

LAURA VALLI

KUOLEMA KUITTAA UNIVELAN?

Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin
johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa

LAURA VALLI

KUOLEMA KUITTAA UNIVELAN?

*Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin
johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa*

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Johtamisen ja talouden tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopistossa
12.6.2020, klo 12.

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

<i>Vastuuohjaaja ja Kustos</i>	Professori Jari Stenvall Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Ohjaaja</i>	Professori emeritus Risto Harisalo Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Esitarkastajat</i>	Dosentti Harri Jalonen Turun ammattikorkeakoulu Suomi	Dosentti Veli-Pekka Nurmi Onnettomuustutkintakeskus Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Dosentti Harri Jalonen Turun ammattikorkeakoulu Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2020 Laura Valli

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1586-3 (painettu)

ISBN 978-952-03-1587-0 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1587-0>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino
Tampere 2020

ESIPUHE

Lepo.

Sitä tarvittiin tähänkin väitöskirjaan. Matkaa ihmismieleen ja kehon fyysiseen sekä henkiseen toimintakykyyn ei voi tehdä pelkästään kirjoja lukemalla. Samalla tavalla resilienssin johtamista ei yksinomaan voi opettaa ulkoa kenellekään – ei johtajalle, eikä johdettavalle.

Ihmiselämään kuuluvat valot ja varjot aivan kuten toimintakykyyn unen, valveen ja levon vaihtelut. Tämä väitöskirja on saanut alkunsa valojen ja varjojen leikin ihmettelystä. Matka resilienssipotentiaalin lähteille on jokaisella yksilöllä hyvin henkilökohtainen tie. Ihmettelystä alkanut ja ihmettelyyn pian päättyvä matkani tämän väitöstutkimuksen parissa on ollut juuri niin erikoinen, yllätyksellinen ja hedelmällinen kuin ennalta saattoi kuvitella. Työ on opettanut tekijäänsä ja hionut kisällistä pois lapsekkaita särmiä. Samalla olen kiitollinen niin itselleni, työni ohjaajille, esitarkastajilleni, työhöni luottaneille tukijatahoille, Puolustusvoimille kuin tutkimukseni informanteille siitä, että tämä työ on saanut syntyä ja että työn loppuunsaattaminen on nyt käsillä. Työ on kaikessa laajuudessaan ja palapelimäisyydessään usean ihmiselämän muotoinen.

Kiitän ohjaajiani professori emeritus Risto Harisaloa sekä professori Jari Stenvallia kärsivällisyydestä ja hallintotieteellisen ajattelumaailman sekä tutkijan itsenäisen päätöksenteko- sekä perustelukykyyn avaamisesta. Kisälli on oppinut kosolti uutta. Kiitän erityisesti sir Ristoa luottamuksesta työtäni kohtaan ja siitä tuesta, jota olen tutkijana saanut epäluottamuksen vallatessa mieleni. Sir Jarille kohdennan kiitoksen erityisesti työni laadullisesta kehittämisestä.

Lisäksi kiitän nöyrästi työni esitarkastajia dosentti, tekniikan tohtori Veli-Pekka Nurmea ja dosentti, filosofian tohtori ja valtiotieteiden maisteri Harri Jalosta heidän työhöni käyttämästään ajasta, paneutumisesta sekä erityisesti palautteesta, jonka pohjalta olen pystynyt kohdentamaan täsmennyksiä käsikirjoitukseen. Dosentti Harri Jalosta kiitän jo etukäteen suostumuksesta vastaväittäjäkseni.

Ilman tutkijalle osoitettua luottamusta ja tukea tämä työ ei olisi valmistunut. Näin ollen kiitän työhöni uskoneita tahoja eli Liikesivistysrahastoa, Tampereen yliopiston tukisäätiötä, Wihurin säätiötä, Suomen kulttuurirahastoa, Marsalkka Mannerheimin säätiötä, Maanpuolustuksen tukisäätiötä, Koneen säätiötä sekä Tampereen kaupunkia.

Erityisen kiitoksen haluan esittää perheelleni sekä ystäväilleni, jotka osaavat kantaa lyhtyä silloin, kun on pimeää. Kiitän vanhempiani Kirsiä ja Kimiä siitä, että he ovat kerran, jos toisenkin rientäneet apuun ja kirjaimellisesti pelastaneet hädän hetkellä. Sis-kolleni Emmalle haluan välittää kirjallisessa muodossa valtavan kiitoksen kaikesta siitä avusta, tuesta ja ajasta, jonka hän on työhön ja koko prosessiin käyttänyt.

Joachim – positiivisuutesi yllättää minut kerta kerran jälkeen ja toimii elävänä esimerkkinä positiivisen elämänasenteen hyödyistä. Anne Kajanderia kiitän hämmästyttävästä oikolukemisen taidosta ja myötelämisestä. Ystäväni Kaisa-Maria Töllä kiitän syvästä sisaruudesta sekä kollegiaalisesta, vahvasta ohjauksesta erityisesti niinä hetkinä, jolloin olen ollut valmis luovuttamaan. Saman kiitoksen esitän tutkijakollegalleni Jukka Helttulalle. Ystäväni Tea Arrasvuoren kanssa olemme ponnistaneet resilienssipotentiaalistamme jo kauan ennen kuin tiesimme, mitä koko termi tarkoittaa. Häntä haluan kiittää ihan vain siitä, että hän on hän. Jonna Huhtala ja Riina Ranta-Maunus – Kollaa kestää. Jotkin siteet elämässä ovat timanttia kovempia. Kollegoitani Sirkkua ja Petteriä haluan kiittää vielä erikseen vuorovaikutuksesta, lukemattomista tunteista ja tarjoamistanne laajoista kuvakulmista elämään. Hermeneuttinen ymmärtäminen on lisääntynyt kanssanne käymieni keskustelujen myötä.

Omistan työni turvaverkostolleni; parhaalle ystävälleni ja pienille mentoreilleni – sekä ennen kaikkea itselleni. Elämä on täynnä projekteja, joista kaikista jää jonkinlainen kokemuksellinen jälki. Työ on alkanut Säskylästä Porin prikaatin maastoista ja sinne ympyrä myös sulkeutuu. Taival tämän projektin kanssa on ollut itselleni erityisen merkityksellinen, sillä olen sen myötä löytänyt oman resilienssipotentiaalini lähteille. Nyt on aika päästää tämä työ lentoon toivoen, että se herättää keskustelua ja ajatuksia ennen kaikkea meistä itsestämme. Rohkeilla on onni myötä.

