotta myös työn ja luonnon relaatio vahvistuisi, se edellyttäisi kollektiivisesti vuorovaikutuksessa ylläpidettäviä toimintatapoja. Työn verkostomaisuudesta taas seuraa, että valintoja etä- ja lähi-työn välillä tulisi tehdä yliorganisatorisesti. Etä- ja lähi-työn joustavuutta tulisikin ylläpitää niin, että hyvinvoinnille tärkeä yhteisöllisyyden kokemus mahdollistuisi, mutta myös muu luonto olisi yhteisenä valintaperusteena.

RESILIENSSIKÄSITYSTEN JÄNNITTEISYYS KESTÄVÄMMÄSSÄ ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA

Analyysimme perusteella pandemia-ajan asiantuntijatyö ilmentää organisaatioissa vahvasti ihmiskeskeisen resilienssikäsityksen yksilön ominaisuuksia ja ihmissuhteita painottavia näkökulmia. Tähän liittyy kuitenkin työikäntöjen muutoksista kumpuavia jännitteitä. Ennakkoimattomasti etätöyöhön siirtymisen myötä henkilökohtaisen tuen ja vuorovaikutuksen toimintatavat ovat uudistuneet haastaen ihmiskeskeisiä resilienssikäsityksiä. Yhtenä vastauksena haasteisiin on erotettavissa ihmisen ja luonnon välisen yhteyden uudelleenahmottamista. Asiantuntijatyöstä onkin erotettavissa sosioekologista, relationaalista resilienssikäsitystä ilmentäviä piirteitä, joskaan ne eivät vielä ole työikäntöissä vahvasti esillä. Kun työntekijän ulkoinen ympäristö on ihmiskeskeisessä ajattelussa määritelty ulkoiseksi tueksi, ja sillä on nähty lähinnä välinearvoa, tässä tutkimuksessa tunnistamme, että sosioekologinen, relationaalinen resilienssikäsitys hivuttaa muuta luontoa ihmisen kanssa yhdenvertaisempaan asemaan. Samalla relationaaliseen hyvinvointiin perustuva resilienssikäsitys laajentaa organisaatioissa ilmenevän resilienssin tulkintaa antaen ihmiskeskeisiä käsityksiä moniulotteisempia valmiuksia antroposeenin ajan organisaatioiden työssä ja johtamisessa selviytymiseen ja sopeutumiseen. Tämä muutoutumassa oleva käsitys ei vain tarkastele mennyttä ja nykyisyyttä, vaan huomioi myös tulevan. Ihmiskeskeisyys näyttäytyy kuitenkin edelleen tutkimustuloksissamme resilienssikäsitysten valtavirtana. Käsitysten samanaikaisuus ilmentääkin niiden kehittymistä yhtäältä asiantuntijatyön kompromisseina, mutta toisaalta myös elintilasta taistelevina kilpailijoina.

Johtopäätöksenä asiantuntijatyötä tekevien ihmisten ja muun luonnon suhdetta voi kuvailla vastavuoroiseksi, muttei kuitenkaan relationaalisen hyvinvoinnin (Helne & Hirvilampi 2015; White 2017) mukaisella tavalla tasapainoiseksi tai organisaatioiden toiminnan kehityksessä erityisen läheiseksi. Toisekseen työn muuttuminen on vaikuttanut siihen, että organisaation muutuneita toimintatapoja, kuten matkustamisen vähentämistä, on alettu perustella muulla luonnolla. Matkustaminen arjessa tapahtuvana va-

lintaan johtaa kysymykseen, missä muissakin organisaatioiden päätöksissä ihmistä ympäröivä luonto voisi olla keskeinen valintaperuste, eli missä kaikkialla muun luonnon kestävyys on relaatiassa organisaatioiden toimintaan. Relationaalisen resilienssikäsityksen selkeämpi korostuminen edellyttäisi uudenlaista yhteisöllistä sopimista toimintatavoista organisaatioissa ja hallinnollisissa päätöksissä. Silloin yksilöiden omat intentiot voivat olla ristikkäin organisaatioiden yhteisöllisten tarpeiden kanssa. Näin ollen työssä ilmenevä resilienssi on relationaalisesti tulkittuna yksilön, yhteisön ja muun luonnon yhteenkietoutuma, jonka osat ovat ristiriitaisessa, tasapainottomassa ja vaillinaisessa suhteessa toisiinsa.

Pandemian käsittäminen ennakoinnattomana, ihmisen ja muun luonnon kanssa yhteenkietoutuneena ilmiönä herättää myös kysymyksen resilienssikäsitysten suhteesta tietoon ja epävarmuuteen. Luontoon liittyvän epävarmuuden kohtaamista voi pitää merkittävänä taitona antroposeenissa. Tietämättömyyden ja epävarmuuden sietäminen vaikuttaa tutkimuksemme perusteella haastavalle etenkin ihmiskeskeisestä resilienssikäsityksestä käsin katsottuna, mutta relationaalisessa käsityksessä työtekijät suhteuttavat tapahtumien kulkua osaksi laajempaa sosioekologista tapahtumien virtaa. Venkula (2011, 119–120) tarjoaa ratkaisuksi epävarmuuden epätäydellisen tiedon ja kokemuksellisuuden tunnistamista tiedonlajeiksi. Tällöin keskiöön nousee sosiaaliset suhteet, joissa epävarmuutta kohdataan ja tulkitaan jatkuvassa vuoropuhelussa (myös Weick 1995). Hyvinvointi siis kehkeytyy jatkuvassa vuoropuhelussa ympäristön kanssa (White 2017, 133). Samalla resilienssi-ajattelun mukainen sosiaalinen pääoma vahvistuu (Räikkönen 2013). Tutkimustuloksissamme myös pandemian aikana tietoa on tuotettu yhteisöllisesti, vaikkakin rajoittuneesti verkossa. Yksilö- ja yhteisötasolla resilienssiä on ylläpidetty jatkuvalla vuorovaikutuksella ja ihmislähtöisellä johtamisella (esim. Kunzt ym. 2016; Nieminen 2017). Parhaimmillaan varmuutta ja toimintakykyä ovat tuoneet luottamus yhteiseen päämäärään ja yhteinen toiminta (kuten Nieminen 2017; Seville 2018). Vaikka ne rajoittuvat vain organisaatioon ja ihmisten keskinäiseen hyvinvointiin, ihmisten välistä luottamusta ja toimeliaisuutta tarvitaan myös yhteisessä

ekologisesti kestävämmän työn tavoittelussa (Räikkönen 2013). Siksi työelämän resilienssin tarkastelussa ihmiskeskeisiä resilienssikäsityksiä ei tule sivuuttaa, mutta ne tulee asettaa isompaan relationaalis-sosioekologiseen kehykseen.

Venkula (2011) herättää myös pohtimaan, millaiset taidot ja toiminta ovat tärkeitä epävarmuudessa. Resilienssi-ajattelun mukaisesti tarvittaisiin sekä moninaisia taitoja että joustavia organisaatiokäytäntöjä (Walker & Salt 2006). Moninaisten taitojen harjoittaminen ja henkisen kasvun mahdollistaminen tukisi myös kestävä hyvinvoinnin mallin (Helne & Hirvilampi 2015) Being-ulottuvuutta. Tutkimustuloksissa kuvaamiamme pandemia-ajan resilienssikokemuksia voi tarkastella kriittisesti kysyen, jääkö organisaatioissa asiakeskeisten ja tauottomien etäkokousten täyttämiin työpäiviin mitään ruumiillista tai henkistä toimintaa, joka irroittaisi yksipuolistuneesta työstä. Kun Helnen ja Hirvilammen (2015) mallia tarkastellaan laajemmin työn kannalta, Having-ulottuvuus tarkoittaisi työn mitoittamista niin, että se jättää tilaa myös muulle elämälle ja toisaalta työn järjestämistä niin, että siinä on väljyyttä myös kohdata ihmisiä (Loving). Doing-ulottuvuus tarkoittaisi mielekästä ja ympäristön kannalta vastuullista työtä. Siihen kuuluisi vaikutusmahdollisuudet säätää toimintaa itsensä, yhteisön ja muun luonnon kannalta kestävämmäksi sekä muuttaa suuntaa ennen kuin kuormituksen kriittiset rajat ovat ylittymässä. Kun huomioidaan tässä tutkimuksessa esiin tuomaamme yksilöllisten ja yhteisöllisten valintojen keskinäisriippuvuus, kestävä hyvinvoinnin tavoitteluun on vielä pitkä matka. Sekä organisaatioiden arjessa että resilienssitutkimuksen saralla tarvittaisiin voimallisempaa paradigman muutosta.

