

# 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 ihmiskeskeinen ontologia työelämän kontekstissa. Kuitenkin useat tutkijat ovat huomauttaneet, ettei ihmisten hyvinvoinnin ja ekologisen kestävyuden ongelmia voida ratkoa toisistaan erillään (esim. Armitage ym. 2012; Folke ym. 2021; Helne & Silvasti 2012; Hirvilampi 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 kestävästi 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-

tuntijatyön 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 muutosvalmius (Nieminen 2017; Seville 2018). Resilienssin kautta saavutettavalle hyvinvoinnille on eittämättä ollut kysyntää pandemiassa esimerkiksi tilanteessa, jossa etätyöhön 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 etätyökäytäntöihin, 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; Rääkkönen 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 kehitymässä olevia resilienssikäsityksiä. Näissä vaihtoehtoissa ihmisen ja muun luonnon hyvinvointi ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan ja ontologisella tasolla yhtä (Hirvilampi 2015), jolloin yhdessäolon perustana on systeemien uusiutuminen luonnon kantokyvyn rajoissa (Rääkkönen 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-aidoksi. 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 kestävydestä 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 arvioidaan siirtyvän uuteen geologiseen aikaan, 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 asiantuntijatyön 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 työntekemisentapoja 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 pyrkimykseksi rakentaa yhteys ekologisen kestävyuden ja ihmisten hyvinvoinnin välille. Sanana relaation voi tulkita kuvaavan riippuvuus-suhdetta. Relationaalisuudessa korostuvat systeemien keskinäisriippuvuus ja suhteiden merkitys (Hirvilammi 2015, 65). Hirvilammi (2015) kytkee relationaalisen hyvinvoinnin sosio-ekologiseen resilienssiin. Ekologiasta juontuvaan sosio-ekologiseen resilienssijatteluun (esim. Walker & Salt 2006) sisältyy keskeisesti systeemien uusiutuminen luonnon kantokyvyn rajoissa vaalimalla luonto- ja ihmisyhteisöiden monimuotoisuutta ja vaihtelua. Tällaisen ajattelun alkuperänä pidetään Hollingin ekologisten systeemien resilienssimääritelmää (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. Linnenlucke 2017).

Relationaalisuudessa luontoa ei nähdä ihmisen tarpeille alisteisena objektina tai resurssipankkina, eikä rajaa inhimillisen elämänpiirin ja muun luonnon välille voida täysin määrittellä (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 resilienssijattelu 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) tarveteoriana, joka laaja-alaisesti hyvinvointia kuvaavana jäsenyyksenä on kestänyt aikaa ja tullut jopa ajankohtaisemmaksi (Uusitalo ym. 2022). Kestävästä hyvinvoinnin malli rakentuu Having-, Loving-, Being- ja Doing-ulottuvuuksiin, jotka ovat kietoutuneita toisiinsa. Having viittaa kohtuulliseen ja reiluun elintason, joka on sopeutettu ekologisen kestävyuden rajoihin, ja siten poikkeaa kulutushyödykkeiden mittaamiseen perustuvasta hyvinvoinnista. Doing-ulottuvuus tarkoittaa mielekästä ja vastuullista toimintaa ja ihmisen omaa toimijuutta. Mielekkyys 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 olotuvuuksien toteutumisen (Hirvilampi 2015, 70). Being-olotuvuuden merkitys tarkoittaa myös käänteisesti materiaalien kulutushyödykkeiden toissijaisuutta hyvinvoinnille (Helne & Hirvilampi 2015). Asettamalla työelämässä tarvittavan resilienssin tarkastelun kehykseksi edellä kuvattu kestävän 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 kestävän hyvinvoinnin tavoite voisi olla mahdollista (Armitage ym. 2012). Näin tarkasteltuna aiemmin kuvaamiemme kestävän työelämän tavoitteiden rajautumista kasvun turvaamiseen ja ihmiskeskeiseen hyvinvointiin ei voida pitää riittävänä lähtökohtana (Räikkönen 2016). Tästä näkökulmasta myös resilienssin käsittäminen työntekijöiden tai ryhmien psykologisena toipumis- ja sopeutumiskyynä tai organisaatioiden uudistumiskyynä on liian kapea-alainen tulkinta, vaikka se mikrotasolla olisikin perusteltua. Relationaalisuutta voi toki nähdä myös aiemmissa työelämän resilienssitulkinnoissa 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 ymmärrettäväksi 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 asiantuntijatyö ilmentää. Oletuksemme 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, kehittyneen 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 jäsenneily väljästi aiempien esitlemiemme resilienssimääritelmien pohjalta niin, että haastatteluissa on käsitelty pandemiaa varautumista, äkillisessä muutoksessa työskentelyä, toimintakykyä sekä palautumista tukevia tekijöitä, oppimista ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Aineisto on esianalysoitu erottamalla sieltä alustavia resilienssikäsityksiä, jotka perustuvat väljästi aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitelyihin 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 tulokinnan pohjaksi on muodostettu kolmiosainen kehys, jossa on sekä ihmis- että luontouloottuvuus. Ihmiskeskeinen resilienssikäsitys jakaantuu selkeästi sekä asiantuntijan henkilökohtaisia ominaisuuksia että sosiaalista vuorovaikutusta korostavaan suuntaan.