Maailman parhaassa paikassa lintujen visertäessä ulkona,

17.5.2020

Laura Valli

TIIVISTELMÄ

Tämä väitöskirja käsittelee yksilön resilienssiä ja sen ilmenemismuotoja paineen alla. Lepo, palautuminen ja työssä jaksaminen ovat nousseet yhteiskunnallisen työhyvinvointikeskustelun keskiöön lähes jokaisella alalla.

Tutkimuskohteen, Puolustusvoimien, osalta toimintakyvyn tutkimus on nostanut esille yksilön jaksamisen eri ulottuvuudet. Yksilöt ja ryhmät osoittavat tutkimusorganisaatiossa väsymyksestä ja ajoittaisista merkityksettömyyden tunteista huolimatta yllätyksellistäkin resilienssikykyä. Muutos altistaa oppimiselle. Moniteellinen, laadullinen tutkimusote perustuu hermeneuttiseen ymmärtämiseen sekä säännönmukaisuuksien etsintään. Sekundäärisinä menetelminä on käytetty tapaututkimuksen sekä etnografian tutkimusperinteitä. Tutkimuksen aineisto on kerätty Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) rauhanturvaajilta tutkimusjoukon koostuessa Suomen kolmannen osallistumiskauden kahdesta ensimmäisestä rotaatiosta. Aineisto on kerätty informanteilta eli tutkittavien rotaatioiden operatiiviselta henkilökunnalta avoimilla kyselylomakkeilla.

Tutkimus vastaa kysymykseen siitä, mitä resilienssi on yksilön kokemusmaailmasta käsin tarkasteltuna. Erityisenä katsantokantana työssä tuodaan esille se, miten resilienssi ilmenee kriisinhallinnassa, jossa asia voi olla – tai on – tavanomaista vaativampi. Toisaalta tutkimus tarkastelee kysymystä siitä, voidaanko resilienssiä ylipäätään ohjata johtamistaidollisin toimenpitein.

Tämän ymmärryksen kautta tutkimuksen tehtävänä on lisäksi pyrkiä kuvailemaan, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden resilienssipotentiaaliin ja sen johtamiseen. Samalla tutkimuksessa kartoitetaan informanttien stressille ja resilienssille antamia merkityksiä konfliktinhallintaan keskittyvässä työyhteisössä.

Tutkimustulokset antavat aihetta tarkastella uudelleen pelkästään fyysisiin osatekijöihin perustuvaa toimintakyvyn käsitystämme. Resilienssi toimintakyvyn fyysistä ja henkistä kokonaisuutta yhdistävänä ilmiönä esitetään tutkimuksessa uudenaikaisena tapana tarkastella yksilön toimintakykyä ja jaksamista. Samalla luodaan kuva tekijöistä, jotka yksilön resilienssipotentiaaliin vaikuttavat.

Avainsanat: Resilienssi, toimintakyky, luottamus, hyvinvointi, johtaminen.

RESUMÉ

Denna doktorsavhandling handlar om individens resiliens och dess olika förekomster under press. Vila, återhämtning och att orka på jobbet har fått en central roll i diskussioner beträffande arbetsvälmående inom nästan alla branscher i samhället.

För forskningsobjektets – försvarsmaktens – del har forskning om funktionsförmåga lyft fram olika dimensioner för individens orkande. Individer och grupper visar i forskningsorganisationen en förvånansvärd resiliensförmåga trots trötthet och stundvis känsla av meningslöshet. Förändringar leder till inläring. Mångvetenskapligt och kvalitativt grepp om forskningen baserar sig på hermeneutisk förståelsehorisont samt på sökande av regelbundenhet. Fallstudier och etnografiska forskningstraditioner har anlitats som sekundära metoder. Forskningens material är samlat från de finska fredsbevararna i Libanon (SKJL). Forskningsgruppen består av de två första rotationerna av Finlands tredje deltagarperiod i fredsbevararoperationen. Materialet är samlat av rotationernas operativa personal genom öppna frågeformulär.

Forskningen svarar på frågan vad resiliens är utgående från individens upplevelser. Genom ett särskilt synsätt förs fram hur resiliens framträder inom krishantering, där den kan vara – eller är – mer krävande än normalt. Å andra sidan granskar forskningen frågan om resiliens överhuvudtaget kan styras genom ledarskap.

Genom förståelse av detta är forskningens syfte dessutom att beskriva vilka faktorer som påverkar individens potential till resiliens och dess styrning. Samtidigt kartlägger forskningen de bemärkelser som informanterna ger om stress och resiliens i arbetsgemenskap vars fokus är på konfliktbehärskning.

Forskningsresultaten ger skäl att på nytt granska vår uppfattning om funktionsförmåga som endast baserar sig på fysiska delfaktorer. Resiliens som ett fenomen förenande funktionsförmågans fysiska och psykiska helhet presenteras i forskningen på ett nytt sätt att betrakta individens funktionsförmåga och orkande. Samtidigt skapas en bild av faktorer som påverkar individens resilienspotential.

Nyckelord: resiliens, funktionsförmåga, förtroende, välmående, ledarskap.

ABSTRACT

This doctoral thesis addresses the resilience of an individual and the different presentations under pressure. Rest, recovery and endurance at work have risen into the centre of discussion about well-being at work in almost every sector.

For the subject of this thesis, the Finnish defense forces, this study of performance has shown the different dimensions of endurance. Individuals and groups showed surprising resilience regardless of the intermittent fatigue and feeling of insignificance. Change leads to learning. Multidisciplinary qualitative research is based on hermeneutical methodology of interpretation and finding regularities. Additionally, case studies and ethnographical principles of research were used. The qualitative data in this thesis was collected from the peacekeepers in the Finnish crisis management task force in Lebanon (SKJL). The study cohort consisted of the first two rotations of the third participant group of the Finnish Defence Forces. An open questionnaire was given to the operative personnel.