Tarkastelumme resilienssistä organisaatioissa luonnon kanssa kehittyvänä ilmiönä on ollut hallinnon tutkimuksen kentälle poikkeuksellinen. Toivomme tutkimuksemme sekä aiempien melko harvalukuisten kotimaisten organisaatio- ja työelämäntutkijoiden (mm. Lahikainen & Toivanen 2018; Räikkönen 2016; Taipale & Houtbeckers 2021) avauksien virittävän lisää hallinnon tutkimusta ekologisesti kestävä työelämän ja organisaatioiden edistämiseksi. Aiempi työelämän kestävyyspuhe kaipaa kriittistä tarkastelua. Kysymykset ekokriisiin sopeutumisesta ovat niin laajoja, ettei hallinnon- tai organisaatiotut-

kimuksen ole syytä jättäytyä niistä enää ulkokehille. Työelämän resilienssiä yksilön, yhteisön ja organisaatiokäytäntöjen valossa on jatkossakin syytä tarkastella relationaalis-sosioekologisena kokonaisuutena, sillä muun luonnon roolin vahvistaminen organisaatioiden resilienssin tarkastelusta voisi kehittää myös työelämän potentiaalia vastata ekokriisiin. Voidaan silti kysyä, ovatko pandemiassa ilmenneiden kestävämpien työelämäkäytäntöjen voima ja nopeus alkuunkaan riittäviä suhteessa tarvittaviin muutoksiin (vrt. IPCC 2022; McPhearson ym. 2021). Jatkotutkimusaiheena olisi silti hyödyllistä syventää tarkastelua etätyöstä ekologisemman elämäntavan ja organisaatioiden ajurina. Kun resilienssi usein suomennetaan palautumis- ja sopeutumiskyvyksi, resilienssitutkimuksessa ja työelämän resilienssin kehittämisessä tulisi vakavasti pohtia, mihin meidän tulisi palautua tai sopeutua antroposeenin ajassa? Yhtä aiheellista on kysyä, keiden tai minkä resilienssin kehittymistä organisaatioissa ja johtamisessa lopulta tavoitellaan.

Kirjoittajista Niemi on saanut tutkimuksen edistämiseen Akavan Pohjola-stipendin.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo (2011). *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Tykes. Raportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Allardt, Erik (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Armitage, Derek, Béné, Chris, Charles, Anthony T., Johnson, Derek & Allison, Edward H. (2012). The interplay of well-being and resilience in applying a social-ecological perspective. *Ecology and Society*, 17(4), 15. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04940-170415>
- Crutzen, Paul J. & Stoermer, Eugene F. (2000). The "Anthropocene". *IGBP Newsletter*, 41 (May): 17–18.
- Duchek, Stephanie (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1): 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisto, Ilkka & Kotilainen, Juha (2010). Resilienssitutkimus ja sosioekologiset järjestelmät. Teoksessa Kotilainen, J. & Eisto, I. (toim.) *Luonnonvara-yhdyskunnat ja muuttuva ympäristö – resilienssitutkimuksen näkökulmia Itä-Suomeen*. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja, no 2.
- Fletcher, David & Sarkar, Mustafa (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European psychologist* 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Folke, Carl, Polasky, Stephen, Rockström, Johan, Galaz, Victor, Westley, Frances, Lamont, Michèle, Scheffer, Marten, Österblom, Henrik, Carpenter, Stephen R., Chapin, F.S, Seto, Karen C., Weber, Elke U., Crona, Beatrice I., Daily, Gretchen C., Dasgupta, Partha, Gaffney, Owen, Gordon, Line J., Hoff, Holger, Levin, Simon A., Lubchenco, Jane, Steffen, Will & Walker, Brian H. (2021). Our future in the Anthropocene biosphere. *Ambio*, 50(4), 834–869. <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01544-8>
- Haila, Yrjö (2009). Ekososiaalinen näkökulma. Teoksessa Massa, Ilmo (toim.) *Vihreä teoria. Ympäristö yhteiskuntateorioissa*. (s. 261–287). Gaudeamus.
- Hartmann, Silja, Weiss, Matthias, Newman, Alexander & Hoegl, Martin (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Helne, Tuula & Silvasti, Tiina (2012). Johdanto: yhteyksiä luomassa eli askelia kestävämpään hyvinvointiin. Teoksessa Helne, Tuula & Silvasti, Tiina (toim.) *Yhteyksien kirja. Etappeja ekososiaalisen hyvinvoinnin polulla* (s.10–23). Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Helne, Tuula & Hirvilammi, Tuuli (2015). Wellbeing and Sustainability: A Relational Approach. *Sustainable Development* 23(3), 167–175. <https://doi.org/10.1002/sd.1581>
- Hirvilammi, Tuuli (2015). *Kestävän hyvinvoinnin jäljillä: ekologisten kysymysten integroiminen hyvinvointitutkimukseen*. Kelan tutkimusosasto. Helsinki: Kela.
- Holling, Crawford S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Huttunen, Suvi & Rekola, Aino (2021). Reilu siirtyä, ekologinen solidaarisuus ja kestävyysmuroksen mahdollisuus? *Alue ja Ympäristö*, 50(2), 154–164. <https://doi.org/10.30663/ay.109042>
- IPCC (2018). Global Warming of 1.5 °C. Special Report. Haettu sivulta <https://www.ipcc.ch/sr15/>, 20.4.2022.
- IPCC (2022). Climate Change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Summary for policymakers. Haettu sivulta <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>, 25.8.2022.
- Jackson, Alecia & Mazzei, Lisa A. (2012). *Thinking with Theory in Qualitative Research. Viewing Data across Multiple Perspectives*. New York: Routledge.

- Korpilo, Silviya, Kajosaari, Anna, Rinne, Tiina, Hasanazadeh, Kamyar, Raymond, Christopher M. & Kytä, Marketta (2021). Coping With Crisis: Green Space Use in Helsinki Before and During the COVID-19 Pandemic. *Front. Sustain. Cities*, 3:713977. doi: 10.3389/frsc.2021.713977
- Kuntz, Joana R. C., Näswall, Katharina & Malinen, Sanna (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>.
- Lahikainen, Lauri & Toivanen, Tero (2019). Working the Biosphere. Towards an environmental philosophy of work. *Environmental Philosophy*, 16(2), 359–378. <https://doi.org/10.5840/envirophil2018111480>
- Latour, Bruno (2022). *Matkalla Maahan. Poliittikka ja uusi ilmastojärjestys*. Tampere: Vastapaino.
- Lincoln, Yvonna & Guba, Egon (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications.
- Linnenluecke, Martina K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.
- Luthans, Fred; Youssef, Carolyn. M., & Avolio, Bruce. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C.L. (toim.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (p. 9-24). Lontoo: SAGE Publications.
- Matthews, Nathaniel (2020). The Rise of Resilience in a New Era. *Traumatology*, 26(3), 248–252. <http://dx.doi.org/10.1037/trm0000235>
- McPhearson, Timon, Raymond, Christopher, Gulsrud, Natalie, Albert, Christian, Coles, Neil, Fagerholm, Nora, Nagatsu, Michiru, Olafsson, Anton, Soininen, Niko & Vierikko, Kati (2021). Radical changes are needed for transformations to a good Anthropocene. *npj Urban Sustain*, 1(5). <https://doi.org/10.1038/s42949-021-00017-x>
- Nieminen, Mika, Talja, Heli, Airola, Merja, Viitanen, Kaapo & Tuovinen, Joona (2017). *Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen*. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Räikkönen, Timo (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssijähtelu ja kestävä työ*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Räikkönen, Timo (2013). Askelmerkkejä ekologisti kestävään työn tulevaisuuteen. *Työelämän tutkimus*, 11(2), 99–112.
- Saari, Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon Tutkimus*, 35 (3), 232–243.
- Salonen, Arto O. & Konkka, Jyrki (2015). An Ecosocial Approach to Well-Being: A Solution to the Wicked Problems in the Era of Anthropocene. *Foro de Educación*, 13(19), 19–34. <https://doi.org/10.14516/fde.2015.013.019.002>
- Sachdeva Sonya, Wu James S-T. & Zhao, Jiaying (2021). The Impact of Scarcity on Pro-environmental Behavior in the COVID-19 Pandemic. *Front. Sustain. Cities*, 3:767501. doi: 10.3389/frsc.2021.767501
- Salo, Ulla-Maija (2015). *Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet*. Teoksessa Aaltonen, Sanna & Högbacka, Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirissä tutkimuksessa* (s.166–190). Tampere: Tampere University Press.
- Seville, Erica (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. *Development and Learning in Organizations*, 32 (3), 15–18. doi10.1108/dlo-09-2017-0076.
- Sisto, Antonella, Vicinanza, Flavia, Campanozzi, Laura L., Ricci, Giovanna, Tartaglini, Daniela & Tambone, Vittoradolfo (2019). Towards a Transversal Definition of Psychological Resilience: A Literature Review. *Medicina*, 55(11), 745. <https://doi.org/10.3390/medicina55110745>
- Steffen, Will, Persson, Åsa, Deutsch, Lisa, Zalasiewicz, Jan, Williams, Mark, Richardson, Katherine, Crumley, Carole, Crutzen, Paul, Folke, Carl, Gordon, Line, Molina, Mario, Ramanathan, Veerabhadran, Rockström, Johan, Scheffer, Marten, Schellnhuber, Hans J. & Svedin, Uno (2011). The Anthropocene: From global change to planetary stewardship. *Ambio*, 40, 739–76. <https://doi.org/10.1007/s13280-011-0185-x>
- Taipale, Tiina & Houtbeckers, Eeva (2021). Kestävyysajattelu ILO:n vihreän työn raporteissa ja työelämän tutkimus kestävyys siirtymässä. *Työelämän tutkimus*, 19(1), 5–30. <https://doi.org/10.37455/tt.102876>
- Tonkin, Karen, Malinen, Sanna, Näswall, Katharina & Kuntz, Joana C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human resource development quarterly*, 29 (2), 107–124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Uusitalo, Hannu, Simpura, Jussi, Saari, Juho & Laihiala, Tuomo (toim.) (2022). *Hyvinvoinnin muutos ja pysyvyys. Allardt-hyvinvointi Suomessa 1972 ja 2017*. Helsinki: Into.
- Valli, Laura (2020). *”Kuolema kuittaa univelan?” – Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Venkula, Jaana (2011). *Epävarmuudesta ja varmuudesta*. 2. painos. Helsinki: Books on Demand.
- Venter, Zander S., Barton, David N., Gundersen, Vegard, Figari, Helene & Nowell, Megan (2020). Urban nature in a time of crisis: recreational use of green space increases during the COVID-19 outbreak in Oslo, Norway. *Environ. Res. Lett.* 15:104075. doi: 10.1088/1748-9326/abb396
- Walker, Brian & Salt, David (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Washington, D.C.: Island Press.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- West, Simon, Haider, Jamila L., Stålhammar, Sanna & Woroniecki, Stephen (2020). A relational turn for sustainability science? Relational thinking, leverage points and transformations. *Ecosystems and People*, 16(1), 304–325. <https://doi.org/10.1080/26395916.2020.1814417>
- White, Sarah C. (2017). Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self. *Policy & Politics*, 45(2), 121–36. <https://doi.org/10.1332/030557317X14866576265970>
- Wright, Christopher, Nyberg, Daniel, Rickards, Lauren & Freund, James (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1350508418779649>