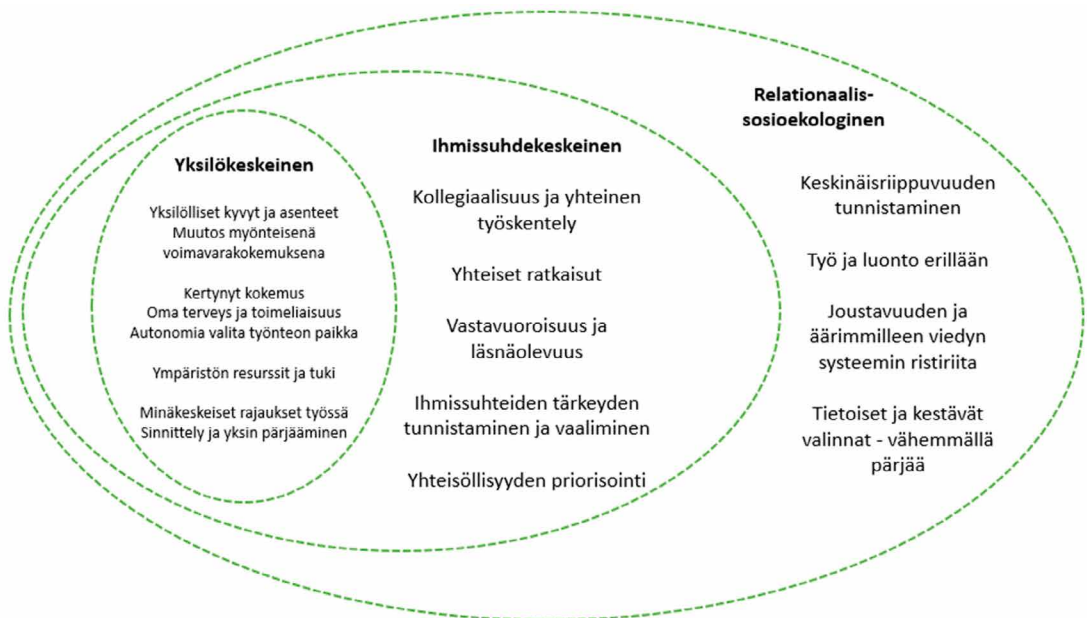
Analyysin toisessa vaiheessa olemme keskittyneet tarkemmin siihen, miten resilienssikäsitykset näkyvät asiantuntijoiden työtä ja hyvinvointia koskevissa oletuksissa sekä organisaatioiden toimintakäytännöissä. Aineistoa on jäsenneily ensimmäisessä analyysivaiheessa muodostetun tulkintakehyksen näkökulmasta. Aineistosta on merkitty Atlas.ti-ohjelmaa hyödyntäen resilienssiä ilmentävät toiminnalliset ja käsitteelliset ilmaisut, joita ovat sekä pidemmät kertomukset että lyhyet lauseet, kuten: ”*Semminen inhimillinen ulottuvuus on tullu tähän lisää*” (h13). Tulkintakehyksen 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 tulkintakehyksemme suhteutettuna 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	Ihmishuhde	Relationaalis-sosioekologinen
<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<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 liveinä ja milloin etänä.” (h8)</i>
<b>Pelkistys</b>	Ajankäytönhallinta (omatoimisella lounasajan varaamisella hallitaan omaa ajankäyttöä)	Yhdessä tekeminen ja yhteiset tavoitteet	Ympäristö on valintaperuste työtavoille
<b>Alakäsitys</b>	oma terveys ja toimeliaisuus	Kollegiaalisuus ja yhteinen työskentely	Tietoiset ja kestävät valinnat – vähemmällä pärjää