This thesis focuses on answering how resilience is perceived from the individuals' own point of view. As well as focusing on each individual's experience, this study is also exploring how resilience in general can be controlled by acts of leadership. This study is highlighting how resilience manifests in crisis management tasks where it could be, or is a lot harder to control.

Through this understanding of resilience, a task for this study is to describe the type of factors affecting both, individuals' resilience potential and influence of leadership on it. At the same time the study is mapping out the different views amongst the study cohort on effect of stress and resilience in crisis management environment.

The research results demonstrate reason to reconsider the perception of functional capacity based solely on physical components. Resilience as a phenomenon, combining the physical and mental functional capacity of an individual, is presented in this study as a new way of looking at an individual's functional capacity and coping. At the same time a model about the factors affecting an individual's resilience potential is created.

Keywords: Resilience, performance, trust, well-being , leadership.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	17
2	Tutkimuksen perusvalinnat	23
2.1	Tutkimuksen pätehtävä	23
2.2	Tutkimuksen tieteellinen tavoite	29
2.3	Tutkimuksen näkökulma.....	32
2.4	Tutkimusaineisto ja -menetelmä.....	37
3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	39
3.1	Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	40
3.2	Yksilön resilienssi.....	42
3.2.1	Kokeva yksilö.....	46
3.2.2	Yksilön mukautumiskyky	47
3.3	Stressin eri ulottuvuudet.....	49
3.3.1	Kehon tasapaino	51
3.3.2	Taistele tai pakene -reaktio.....	52
3.4	Perustarpeet.....	53
3.4.1	Tarvehierarkia.....	54
3.4.2	Merkityksellisyyden tunne	57
3.5	Toimintakyky	59
3.5.1	Toimintakyvyn nelikenttä.....	60
3.5.2	Työkyky	61
3.5.3	Työn vaatimukset ja voimavarat.....	65
3.6	Transformationaalinen johtaminen.....	67
3.6.1	Sotilasjohtaminen.....	69
3.6.2	Luottamus pääoma	72
3.7	Yhteenvedo teoreettisesta keskustelusta.....	75
4	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	79
4.1	Tutkimuskohteen narratiivista.....	79
4.1.1	Tutkimusorganisaation arvot.....	80
4.1.2	Lyhyt johdatus rauhanturvaamiseen.....	81
4.1.3	Kriisinhallinta työnä.....	83
4.2	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	85
4.2.1	Tutkija kertojana	86
4.2.2	Osallistuva havainnointi	88

4.3	Aineiston hankinta.....	90
4.3.1	Kyselylomake ja haastattelukysymykset.....	91
4.3.2	Tutkimusjoukko ja haastattelun toteuttaminen.....	92
4.4	Tutkimusaineiston analysointi hermeneuttisesti	94
5	Aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset.....	99
6	Resilienssi ja itsetuntemus.....	105
6.1	Psykyen suojavaivoimudet	106
6.2	Yksilön arvomaailma	109
6.3	Itsetuntemus ja työtoverien merkitys.....	111
6.4	Optimismi ja pessimismi.....	117
6.5	Analyysi: Tilannetietoisuus resilienssin tukena.....	124
7	Stressin kokemus ja sen tuottama paine resilienssille	126
7.1	Arkipäiväinen stressi.....	126
7.2	Stressin purkamisen turvaventtiilit.....	133
7.3	Yksilön oma tila	137
7.4	Analyysi: Oma tila stressin kontrollointikeinona	139
8	Yksilön perustarpeet ja resilienssi	141
8.1	Riittävä uni	142
8.1.1	Työn kuormitustekijät	147
8.1.2	Ruoka ja työnjako työn voimavaroitekiöinä.....	154
8.2	Turvallisuuden tunteen rakentuminen.....	160
8.3	Yhteenkuuluvuus ja ryhmäkoheesio	164
8.4	Arvonanto ja palautteen merkitys	167
8.5	Itsensä toteuttaminen ja merkityksellisuuden tunne.....	172
8.6	Analyysi: Tietoisuudella ja työnjaolla kohti resilienssiä.....	175
9	Sotilaan toimintakyky ja resilienssi.....	179
9.1	Sotilaan jaksaminen ja kokonaisvaltainen toimintakyky	182
9.1.1	Henkisesti vahva sotilas.....	187
9.1.2	Työyhteisö psyykkisen jaksamisen kulmakivenä	192
9.1.3	Lepo fyysisen jaksamisen kulmakivenä.....	196
9.2	Työstä palautuminen	199
9.3	Vuorotyöhön sopeutumisen ryhmät	202
9.4	Analyysi: Resilientin sotilaan rakennusaineet	209
10	Resilienssipotentiaalin johtaminen	212
10.1	Oppivan organisaation luominen	214

10.2	Epäjohdonmukainen johtaminen resilienssipotentiaalin nakertajana.....	222
10.3	Hyvän johtajuuden ominaisuudet ja resilienssi	224
10.4	Toimintakyvyn johtaminen.....	231
10.5	Tehokkaan johtamisen ominaisuudet	236
10.6	Luottamuksen ja motivaation rakentaminen.....	239
10.7	Kyky johtaa jaksamista	245
10.8	Tasapuolisuus vuorotyön johtamisen tukena.....	250
10.9	Analyysi: Esimerkillä johtaminen kriisissä?	255
11	Johtopäätökset ja pohdinta.....	260
11.1	Resilienssi potentiaalipääomana	263
11.2	Resilienssin johtaminen.....	265
11.3	Resilienssilähtöinen oppiminen	268
11.4	Toimintakyvyn vaaliminen.....	269
12	Lopuksi.....	271
12.1	Tutkimusprosessin arvioitavuus	273
	12.1.1 Tutkijan asema	277
	12.1.2 Tutkimusetiikka.....	280
12.2	Jatkotutkimukselle kohdennetut huomiot	281
12.3	Jälkikirjoitus.....	283
	Lähdeluettelo	286
	Liitteet	305
	Liite 1 Avoin haastattelulomake.....	305