Osajulkaisu IV

Niemi, Sari; Pietiläinen, Ville & Suhonen, Marjo (2025). Understanding resilience in the context of sustainable HRM and the human-nature relationship. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

Reproduced as a part of a doctoral dissertation with the kind permission of the copyright holder.

CC BY-NC-ND 4.0

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International



Understanding Resilience in the Context of Sustainable HRM and the Human–Nature Relationship¹

■ **Sari Niemi²**

PhD Student, University of Lapland, Faculty of Social Sciences, Finland

■ **Ville Pietiläinen**

Senior Lecturer, University of Lapland, Faculty of Social Sciences, Finland

■ **Marjo Suhonen**

Professor, University of Lapland, Faculty of Social Sciences, Finland

ABSTRACT

This study proposes that the deepening ecological crisis requires novel frameworks of resilience at work so that it considers the human–nature relationship. Increased sustainability reporting provides a platform to disclose how organizations practice sustainable HRM as a part of the SDGs. The research questions are: How are resilience approaches illustrated in sustainable HRM reporting? What argumentation is used for resilience approaches? What HRM practices are associated with different resilience approaches? The sustainability reports of 10 well-known Finnish organizations were studied using reflexive thematic analysis. The results identified that resilience is well addressed in the organizations' SHRM at the individual and human interaction levels. However, the ecocrisis is not the challenge for which organizations are preparing SHRM in practice. Despite the good intentions of SHRM, the pursuit of resilience can lead to contradictions in terms of socio-ecological resilience. More conceptual guidelines are needed to emphasize the connection with the human–nature relationship.

KEYWORDS

ecological crisis / human–nature relations / human resource management / resilience / socio-ecological resilience / sustainable human resource management / sustainability report

Introduction

As a result of the human-caused ecological crisis, a reconsideration of the long-term sustainability and resilience of societies, businesses, and individuals is required (Folke et al. 2021; McPhearson et al. 2021). Although all working life has a strong impact on the environment, studies have paid very little attention to the relationship between nature and work (Labatut 2023; Lahikainen & Toivanen 2019; Wright et al. 2018). Basically, it is—or it should have been—about an ontological rethinking of humans and nature in the context of work (Labatut 2023; Lahikainen & Toivanen 2019).

¹ You can find this text and its DOI at <https://tidsskrift.dk/njwls/index>.

² Corresponding author: Sari Niemi. E-mail: sarniemi@ulapland.fi.



This means an ontological shift to a relational view of employees, organizations, and nature (Ergene et al. 2020). The need for rethinking is approached in this article by reconciling the resilience and sustainable human resource management (HRM) debates in working life.

HR practices and HR policies are key to achieving resilience in organizations (e.g., Lengnick-Hall et al. 2011), as well as being part of organizations' sustainability policies (Di Vaio et al. 2020). Sustainable HRM has become public and visible when many companies disclose their sustainable HRM policies and practices through their environmental, social, and governance (ESG) reports (Aust et al. 2024). This, according to Ehnert et al. (2016), shows how much value companies place on sustainability issues. However, reports focus on the accountability view (European Commission 2023), less on HR issues (Di Vaio et al. 2020), and do not explain how companies frame employee–nature relationships behind their disclosures.

The recent literature (Alcazar et al. 2019; Labatut 2023) has pointed out that organizational and HRM research, as well as sustainability activities in organizations, underemphasize nature in the organization contexts. Characteristically, humans and nature are seen as independent entities, and ecological issues and social problems are thus separated (Ergene et al. 2020). The focus of the research is on developing sustainability as disconnected from planetary boundaries and the root issues of the ecocrisis. However, organizations are not isolated islands; they are part of dynamic systems whose ecological base is changing radically (Folke et al. 2021; McPhearson et al. 2021; Steffen et al. 2011). Likewise, human and natural well-being are intertwined (Helne & Hirvilammi 2015). The well-being, survival, coping, and adaptation of people is therefore related to the nature around them and vice versa. How the relationship is recognized in organizations and sustainable HRM seems to be less explored, and a gap between the challenges of the ecocrisis and sustainable HRM research exists (Aust et al. 2020; Järlström et al. 2018). It is therefore time to focus deeper on resilience research in the context of sustainable HRM.

In the context of work, resilience is usually defined not only as the ability of individuals, teams, or organizations to adapt or bounce back in the face of everyday hardship or traumatic adversity (Fletcher & Sarkar 2013) but also in the face of continuous change in a volatile working life (Braun et al. 2017; Kuntz et al. 2016). Given the vast and growing amount of research on organizational resilience such as strategic and risk management perspectives, the research on resilience in HRM in this article focuses on the individual and interactional aspects. According to a review by Duchek (2020), several studies have linked an organization's social resources such as high social capital, shared goals, and shared knowledge to its resilience or ability to anticipate, cope with, and adapt to changing conditions. The basic idea is therefore that resilience is built via social interaction through shared interpretations and organizational practices (e.g., Lengnick-Hall et al. 2011), thus benefitting both employees and the community (e.g., Gerschberger et al. 2023). When resilience is conceptualized as community-centered, the members of a work community or team can be interpreted as being in a relationship with one another. However, relationships are built between people, while nature has been considered an external threat to organizations and people (e.g., Linnenluecke 2017; Williams et al. 2021). Indeed, pandemics or natural hazards threaten human well-being, as well as companies and work communities, and researchers have also contributed to this field (e.g., Wilmar & Lesauvage 2024). However, it is not entirely clear



from which perspective nature is approached in these debates. Is it outside the worlds of work, organizations, and employees? Is it just for leisure? Or are they all related? What is the sustainable HRM perspective on this? In this study, we argue that resilience at work can be explored not only as the abovementioned human-centered conceptions but also as a socioecological approach in which the resilience of employees and organizations is constructed and maintained in relation to nature. This study considers these perspectives as potential approaches to the sustainability issue.

In this article, we examine sustainability as a long-term super-generational goal that considers the challenges of the ecocrisis and is separate from corporate sustainability (Ergene et al. 2020). Resilience is thus more the situationally emerging traits and processes that people *and nature* need to achieve sustainability and is a potential driver of sustainable HRM in organizations. By setting long-term sustainability as a goal, the broadening of resilience exploring becomes relevant to the socioecological approach. The current study is based on the finding that the human–nature relationship can also be recognized in the workplace from the perspective of employees, and that a socioecological resilience approach in the workplace could benefit the sustainability of both employees and nature (Niemi et al. 2023). The research proposes that resilience approaches can be recognized direct or indirect in the organizations’ sustainability reports.

Overall, sustainability reporting has been increased and developed in the recent in 2000s (De Silva Lokuwaduge & De Silva 2022). The EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive and the European Sustainability Reporting Standard have made corporate sustainability reporting, including reporting on HR, for large and medium-sized listed companies in phases from 2024 onwards. In the Nordic countries, this directly or indirectly covers more than 22,000 companies, with 5.6 million employees (Eurostat 2023). From the perspective of the numerous, this change is remarkable because mainly large, listed companies and public sector organizations have thus far reported on sustainability in the EU, based on the Non-Financial Reporting Directive in 2014. The purpose of the NFRD was to improve companies’ disclosure of social and environmental activities and to overcome stakeholder distrust (Di Vaio et al. 2020), but in general, sustainability reporting has looked at the balance between companies’ business goals, stakeholders, and social legitimacy (De Silva Lokuwaduge & De Silva 2022).