Kuvio 1: Pandemia-ajan työn resilienssikäsitykset relationaalisesti tulkittuna

työtä tekevilta 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-

kouudet. 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 asenneteki-jöitä, joista tilanteen hyväksyminen, armollisuus itseään kohtaan sekä luottavainen ja myönteinen asenne ovat keskeisimpiä resilienssiä kuvaavia asenteita, joiden avulla korona-ajassa on luovittu 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 tyyppillinen 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 lumitöiden kautta. Toisille taas työn ja kodin välinen fyysinen siirtymä on keino pitää yllä työvirettä, erottaa työ ja muu elämä, tai ylipäättään 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 ikkunasta 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 arvon. Vastaavasti tuen puute heikentää resilienssiä, jolloin yksilökeskeisyyden käänttöpuoli 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 tarpeellisiksi, mutta yksinomaan riittämättömiksi ja alati muuttuviksi.

Yksilökeskeisyydestä erottuu vastakohtaiset kokemukset: yhtäältä ympärillä tapahtuva muutos on yksilön myönteinen voimavarakokemus. Etätö 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 etätöitä 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 mahdollittamaan 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)

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

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 kestävän 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.

## Ihmishuhdekeskeistä hyvinvointia ilmentävä resilienssikäsitys

Ihmiskeskeisyys näyttäytyy tutkimusaineistossa yksilön ominaisuuksien lisäksi myös keskinäisinä 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 ihmishuhdekeskeisyys rakentuu yhteisten menneiden kokemusten ja nykyhetken ympärille.

Ihmishuhdekeskeiselle 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 tällä 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 haasteellisena. 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 kiinnostaa mua, ei yhtään.”* (h1)

Kun resilienssi rakentuu ihmishuhdekeskeisessä vuorovaikutuksessa, kollegoiden ja yksityiselämän läheisten hyvinvointi koetaan merkitykselliseksi omalle hyvinvoinnille. Vastavuoroisuuteen sisältyy myös ajatus toisten työn mahdollistamisesta ja auttamisen tuottamasta merkityksellisyden kokemuksesta. Vaikka vastavuoroinen ja etenkin epämuodollinen vuorovaikutus tunnistetaan tärkeäksi resilienssitekijäksi, yhteisöllisyyden rakentumisesta etätyöajassa on tutkimusaineiston perusteella löydettävissä vain vähäisiä hyviä 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 verkkokohtauksia – niiden luonteeseen ja aikatauluihin ei sovi epämuodollisuus tai muu elämä. Muutos vaikuttaa vuorovaikutuksen kannalta radikaalille ja merkittävälle: *”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 kaikillaan 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 verkkokohtauksen äännetömiin ja kuvattomiin nimilistoihin, mikä heikentää ja pinnallistaa ihmishuhdekeskeistä resilienssiä.

Resilienssille ihmishuhdekeskeisesti tulkittuna tärkeää ovat siis kollegat ja keskinäinen vuorovaikutus, jotka tukevat sekä elämän mielekkyyttä että työn tekemistä ja uuden luomista. Paradoksaalisesti samaan aikaan aiemmin kuvatulla yksilötasolla pyritään edes jotenkin hallitsemaan työmäärää olemalla itse passiivisia vuorovaikutustilanteissa ja rajautuen vain ydintehtäviin. Yksilö- ja ihmishuhdekeskeisen 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 asiakeskeiset tehtävät. Edes kahvitelu ei tunnu luontevalle verkossa, vaikka kasvokkain siitä on vuosisatojen kulttuuriperintö.