Kuvio 1.	Tutkimuksen mahdolliset näkökulmat teoreettisessa tarkastelussa	33
Kuvio 2.	Tutkimuksen pääkäsitteet	40
Kuvio 3.	Tutkimusteemojen prosessi.....	41
Kuvio 4.	Psykologisen pääoman osatekijät.....	45
Kuvio 5.	Maslow'n tarvehierarkia.....	55
Kuvio 6.	Syväjohtamisen tarvehierarkia.....	56
Kuvio 7.	Hintsan energiapyramidi.....	56
Kuvio 8.	Persoonan vaikutukset yksilöön.....	58
Kuvio 9.	Työn energia- ja motivaatiopolut.....	66
Kuvio 10.	Yhteenvedo tutkimuksen aineiston teemoista	76
Kuvio 11.	Tutkimusmenetelmästä tulokseen.....	99
Kuvio 12.	Analyyseiteemojen ristiinpeilaus.	101

Kuvio 13.	Persoonallisuuden kolme tasoa.....	107
Kuvio 14.	Tunnesäätely ja tasapainoon palautumisen kyky	113
Kuvio 15.	Mielihyvän tiedostamisen prosessit	124
Kuvio 16.	Yksilön stressin purkamisen keinot	136
Kuvio 17.	Yksilön tarvehierarkia Maslow'n mukaan	142
Kuvio 18.	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	149
Kuvio 19.	Jaksamisen osatekijät aineistosta käsin tarkasteltuna.....	155
Kuvio 20.	Jaksamisen kehittämisen sanapilvi koko aineistosta.....	156
Kuvio 21.	Palauteprosessi tutkimusorganisaatiossa.	170
Kuvio 22.	Tietoisuuden prosessi tehokkuuden optimoimiseksi.	177
Kuvio 23.	Sotiluuden identiteetit tutkimusorganisaatiossa.....	181
Kuvio 24.	Kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen malli	182
Kuvio 25.	Resilientin sotilaan ominaisuudet.....	188
Kuvio 26.	Vuorotyöhön sopeutumisen ryhmäjako.....	204
Kuvio 27.	Toimintakykyisen sotilaan määritteet.	210
Kuvio 28.	Organisaatio arvoja ja valintoja valmistavana tehtaana.....	220
Kuvio 29.	Johtamisen nelikenttä.....	225
Kuvio 30.	Yhteenveto vastuista ja odotuksista.....	257
Kuvio 31.	Resilienssin rakentamisen teesit.	261
Kuvio 32.	Resilienssin johtaminen kriisinhallintaorganisaatiossa.	262

Taulukko 1.	Oppimisen tasot.	48
Taulukko 2.	Työkykytalo	63
Taulukko 3.	Asioiden ja ihmisten johtamisen kategorinen vertailu	71
Taulukko 4.	Pääkäsitteiden teoriakirjallisuus.....	77
Taulukko 5.	Tutkimusorganisaation arvot	81
Taulukko 6.	Tutkimuksen kohdejoukon vastaajaryhmät.	93
Taulukko 7.	Tutkimusaineiston teemoittelu.....	97
Taulukko 8.	Kyselylomakkeen teemoittelu.	103
Taulukko 9.	Persoonallisuustyytit, suojamekanismit ja resilienssi.	108
Taulukko 10.	Joukkueiden keskimääräinen unessa vietetty aika.....	144
Taulukko 11.	Jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät yksilö- ja joukkueetasolla.	159
Taulukko 12.	Työelämäosaamisen luokitusjärjestelmän kaksi pääkategoriaa kahdeksasta	201
Taulukko 13.	Asioiden ja ihmisten johtamisen kategorinen vertailu	214
Taulukko 14.	Leadership- ja management-työkalupakit.....	218
Taulukko 15.	Suorituskyky ja oppiminen kahdessa ympäristössä	221
Taulukko 16.	Tutkimusorganisaation ja informanttien arvojen koonti.	226
Taulukko 17.	Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta.....	249

1 JOHDANTO

Resilienssi, mielen kimmoisuus, ei enää ole suomalaisessa yhteiskunnassa niin tuntematon käsite kuin se oli vielä muutamia vuosia sitten. Yhteiskunnan, työelämän ja maailman muutokset sekä ennakoimattomat tapahtumat ovat tuoneet evoluution myötä meihin rakennetun mukautumiskyvyn takaisin huomiomme piiriin. Olemme sattumalta ja johdatuksesta löytäneet takaisin resilienssipotentiaalimme pariin.

Samaisen resilienssipotentiaalin aktivoitumisen näkeminen inspiroi myös tämän tutkimuksen alkutaivalta. Tämä väitöskirja kertoo yksilön resilienssistä paineen alla. Tutkimuksellisesti alun ihmettelystä ja avoimista kysymyksistä, savimassasta, on muotoutunut tutkimuksen edetessä jotakin uutta ja yllätyksellistä.

Toukokuussa vuonna 2012 ensimmäinen tehtäviinsä koulutettu joukko suomalaisia rauhanturvaajia aloitti operatiivisessa valmiudessa Libanonin kukkuloilla yhdessä irlantilaisien kollegoidensa kanssa. Olin rauhanturvaajana yksi tuosta joukosta. Laadullisen tutkimuksen informanttina toimivat Libanonissa palvelleiden kahden kriisinhallintarotaation 1/2012 ja 2/2012 operatiivinen henkilöstö eli A-komppania. Yhdistyneiden kansakuntien alainen UNIFIL-operaatio on pyrkinyt sotilaidensa läsnäololla tasapainottamaan eteläisen Libanonin historiallisen haastavaa tilannetta vuodesta 1978 alkaen.

Kuumuus vei veronsa unesta ja levosta. Tuntemattomaan varautuminen, tehtävien määrä sekä vuorovaikutuksen monitahoisuus saivat aikaan stressireaktioita, jotka nousivat pintaan eri tavalla eri yksilöillä. Elimme ja hengitimme määrätyn ajallisen ulottuvuuden ajan sotiluutta rauhanturvakontekstissa ja mukauduimme kukin tavallamme. Siitä huolimatta tehtävät toteutettiin päivä toisensa jälkeen tinkimättä – suomalaiseen tapaan, suoraselkäisesti ja ylpeydellä siniristilippua hihassa kantaen.

