

Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa



Tiina Saari

TIIVISTELMÄ

Artikkeli käsittelee resilienssiä työntekijöiden voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Resilienssillä tarkoitetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä stressaavissa tilanteissa ja kykyä oppia niistä. Tutkimusaineisto käsittää 20 asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden haastattelua. Tutkimuksen tulosten mukaan ne työntekijät, jotka toimivat resilienssillä, yrittävät nähdä aikapaineet normaalina osana työtä ja löytää kiireestä myös positiivisia puolia. He luottavat ammattitaitoonsa ja kykyynsä pärjätä aikapaineessa. He ovat myös kehittäneet erilaisia tapoja selvittää työtehtävissä kiireessä. He esimerkiksi suunnittelevat tehtävänsä tarkasti ja tekevät työt ennen sovittuja aikarajoja jättäen näin tilaa nopeaa reagointia vaativille tehtäville. Lisäksi he kehittävät keskitymiskykyään erilaisin menetelmin.

ABSTRACT

Resilience as employees' resource
in the time pressures of expert work

The article focuses on resilience as employees' resource to cope with the time pressure in expert work. Resilience has been characterized by the flexible adaptation to the changing demands of stressful experiences and ability to learn from them. The data includes 20 interviews of expert workers from Finland. The findings of the article reveal that the resilient expert workers try to see time pressure as a normal part of their work and even find something positive out of it. They

are counting on their work skills and ability of coping with the time pressure. They have also formed several practical methods of managing with the workload in a hurry. These include doing work way before deadlines to leave space for urgent tasks and planning all tasks carefully, and also training their ability to concentrate.

Keywords: resilience, time pressure, expert work, work time autonomy

JOHDANTO

Tavallaan ihminen on niin kun vähän yksityisyrittäjä tollases asiantuntijatehtävissä et ku organisaatio on hirveen matala --- niin totta kai mä oon kaikessa mukana ja sitte sua revittäään joka suuntaan. Ja tavallaan se vastuu on kuitenkin ihan itsellä. Ei oo ketään toista jolle mä voisin sanoa että hoida nyt nää hommat. Et sit sitä vaan sumplii ja sit ku on semmonen vastuuntuntonen luonne ja lievästi perfektionisti, niin sit sitä vaan venyy. (tutkimuspäällikkö)

Asiantuntijatehtävissä kiire on arkipäivää, kuten ylläoleva haastattelulainauskin kuvaa. Asiantuntija-asemassa toimivilla on periaatteessa laajat mahdollisuudet vaikuttaa sekä työaikoihinsa että työn tekemisen paikkoihin ja -tapoihin. Käytännössä työpäivät ovat kuitenkin hyvin intensiivisiä, venyvät usein ylitöiksi eikä työaika-joustoja ole aina mahdollisuutta hyödyntää vaikka oikeus niihin olisikin. (Kelliher & Anderson 2010; Lehto & Sutela 2008.) Tämän artikkelin lähtökohtana on tarkastella, miten ja millaisten

ominaisuuksien avulla asiantuntija-ammateissa työskentelevät työntekijät selviytyvät kiireisessä työssä. Keskityn näistä ominaisuuksista erityisesti resilienssiin, jolla viitataan työntekijän sopeutumiskykyyn ja joustavuuteen. Vaikka tämä käsite on yleinen erityisesti psykologisessa tutkimuksessa tulkittaessa ihmisten eroja suhteessa traumaattisista kokemuksista toipumiseen, se on kuitenkin levinnyt kuvaamaan sekä organisaatioiden että työntekijöiden kykyä reagoida haasteisiin ja ennakoimattomiin muutoksiin. Yksittäisistä työntekijöistä puhuttaessa resilienssi viittaa kykyyn toimia joustavasti yllättävissä ja haastavissa tilanteissa ja kykyyn muuttaa toimintatapojaan kokemusten perusteella (Block & Kremen 1996; Yussef & Luthans 2007; Luthans 2002). Kiire, aikapaineet ja yllättävät muutokset ovat työn arjessa työntekijöiltä resilienssiä vaativia asioita. Tutkimuskysymykseni on, millainen on resilientti tapa suhtautua kiireeseen ja millaisia resilienttejä toimintatapoja asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt ovat kehittäneet selviytyäkseen kiireestä.

Vaikka kiire ei olekaan resilienssi-tutkimuksen valtavirtaan eli traumaattisiin kokemuksiin verrattavissa oleva, ihmisen elämää perusteellisesti ravasteleva kokemus, jatkuva kiire voi muodostua stressitekijäksi, joka voi johtaa jopa työuupumukseen. Siksi se, miten työntekijät selviävät työkuormansa kanssa ja saavat työaikansa riittämään, on ensiarvoisen tärkeää sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Jos ja kun kiire ovat läsnä yhä useamman työpäivässä, tarvitaan erilaisia keinoja kestää kiirettä. Resilienttien toimintatapojen tunnistaminen ja tukeminen on siten tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta sekä rakennettaessa inhimillisesti kestävää työelämää (Kasvio 2014). Työntekijöiden resilienssistä ei kuitenkaan ole juurikaan tutkimusta suomalaisen asiantuntijatyön kontekstissa, mutta aiheeseen liittyviä tutkimushankkeita on käynnissä.

Käyn seuraavaksi läpi asiantuntijatyön työaikaan ja aikapaineisiin liittyvää tutkimusta, minkä jälkeen esittelen resilienssin käsitteen työelämäntutkimuksellisessa kontekstissa. Tämän jälkeen esittelen aineiston ja tutkimusmetodin, joita seuraa analyysiosio. Artikkelin päättyy tulosten summaukseen ja niiden merkityksen pohdintaan.

ASiantuntijatyö ja aika

Kiire on nykyelämässä kaikkialla läsnä, eikä aika jakaudu kiireiseen työhön ja leppoisaan vapaa-aikaan. Minna Ylikännön (2015) tutkimuksen mukaan jonkinlainen kiireen ihannoiti voi olla vallalla. Hänen Tilastokeskuksen ajankäyttöaineistoon perustuneessa tutkimuksessaan noin viidesosa tutkituista henkilöistä käytti ansiotyöltä ja muilta pakollisilta toiminnoilta yli jäävän ajan niin tehokkaasti, että he kokevat kiirettä ja suoraista aikapulaa vapaa-ajallaankin.

Tämän tutkimuksen keskiössä on työssä koettu kiire ja siitä selviytyminen. Kiireeseen liittyvien käsitteiden käyttö on melko kirjavaa. Aikaköyhyys (time poverty) ja aikapula (time squeeze, time pressure, time crunch) määritellään usein samaksi asiaksi. Vaikka köyhyys ja pula käsitteinä kuvaavatkin molemmat niukuutta ajan suhteen, niiden luomat mielikuvat poikkeavat toisistaan. Aikaköyhyys viittaa vaihtoehtojen puutteeseen ja todelliseen ongelmaan, aikapula taas on pikemminkin omien valintojen tulos. (Ylikännö 2015, 75.) Voidaan puhua myös subjektiivisesta aikapulasta ja objektiivisesta aikapulasta. Tutkimuksissa on huomattu, että ne jotka kokevat eniten aikapulaa, eivät välttämättä ole niitä, joilla on objektiivisesti suurin aikapula, mitattuna esimerkiksi tehtyinä työtunteina ja muina velvollisuuksina (Anttila, Oinas & Nätti 2009, 69.) Tässä tutkimuksessa kohteena on haastateltujen asiantuntijatyöntekijöiden subjektiivinen kokemus kiireestä, jota luonnehtii pikemminkin aikapulan kuin aikaköyhyyden käsite, koska heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa ja työprosesseihinsa.