The aim of the study is to explore:

Q1: How are resilience approaches illustrated in sustainable HRM reporting?

Q2: What argumentation is used for resilience approaches?

Q3: What HRM practices are associated with different resilience approaches?

Thus, in the theoretical section, we first highlight the aspects in which resilience has been principally examined in workplaces along with sustainable HRM. Second, we review alternative resilience approaches based on ecological resilience studies. After identifying different approaches to resilience in the workplace research literature, we analyze these approaches in the sustainable HRM reporting of well-known Finnish organizations. The study suggests that the results of this analysis can be used to enrich both the resilience and sustainable HRM literature and the development of organizational reporting practices with the socioecological perspective.





Emphasis on resilience and sustainability in HRM research

It seems that resilience has become a kind of fashionable meta-skill that both employees and organizations need. Kuntz et al. (2016) conceptualized employee resilience as the ability of employees to use individual and organizational resources to continuously adapt and thrive in everyday working life. Employee resilience has been linked to many positive consequences. For example, it predicts greater job satisfaction and job engagement (Näswall et al. 2019) and is related to good work performance (Hartmann et al. 2020). Resilience is also linked to employee agility (Braun et al. 2017) and positive organizational behavior based on positive psychology, which emphasizes the strengths and virtues that enable employees and communities to adapt (Youssef & Luthans 2007). Although employee resilience is individual in this sense, it is underpinned by supportive leadership, the organizational culture, and organizational structures. Moreover, many protective and supportive resilience factors are situationally dependent on other people (Fletcher & Sarkar 2013), which in the working life context refers to supportive leadership and a psychologically safe working environment (e.g., Gerschberger et al. 2023) and collective job demands (Hartwig et al. 2020). Also, resilience is conceptualized as a characteristic of employees or organizations in these studies, so the concepts can be interpreted as human-centered.

Resilience research has especially increased in the 2000s (Linnenluecke 2017), approximately at the same time as the sustainable HRM concepts (Aust et al. 2020). Sustainable HRM has been described as the umbrella concept of such approaches that consider both sustainability and HRM (Kramar 2014). In this sense, ‘sustainability’ refers to corporative economic performance on the one hand (Elkington 1994; Labatut 2023) and the more multidimensionally social, cultural, and ecological sustainability of organizations on the other hand (Aust et al. 2020; Kramar 2014).

Aust et al. (2020) classify four sustainable HRM types: Socially Responsible HRM; Green HRM (GHRM); Triple Bottom Line HRM; and Common Good HRM, to which we will return later. Socially Responsible HRM refers to the most conventional type, which focuses on human capital conservation inside companies and the indirect impacts of companies on surrounding societies (Aust et al. 2020), but not ecological aspects. Green HRM, in particular, focuses on supporting environmental and HRM goals at the strategic and practical levels (Paulet et al. 2021; Renwick et al. 2016), whereas the third type, the ‘triple bottom line’ approach, equally emphasizes the economic, social, and environmental aspects in HRM (Aust et al. 2020) as a ‘win-win-win’ setting for corporations, the environment, and people (Elkington 1994).

Many practices that have been identified as supporting resilience at the employee and community levels—such as supporting initiatives and capability development, as well as balancing work and leisure—are also included in sustainable HRM (Aust et al. 2020). GHRM, agility, and resilience together have also been shown to develop an organization’s innovation capacity and performance (Alipour et al. 2022). However, as Aust et al. (2020) show, despite the environmental purposes, GHRM and also Socially Responsible HRM approaches limit the pursuit of resilience to economic and social objectives. Kramar (2014) saw that sustainability, especially Green HRM, has an opportunity to take a role in building a bridge between ecological and human sustainability in organizations. Although this ‘paradigm shift’ has been discussed for years, researchers (Alcaraz et al. 2019; Aust et al. 2020; Järlström et al. 2018) have more recently criticized the fact that the basic setting



of sustainable HRM in its various approaches is still to develop sustainability inside the organization or from inside-out, based on economic values and purposes.

The fourth type of HRM, presented by Aust et al. (2020, 2024; see also Lu et al. 2023), includes a proposal to address the above problem. The basic assumption of ‘common good HRM’, based on common good values, is to use skills and expertise to benefit society and address major challenges such as the social problems. Thus, the idea of CGHRM is to contribute from outside to inside the firms (Aust et al. 2020; Lu et al. 2023). Aust et al. (2020) suggest that CGHRM could also consider ‘grand sustainability challenges such as climate change’. Lu et al. (2023) connect common good values with employee resilience. In the Chinese context, they operationalize CGV by using 22 questions (unfortunately none of them directly related to ecological issues) and show how CGHRM positively affects employee resilience (individual) and enhances employee well-being. In Lu et al.’s example, CGHRM is used as an external resilience factor for employees. Thus, recent studies (Alipour et al. 2022; Lu et al. 2023) have shown several benefits of sustainable HRM in terms of resilience.

However, both sustainability and resilience have some limitations in the view of ecological sustainability. Mainstream resilience studies seem to be based on a conventional organizational paradigm that draws on growth and adopts an instrumental stance to nature. In many research settings, resilience and sustainability refer to the physical or mental work environment for humans, so these are separated from the natural environment. This is also the case at the organizational level; for example, organizations do develop their environmental management and carbon neutrality, but this is not specifically connected to HRM (Järlström et al. 2018). Järlström et al. (2018) also noted that Finnish top managers connected sustainable HRM corporate’s social responsibility, equality, and work well-being themes, and ‘sustainability’ could mean anything, depending on the situation. Naturally, this challenges sustainability development. The Canadian researchers Haffar and Searcy (2018) also noted that even leading sustainability companies built sustainability report targets based on organization-centered goals rather than resilience-based thinking that considered planetary boundaries. Räikkönen (2011, 2016) demonstrated similar weaknesses at the work policy level in Finland: Weak resilience methods have reinforced ecological sustainability.

Resilience methods refer to either weak or strong sustainability ideas (Hediger 1999). In weak sustainability, ecological, economic, and social targets are considered equal parts of sustainability. This target setting leads to actions that aim to continue operations with slow and gradual changes such as investment in green transition, technological solutions, or consumer choices. On the contrary, in a strong sustainability approach, ecological limits and planetarian thresholds are set as the foundation of everything. (Hediger 1999.) For example, Räikkönen (2016) argued that investments in green energy were insufficient, and that working life should have a deeper understanding of the limits of nature’s capacity and the risks and consequences of the ecocrises for working life (see also Lahikainen & Toivanen 2019; Wright et al. 2018). A more critical and active approach to the maintained ways of working is also needed (Räikkönen 2016), so resilience practices in working life should be investigated through the lenses of weak and strong sustainability. As Hediger (1999) noted, different goals for what should be sustained and different natural resource concepts lie behind weak and strong sustainability. This leads to the question of for whose or which resilience we are aiming. In the next section, we focus on alternative approaches to resilience studies.





A relational-socioecological resilience perspective to HRM research

The ecological crisis has shown that society and nature are not separate and mutually exclusive (Beck 2010). Regarding the intertwined nature of the world, researchers have pointed out the need for a socioecological resilience approach in organization studies (Bansal et al. 2021). The socioecological resilience perspective is based on Holling's (1973, p. 14) concept of ecosystems, in which 'resilience is the ability to absorb change and disturbance while maintaining the same relationships between populations or state variables'. Holling's approach has been applied to the ability of organizations to anticipate, absorb, and persist after unexpected shocks (Walker & Salt 2006). Although the approach is popular among organizational resilience researchers, it is said to be an inadequate approach on its own (Clifton 2010). With the exception of a few studies, organizational resilience is disconnected from the broader concerns of socioecological resilience (Clifton 2010; Walker & Salt 2006; Williams et al. 2021). In the words of Williams et al. (2021), researchers have 'missed the opportunity to consider how to build resilience across broader social and ecological systems' (p. 103).

In many research settings, the environment refers to the business environment, and natural risks are concerns that can be addressed through organizational risk management and anticipation, after which the organization returns to 'normal' (Linnenluecke & Griffiths 2010). A more fundamental question is whether organizations (especially those that are highly dependent on natural resources) recognize themselves as parts of ecological ecosystems, and whether distinguishing between social and ecological resilience is possible (Adger 2000). In the wake of the increasing ecosystem volatility caused by climate change, long-term survival depends on the awareness of socioecological resilience at the strategic level in enterprises (Williams et al. 2021). In organizations and leadership practices, this could mean a shift from linear and subarea-focusing approaches to relational and holistic sustainability thinking (Bansal et al. 2021; Ergene et al. 2021; Linnenluecke & Griffiths 2010), as well as holistic managerial approaches (Williams et al. 2021) and interdisciplinary knowledge in organization studies (Ergene et al. 2021; Labatut 2023).