Tässä tutkimuksessa pureudutaan ihmisen mukautumiskykyyn, jota ihmislaji on osoittanut jo 30 000 vuoden ajan mukautumalla maapallon vaihteleviin olosuhteisiin. Ihmismieli on moniulotteinen tutkimuskohde. Yhtä mukautumiskykyämme

ulottuvuuksista kutsutaan resilienssiksi¹ (lat. *resilire*, *re-salire*, *kimmota*). Resilienssin² juuret ovat jo darvinistisissa ajatuksissa vahvimpien selviytymisestä. Suomeksi resilienssi muuntuu usein muun muassa kimmoisuudeksi, joustavuudeksi, mukautumiskyvyksi. Resilienssin tarkan suomennoksen ei tutkimuskirjallisuuden perusteella voida katsoa vielä vakiintuneen. Englanniksi muita määritteitä ovat muun muassa *bounce back*, *recoil*, *rebound* (McEwen 2011, 2).

Resilienssiä on totuttu käsittelemään yksilöä kohdanneen trauman, kärsimyksen tai muun muassa traumaperäisten stressioireyhtymän yhteydessä. Resilienssitutkimuksella on kansainvälisesti jo pitkät juurensa³, mutta kansallinen resilienssitutkimus on vielä toistaiseksi jäänyt vähemmälle. Tämä väitöstutkimus esittää, että resilienssi on läsnä myös yksilöiden tavallisessa arjessa resilienssipotentiaalina, jonka tehtävänä on aktivoitua yksilöllisen tarpeen niin vaatiessa. Elämään kuuluu vahvasti ympäristön huomioiminen ja niistä oppiminen. Resilienssi on osa tätä nimenomaista oppimisen prosessia. Tästä syystä resilienssin aktivoitumista kuvataan tässä tutkimuksessa prosessuaalisista näkökulmista käsin.

Mielen mukautumiskyky odottamattomaan, mielen resilienssi eli psyyken kimmoisuus, ketteryys, mukautumiskyky vaativat yhtä lailla monitieteellistä tarkastelua. Ihmisen psyykkisen toiminnan perimmäisestä luonteesta on olemassa valtavasti teorioita (kts. mm. Selye, Tuchweber & Gabbiani 1964; Selye 1974; Drenth, Thierry, Willems & de Wolff 1987; Dunderfelt 2017). Haastetta tutkimuskohteen ymmärtämiseksi lisää kuitenkin mieleemme ulottuvuudet eli epäsuhta siitä, mitä olemme ja mitä haluaisimme olla (Chopra, Ford & Williamson 2010). Elämän merkityksellisyyden tunne on kuitenkin yksi keskeisimmistä tekijöistä onnellisuuden tunteen pohjana (kts. mm. Smith 2018). Paineet menestymiselle eivät ole vuosituhsien aikana kadonneet minnekään. Menestymisen mittarit vain ovat muuttaneet muotoaan.

Ihmisen anatomia ja fysiologia ovat olleet tutkimuksen kohteena jo 1500-luvulta saakka. Ihmeellistä kyllä, ihmisen henkinen ja fyysinen olemus on kiinnostanut

¹ Latinaksi *re-salire* eli hypätä takaisin (Pitkäranta 2001). Englanniksi *resilience*, ponnahtaa takaisin (Hurme & Pesonen 1981). Suomeksi resilienssistä on käytetty muun muassa käsitteitä joustavuus, kimmoisuus, pärjäävyys, lannistumattomuus, sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskykyisyys, muutosjoustavuus, kestävyys, sisu, sitkeys, sinnikkyys, plastisuus, murtumisen vastustuskyky sekä kriisikestävyys. (Poiijula 2018.)

² Englanniksi *resilience*, ruotsiksi *resiliens*.

³ Resilienssin tutkimuksessa on tunnistettavissa kolme aaltoa. Ensimmäinen aalto tarkasteli fenomenologisesti resilienssiin liittyviä suojamekanismeja. Toisessa aallossa huomion keskiössä olivat resilienssiin liittyvät laadulliset ominaisuudet ja toisaalta resilienssiä häiritsevät tai sitä eheyttävät prosessit. Kolmannessa aallossa resilienssi nähtiin postmodernina, monitieteellisenä ilmiönä. (Kts. Richardson 2002; Masten & Obradović 2006.)

tutkijoita enenevässä määrin vasta 2000-luvulta alkaen. (Dunderfelt 2017, 25.) Ihmisyksilöiden mukautumiskyky on kautta evoluution ollut keskeistä ihmislajin kehitykselle. Modernin maailman kiihtyvässä rytmissä yksilön mukautumiskyvyille on kuitenkin asetettu erilaisia haasteita kivikauteen nähden. Kehomme ovat siitä huolimatta jääneet kivikaudelle stressireaktioidemme osalta; stressi saa meissä yhä aikaan taistele tai pakene -reaktion, vaikka kuoleman vaara ei olisikaan läsnä. Stressireaktio ja sen fysiologiset, hermostolliset ja hormonaaliset seuraukset ovat vuosituhansia pelastaneet meidät (kts. mm. Selye et al. 1964; Sapolsky 2003; Vartiovaara 2004; Sovijärvi, Arina & Halmetoja 2018). Elämämme on yksinkertaistetusti tasapainottelua kehon yliviriämisen- ja aliviriämistilojen välillä (kts. mm. Keinänen & Martin 2019).

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteessa, tiettyyn aikaan ja paikkaan sidotussa kriisinhallintaorganisaatiossa, toimiva nykyihminen elää toimintaympäristössään, jossa altistutaan jatkuvalla turvallisuuspaineelle. Stressi ja väsymys väreilevät ilmassa toisten turvallisuutta taatessa. Yksilön mukautusprosessit ja resilienssikyky joutuvat sellaiselle koetukselle, jonka tutkimuksellisesta tarkastelusta voivat hyötyä geneerisesti myös muutkin organisaatiot ja yhteiskunnan alat.

Laadullisen ja monitieteellisen väitöstutkimukseni lähestymistapana on ollut ymmärtämään ja tulkitsemaan pyrkivä hermeneutiikka. Säännönmukaisuuksia etsitään aineiston analyysiprosessissa yhdistämällä muun muassa tapaustutkimusta ja etnografiaa. Tutkimukseni päätehtävänä on pyrkiä *ymmärtämään*, mitä *resilienssi* ilmiönä on tutkimuskohteena olevassa suljetussa sosiaalisessa yhteisössä ja työympäristössä. Tämän ymmärryksen kautta pyrin *selittämään*, miten vuorotyötä tekevän työntekijän toimintakykyä voisi olla mahdollista johtaa resilienssilähtöisesti, tavoitteena mahdollisimman onnistunut toimintakyvyn ja jaksamisen johtaminen.