Asiantuntijoiden sanotaan yhtäältä olevan organisaatioiden tärkein voimavara (esim. Alvesson 2004), mutta toisaalta juuri heihin kohdistuvat suurimmat paineet ajankäytöstä ja tiukoista aikatauluista (Jamielniak 2009). Kiire työssä voi johtua kestäättömän työmäärän lisäksi yllättävistä suunnitelmien muutoksista, työn heikosta organisoinnista tai myös palaverien suuresta määrästä (esim. Järnefelt & Lehto 2002). Kiireestä johtuvat ongelmat ovat Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan tyypillisimpiä korkean asteen tutkinnon suorittaneille, jotka usein toimivat asiantuntijatehtävissä. Erityisesti korkeasti koulutettujen työssä, verrattuna matalamman koulutustason suoritta-

neisiin työntekijöihin, vaivaavat töiden keskeytykset, tiukat aikataulut, venyvät työpäivät ja se, että työaika kuluu paljon myös työn raportointiin. (Sutela & Lehto 2014, 69–73.)

Asiantuntijat eivät kuitenkaan ole ainut ryhmä jolla on aikapaineita. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan suomalaisista palkansaajista hieman alle kolmannes kokee työsään haittaavaa kiirettä. Kiireen kokeminen on laskenut piirun verran 2000-luvulle siirryttäessä, ja korkeimmillaan kiireen kokeminen oli vuonna 1997, jolloin joka kolmas koki kiireen haittaavan työtään. Vaikka kiireen kokemisen yleisyys koko palkansaajakunnan keskuudessa onkin laskenut huippuvuosista, kiire on edelleen läsnä erityisesti asiantuntijatyössä.

Asiantuntijatyö on usein myös hyvin intensiivistä. Työn intensivoituminen näkyy esimerkiksi siinä, että työajalla ei yksinkertaisesti ehditä tehdä kaikkia niitä työtehtäviä, jotka pitäisi ja haluaisi saada tehtyä (Kelliher & Anderson 2010.) Ylemmät toimihenkilöt tekevät kiireisten työpäivien lisäksi myös paljon sekä palkallista että niin sanottua harmaata ylityötä, eli työtä jota ei merkitä työaikakirjanpitoon tai jota ei korvata mitenkään (Antila 2005). Harmaa ylityö voi selittyä asiantuntijatyöhön usein liittyvän innovoinnin tarpeella: työaika menee rutiineihin ja suunnittelu- ja kehitystyö jää vapaa-ajalle. (Antila 2005, 41–46.) Ylitöitä tehdään usein kotona, sekä iltaisin, viikonloppuisin että lomalla. Nämä työt jäävät kirjaamatta, koska varsinainen työnantajan kanssa sovittu etätö on harvinaisempaa (Ojala 2014). Asiantuntijoiden venyvien työpäivien syyksi on esitetty muun muassa työn luonteeseen kuuluvaa rajattomuutta ja haastavuutta sekä työhön sitoutuminen ja siitä tunnettua vastuuta (Julkunen, Nätti & Anttila 2004). Asiantuntijatyön luonne itsessään laajentaa työn ulos ajan ja tilan rajoista: koska työ kytkeytyy tiiviisti työntekijän persoonaan, osaamiseen ja ajatteluun, työ seuraa mukana kaikkialle (Julkunen ym. 2004; O'Carroll 2008).

Kiirettä koetaan edelleen paljon huolimatta siitä että Suomalaisten keskimääräinen toteutunut vuosityöaika on lyhentynyt viimeisten vuosikymmenien aikana jonkin verran (Larja 2012; Virmasalo ym. 2011, 12). Suomalaisten sanotaankin joskus tekevän Euroopan lyhintä työviikkoa. Suomi jääkin vertailun pohjimmaisiksi, jos katsotaan vain kokoaikaisia työn-

tekijöitä. Jos mukaan otetaan myös osa-aikaiset, Suomen sijoitus nousee hieman. Kun vertailussa on säännöllinen viikkotyöaika, johon ei lasketa vapaapäiviä, sairauspoissaoloja ja muita vastaavia, Suomi nousee jo EU-maiden keskiarvon yläpuolelle. (Larja 2012). On kuitenkin huomattava, että vaikka yleinen työajan trendi on ollut laskeva, ylempien toimihenkilöiden viikkotyöajat ovat pidentyneet (Virmasalo ym. 2011, 12.) Suurin osa, noin 70% ylemmistä toimihenkilöistä tekee 35–40 tuntista työviikkoa. Palkansaajista yli 40 tuntista viikkoa tekee alle viidennes ylemmistä toimihenkilöistä, kun työntekijöistä ja alemmista toimihenkilöistä harvempi kuin joka kymmenes kuuluu tähän ryhmään. Tyypillisimpiä pitkätkä työviikot ovat yrittäjille. (Suomen virallinen tilasto 2014.) Asiantuntijatehtävissä työajat voivat kuitenkin olla huomattavasti keskiarvoa pidempiä, jopa 80 tuntia viikossa (esim. Julkunen ym. 2004). Aikapula on siis asiantuntijatyölle ominainen haaste, josta selviytymisessä tarvitaan resilienssiä.

Asiantuntijatyössä helpotusta kiireeseen tuo mahdollisuus käyttää työaikajoustoja. Suomi on Euroopan kärkimaita sekä työntekijä- että työnantajälähtöisissä työaikajoustoissa (Chung 2009; Kerkhofs ym. 2010). Työntekijälähtöisiä joustoja ovat esimerkiksi joustava työaika ja mahdollisuudet osa-aikatyöhön, työnantajälähtöisiä puolestaan ylityöt, sekä yö-, iltaja viikonloppuja vuorotyöt. Osa järjestelyistä, kuten liukuva työaika, hyödyttää molempia osapuolia. (Chung 2009.) Suomalaisilla palkansaajilla yleisimpiä työntekijälähtöisen joustamisen muotoja ovat mahdollisuus käyttää työaikajoustoja omien tarpeiden mukaisesti sekä mahdollisuus pitää taukoja työssä. Näihin on mahdollisuus kolmella neljästä palkansaajasta. Yli puolet palkansaajista voi myös vaikuttaa tulo- ja lähtöaikoihinsa sekä hoitaa omia asioitaan työajalla. (Nätti & Anttila 2012, 166.)

Työaikajoustoja ei kuitenkaan aina voida käyttää täysimääräisesti. Asiantuntijatehtävissä toimivilla on laajimmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa, mutta samaan aikaan heillä on myös painetta joustaa työajoissa työnantajan tarpeen mukaan ja tehdä enemmän ylityötä kuin itse haluaisivat. Heillä on siis periaatteessa valtaa vaikuttaa ajankäyttönsä, mutta he eivät pääse käytännössä toteuttamaan näitä joustoja. (Lehto & Sutela 2008, 133.) Tällaista tilannetta

kuvaa hyvin autonomiaparadoksin käsite (van Echtelt ym. 2006). Autonomiaparadoksi tekee asiantuntijatyon aikapaineista erityisen haastavaa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kohteena on aikapainneiden kanssa selviytyminen työssä. Kiireen ja siitä aiheutuvan stressin hallintaan on esitetty tutkimuksissa useita keinoja, joihin lukeutuvat esimerkiksi ajanhallinnan parantaminen, fyysisen kunnan ylläpitäminen, itsetunnon kehittäminen ja erilaiset rentoutusharjoitukset (ks. Järnefelt 2002). Toisille työntekijöille asiantuntijatyon aikapaineet aiheuttavat ongelmia, kuten stressiä, mutta miten voidaan sietää ja ymmärtää kiireeseen sopeutumista ja siitä selviytymistä? Miten jotkut sitten pärjäävät kiireen kanssa ja toiset eivät? Tässä tutkimuksessa käytettävä resilienssin käsite voi antaa yhden selitysmallin.