Although resilience scholars in organization and HRM studies have rarely considered ecological views, some sustainability researchers have taken steps toward studying sustainable societies and highlighting human–nature relations (Heikkurinen et al. 2019; West et al. 2020). Researchers have also adopted a well-being view of human–nature relationships (Armitage et al. 2012; Helne & Hirvilammi 2015; White 2017). In this sense, the relational paradigm means that human well-being depends on the health of ecosystems (Helne & Hirvilammi 2015). Resilience, which maintains well-being in the face of pressures and threats, should therefore also be approached relationally and in a wider socioecological context. Of course, relationality can also be seen in previous interpretations of resilience in working life—for example, in the sense that a supportive and protective environment is considered an external resilience factor for employees (e.g., Kuntz et al. 2016; Seville 2018). However, a consideration of both nature and humans can also offer conceptual tools and solutions for a more sustainable and resilient future for both (Armitage et al. 2012; Ergene et al. 2020; West et al. 2020). For example, a socioecological perspective could help HRM reduce the organizational



speed and short-termism that affect employees' organizational experience and mental health, as well as learn how to identify root causes and global and local interdependencies (Bansal et al. 2021). Labatut (2023) also suggests a relational perspective on the interaction between people and the environment in organizations. Despite these theoretical novel conversations, this is rarely discussed in practical terms. This practical platform could simply be sustainable HRM. Interestingly, Aust et al. (2024) have recently positioned common-good HRM as a socioecological perspective. More specifically, they propose that CGHRM could lead sustainability-oriented organizational culture and play an active role as a contributing organization to the SDGs. However, they do not discuss more about what this could be in HRM practice particularly in ecological sense.

We conclude that both sustainable HRM and resilience have been much studied but less together. Bringing together environmental and social sustainability issues in the same platform, namely ESG reporting, provides an avenue for exploring how resilience is addressed in organizations and particularly in HRM. Similarly, it continues the discussion Järleström et al. (2018) call for concerning what sustainability actually means in organizations, and what the role of HRM is in sustainable management. In the following, therefore, we consider resilience approaches and sustainable HRM (Q1-Q3) in the context of sustainability reporting.

Research methods and material

According to resilience research, we identify three approaches of the conception of resilience: individual, community-centered, and socioecological. The research review indicates that resilience emphasizes sustainability number of ways in the context of HRM. We examined insights into resilience related to HRM on well-known public companies' websites. After a brief search, we observed that HRM strategies were presented in various ways on the websites of companies, but many companies link their HR webpages to SDG themes. This led us focus our research material collection on sustainability reports. The search process also led us to the view that the gap between sustainability issues and HR policy was decreasing. In practice, public HR websites and sustainability reports were very similar and used the same phrases. By selecting sustainability reports, we ensured that the research material collected from different organizations was balanced.

We used 'sustainability Report 2022' and its Finnish version 'vastuullisuusraportti 2022' in the search conducted via LinkedIn and Google in May–August 2023 because we made no assumptions about the suitable companies. An organization was selected if its sustainability reports, including HR themes, were available on its website, if the majority of the organization's personnel was estimated to consist of knowledge workers, and if the organization operated in Finland. Only one company per industry was selected to ensure the balance of the material. If more than one company per industry was found, the choice was based on the scope of the social sustainability part of the report. Reports from small and medium-sized companies with fewer than 500 employees were excluded. Those that did not include personnel perspectives (some companies reported only energy saving, raw material, logistics, and such topics) or those from companies with which some of the authors had close relationships (e.g., their close relatives worked there, or





they worked there themselves) were excluded. If the reports were published as a part of annual reports, both were considered.

The study material consisted of 10 high-profile organizations and included sustainability reports or both sustainability and annual reports to the extent that these were about employees (Table 1). The total length of the reports was 1133 pages, of which 119 pages were on personnel matters (pages include images, tables, and graphical elements). The selected companies represent widely different kinds of industries, and the companies were well established in Finland. By choosing only large companies, we attempted to address the fact that those with better sustainability capabilities reported more than others.

Table 1 Research material

Type of organization	Industry	Collected material
A listed company operating in the Nordic countries, headquarters in Finland	Media and publishing (Sanoma Group)	Annual and sustainability report 2022
A Finnish listed company	Telecommunications (DNA)	Annual report 2022, incl. sustainability report
An international listed company, headquarters in Finland	Forest industry (UPM)	Annual report 2022, incl. sustainability report
A Finnish publicly owned organization operating internationally	Research and development (VTT Technical Research Centre of Finland)	Annual and sustainability report 2022
An international listed company, headquarters in Finland	Financial management (Accountor)	Sustainability report 2022
An international listed company, headquarters in Finland	Private healthcare (Terveystalo)	Annual report 2022, incl. sustainability report
An international listed company, headquarters in Finland	Elevator and escalator industry (Kone)	Sustainability report 2022
An international listed company, headquarters in Finland	Pharmaceutical industry (Orion Group)	Sustainability report 2022
A Finnish publicly owned company	Energy production (Helen Ltd)	Sustainability report 2022
A Nordic listed company operating in Finland	Insurance (If P&C Insurance Holding Ltd)	Sustainability report 2022

Written documents of organizations are used relatively less as research material (Peräkylä & Ruusuvaori 2011), even though they can be used to study a wide range of organizational phenomena. Here, the sustainable reports were used to describe how organizations argument their resilience approaches in sustainable HRM strategies and practices. The written reports illustrated directly or indirectly resilience in sustainable HRM and disclose hidden meanings.

We adopted a reflexive thematic approach (Braun & Clarke 2006, 2022) to the analysis. We also utilized text analysis (Coulthard 1994) to strengthen reflexive thematic



analysis due to the nature of sustainability reports: Reports are written for a wide audience, including stakeholders, employees, customers, and investors, and greenwashing is likely to occur (i.e., the gap between words and deeds) (Aust et al. 2024; De Silva Lokuwaduge & De Silva 2022). Thus, sustainability reporting has not been immune to criticism. On the other hand, the reports represent the companies' ideas about sustainability (De Silva Lokuwaduge & De Silva 2022).

The reports were skimmed individually in their entirety and checked for suitability. The introduction and social responsibility sections were then read word for word, creating short ideas for coding at the same time. The words 'employee', 'staff', and 'personnel' were then searched for using a search tool across all other parts of the reports to ensure that the employee perspective was not missed. Texts (one or more sentences) were selected if they were related to resilience, employee and HR policies and practices, or the relationships between them for the purpose of this research. During this progress, we noticed that not all companies are familiar with resilience as a term, or they do not use it in written reports. Rather, sustainability seems to be more commonly used. Resilience and sustainability are also sometimes used as parallel terms (Marchese et al. 2018). Some reports where sustainability is mentioned, we have interpreted it to mean more resilience (i.e., adaptation, coping). The inclusion criterion for an expression of resilience was that it represented a single idea of resilience (e.g., to anticipate, manage, cope, maintain, absorb, adapt, or renew the work content and environment).

The selected parts of the reports were categorized as individual, community, and socioecological resilience, depending on whether they focused on supporting the individual employee, team, or work community, or whether they included the wider, human–nature relationship. The implicit content of the texts was also considered when conducting the analysis and interpretation (Braun & Clarke 2022). In this phase, text analysis (Coulthard 1994) was utilized, presenting to the text such questions as what the author's purpose was, who seemed to be the intended audience, and what the tone of the text was.

Texts from different reports within the same resilience approach were combined, and within each approach, different themes were extracted from the texts. The themes were summarized and analyzed using the three research questions. The next chapter discusses the findings in depth. The rhetorical findings are reported above with the other results.

Results

An individual employee-centered resilience approach and sustainable HRM

The individual employee-centered resilience approach appears to be dominant in the reports examined. It emphasizes work well-being and conventional HRM practices in two ways. The first includes one-directional well-being activities from HR to employees, in which HR offers employees resilience-supporting services such as self-leadership training, stress management, and physical activity, but employees make the choices and take responsibility for their own well-being (Table 2).



**Table 2** Individual employee-centered resilience approach and sustainable HRM

Q1: How is the individual-centered resilience approach illustrated in the organizations' sustainable HRM documents?	Q2: What argumentation is used in the resilience approach?	Q3: What HRM practices are associated with the resilience approach?
HR as an enabler	HR's role is to serve employees (voluntary).	Stress management support, work well-being and leisure activities, self-leadership, health services
Resilience as a mutually constructive process	The psychological premise	Work quality benefits: Meaningfulness, the importance of work, flexibility of work
Resilience in terms of anticipating and adapting to change	Changes in the business environment motivate employees for renewal (mandatory).	Training and development programs
Resilient employees as a means of production	Development and maintenance of the business	Employee development and well-being without specific details

The second way is bidirectional and appears to be based on a psychological premise; the employer provides work quality benefits such as meaningful and flexible work, and employees perform at their best, as is reflected in the following: 'It invests heavily in culture, people engagement and talent acquisition to build a work environment that both enables strong performance and supports employee well-being'. In practice, the balance between work and private life is an arrangement that benefits both sides. In the post-Covid period, some of the reports mentioned concerns about mental coping and difficult times, but none reported finding solutions, not to mention less work.