Filosofi Juha Varto (1992) kuvaa ihmistä kompleksiseksi ilmentymäksi. Kompleksiset ilmiöt rakentuvat osista, ja tämän vuoksi etenkin laadullisessa tutkimuksessa nämä eri osatekijät on tunnistettava, jotta tutkija voi välttää takertumasta vain osakokonaisuuksiin. Paradoksaalista kyllä, ihmismielen toinen puoli tuntuu nauttivan sodista, kamppailuista ja ristiriidoista (Chopra et al. 2010, 20). Toisaalta aivotutkijat Minna Huotilainen ja Katri Saarikivi (2018) painottavat, että niin kompleksisesta ihmisestä kuin kompleksisista ympäristöistä on löydettävissä yhteneväisyyksiä. Näitä piirteitä ovat muun muassa oppimiskyky, muovautuvuus, kestävyys, epälineaariset syy-seuraussuhteet ja spontaanisuus. Ihminen on mukautunut ympäristöönsä vuosituhansia. Silti meille on vielä osittain epäselvää, miten voimme kirkastaa mukautumispotentiaaliamme omaksi, organisaatioiden ja yhteiskunnan hyödyksi.

Poijula (2018) muistuttaa, että sisussa ja resilienssissä on paljon samaa, mutta resilienssin mekanismeja ei kansallisesti vielä tunneta tarpeeksi. Edes vakiintunutta suomennosta ei ole sanalle vielä ankkuroitunut. Stressi ja resilienssi ovat osa samaa ihmisyyden kokonaisuutta, jota olemme kantaneet geeneihimme sidottuna kautta aikojen. Asiat, jotka yksilöiden toimintaa odottamattoman kohdatessa erottavat, ovat yksilöiden sisäiset suojamekanismit ja niiden toiminta (Rutter 1987).

Rauhanturvaoperaatiot ovat erilaisia niin keskenään kuin sisäisesti; jokainen operaatio ja siinä palveltu ajanjakso on erityislaatuinen. Lisäksi jokaisen rauhanturvaajan oma kokemusmaailma ja tiimi, jossa työtä tehdään, tekevät palveluskokemuksesta hyvin yksilöllisen. Keho ja mieli ovat ilmiönä osa Puolustusvoimien toimintakyvyn koulutuksen kokonaisuutta (Koulutus 2020). Silti rauhanturvaajan kelpoisuusvaatimukset perustuvat enemmän fyysisille kuin henkisille testeille. Rauhanturvaajille asetettuja kelpoisuusvaatimuksia ovat riittävän hyvä fyysinen kunto, hyvä terveydentila sekä tehtävän edellyttämä ammattitaito (Puolustusvoimat 2016). Fyysisellä suorituskyvyllä on tunnetusti suomalaisessa maanpuolustusjärjestelmässä merkittävä rooli (Kyröläinen & Santtila 2010, 140).

Puolustusvoimien vuosien 2012–2015 aikana toteutettu rakenneuudistus on rai-vannut tietä organisaation kokonaisvaltaiselle muutokselle ja jopa olemassa olevien johtamisparadigmojen murrokselle. Työntekijän toimintakyvyn käsite on muuttu-massa aiempaa laajemmaksi. Samalla Koulutus 2020 -uudistus kehittää merkittä-västi oppimisen tapoja ja -keinoja.

Puolustusvoimien osalta fyysinen toimintakyky perustuu niihin vaatimuksiin, joita sotilas- ja siviilihenkilöstölle on tehtäväkohtaisesti asetettu. Taistelulentäen vaatimukset ja operatiivinen toiminta muodostavat määrittelyalustan sotilaan fyy-siselle toimintakyvyllä (Kyröläinen & Santtila 2010). Henkisen toimintakyvyn pe-rustan määrittäminen on sotilaskontekstissa tunnistettu ja uudistustyötä viedään eteenpäin erinäisten projektien kautta. Työn haasteellisuutta lisää se, ettei ihmis-mielen kompleksisuus asetu helpolla määrämittään ja -muotoon. Vertailunomai-sesti voidaan todeta, että poliisin operatiivisessa toiminnassa mielen vahvuus on kirjaimellisesti elinehto. Poliisiorganisaation osalta henkistä suorituskykyä ja re-silienssiä tutkitaan muun muassa osana organisaation päätöksentekokyvyn kehittä-mistä (kts. mm. Gustafsberg 2018).

Tiedämme paljon ihmisen psyykkisestä puolesta ja stressistä. Psykkisen toi-minnan perusteista on olemassa valtavasti teorioita ja näkemyksiä, jotka eroavat toisistaan. (kts. Dunderfelt 2017). Vastaanotamme jatkuvasti informaatiota, analy-soimme ja suhteutamme sitä sekä toimimme sen mukaisesti ja jälleen unohdamme (Ibid., 97). Yksilön toiminta kahden eri itsen, ajattelevan ja muistavan,

kokonaisuutena häiriintyy stressin johdosta (Kahneman 2012). Stressin vaikuttaessa aivoihimme ja mieleemme sekä ennen kaikkea muistiimme emme käytä aistejamme emmekä tuota päätöksiämme kuten stressittömämmässä tilassa. Turvallisuusorganisaation näkökulmasta stressin voidaan katsoa uhkaavan jopa organisaation ydintehtävän toteuttamista. Vaikuttaa siltä, ettemme ymmärrä resilienssiin liittyviä mahdollisuuksia vielä riittävästi. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on käsitteellistää resilienssiä uudella tavalla vastaten tähän tiedon käytännölliseen tarpeeseen.

Resilienssi yksilön haastavaan ja stressaavaan toimintaan mukautumisen ja kimmoisuuden mallina haastaa erityisesti kansallisessa viitekehyksessä hyväksytyyn ymmärryksemme turvallisuusorganisaatiossa toimivan henkilön työssä jaksamisen perustasta. Nykyinen hyväksytty malli koostuu pitkälti fyysisestä, fysiologisista mittarein todennetusta toimintakyvystä ja kenttäkelpoisuudesta. Hyvinvointi on kokonaisuutena niin kokemusperäistä kuin arvioihin nojautuvaa.