KESTÄVÄ TYÖELÄMÄ JA RESILIENSSI

Kestävällä työelämällä tarkoitetaan paitsi ekologisesti ja taloudellisesti, myös inhimillisesti ja sosiaalisesti kestäviä käytäntöjä. Sosiaalisesti kestävässä työssä korostuvat toimivat työyhteisöt, sosiaalisesti hyväksyttävät toimintatavat ja se, että työssä vaaditut uhraukset ja siitä saadut palkkiot jakautuvat oikeidenmukaisesti. Inhimilliseen kestävyteen liittyy työkuormituksen kohtuullisuus ja työn ja muun elämän tasapaino. Kestävän työelämän ja työjärjestelyjen rakentaminen ulottuu kansainvälisestä työpolitiikasta aina yksittäisten työpaikkojen käytäntöihin saakka. (Kasvio 2014, 121–124.) Kestävässä työssä, yksilötasolla, merkityksellisiä ovat myös työntekijöiden voimavarat, ja mahdollisuuden kehittää niitä jatkuvasti (Kira ym. 2010). Näihin voimavaroihin lukeutuu myös resilienssi, jolla tarkoitetaan sekä organisaatioiden että työntekijöiden kykyä selviytyä toiminnan ja työn haasteista.

Resilienssi on suhteellisen tuore mutta jo vaikiintunut käsite työelämään ja organisaatioihin liittyvässä tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan yksilön kykyä palautua negatiivisista kokemuksista ja sopeutua stressaaviin ja muuttuviin tilanteisiin (Block & Kremen 1996; Sutcliffe & Vogus 2003; Luthans 2002). Resilienssille on suomen kielessä käytössä monta käännöstä: muutostoukstavuus, kimmoisuus, palautumiskyky, sitkeys, sopeutumis- tai tietokyky, joustokestävyys,

selviytymiskyky ja jopa tokenemistaito (esim. Uusitalo ym. 2009; Jussila 2015; Räikkönen 2016; Manner 2015).

Organisaatiotutkimuksessa resilienssi viittaa organisaation joustavuuteen ja uudistumiskykyyn (Pal2013), ja tämä kuvaus vastaa hyvin myös yksilön resilienssiä. Organisaatiotutkimuksesta käsitteen soveltaminen onkin laajentunut myös yksittäisistä työntekijöiden ja heidän joustavuutensa kuvaamiseen työelämässä (esim. Yussef & Luthans 2007; Sutcliffe & Vogus 2003). Psykologiassa käsitettä on käytetty esimerkiksi traumaista selviämisen analysointiin (esim. Bonanno 2004; Peltonen 2015), eli juuri sen tulkintaan, miksi joku selviää ja säilyy toimintakykyisenä vaikeuksista huolimatta, kun toiselle sama tilanne näyttäätyy ylitsepäsemättömänä ja lamaanuttavana. Tämän tutkimuksen keskiössä olevaa kiireen kokemusta ei voi pitää suoranaisesti traumatisoivana, eikä tarkoitukseni olekaan rinnastaa kiirettä ja traumakokemuksia. Käytän resilienssiä työntekijöiden toiminnan joustavuutta ja oppimista kuvaavana käsitteenä, kuten useissa muissakin tutkimuksissa on tehty (ks. esim. Yussef & Luthans 2007; Harland ym. 2005). Resilienssi on monitahoinen käsite, jota voidaan käyttää sekä suurista ongelmista että työelämän pienemmistä vastoinkäymisistä selviytymisen tutkimukseen.

Yksilötasolla resilienssi eroaa esimerkiksi toiveikkuudesta ja optimismista siten, että resilienssissä yhdistyvät reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Reaktiivisesti resilienssi henkilö tunnistaa tiettyjen tilanteiden vahingollisuuden tai stressaavuuden ja niistä johtuvan tarpeen reagoida siten että tilanteesta selvitään. (Yussef & Luthans 2007.) Resilientit henkilöt käyttävät positiivisia tunteita selvittääkseen stressaavista tilanteista ja löytääkseen niistä jopa positiivisia puolia (Tugade & Fredrickson 2004; Harland ym. 2005). Resilienssi ei tarkoita pelkästään sitä että yksilö selviää, vaan myös sopeutuu ja oppii uusista tilanteista myös työelämässä (Lengnick-Hall ym. 2011; Richardson 2002; Näswal ym. 2015). Haastavista tilanteista siis ”otetaan opiksi”, eli henkilö käyttää tietovarantoaan proaktiivisesti välttääkseen tai aktiivisesti kohdattessaan uudestaan vastaavia tilanteita (Yussef & Luthans 2007). Tämä oppiminen merkitsee sitä, että työntekijät voivat hyödyntää kokemukseen muutostilanteista ollakseen jatkossa jous-

tavampia ja sopeutuvampia (Avey ym. 2009). Resilienssin käsite on toimiva myös työelämän haasteista selviämisen kuvaamiseen, koska se on monipuolisempi kuin pelkkä joustavuus, sopeutuminen tai oppiminen: resilienssi kuvaa koko sitä prosessia, jossa työntekijä kohtaa haasteita, pyrkii selviytymään niistä ja samalla kehittää taitojaan seuraavien haasteiden varalle.

Resilienssin kuvataan usein olevan jotain poikkeuksellista ja erityistä, mutta tutkimuksissa on huomautettu että se voidaan nähdä myös hyvin tavanomaisena sopeutumisprosessina, johon kuuluvat palautuminen, oppiminen ja kasvaminen. Prosessin taustalla on erilaisia toimintatapoja, jotka eivät ole sisäsyntyisiä, vaan opittuja. Resilienttejä toimintatapoja voi siis myös kehittää ja harjoitella. (Sutcliffe & Vogus 2003; Luthans 2002; Bonanno 2005.) Resilienssiin vaikuttavat esimerkiksi sellaiset vahvuudet kuin optimismi ja empatiakyky sekä erilaiset ongelmanratkaisutaidot kuten kyky pyytää apua, tehdä tehtävät loppuun saakka ja kyky kehittää uusia toimintatapoja (Henderson Grotberg 2003). Työelämän kontekstissa myös tyytyväisyys esimiestyöhön voi vahvistaa resilienssiä (Harland ym. 2005).

Harland tutkimusryhmineen (2005) on huomauttanut että tutkimus on usein keskittynyt enemmän resilienssin edellytyksiin kuin sen seurauksiin. Työelämän- ja organisaatiotutkimuksen piirissä työntekijöiden resilienssillä on kuitenkin havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia. Työntekijän resilienssi toiminta on positiivisessa yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen ja työssä koettuun onnellisuuteen (Yussef & Luthans 2007). Resilienssi on myös välittävänä tekijänä tyytyväisyydessä elämään ylipäätään: positiivisten tunteiden on havaittu vahvistavan resilienssiä, mikä puolestaan on yhteydessä tyytyväisyyteen (Cohn ym. 2009).

AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämän tutkimuksen aineistona on 20 teema-haastattelua, joiden kattoteemana oli ajankäyttö-, hallinta ja -suunnittelu työssä ja vapaa-ajalla. Haastattelut kerättiin osana Suomen Akatemian rahoittamaa Flexlife-tutkimushanketta keväällä 2015. Haastattelupyynnöt kohdistettiin sähköpostitse erään asiantuntija-aloja edustavan am-

mattiliiton jäsenille erään toisen ajankäyttöä koskevan tutkimusprojektin aineistonkeruun yhteydessä. Haastattelupyynnössä ei esitetty rajoituksia koulutuksen, toimialan tai ammattiaseman suhteen. Haastattelut toteutettiin keväällä 2015 ja saimme lopulta koottua kaksikymmentä haastattelua. Haastatelluista 19 on naisia ja yksi mies. Iältään haastatellut ovat 34–55 vuotiaita. Kaikki haastatellut toimivat asiantuntija-ammateissa eri aloilla ja asuvat eri puolilla Suomea. Useimmilla heistä on korkea-asteen koulutus. Useimmilla haastatelluista on kotona asuvia alaikäisiä lapsia ja puoliso, mutta mukana on myös yksin tai puolison kanssa kaksin asuvia. Haastattelut muodostavat siis hyvin monipuolisen kuvan asiantuntijatyöntekijöistä, koska joukko on hyvin kirjava ammatin, aseman, iän ja perhetilanteen suhteen. Kaikilla haastatelluilla on joustava työaika, joko liukumien tai kokonaistyöajan muodossa. Tässä artikkelissa analyysin kohteena ei ole työaikajousten muoto tai käyttö sinänsä, vaan työntekijöiden toiminta suhteessa työkiireeseen ja aikapaineisiin sekä ajallisesti että tilallisesti joustavan työn arjessa. Haastatteluja tehtiin sekä puhelimitse että kasvokkain haastatteleamalla. Haastattelujen pituus vaihteli puolesta tunnista tuntiin.

Aineiston analysoinnissa sovellean teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Krippendorf 2004). Analyysia siis ohjaa valittu teoria, tässä tapauksessa resilienssi ja siihen liitetyt toimintatavat. Klaus Krippendorfin (2004, 342) kuvauksen mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiprosessia ohjaavat teorian pohjalta luodut tutkimuskysymykset. Analyysitapa poikkeaa tiukasti *teorialähtöisestä* sisällönanalyysistä siinä, että *teoriaohjaavassa* analyysitavassa analyysirunkoa ei lyödä lukuun valmiin teorian pohjalta. Analyysi ei siten ole pelkästään teoriaa testaavaa, vaan analyysissä huomioidaan myös mahdolliset teoriaan ”so-pimattomat” tapaukset.

Aloitin haastattelujen käsittelyn etsimällä niistä kokonaisuuksia, joissa haastateltavat käsittelevät suhdettaan aikapaineisiin. Erottelin aineistosta erityisesti sellaiset kuvaukset, joissa esiintyy aikapainetta, äkillisiä suunnitelman muutoksia tai käsitellään sellaisia työn organisointiin liittyviä tapoja ja tilanteita, jotka haastavat työntekijän omat suunnitelmat tai ajankäytön tavat. Näitä voisi kuvata tilanteiksi, joista

selviämiseen tarvitaan resilienssiä. Tämän teemoittelevan alkuanalyysin jälkeen aloitin varsinaisen analyysin tarkistelemalla näitä tilanteita tutkimuskysymykseni näkökulmasta, eli miten haastateltavat kuvaavat omaa suhtautumistaan kiireeseen. Pyrkivätkö he, resilienssille tyypillisesti, löytämään kuvatuissa tilanteissa uusia selviytymistapoja tai näkemään tilanteet mahdollisuuksina oppia uusia selviytymistapoja? Lisäksi tarkastelin resilienssiin liitettyjä ominaisuuksia ja niiden käyttöä ajanhallinnassa: muutetaanko toimintatapoja tai omaa asennetta uusiin haastaviin tilanteisiin varautuessa?

En tässä artikkelissa analysoi erikseen, millaisia asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kiiretilanteet tyypillisesti ovat tai mistä ne johtuvat. Tässä tutkimuksessa kohteena on kiireen syiden sijaan aikapaineisiin suhtautuminen ja etenkin sen tarkasteleminen, miten resilientti suhtautuminen ja sen myötä kehitetyt toimintatavat auttavat asiantuntijatyön hektisessä arjessa.

ANALYYSI

Seuraavassa analyysiosassa tarkistelen ensin millaisia ovat resilientit tavat käsitteellistä kiire. Tämän jälkeen analysoin konkreettisia, resilienttejä käytänteitä hallita kiirettä ja selviytyä työn aikapaineista.

Resilienttien työntekijöiden suhde kiireeseen

Asiantuntijoiden haastatteluissa kiireen hallinta lähtee sen tunnistamisesta ja oman suhtautumisen pohdinnasta. Kiire voidaan nähdä työelämässä asiana jolle ei voi mitään tai, resilienssille tyypillisesti, hallittava asiana ja jopa joiltain osin positiivisenakin tekijänä (Tugade & Fredrickson 2004). Vaikka kiire siis olisikin osa työtä, resilienssin avulla työntekijä voi nähdä kiireen positiivisemmin. Jos kiire ja aikataulumuutokset ovat jatkuvasti läsnä, niihin voi varautua, kuten seuraava haastateltava toteaa vertaillen omaa ja työtoverinsa suhtautumista jatkuviin muutoksiin:

Esimerkiksi tää henkilö [---] me tehdään hyvin samankaltasta työtä, asiantuntijatyötä. Hän aina sanoo et hänelle ahdistavin tekijä täs

työssä on se että hän tekee selkeän suunnitelman mitä hän tekee huomenna. Ja kun hän tulee töihin, niin siel on tullu meili tai siel tulee puhelinsoitto tai joku joka sotkee sen koko hänen systeemin, sitä on pakko ruveta tekeen. Ja sit kun päivä on pulkassa, hän ei oo tehny yhtäkään niist viivoista kun hän oli suunnitellu. Mä mietin et mulla on vähän toi sama, mut mä en kärsi siitä. [---] mul on muita kuormitustekijöitä mut ton kans mä oon, tommosen priorisoinnin kans oppinu elämään. Ehkä se on mulle tullu kokemuksen myötä, mä heittäisin mun osaltani. Se on jännä. Mut on vaan mielenkiintoista aina kun hänkin sanoo sitä et hän ei pääse siit eroon. Ja kun mä sanon et se ei muutu. Siihen ei oo ratkasuu. (koulutus-päällikkö)

Edellä kuvatussa tilanteessa haastateltava kuvaa resilienssin kannalta hyvin keskeistä asiaa, jousitavuutta (Yussef & Luthans 2007). Hän ei ahdistu siitä että päivän suunnitelma muuttuu, vaan kuvaa hyväksyvänsä sen, että työpäivät eivät mene niin kuin hän on ne suunnitellut. Hänen työtoverinsa puolestaan kokee tämän hyvin ahdistavana. Haastateltava on kokemuksen kautta tottunut jatkuviin muutoksiin ja priorisoinnin välttämättömyyteen. Reagointia vaativat muutokset ja kiire ovat siis aina työn arjessa läsnä, mutta haastateltava pitää niitä normaaleina asioina ja kokee kuormitustekijöiden olevan muualla. Ja vaikka lainaus loppuu toteamukseen, että tilanteeseen ei ole ratkaisua, haastellun kohdalla ratkaisu näkyy olevan nimenomaan oman toimintatavan eli resilienssin kehittäminen.