Edellä kuvatut säröt ovat myös tehneet ihmisuhteiden 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 pettuneiden ja onnistumisia kokeneiden ajatukset johtavat samaan johtopäätökseen: ihmisuhteiden 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 isommasta 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. Käsitteen 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. Käsitteeseen on siis edellä kuvattuja ihmiskeskeisiä käsitteitä 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 hälvenee. Konkreettisimmillaan hidas uunin lämmitys tai kompostin hoitaminen talven lyhyenä valoisa hetkenä kietoutuvat yhteen työpäivän kanssa ja vähentävät illan kotityömäärää 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 kalliot 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 työntekemisen 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 tässähan 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 ympäristökäytökseen 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 väheksyny 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.” (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 lähityön välillä tulisi tehdä yliorganisatorisesti. Etä- ja lähityön joustavuutta tulisikin ylläpitää niin, että hyvinvoinnille tärkeä yhteisöllisyyden kokemus mahdollistuisi, mutta myös muu luonto olisi yhteisenä valintaperusteena.

## RESILIENSSIKÄSITYSTEN JÄNNITTEISYYKS KESTÄVÄMMÄSSÄ ORGANISAATIOIDEN TOIMINNASSA

Analyysimme perusteella pandemia-ajan asiantuntijatyö ilmentää organisaatioissa vahvasti ihmiskeskeisen resilienssikäsityksen yksilön ominaisuuksia ja ihmissuhteita painottavia näkökulmia. Tähän liittyy kuitenkin työkäytäntöjen muutoksista kumpuavia jännitteitä. Ennakoimattomasti etätyöhön siirtymisen myötä henkilökohtaisen tuen ja vuorovaikutuksen toimintatavat ovat uudistuneet haastaen ihmiskeskeisiä resilienssikäsityksiä. Yhtenä vastauksena haasteisiin on erotettavissa ihmisen ja luonnon välisen yhteyden uudelleenhahmottamista. Asiantuntijatyöstä onkin erotettavissa sosioekologista, relationaalista 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, 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 käsitteitä moniulotteisempia valmiuksia antroposeenin ajan organisaatioiden työssä ja johtamisessa selviytymiseen ja sopeutumiseen. Tämä muotoutumassa oleva käsitys ei vain tarkastele mennyttä ja nykyisyyttä, vaan huomioi myös tulevan. Ihmiskeskeisyys näyttäytyy kuitenkin edelleen tutkimustuloksissamme resilienssikäsitysten valtavirtana. Käsitteiden 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 & Hirvilammi 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-

lintana johtaa kysymykseen, missä muissakin organisaatioiden päätöksissä ihmistä ympäröivä luonto voisi olla keskeinen valintaperuste, eli missä kaikkialla muun luonnon kestävyys on relaatiossa 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 vaullinaisessa suhteessa toisiinsa.

Pandemian käsittäminen ennakoimattomana, 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 työntekijät 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 kestäväen hyvinvoinnin mallin (Helne & Hirvilampi 2015) Being-ulottuvuutta. Tutkimustuloksissa kuvaamiimme pandemia-ajan resilienssikokeuksia voi tarkastella kriittisesti kysyen, jääkö organisaatioissa asiakeskeisten ja tauottomien etäkokousten täyttämiin työpäiviin mitään ruumiillista tai henkistä toimintaa, joka irrottaisi 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, kestäväen hyvinvoinnin tavoittelemiseen 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 kestäväen 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 siirtymä, ekologinen solidaarisuus ja kestävyysmurroksen 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, Hasanzadeh, 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, Joonas (2017). *Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen*. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Räikkönen, Timo (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssijattelu 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 & Högbäck, Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen: refleksiivisyys empiirisessä 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. doi:10.1108/dlo-09-2017-0076.
- Sisto, Antonella, Vicinanza, Flavia, Campanozzi, Laura L., Ricci, Giovanna, Tartaglino, 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 kestävyysmuutoksissa. *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 & Laihia, Tuomo (toim.) (2022). *Hyvinvoinnin muutos ja pysyvyys. Allardt-hyvinvointi Suomesta 1972 ja 2017*. Helsinki: Into.
- Valli, Laura (2020). ”Kuolema kuittaa univelan?” – Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalijohtamisesta 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>