Resilienssin johtamiseksi organisaation on ymmärrettävä niin yksilön stressimuodostumisen prosessi kuin mahdollistettava resursseihin suhteutettuna optimaalisin mahdollinen alusta työnjaolle. Puutteet resilienssin johtamisessa aiheuttavat työturvallisuusriskejä ja henkilöstön uupumista. Sotilasjohtajuutta tutkinut Heikki Siltala (2006) painottaa ihmisten välisen vuorovaikutustapahtumien olevan vähintäänkin yhtä tärkeitä tulkittavia tapahtumia kuin itse johtamisen tulosten mittaamisen. Resilienssin ymmärtäminen jo arjessa esiintyvänä potentiaaliluna luo pohjan sille yksilön resilienssikyvyille, joka aktivoituu myös traumaattisissa tilanteissa. Taisteluketään valmius luodaan osittain jo arjen pienissä päätöksissä ja tavoissa.

Työyhteisöjen kehittämiseen on olemassa jo valmiita hyviä malleja, joiden ytimeen kuuluvat osallistuva ote, johdon tuki, kehittämistavoitteen selkeys, työyhteisön tilanteen arvio, suunnitelmallisuus ja itse hankkeen arviointi. Uutta tutkimustietoa tarvitaan sitä vastoin erilaisten kehittämismallien kustannushyödyistä sekä mallien soveltavuudesta niin erilaisille kohderyhmille kuin erilaisissa työolosuhteissa. (Elo 2007.) Työhyvinvoinnin parantamiseen pätevät samat kerrannaisvaikutuksen säännöt kuin terveyden edistämiseen ylipäätään: kokonaisvaltainen hyvinvointi on monen eri osatekijän summa. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen on sitoutunut myös tämä väitöstutkimus.

Työssä on kaksitoista lukua, joista ensimmäistä luet paraikaa. Luvussa kaksi selvitetään tutkimuksen perusvalinnat. Luvussa kolme tuodaan esille lyhyen katsauksen muodossa aineistolähtöisen työn teoreettiset perusteet, jotka ovat analyysiprosessin edetessä nousseet tutkimukselle tärkeiksi teemoiksi. Luvussa neljä kuvaillaan tutkimuskohdetta ja työn metodologista perustaa. Luvuissa 6–10 kuvaillaan

aineiston kautta tutkimusaineistosta esille nousseita yksilön toimintakykyyn, resilienssiin ja resilienssin johtamiseen liittyviä tekijöitä. Työn johtopäätökset eli yksilön resilienssipotentiaalin osatekijät sekä resilienssin johtamisessa huomioitavat kokonaisuudet esitellään luvussa yksitoista. Luvussa kaksitoista arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista sekä luodaan katsaus jatkotutkimukselle esitettyihin huomioihin. Tutkimuksen päättää epilogi.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Kauppalehti teki joitakin vuosia sitten kartoituksen, jossa se kyseli noin tubannelta uupuneelta syytä heidän tilaansa. Yli kahdeksankymmentä prosenttia ilmoitti syyksi sen, ettei esimies kuuntele eikä kohtaa. Siis, ihmisen syvin tarve, nähdäksi ja kuulluksi tuleminen tarve on ohitettu.

Tommy Hellsten (2014)

Henkinen jaksaminen. Sotilaan tärkein huolehdittava asia. Henkisen puolen toimissa toimii fyysisenkin puoli. Henkisen puolen pettäessä parhaimmankaan fyysisen kunnan omaava sotilas ei ole toimintakuntoinen.

Jääkäri (2/2013)

Hommien organisointi. Välillä tullaan oli kello mitä tabansa, että tää pitää boitaa, kun asia ei loppujen lopuksi ole sellainen. Nuoret johtajat haluavat vaan saada sen homman pois omista käisistä.

Ryhmänjohtaja (2/2013)

Elämän merkityksen ymmärtäminen ja selittäminen liittyvät ihmisyyden ytimeen. Ihmisyyteen liittyä myös osaltaan myytti ylivertaisuudestamme sekä lähes loputtomasta mukautumiskyvystämme. Ajattelemme ja olemme, kuten viisaat kertovat.

Hallintotieteissä tutkimuksen fokus asemoituu usein laaja-alaiseksi ja monipuoliseksi. Samalla tieteenalan sisällä käydään muille tieteille ominaisesti keskustelua tieteenalan tilasta ja kehityssuunnista. (Kts. lisää Virtanen et al. 2011; Salminen 2011a; Vartola 2004). Tehokas organisointi, rationaalinen päätöksenteko sekä

hyvän johtamisen ideaali ovat kysymyksiä, joihin hallintotiede monen muun kysymyksen ohessa pyrkii löytämään vastauksia. (Kts. mm. Salminen 2011b, 3.) Ihmisen epärationaalisuus on huomioitu hallintotieteen alalla (kts. mm. Simon 1979). Monet muut tieteenalat ovat ottaneet kantaa kysymykseen siitä, mitä ihminen elääkseen tarvitsee. Erityisesti kasvatustieteiden ja psykologian aloilla on käsitelty ihmisen perustarpeiden merkitystä ihmisen hyvinvoinnin osana⁴.

Tämä väitöstutkimus käsittelee resilienssiä ihmisen toimintakykyyn vaikuttavana tekijänä. Tässä luvussa pyritään kuvailemaan niitä tutkijan esitietoon liittyviä ulottuvuuksia, joiden kautta itse tutkimusongelma on muodostettu. Laadullinen tutkimus itsessään on aineistoon liittyvien johtolankojen etsimistä ja tulkinnan sekä uudelleentulkinnan prosessia. Esitiedolla on kuitenkin merkittävä rooli juuri tutkimusongelman muodostamisessa.

Tutkimuksen tutkimusongelman muodostamiseen ovat liittyneet käsitteet, kuten toimintakyky, toimintakyvyn ja resilienssin tutkimuksen keskinäinen suhde, kriisinhallinnan tutkimus sekä ennen kaikkea olemassa oleva työhyvinvoinnin tutkimus. Yksilön kokema stressi, hänen motivaationsa lähteet sekä toisaalta koettu työhyvinvointi tai -pahoinvointi ovat ylipäättään vaikuttaneet merkittävästi tutkimusongelman havaitsemiseen elämismaailmastamme.