Edellisessä lainauksessa kiire on kuvattu melko positiivisesti, asiana jonka kanssa on mahdollista elää ja toimia. Osassa haastatteluista tämä hyväksyminen ilmaistaan paljon negatiivisemmin, jolloin olosuhteiden hyväksyminen on pakko ja vaatii työntekijältä kovuutta:

--- tietysti työaikalakia periaattees pitää jokaisen kans noudattaa mutta sitte se semmonen että kuinka paljon se sit, se on et jos toimitusjohtajalta tulee tehtävä niin sinähän se sit tuli. Että, sit jos siin hirveesti itkee ja vinkuu niin, sit on äkkiä se hetki et voi oikeesti kattoo peiliin et onks tää sit mun homma. (yksikön johtaja)

Haastatteluissa kuvataan miten joissain tilanteissa kiireessä työskentely on pakottavaa ja työntekijän on siksi vain kestävä näitä tilanteet, koska ne ovat osa työtä. Edellä olevassa lainauksessa työntekijä katsoo että jos paineita ei kestä, on vaihdettava työtä. Moni haastelluista kuvaa omaa työtään yrittäjämäisenä ja autonomisena, ja vaikka muodollinen esimies olisikin olemassa, ”esimies ei tiedä mitä mä teen,” kuten eräs haastelluista totesi. Aikapaineet ja niiden ratkominen otetaan siis omalle vastuulle, vaikka niiden taustalla olisi osittain myös organisaatiotason käytännöt tai muiden työryhmän jäsenten vaikutus omiin tehtäviin. Ratkaisujen ja uusien toimintatapojen aktiivinen etsiminen ovat tyyppisiä resilienssille (esim. Henderson Grotberg 2003). Toki organisaatioilla tulisi olla vastuunsa töiden järjestämisestä siten, että niistä selviytyminen ei ole vain työntekijöiden resilienssin varassa.

Kiire voidaan nähdä myös tekijänä joka pakottaa, hyvällä tavalla, priorisoimaan ja sitä kautta työ tehostuu. Kiireellä voidaan siis kokea olevan myös positiivisia vaikutuksia, kuten seuraava haastateltu kertoo:

--- sellanen projektinhallinta, isoissa projekteissa varsinkin kun niitä menee monta yhtä aikaa, niin se on aika raskasta et siin helposti jää vaan hyppiin eri asioitten välillä eikä kunnonlla keskity johonkin ennen kun löytyy sit taas se flow-tila missä sit taas keskittyy. Mut et semmonen pakon sanelema priorisointi on joskus ihan kivaa. Siit voi tulla sellanen olo että ha, sainpa kerranki aikaseks jotain. (tutkimuspäällikkö)

Kiireen voi haastatellun mukaan kokea jopa hyödyllisenä, jos kiireessäkin pystyy löytämään keskittyneen tilan. Sopivassa kiireessä voi löytyä jopa flow-tila, jossa työntekijä on keskittyneessä tilassa ja työ sujuu (Csikszentmihalyi 1998). Vastaavasti liika kiire ja liian kovat vaatimukset estävät flow-tilan. Kiire ei siis ole pelkästään ulkoinen tekijä, vaan voimavaraksi käännettävissä oleva asia. Tällainen positiivisten puolien ja seurausten etsiminen lähtökohtaisesti haastavasta tilanteesta on resilienssille tyyppillistä (Tugade & Fredrickson 2004).

Aineistosta löytyi negatiivisten kiirekokeusten lisäksi siis myös positiivisia tai opti-

mistisia kuvauksia haastateltujen usein hyvin paineisesta työstä. Osa haastateltavista koki ulkoiset aikapaineet työssä pakottavina tekijöinä, jotka hallitsevat koko elämää ja mutta osalla oli resilienteiksi tulkittavia ajattelu- ja toimintatapoja. Nämä haastatellut pyrkivät aktiivisesti toimimaan kiireen hallitsemiseksi sekä pohtimalla kiireen syitä että etsimällä siitä myös positiivisia puolia, mikä on resilienssille ominainen tapa suhtautua haastaviin tilanteisiin. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan, millaisia resilienttejä ajan hallinnan ja työn suunnittelun tapoja aineistossa ilmeni.

Resilienssin kehittäminen

Resilienssi ei ole synnynnäinen asia ja resilienttejä toimintatapoja voi siten myös kehittää ja harjoitella (Sutcliffe & Vogus 2003; Luthans 2002; Bonanno 2005). Resilienttien toimintatapojen avulla työntekijä pyrkii aktiivisesti hallitsemaan ja organisoimaan työtään, välttyäkseen hallitsemattoman kiireen tuomalta stressiltä. Oman työn organisoimisessa ja aikapaineen kanssa työskentelyssä tärkeässä osassa on oman työskentelytavan tunnistaminen ja omaan osamiseen luottaminen. Työntekijä siis pyrkii aktiivisesti hahmottamaan tulevien töiden vaatiman panoksen ja priorisoimaan tärkeimmät työt. Tässä ajan taidossa voi myös kehittyä, kuten seuraava haastateltu kertoo:

--- Mä oon aika impulsiivinen mutta jotta mä pärjään sen ominaisuuden kanssa, niin mä oon itse asias hyvinki tarkka sit taas suunnittelemaan mun työtehtäviä. --- Se jopa vaikuttaa siihen et silloin kun oli joskus ihan hirvee sekamelska niin must tuntu et mä en saanu ees tehtyä asioita, mä vaan mietin koko aika et mitä seuraavaks. Mulla on aika suoraviivasta, mul on aika hyvä tilanne, henkisesti. Ja ehkä sit se kokemus tekee sen, ehkä se tärkein asia mikä täs on koko aika, kun sä näät sen kuvan et tällasia, niin sä pystyt priorisoimaan. Toi nyt tippuu, ei voi mitään antaa sen mennä, ja toi on tärkeä. (koulutus-päällikkö)

Haastateltu pyrkii siis suunnittelemaan tulevat työt tarkasti, mutta silti työssä on varaa myös nopeisiin muutoksiin, koska pohjalla on tämä

tarkka suunnitelma. Hän pohtii karttuneen työkokemuksen olevan todennäköisesti syy siihen, että hän pystyy nyt luottamaan priorisointitaitoihinsa ja näkemään, mikä on olennaista. Osa resilienssiä onkin aiemmista kokemuksista oppiminen ja sitä kautta parempi varautuminen tuleviin haasteisiin (Lengnick-Hall ym. 2011; Richardson 2002; Näsval ym. 2015.) Resilienssin avulla työntekijä pystyy siis jo etukäteen organisoimaan töitä niin, että työtilanne ei päädy kaotiksi.