The reports also argued that the individual resilience approach entailed proactivity and adaptivity in the face of external change. This view is more obligatory, which means that employees need to learn new things or adopt new ways of working, which is supported by the organization's staff training, resilience coaching, and development programs: 'During 2022, we developed our employees' capabilities to succeed in the modern world by investing in automation and competence development through our DigiOS program' (Accountor). However, the external changes mentioned in the reports are digitalization, the pandemic, the Russian attack and the Ukraine war, and organizational changes such as outplacement. The ecocrisis, climate change, and other environmental sustainability issues are not addressed in the reports as trajectories that affect employee resilience. Even in the energy industry, where the energy crisis seems to be a fundamental and tangible change factor, the need for learning and development is justified using economic sustainability, not environmental issues. For example, in Accountor, 'Systematic and business-driven competence and people development is a critical factor for sustainable success in transforming and digitalizing financial administration with increasing compliance requirements'. Interestingly, uncertain times and unpredictable events are mentioned in general, but employee training focuses only on acknowledged issues. The exception is UPM, which mentions volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) training for managers.

Another way to illustrate the connection between the individual resilience approach and sustainable HRM is to identify resilient employees as a means of production, which sets employee resilience as an external value. In other words, the premise is not employee



resilience, but business continuity. Investments in employee resilience are argued through customer satisfaction and a knowledge-intensive business environment that requires learning new abilities, as in Sanoma's report: 'As a learning and media company, [we focus on] the professional development of our employees and their ability to acquire new skills, [which] is key to our future growth' (original in Finnish), or by addressing the challenge of recruiting new employees: 'Ensuring that great people want to join If, want to stay at If, and want to give their best to help the company achieve its goals is vitally important for the company's performance and value creation'. When employee resilience is illustrated as a means of production, measures remain more abstract than in the other views in which several tangible resilience-supporting measures are mentioned.

Overall, the text analysis shows that employees rarely do anything themselves. They are encouraged, supported, trained, and coached in a variety of ways, but they are mainly objects of HRM. Accordingly, employees have no independent agency on sustainability issues either. There are basically two actors in the reports: HR and 'we'. Naturally, 'we' is a rhetorical idea of all the members of an organization, but it does not identify who is actually expected to do something.

A working community-centered resilience approach and sustainable HRM

In the sustainability reports, the community-centered resilience approach includes not only traditional HRM practices but also signs of new working models in the post-pandemic era (Table 3). However, neither environmental sustainability nor nature is included in the community-centered approach.

Table 3 Working community-centered resilience approach and sustainable HRM

Q1: How is the community-centered resilience approach illustrated in the organizations' sustainable HRM documents?	Q2: What argumentation is used in the resilience?	Q3: What HRM practices are associated with the resilience approach?
Skilled supervisors who support resiliency	Supervisors are needed to lead teams for goal achievement and well-being.	Supervisors' resilience training Supervisors' peer training
The work community's autonomy	Providing team autonomy is the best way to make practical work arrangements.	Hybrid work Flexible work
Continuous collaborative and experimental learning, knowledge sharing	Learning is necessary in a constantly changing business environment to sustain the organization. Learning is based on social interactions at work.	Trying new things and allowing mistakes Learning together at work Social interaction
Resilience as a cultural and interactive phenomenon of the organization	Interaction as a value in itself	Open communication and discussion of organizational goals Community cohesion Ongoing interaction Employee experience





Perhaps the most conventional view of resilience is illustrated in the development of competent leadership and management, which influences teams' well-being and productivity. In practice, resilience-building activities involve management training and peer support between managers. Apart from leadership training, the reports also stress teams' autonomy, as in the following example from Accountor: 'Our a+ hybrid working model gives teams and team members autonomy to balance remote and office work. It also provides a solid basis for creating belonging and community by defining the minimum amount of in-person presence'. In many organizations, new working models are under reinvestigation after a long period of remote work because of the pandemic. The autonomy of teams is therefore especially related to places of work, hybrid work, and the balance between office and remote work.

Continuous collective learning, experimentation, and knowledge sharing form one view of community-centered resilience. It seems that learning at work at a collective level has been internalized in depth in many organizations, as in previous resilience studies. Collective learning is also connected with a culture that allows mistakes, as Orion's report mentioned:

Learning takes place largely by working together with others. Trying new things, as well as sharing lessons learned from situations, speeds up learning processes in the team. Active searching for information and learning new things are inevitable and essential skills every one of us needs in this rapidly changing working life. Trying new things can be successful or can be a failure, but failure should always be seen as an opportunity to grow and develop further.

As in the individual resilience approach, the community-level view has also been justified by changes in the organization's environment. Furthermore, changes do not refer to ecological issues or environmental crises. In addition, the 'environment' refers to the working environment, including its social and built dimensions, but is separate from the natural environment. Nature is something to be visited as a means of distinguishing between work and leisure.

As a final qualitative view of community resilience, we recognize a communicative organizational culture. In some reports, communication and dialog are considered values, as in the following: 'At KONE, we believe that employee engagement can be strengthened through honest, open, and timely communication and dialogue about our culture, values, goals, and strategic direction. We encourage dialogue with our employees and nurture collaboration'. According to the reports, open communication and dialog create a sense of belonging and facilitate the sensemaking of an organization's goals, which many studies have also called resilience-building actions.

A socioecological resilience approach and sustainable HRM

The socioecological resilience approach emphasizes more organization-level, ecological purposes than human-centered, individual, or working community-based management practices. At a practical level, the socioecological view is considered marginal, but the approach becomes visible through organizational values, aims, and how organizations set themselves in relation to the surrounding world and the ecocrisis. Three themes were found, and these differed in their levels of relational approaches (Table 4).



Table 4 Socioecological resilience approach and sustainable HRM

Q1: How is the socioecological resilience approach illustrated in the organizations' sustainable HRM documents?	Q2: What argumentation is used in the resilience approach?	Q3: What HRM practices are associated with the resilience approach?
Normative obligation to minimize the environmental impact of a company.	Corporate politics and rules Ethical responsibility	A general duty of everyone is to consider environmentally friendly practices at work such as material and energy savings in offices.
Company as an active player in solving the external ecological crisis.	Environmental agency	Staff as part of the system but is not addressed in terms of how this is enabled.
The organization as part of the ecological crisis.	'In the same boat' Sustainability as a complex system	Indirect environmental impacts of the workplace are recognized, and some tangible actions are taken to avoid them.

The most minimalist ecological view is presented in the reports as environmental activities based on norms and practical instructions. For example, the HR view is argued for using normative codes such as ethical codes, but it is also justified by practical rules in everyday office life, such as using green energy and avoiding printing. The aims are thus connected with the staff, as everyone's general duty, or not at all. Such sustainability reporting focuses on how an organization's positive impact on the environment can be maximized, and how its environmental footprint can be minimized, but it still places the natural environment in second place, as in the following example: 'Above all, we want to promote the health and well-being of our customers and our staff—and minimize our environmental impact in all our operations and products' (original in Finnish). This statement from Terveystalo is also interesting in the broader healthcare sector. As the ecocrisis affects people's health, it may be worthwhile for the healthcare industry to focus on its consequences. This is also a matter related to the organization's values:

In the middle of it all is a human being. We take responsibility for everyone's health and well-being and for the opportunity to live well. We work together for the benefit of the customer, and the customer shows the direction of our renewal. We help each other and appreciate all our talents. (Terveystalo, original in Finnish)

One step further toward socioecological resilience is the reports in which organizations played an active agency role in environmental issues, serving as spokespersons or leaders in their own business fields 'KONE aims to be the best partner for climate-resilient and sustainable buildings throughout their lifecycle' and even beyond organizational borders: 'We help our customers to rebuild and recover, and we make sure that claims are handled in a sustainable way' (IF). Company-level argumentations are based on company expertise and the provision of technological solutions for the ecocrisis, but relations with the staff are weak, and tangible actions are mostly lacking: 'We want to focus all our skills and energy on the systems and technology challenges where we can make the biggest impact' (VTT, original in Finnish). An exception is the insurance company, which notes the following:





We provide environmentally friendly workplaces, which enables our employees to minimise their environmental footprint. We are continually working on ‘greening’ our offices and making them more sustainable. Environmentally friendly alternatives should be prioritised when procuring office supplies and services. In order to reduce business travel, If focuses on ‘meeting instead of travelling’ and provides state-of-the-art virtual meeting opportunities.

Typically, the actor in the companies is ‘we’, as in the following: ‘We do practical sustainability work every day’ (Helen, original in Finnish). However, the reports do not say how ‘we’ is supported or managed, for example, and, even more so in this case, what exactly ‘we’ does or should do.

In the last dimension, the relationship between human and environmental well-being is recognized, and companies see themselves and their actions as part of a systemic entity. In other words, if companies are part of the socioecological system, the ecocrisis is not an external problem, but an internal one. Relationality is reflected in the following lines from Orion’s CEO:

We are all dependent on nature and its balance. The living conditions close to us and globally, raw materials extracted from nature, and how the changes in natural habitats impact our health are only a few reasons why we must continuously work to protect and restore the environment.