Priorisointitaitojen lisäksi myös omiin työtapoihin tulee luottaa, että kestävä aikapainetta. Pitkä työkokemus voi toimia taustana myös sille, että uskaltaa luottaa omaan arviointikykyynsä sen suhteen, mitkä tehtävät voi jättää vähemmälle huomiolle ja miten luottaa siihen, että tärkeät tehtävät tulevat tehtyä:

--- on semmosta senioriteettia että pystyy toteamaan ihan, ei mitenkään haittaa että, näitä kaikkia en nyt kerkeä tekemään vaan mä teen sitä ja sitä ja, priorisoin tämän ja tuota laitan sitten myöhemmin ja toivon että, uskon että kyllä ne kaikki tärkeät tulee tehdyks. (kehittämissuunnittelija)

Senioriteetin myötä haastateltu ei koe kiireesäkään aiheutta stressiin, vaan käyttää kokemustaan työn organisoimisessa. Priorisoimiseen tarvitaan haastatellun mukaan kokemusta ja pitkän työuran aikana karttunutta tietotaitoa. Kokemus vastaavista aiemmista tilanteista on tuonut joustavuutta, resilienssiä, jota voi hyödyntää kun vastaava haastava tilanne kohdataan uudestaan (Avey ym. 2009). Se, että resilientejä toimintatapoja voi kehittää ja harjoitella, näkyy aineiston haastateluissa työkokemuksen myötä karttuvina ajanhallintataitoina ja omaan, haasteiden kautta kehittyneeseen ammattitaitoon luottamisena. Haastatellut kuvasivat monia tilanteita, joissa oli opittu ja totuttu pärjäämään, eli vastaavissa tilanteissa kokematon työntekijä saattaisi kokea kovaakin stressiä.

Resilienssiin kuuluu aiemmista tapahtumista oppiminen ja omien toimintatapojen uudistaminen ja sopeuttaminen (Yussef & Luthans 2007). Jatkuva itsensä kehittäminen onkin osa asian tuntijatyön arkea (Saari 2013). Selviytyäkseen yllättävistä muutoksista, kaaoksesta ja kiireestä, haastatellut ovat kehittäneet kokemuksen-

sa pohjalta erilaisia käytäntöjä ajan hallintaan. Yhtenä toimintatapana on työn aikataulus normaalityöajan ulkopuolelle, jotta työn saa rauhoitettua häiriöiltä ja keskeytyksiltä.

Ja kato ku ei oo sitä perhettä, ei oo lapsii odotamassa, ei oo mitään pakottavaa tekijää miks ei vois vähän järjestellä. Et sit mä oon saattanu herätä aamul puol kuus ja mennä vähän ajoissa töihin ja tai jatkaa illat pitkään. Tai kerran mä olin viikonloppuna tekemässä puol päivää ja tämmöst kaikkee. Mut sit saa kirjata tunti tunnista ja sitte taas ne on herkullisia ne omat säästövapaat mitä voi käyttää. (tutkimuspäällikkö)

Työn toistuva keskeytyminen koetaan tietotyössä kuormittavaksi ja työajan suunnittelua hankaloittavaksi tekijäksi. Jos haastatellun mukaan haluaa työskennellä ilman häiriöitä, töihin voi mennä aamulla ennen muiden saapumista tai jatkaa myöhemmin, tai työskennellä viikonloppuna. Haastateltu kertoo tämän toimintatavan olevan mahdollista koska hänellä ei ole lapsia, mutta haastateluissa myös perheelliset työntekijät sovelsivat tätä käytäntöä.

Kiireeseen varaudutaan myös tekemällä töitä etupainotteisesti, eli reilusti määräaikaisten edellä, jolloin kalenterissa on tilaa väistämättömille yllätyksille.

Enemmän se on sitä et, nyt mä tsemppaan tän kanssa ja teen tän vaikka ei ois viel ihan kiire. Täs on toisaalta nyt oppinu sen että, niitä on niitä muitakin, joka tapauksessa. Ei voi ajatella et minä tässä nyt tän kuun viimeisen päivän tekisin tätä, koska sit saattaa olla, koska sit voi tulla vaikka kipeeks. On kuitenkin sen verta isoista asioista kyse, taas sitten meidän kannalta, tai työnantajan kannalta et ei voi ottaa sitä riskiä et sitten, --et ei pystykään tekeen sitä ja kun ei oo mitään varamiesjärjestelmää. (projektipäällikkö)

Haastateltu siis varautuu aikataulumuutoksiin, koska on kokemuksensa kautta oppinut, että työt voivat yllättäen kasautua tai työntekijä voi vaikka sairastua. Osasyynä on juuri työn autonomisuus: kun omaa työtä ei voi delegoida kenellekään, se on saatettava ajoissa loppuun. Etupainotteisuuden ohella kokeneet työntekijät

voivat myös jättää tehtävät hyvin lähelle deadlinea:

-- - mul voi olla isokin asia ja mä tiedän että se pitää tehdä ja mä luotan että mä saan sen tehtyä koska mä oon tähänkin asti saanut kaikki tehtyy, niin sit mä voin joskus vähän viihdytelläkin. --- mä joskus tietoisesti vähän venytän ...pitäydyn deadlinessä mut mä venytän sen aloittamista koska mä saan sen, jos on joku asia mitä ei hirveesti huvittais tehdä just joku muistio, niin mä saan tehtyä siinä välissä paljon mielenkiintoisempia asioita joita mä en sais koskaan tehtyä koska ikään kuin niille ei löydy aikaa, jos mä tekisin vaan pakollisii juttuja. (ohjelmapäällikkö)

Esimerkissä aikataulutettu työlle jätetään vähemmän aikaa, koska haastateltu haluaa tehdä tilaa kiinnostavammille töille. Tällä tavalla siis luodaan tietoisesti aikapainetta, mutta haastateltu kuvaa luottavansa taitoihinsa ja siihen, että kaikki kyllä tulee tehtyä aikataulussa. Esimerkin toimintatavassa yhdistyvät resilienssille tyypilliset kokemustieto, aiemmista tilanteista oppiminen ja haastavan tilanteen eli tässä tapauksessa aikapaineen sietäminen (Lengnick-Hall ym. 2011; Richardson 2002; Näswal ym. 2015). Tämä kuvaa myös resilienssin henkilökohtaisuutta: jokaisella on omat keinonsa selvittää kiireestä: toinen organisoii työnsä niin että kiirettä ei tulisi ja toinen luo itselleen lisää kiirettä intensiivillä työllä.

Asiantuntijatyön autonomiseen luonteeseen liittyy sekin, että keinot työn organisointiin niin että sen pystyy suorittamaan aikataulussa, on kehitettävä itse. Henkilökohtainen vastuu työstä koetaan kuitenkin niin suureksi että työntekijät kehittävät paitsi työn tekemisen tapoja, myös omaa persoonaansa. Asiantuntijatyön sanotaan kietoutuvan myös työntekijän persoonaan ja ajatteluun (Julkunen ym. 2004). Esimerkkinä tästä, yhtenä toimintatapana kiireen kanssa selviytymiseen haastatteluissa esiintyi keskittymisen ja oman henkisen läsnäolon kehittäminen:

--- mä ajattelen et se [kiire] on semmone state of mind että koko ajan on niin paljon tekemistä ettei ehdi tehdä, niin mä oon työstäny sitä jotenki paljon omas mielessä silleen, että mä oon pyrkiny rauhoittaan ja lisäämään sel-

last omaa läsnäoloa. Nimenomaan siis töissä mutta myös kotona, sil taval että ikään kun keskittymällä vaan siihen tähän hetkeen ja niihin mahdollisuuksiin mitä just täs hetkessä on toimia ja tehdä, koska paljon siit kiireen kokemuksesta tulee just siitä kun katsoo eteenpäin mitä kaikkee tulis saada tehdyksi, ja toisaalta kun katsoo taaksepäin, myös että mitä on tehny tai mitä on jääny tekemättä, niin paljon niistä tulee siihen kiireen kokemukseen. (tutkija)

Haastateltu kuvailee kiireen olevan hänelle itselleen mielentila, joka syntyy siitä että pohtii menneitä ja tulevia töitä tämän hetken vaikutusmahdollisuuksien sijaan. Haastatellun mukaan kiireen tunteesta on siten mahdollista myös päästä eroon keskittymällä nykyhetkeen. Haastateltu käyttää toki kiireen karistamisessa muitakin keinoja kuin kuvattua keskittymistä, mutta keskittyminen on yksi tärkeä osa paineisen työn hallintaa.