In the case of the pharmaceutical company, sustainability is seen as a complex phenomenon. The industry has a responsibility to produce medicines for people, but it also has a responsibility to the nature of which it is a part. How this responsibility is linked to employees is not always clear. In the telecommunications company, the connection has been recognized as follows:

We also understand that we leave a footprint on the planet — None of these goals will succeed unless we do this work with a committed and enthusiastic staff. That’s why it’s also important for us to be a humane and unique place to work for our current and future employees. (DNA, original in Finnish)

In this view, the indirect environmental impacts of the workplace are recognized, such as work travel and office buildings. The reports also include tangible actions to avoid environmental harm, such as building charging points for employees’ own electronic cars: ‘Our a+ hybrid working model enhances well-being and at the same time decreases our total carbon emissions due to less commute by our employees’ (Accountor). In contrast with the arguments of the community-centered resilience approach, the arguments for hybrid work here are based on environmental issues. Companies evaluate how employees travel to work and ask whether traveling every day is necessary. However, although the relationship between HRM and nature resilience is acknowledged, practical HRM activities are minor and are mentioned only in a couple of reports. Furthermore, the significance of the reference to HRM practices depends on the industry. All the previously mentioned practices are related to ways of working, not to what employees do.

Ultimately, it is also possible that companies do not always know what to do, as is evident in the following: ‘Orion is committed to working towards no biodiversity loss



caused by our business or our value chain. We want to be part of this critical journey towards a more positive future even though we do not have all the answers yet' (Orion). From a socioecological resilience perspective, acknowledging ignorance and uncertainty is welcomed in the face of the ecocrisis.

Discussion

This study examined how resilience approaches are illustrated in sustainable HRM reporting, what argumentation is used for resilience approaches, and what HRM practices are associated with different resilience approaches. Resilience has been recognized in sustainability reports as an individual employee-centered, a working community-centered, and socioecological resilience approach. Based on the findings, sustainability reporting in relation to human resources was primarily understood in terms of an individual, employee-centered approach to resilience. HRM is enhancing individual, employee resilience by providing resilience-supporting well-being activities, meaningful work, work-life balance, and personal development opportunities (focused on pre-defined new skills). HRM expects at the same time active employees. Thus, this supports the idea of Kuntz et al. (2016): they conceptualized employee resilience as a capacity of employees, which is mutually enhanced with supporting organization environment.

A working community-centered resilience approach is illustrated in terms of collective learning, shared knowledge, and a supportive organizational culture. According to Seville (2018), these activities help employees and companies anticipate and adapt in the face of challenges. Particularly, the findings highlight learning at work as a collective practice, which, according to Gerschberger et al. (2023; see also Seville 2018), is a remarkable key to resilience for both organizations and employees. Overall, based on several resilience studies (e.g., Duchek 2020), it seems that the companies included in this research have done their homework well in terms of known resilience factors such as social and organizational cultural resources and leadership skills.

The socioecological resilience approach is illustrated in the organizations' sustainable HRM documents in three ways: on the one hand, companies have normative obligation to minimize the environmental impact of a company. On the other hand, companies aim to be as an active player in solving the ecological crisis that surrounds them. The findings also show the third way, in which organizations position themselves as part of the ecological crisis. Nature's role varies from the obligatory rule to external challenges and the complex question of what part the organization is. However, the ecocrisis is not the key challenge for which organizations are preparing in sustainable HRM. From the perspective of the socioecological resilience approach, resilience was reflected in only a few practical HRM activities. The sustainability reports show very little evidence that organizations are developing their HRM practices with the natural environment in mind, or that they are carefully observing the challenges that the ecological crisis poses to working life. Sustainable HRM seems to represent a mostly socially responsible type (Aust et al. 2020): it is concerned with maintaining human capital in organizations.

The main contribution of this article is its recognition that the resilience approaches in sustainable HRM barely integrate ecological sustainability in ESG reports. The findings show that employees' and communities' resilience is widely observed in companies, and multiple ways of practicing it are announced. How resilience approaches frame





sustainable HRM in organizations contain several good practices at the microlevel, but contradictions at the system level at the same time.

Based on the findings, it seems that sustainability reports, and specifically their parts that deal with sustainable HRM, are not fully in the same framework as nature. The contradictions between these frameworks emerge in several ways. First, sustainable HRM does not address the core problem—the accelerating ecocrisis—and its consequences for the resilience of employees, such as the need to adapt to extreme weather conditions, to face uncertainty, or adjust the whole industry. The aim of the analysis was not to estimate the level of industry-dependent sustainability targets or outcomes, so it does not identify the companies' environmental footprints. It may be difficult for a profit-seeking company to really try to tackle eco-crises. However, we argue that HRM is yet to find its role as a sustainability worker in the ecological sense. While environmental issues are the main concerns of companies, HRM has focused on human-centered resilience. One reason may be that it is not always clear whether an ecological perspective is important for HR actors (Aust et al. 2020). However, it is precisely HRM in organizations that should be the key actor in leading sustainable cultural change in organizations (Järlström et al. 2018).

The second contradiction is that organizations seem to have few practices that support socioecological resilience, even though they claim to be active players in the field of ecocrisis resolution. A few organizations explicitly mentioned that they were developing the necessary practices, but none was encouraging their staff to do so. The practices named represented weak sustainability (Hediger 1999; Rääkkönen 2011). We also conclude that the focus of the reports is on describing the company as a responsible and good employer, but not specifically describing the HRM practices that are in place. This contrasts with environmental reporting, where the focus is on an organization describing the actions it is taking to reduce emissions.

Third, as long as organizations do not admit that they are also part of socioecological systems (Adger 2000), HRM and sustainability targets will always have their own separate paths. Based on this study's findings, this causes division in companies.

Focusing only on the organization may cause the fourth contradiction. As Williams et al. (2021) noted, rather than addressing the problem at its core, organizations build resilience against the impact of the problem. This is why the use of the relational well-being concept is suggested for framing resilience, even though socioecological systems' own individual units will be investigated, such as at the employee level (e.g., Helne & Hirvilammi 2015; White 2017).

Based on our findings, organizations have invested in a communicative organizational culture, dialog, and learning, but it is limited to the well-known internal needs of businesses, such as digitalization. Socioecological resilience researchers Walker and Salt (2006, also Rääkkönen 2016) have noted that resilience can be built by promoting social capital, trust, and adaptive leadership and by encouraging learning and innovation. Trust between people and common actions are also necessary to achieve more ecologically sustainable work (Rääkkönen 2016). Companies therefore have an opportunity to manage the transition toward more sustainable HRM in practice if they decide to do so. Strong sustainability requires diverse knowledge and skills, as well as the ability to face uncertainty (Walker & Salt 2006). Bansal et al. (2021; see also Williams et al. 2021) suggested a more holistic view of organizations and management practices, but broadening the perspective is at the beginning of the progress—if it is the premise at all.



According to Aust et al. (2024), the ‘common good’, including the nature aspect, might be realized through HRM, but they anticipate that this will require HRM to address socioecological goals. In general, Finland, like other Nordic countries, has the reputation of being a well-developed country in environmental issues and ESG reporting. Nordic companies could therefore also be important platforms for novel settings in sustainable HRM in the socioecological sense. To get closer to practice, one direction for future research would be to explore HRM and environmental managers’ and employees’ conceptions of socioecological resilience, that is, possible shared meanings and differences.

Conclusion

Our conclusion is that more knowledge and good practices are needed in workplaces for more sustainable working life. Organizations put much effort on the sustainability reporting. In order to develop reporting, more research should be done to verify the implementation of sustainable HRM practices in relation to the statements. As measurement and reporting tend to guide action, their premises should be chosen carefully. Socioecological resilience could be the missing link between sustainable HRM and ecological sustainability. We propose that by setting relational well-being and socioecological premises as the foundation of resilience in workplaces, novel approaches and practices could be achieved.

Limitations

The research is limited to large organizations operating in different business areas. All the organizations operated in Finland, and most were also managed in Finland. Many of the organizations operate internationally, so the research is not limited to Finland. A different type of content might have been highlighted in the results if the focus had been on only one sector or medium-sized enterprises, for example. The research did not aim to observe how sustainable organizations operated per se. However, HRM issues are mostly horizontal, so the findings can be generally applied to HR and working life development.

Braun and Clarke (2022, p. 18) stressed both process and outcome as the quality criteria of a reflexive thematic analysis. We particularly emphasized the coherence of analysis by following instructions so that each theme was rich and multifaceted, not overlapping with others, and consisted of more than one analytical observation. Considering the nature of reflexive thematic analysis, researchers’ reflexivity and their own interpretations are essential throughout the research process (Braun & Clarke 2022). However, in the case of ambiguous codes, the interpretation was conducted several times. The study material was interpreted critically but avoided overinterpretation. We respected the organizations involved, and we kept in mind the nature of sustainability reporting, that is, there are different positions on corporate responsibility (i.e., stakeholders). Using text analysis meant that the text’s hidden meanings such as the organizations’ values and attitudes were also considered. It is possible that if the material had been collected through interviews, for example, some parts could have been





stressed differently. However, sustainability reports are currently topical. When ESG reports extend to many new enterprises, a consideration of the goals that companies set for them, and how employee aspects are related to other sustainability views, will be important. In future, a comparative analysis between the Nordic countries could provide useful lessons.