Erilaiset edellä kuvatun tyyppiset tietoisuustaidot ja läsnäoloharjoitteet työssä ovat nousseet suureen suosioon ja sitä kautta myös tutkimusten kohteiksi. Esimerkiksi mindfulness-harjoitusten on todettu vaikuttavan positiivisesti työn tuloksellisuuteen ja organisaatiositoutumiseen (Dane & Brummel, 2013). Mindfulness-harjoitusten on havaittu auttavan työntekijöitä suhtautumaan haastaviin ja stressaaviin työtilanteisiin proaktiivisesti ja auttavan sopeutumisessa (Shapiro ym. 2007) ja suhtautumaan tällaisiin tilanteisiin rauhallisemmin (Brown ym. 2003) Mindfulnessin tulosten ja resilienssin toimintatapojen vaikutuksen kuulostavat siis hyvin saman tyyppisiltä. Varsinaisten läsnäolotaitojen kehittämisen lisäksi haastatteluissa mainittiin myös esimerkiksi joogan keskittymiskykyä lisännyt vaikutus ja omien työtapojen syvälinen pohtiminen terapeuttipintojen kautta. Keskittymisen vaikeus ja sen kehittämisen tarve olivat aineistossa hyvin näkyvässä osassa. Jos työympäristö on levoton eikä siihen voi vaikuttaa, tietotyöntekijät kääntyvät etsimään keskittymispaikkaa mielestään. Resilienssin kehittäminen näyttäytyykin näissä esimerkeissä hyvin henkilökohtaisena projektina, joka ulottuu työn organisoinnin kehittämisestä työntekijän persoonan kehittämiseen saakka.

YHTEENVETO

Olen edellä tarkastellut asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden toimintatapoja suhteessa työn aikapaineisiin ja analysoinut millaisia resilienteiksi tunnistettavia toimintatapoja heillä on. Vaikka kiire koettiin aineistona olleissa haastatteluissa lähtökohtaisesti usein negatiivisena asiana, monet haastatellut olivat aktiivisesti pohtineet kiireen syitä ja omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa tilanteeseen. Resilienssille tyypillisesti haastavissa tilanteissa nähdään myös jotain positiivista (Tugade & Fredrickson 2004). Tämän tutkimuksen mukaan kiire voidaan kokea esimerkiksi mahdollisuudeksi saada itsensä sellaiseen työvauhtiin, että tuloksena on positiivinen aikaansaamisen tunne.

Työntekijät voivat myös kehittää resilienssiään (esim. Sutcliffe & Vogus 2003) ja tässä tutkimuksessa tämä näkyi haastatteluissa työkokemuksen myötä karttuvina työn organisoinnin taitoina ja haasteiden kautta kehittyneeseen ammattitaitoon luottamisena. Organisaatioissa tulisikin huomioida, että kokenut työntekijä voi selvittää haastavista tilanteista huomattavasti vähemmällä ponnistelulla kuin kokematon työntekijä, jolle ei ole karttunut vastaavia kokemuksia, joista ammentaa selviytymiskeinoja.

Käytännön keinoina kiireen kanssa selviytymisestä esitettiin työn tekeminen etupainotteisesti ja työaikojen järjesteleminen siten että työtä ei kukaan keskeyttänyt. Näiden käytännön organisointitapojen lisäksi tietotyöntekijöillä on keinonaan erilaiset keskittymis- ja läsnäoloharjoitukset, joiden on havaittu auttavan työstressin hallinnassa (Shapiro ym. 2007). Kiireen vaikutukset ulottuvat siis resilienssin kehittämistarpeen kautta aina työntekijän persoonan kehittämiseen saakka. Olennaista on se, että työntekijät toimivat aktiivisesti organisoidakseen työnsä siten, että aikapaine pysyy hallinnassa ja muokkaavat jatkuvasti toimintatapojaan.

Resilienssi on osa työntekijän voimavaroja, joiden avulla työn selvittäminen vaativuudesta. Asiantuntijatyön arki on kiireistä ja vaativaa, mutta resilienssien toimintatapojen ja ajattelumallien avulla omaa suhtautumista kiireeseen on mahdollista työstää ja muuttaa myös oman työn organisoinnin tapoja. Intensiivisessä asiantuntijatyössä kiireen vähentäminen voi olla hankalaa, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kehittävät jatkuvasti taito-

jaan myös ajan hallinnassa. Työkokemuksen kautta sekä keinot että luotto omaan selviytymiseen lisääntyivät. Työtaitojen ja työn organisointitapojen kehittämisen lisäksi muutosta haetaan myös työntekijöiden persoonaan, jolloin resilienssin kehittäminen muodostuu myös emotionaaliseksi työksi. Jatkuva omien toiminta- ja ajattelutapojen muokkaaminen saattaa muodostua myös yhdeksi uudeksi rasitteeksi työntekijöille.

Asiantuntijatyö on luonteeltaan autonomista ja sisältää usein muutoksia ja yllätyksiä, vaatii työntekijältä kykyä reagoida ja muuttua. Työn luonne saattaa tehdä mahdottomaksi sen, että työn kulku olisi aina etukäteen selvillä ja työntekijältä ei vaadittaisi lainkaan resilienssiä. Organisaatiotason resilienssillä eli toimintatapojen muuttamisella joustavasti toimintaympäristön muutoksen mukaan voidaan ns. tasoittaa työntekijän tietä, mutta myös yksilötason resilienssille on silti tarvetta. Työn hallinta ja resilienssin kehittäminen eivät kuitenkaan voi jäädä yksin työntekijöiden harteille. Asiantuntijatyössä paineet itsensä kehittämiseen ovat muutoinkin suuret (esim. Saari 2013), ja resilienssitaitojen kehittäminen lisää entuudestaan työntekijöiden taakkaa. Organisaatioiden on huolehdittava omalta osaltaan työn organisoinnista ja oikeudenmukaisesta jakamisesta. Luotaessa kestävää työelämää, on työntekijöiden voimavarojen kehittäminen avainasemassa. Henkilöstön kehittämisessä tulisi siis kiinnittää huomiota myös resilienssin tukemiseen ja lisäämiseen organisatoristen käytäntöjen kehittämisen avulla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda resilienssin käsite organisaatiotasolta yksilötasolle suomalaisen työelämän kontekstissa. Määritelmällisesti resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä haastavista tilanteista ja taitoa kehittää uusia toimintatapoja vastaavien tilanteiden varalle. Tulosteni mukaan kiire koetaan tällaiseksi suureksi haasteeksi työn arjessa, ja siitä selviytyäkseen työntekijöillä on erilaisia keinoja. Kaikki keinot mitkä helpottavat kiireestä selviytymistä, tuottavat samalla työhyvinvointia. Aikapaineet ja erilaiset keinot niistä selviytymiseen eivät ole sellaisia traumaan verrattavia kokemuksia, joita resilienssitutkimuksissa on usein kuvattu. Pahimmillaan kiire on kuitenkin työhyvinvointia uhkaava tekijä, joten sen selättämiseksi kehitetyt keinot ovat tärkeitä. Myös

varsin arkipäiväisinäkin näyttäytyvät keinot, kuten työn suunnittelu ja aikatauluttaminen, ovat tärkeitä perustaitoja, jotka voivat nimenomaan kiireisinä työjaksoina nouhtua, kun työstä yritetään vain selviytyä. Siksi niiden aktiivinen käyttäminen kertoo resilienssistä, joka

kantaa myös kiireisimpien työjaksojen yli ja auttaa työntekijää pysymän hyvinvoivana työssään.

Tutkimusta on rahoittanut Suomen Akatemia (Flexlife-hanke, nro. 277 376.)

LÄHTEET

- Alvesson, Mats (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Antila, Juha (2005). Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän rajapinnan tarkastelua. *Työpoliittinen tutkimus* nro. 272. Helsinki: työministeriö.
- Anttila, Timo & Oinas, Tomi & Nätti, Jouko (2009). Predictors of time famine among Finnish employees – Work, family or leisure. *Electronic International Journal of Time Use Research* 6 (1), 73–91.
- Avey, James B. & Luthans, Fred & Jensen, Susan M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management* 48 (5), 677–693.
- Block, Jack & Kremen, Adam M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (2), 349–361.
- Bonanno, George A. (2004). Loss, trauma and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist* 59 (1), 20–28.
- Bonanno, George (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist* 60 (3), 265–267.
- Brown, Kirk Warren & Ryan, Rickhard M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 211–237.
- Chung, Heejung (2009). *Flexibility for Whom? Working Time Flexibility Practices of European Companies*. Tilburg University Ph.D. Dissertation. Ridderprint: Ridderkerk.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Cohn, Michael A. & Fredrickson, Barbara L. & Brown, Stephanie L. & Mikels, Joseph A., & Conway, Anne M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion* 9 (3), 361–368.
- Dane, Erik & Brummel, Bradley J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations* 67 (1), 1–24.
- van Echtelt, Patricia & Glebbeek, Arie & Lindenberg, Siegwart (2006). The new lumpiness of work: Explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society* 20 (3), 493–512.
- Harland, Lynn & Harrison, Wayne & Jones, James R. & Reiter-Palmon, Roni (2005). Leadership Behaviors and Subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (2), 2–14.
- Henderson Grotberg, Edith (2003). What Is Resilience? How Do You Promote It? How Do You Use It? Teoksessa Edith Henderson Grotberg (toim.) *Resilience for today: gaining strength from adversity*. 1–30. Westport, CT: Praeger.
- Jamielniak, Dariusz (2009). Time as symbolic currency in knowledge work. *Information and Organization* 19 (4), 277–293.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Jussila, Lauri (2015). *Joukkojen joustokestävyys : toimintakykyä ja resilienssiä edistävä kouluttaminen*. Pro gradu. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Järnefelt, Noora (2002). Kiireen hallinta työn muutoksessa. Teoksessa Noora Järnefelt & Anna-Maija Lehto. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. *Tilastokeskuksen tutkimuksia* 235. 57–104. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järnefelt, Noora & Lehto, Anna-Maija (toim.) (2002). Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. *Tilastokeskuksen tutkimuksia* 235. Helsinki: Tilastokeskus.
- Kasvio, Antti (2014). *Kestävä työ ja hyvä elämä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations* 63 (1), 83–106.

- Kerkhofs, Marcel & Román, Amelia & Ester, Peter (2010). *European Company Survey 2009. Flexibility Profiles of European Companies*. Dublin: Eurofound.
- Kira, Mari & van Eijnatten, Frans M. & Balkin, David B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change management* 23 (5), 616–632.
- Krippendorf, Klaus (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Larja, Liisa (2012) Suomalaisten työaika on Euroopan lyhimpiä. *Hyvinvointikatsaus* 23 (3), 23–29. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. & Beck, Tammy E., & Lengnick-Hall, Mark L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21 (3), 243–255.
- Luthans, Carolyn M. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23 (6), 695–706.
- Manner, Jarmo (2015) Mentoroi itsellesi tokenemistaitoa, resilienssiä. <http://www.bomentis.fi/kehittyminen/mentoroi-itsellesi-tokenemistaitoa-resilienssia/> (Haettu 7.5.2016.)
- Näswall, Katharina & Kuntz, Joana & Malinen, Sanna (2015). Resilient Organisations. *Research Report* 2015/04. <http://resorgs.org/nz/empres-measurement-properties>. (Luettu 30.10.2015.)
- Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012). Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 155–173.
- O'Carroll, Aileen (2008). Fuzzy holes and intangible time. Time in a knowledge industry. *Time & Society* 17 (2/3), 179–193.
- Ojala, Satu (2014). *Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, ominaispiirteet sekä yhteydet hyvinvointiin*. Tampere: Tampere University Press.
- Pal, Rudrajeet (2013). *Organizational Resilience through Crisis Strategic Planning*. Doctoral dissertation Publication 1153. Tampere: Tampere University of Technology.
- Peltonen, Kirsi (2015). Florensen trauma ja sitä selviytyminen. Teoksessa Matti Hyvärinen, Eriikka Oinonen & Tiina Saari (toim.) *Hajoava perhe*. Tampere: Vastapaino. 189–210.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology* 58 (3), 307–321.
- Räikkönen, Timo (2016). *Työtä luonnon ehdoilla? Resilienssiajattelu ja kestävä työ*. Acta Universitatis Tamperensis 2162. Tampere: Tampere University Press.
- Saari, Tiina (2013) Työssä kehittyminen asi-
antuntijatyön oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus* 33 (2), 95–106.
- Shapiro, Shauna L. & Brown, Kirk Warren & Biegel, Gina M. (2007). Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. *Training and education in Professional Psychology* 1 (2), 105–115.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2014). *Työvoimatutkimus* [verkkójulkaisu]. ISSN= 1798-7830. Työllisyys ja työttömyys 2014, 3 Työajat vuonna 2014. Helsinki: Tilastokeskus http://www.stat.fi/til/tyti/2014/13/tyti_2014_13_2015-04-28kat-003fi.html (Haettu 10.5.2016).
- Sutcliffe, Kathleen M. & Vogus, Timothy J. (2003). Organizing for resilience. Teoksessa: Quinn, Robert E., Dutton, Jane E., Cameron, Kim S. (eds.) *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. 94–110. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tugade, Michele & Fredrickson, Barbara (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2), 320–333.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, Teuvo & Heikkilä, Jouko & Rantanen, Eeva & Lappalainen, Jorma & Liihamo, Mika & Palukka, Pertti & Hämäläinen, Päivi (2009). *Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa*. Tutkimusraportti VTT-R-09394-09. Helsinki: VTT. <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/maat/2009/VTT-R-09394-09.pdf> (Haettu 10.5.2016)
- Virmasalo, Ilkka & Hartikainen, Armi & Anttila, Timo & Nätti, Jouko (2011). Polarisoituu työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. *Työelämän tutkimus* 9 (1), 3–18.
- Ylikännö, Minna (2015). *Kenellä on kiire? Suomalaisten kiireen kokemukset ja ajankäyttö*. Teoksessa *Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Youssef, Carolyn & Luthans, Fred (2007). Positive Organizational Behavior in Workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33 (5), 774–800.