References

- Adger, N. W. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography* 24(3): 347–364. <https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez- Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, M., Correia, M. F., & Pin, J. R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America, *The International Journal of Human Resource Management* 30(22): 3166–3189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350732>
- Alipour, N., Nazari-Shirkouhi, S., Sangari, M. S., & Vandchali, H. R. (2022). Lean, agile, resilient, and green human resource management: the impact on organizational innovation and organizational performance, *Environmental Science and Pollution Research* 29(55): 82812–82826. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21576-1>
- Armitage, D., Béné, C., Charles, A. T., Johnson, D., & Allison, E. H. (2012). The interplay of well-being and resilience in applying a social-ecological perspective, *Ecology and Society* 17(4): 15. <https://doi.org/10.5751/ES-04940-170415>
- Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M. & Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: context, approach and practice, *German Journal of Human Resource Management (Online)* 38(2): 93–110. <https://doi.org/10.1177/23970022241240890>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review* 30(3): 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G. (2021). How COVID-19 informs business sustainability research: it's time for a systems perspective, *Journal of Management Studies* 58: 602–606. <https://doi.org/10.1111/joms.12669>
- Beck, U. (2010). Climate for change, or how to create a green modernity? *Theory, Culture & Society* 27(2–3): 254–266. <https://doi.org/10.1177/0263276409358729>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L., Frautschy, T., & Olya, A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change, *Industrial and Organizational Psychology: Bowling Green* 10(4): 702–722. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis, *Qualitative Psychology* 9(1): 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Clifton, D. (2010). Progressing a sustainable-world: a socio-ecological resilience perspective, *Journal of Sustainable Development* 3(4): 74–96. <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p74>
- Coulthard, M. (ed.) (1994). *Advances in Written Text Analysis*, Oxford: Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.
- De Silva Lokuwaduge, C. S., & De Silva, K. M. (2022). ESG risk disclosure and the risk of green washing, *Australasian Accounting, Business & Finance Journal* 16(1): 146–159. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>



- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R. & Alvino, F. (2020). Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: a systematic literature review, *Journal of Cleaner Production* 257: 120509. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120509>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based, Conceptualization Business Research 13: 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management* 27(1): 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review* 36(2): 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and organization studies: towards a radical engagement, *Organization Studies* 42(8): 1319–1335. <https://doi.org/10.1177/01708406209378>
- European Commission (2023). Corporate sustainability reporting directive (CSRD). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Eurostat (2023). Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/e2c9cfc9-6cc8-41a7-8687-2056b57cae67?lang=en>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: a review and critique of definitions, concepts, and theory, *European Psychologist* 18(1): 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Folke, C., Polasky, S., Rockström, J., Galaz, V., Westley, F., Lamont, M., Scheffer, M., Österblom, H., Carpenter, S. R., Chapin, S. F. S., Seto, K. C., Weber, E. U., Crona, B., Daily, G. C., Dasgupta, P., Gaffney, O., Gordon, L. J., Hoff, H., Levin, S. A., Lubchenco, J., Steffen, W., & Walker, B. H. (2021). Our future in the Anthropocene biosphere, *Ambio* 50: 834–869. <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01544-8>
- Gerschberger, M., Ellis, S. C., & Gerschberger, M. (2023). Linking employee attributes and organizational resilience: an empirically driven model, *Journal of Business Logistics* 44: 407–437. <https://doi.org/10.1111/jbl.12337>
- Haffar, M., & Searcy, C. (2018). Target-setting for ecological resilience: are companies setting environmental sustainability targets in line with planetary thresholds? *Business Strategy and the Environment* 27: 1079–1092. <https://doi.org/10.1002/bse.2053>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis, *Applied Psychology* 69(3): 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: a systematic review and conceptual development, *Organizational Psychology Review* 10(3–4): 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Hediger, W. (1999). Reconciling “weak” and “strong” sustainability, *International Journal of Social Economics* 26(7/8/9): 1120–1144. <https://doi.org/10.1108/03068299910245859>
- Heikkurinen, P., Clegg, S., Pinnington, A. H., Nicolopoulou, K., & Alcaraz, J. M. (2021). Managing the Anthropocene: relational agency and power to respect planetary boundaries, *Organization & Environment* 34(2): 267–286. <https://doi.org/10.1177/1086026619881145>
- Helne, T., & Hirvilammi, T. (2015). Wellbeing and sustainability: a relational approach, *Sustainable Development* 23(3): 167–175. <https://doi.org/10.1002/sd.1581>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics* 4: 1–23.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top Management Perspective, *Journal of Business Ethics* 152(3): 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>



- Järllström, M., Saru, E., Viitasaari, M., & Akrivou, K. (2024). Integrating 'common good' authenticity for sustainable human resource management reporting, *German Journal of Human Resource Management* 38(2): 159–182. <https://doi.org/10.1177/23970022241229035>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management* 25(8): 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kuntz, J.R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity, *Industrial and Organizational Psychology* 9(2): 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Labatut, J. (2023). Towards a biosocial turn in management and organization research? Proposals for a paradigm shift, *Organization* 30(6): 1230–1237. <https://doi.org/10.1177/13505084231183034>
- Lahikainen, L., & Toivanen, T. (2019). Working the biosphere. Towards an environmental philosophy of work, *Environmental Philosophy* 16(2): 359–378. <https://doi.org/10.5840/enviophil2018111480>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review* 21(3): 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda, *International Journal of Management Reviews* 19(1): 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes, *Business & Society* 49(3): 477–511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: toward common good values, *Human Resource Management* 62(3): 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S., & Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: similarities and differences in environmental management applications, *The Science of the Total Environment* 613–614: 1275–1283. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.09.086>
- McPhearson, T., Raymond, C., Gulsrud, N., Albert, C., Coles, N., Fagerholm, N., Nagatsu, M., Olafsson, A., Soininen, N., & Vierikko, K. (2021). Radical changes are needed for transformations to a good Anthropocene, *npj Urban Sustain* 1(5). <https://doi.org/10.1038/s42949-021-00017-x>
- Niemi, S., Pietiläinen, V., & Suhonen, M. (2023). Resilienssikäsitykset pandemia-ajan asiantuntijatyössä – kohti relationaalista hyvinvointia? [Resilience conceptions in knowledge work in the context of the COVID-19 -pandemic – Towards a relational well-being approach?] *Hallinnon tutkimus* 42(2): 205–220. <https://doi.org/10.37450/ht.121630>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure, *Journal of Managerial Psychology* 34(5): 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 59(2): 159–183. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>
- Peräkylä, A., & Ruusuvaara, J. (2011). Analyzing talk and text. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Fourth edition, pp. 529–544.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship, *International Journal of Human Resource Management* 27(2): 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>



- Räikkönen, T. (2011). The greening of work: How green is green enough? *Nordic Journal of Working Life Studies* 1(1): 117–133. <https://doi.org/10.19154/njwls.v1i1.2338>
- Räikkönen, T. (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ* [Work as if nature mattered? Resilience thinking and sustainable work] [PhD Thesis, University of Tampere]. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/98861>
- Seville, E. (2018). Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level, *Development and Learning in Organizations* 32(3): 15–18. <https://doi.org/10.1108/dlo-09-2017-0076>
- Steffen, W., Persson, A., Deutsch, L., Zalasiewicz, J., Williams, M., Richardson, K., Crumley, C., Critzen, P., Schellnhuber, H. J., Svedin, U., et al. (2011). The Anthropocene: from global change to planetary stewardship, *Ambio* 40: 739–776. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82202-6_13
- Walker, B., & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*, Washington, D.C.: Island Press.
- West, S., Haider, L.J., Stålhammar, S. & Woroniecki, S. (2020). A relational turn for sustainability science? Relational thinking, leverage points and transformations, *Ecosystems and People* 16(1): 304–325. <https://doi.org/10.1080/26395916.2020.1814417>
- White, S. C. (2017). Relational wellbeing: re-centring the politics of happiness, policy and the self. *Policy & Politics* 45(2): 121–136. <https://doi.org/10.1332/030557317X14866576265970>
- Williams, A., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2021). Cross-scale systemic resilience: implications for organization studies, *Business & Society* 60(1): 95–124. <https://doi.org/10.1177/0007650319825870>
- Wilmar, M. W., & Lesauvage, H. (2024). Adaptive, persistent, and available support: the crucial way in healthcare during Covid-19, *Nordic Journal of Working Life Studies* 14(3). <https://doi.org/10.18291/njwls.144330>
- Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene, *Organization* 25(4): 455–471. <https://doi.org/10.1177/1350508418779649>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience, *Journal of Management* 33(5): 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>