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa toimintakyvystä ja resilienssistä kriisinhallinta- ja sotilaskontekstissa, sillä aihetta on tutkittu etenkin kriisinhallinnan näkökulmasta melko vähän. Kati Kivistö (2016) on väitöskirjassaan tarkastellut muun muassa kriisinhallintatehtäviin hakeutumista sekä rakentanut viitekehjyksiä osittain toimintakyvyn kehittämisen mallille. Jatkotutkimukselle asettamisessaan huomioissa Kivistö on huomioinut muun muassa rauhanturvatyöstä selviytymisen tutkimisen.

Kansainvälisesti resilienssin tutkimusta sotilasorganisaation kontekstissa on kuitenkin tehty jonkin verran etenkin Yhdysvalloissa (kts. mm. Matthews 2016, 213; Cornum, Matthews & Seligman 2011⁵; Seligman & Fowler 2011).

Tutkimuksen kohteena on kriisinhallintajoukon työyhteisö, johon liittyy muun muassa organisaatiokulttuuriin ja byrokraattiseen organisaatorakenteeseen liittyviä tekijöitä. Sotilasorganisaatiot eivät tunnetusti muutu ketteriksi hetkessä, vaikka tehtävät sitä ajoittain vaaativatkin. Kullan (2011) väitöstutkimus⁶ vahvisti

⁴ Yksilöiden kokemusmaailmasta käsin on lueteltavissa ainakin seuraavat perustarpeet: uni, ravinto, turvallisuus, mielekäs tekeminen, itsensä hyväksytyksi kokeminen sekä merkityksellisyyden tunne.

⁵ Cornum, Matthews ja Seligman (2011) ovat rakentaneet kollegojensa kanssa CSF-mallin (Comprehensive Soldier Fitness), jota Yhdysvalloissa käytetään sotilaiden resilienssikykyyn kehittämiseksi.

⁶ Kullan (2011) tutkimuksessa haastateltiin Suomen 50 suurimman pörssiyhtiön listalta kahtakymmentä toimitusjohtajaa. Tulokset osoittavat, etteivät suomalaiset toimitusjohtajat nosta

vuosikymmen sitten näkemystä siitä, että Puolustusvoimat ei välttämättä ole kyenneet vahvistamaan paikkaansa Suomen suurimpana johtajakouluna. Kullan haastateltavat eivät tutkimuksen tulosten valossa kokeneet oppineensa johtamistaitoja varusmiesaikanaan niin usein kuin väitetään. Tämä on ristiriidassa Puolustusvoimien näkemykseen⁷ siitä, mitkä syväjohtamisen malliin perustuvan johtamiskoulutuksen todelliset vaikutukset⁸ ovat.

Vallalla oleva yhteiskunnallinen ilmapiiri on suosinut väittämää, jonka mukaan varusmiespalvelus kasvattaa pojista miehiä. Puolustusvoimat vastaa asevelvollisten sekä oman henkilökuntansa kouluttamisesta. Johtamiskoulutuksella on tähän saakka nähty olevan myös yhteiskunnallista merkittävää vaikutusta osittain myös sotakokemuksista johtuen. Lisäksi sotilaan toimintakyvyn arviointi on perustunut pitkälti yksilön fyysisiin ominaisuuksiin, kuten juoksu- ja lihaskuntoon (Lindholm et al. 2012).

Kinnusen (2003, 221) tutkimustulokset osoittivat jo lähes kaksikymmentä vuotta sitten, ettei henkilökuntaan kuuluville sotilasjohtajille anneta riittävästi tukea palautteiden keräämiseen ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. Tämän väitöskirjan yhtenä ulottuvuutena on ottaa kantaa siihen, miten resilienssiä voitaisiin johtaa nykyistä tehokkaammin. Resilienssin johtamiseen kuuluu myös johtajille annettava tuki ja kaikkien henkilöstöryhmien kyky itsensä johtamiseen. Tutkimus esittääkin, että levon ja resilienssin johtamisen tulisi olla osa toimintakyvyn johtamista ja sitä kautta sotilasjohtamista. Ulla Anttila (2012) kannusti omassa kriisinhallintaan keskittyvässä väitöskirjassaan tutkimaan jatkossa itse kriisinhallinnan ilmiötä muun muassa oppimisen näkökulmasta. Kriisinhallintatehtävissä työyhteisön merkitys on keskeinen.

Tuntuman saaminen ihmisen todelliseen sisäisyyteen vaatii sitä, että ihmistä on osattava tutkia monipuolisesti (Dunderfelt 2017, 30). Tämä tutkimus sitoutuu erityisesti edellä mainittuun huomioon monipuolisen tutkimusotteen tarpeesta ihmistä tutkittaessa. Uudenlaisen ilmiön tutkimus vaatii monipuolisia tapoja käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. Samalla laadullisen tutkimusotteen valinta pitää

johtamiskirjallisuutta, johtamiskoulutusta saati johtamismetodeja tärkeimmiksi johtamisen kehittämisen osatekijöiksi.

⁷ Puolustusvoimat käyttää syväjohtamisen mallia johtamiskoulutuksessaan. Syväjohtamisen vaikutuksia ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu (Nissinen 2000b, 102).

⁸ Kinnunen (2003) on väitöskirjassaan tutkinut pitkittäistutkimuksena johtamisen kehittymistä juuri syväjohtamisen viitekehyksen kautta. Vuorio (2001) on yhdistänyt syväjohtamisen tutkimukseen myös laadun ja tehokkuuden. Hietikko (2008) on käyttänyt syväjohtamisen viitekehystä Taru Sormusten Herrasta -teoksen kautta toteutetussa väitöskirjassa vallasta ja johtajuudesta.

sisällään tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyviä haasteita, joita käsitellään tutkimuksen päättävässä luvussa.

Jaksamisessa ja uupumisessa ilmiöinä on olemassa jotain mystistä, jota on yritetty selittää niin psykologian kuin fysiologian keinoin. Näiden kahden suuntauksen väliltä on kuitenkin löydettävissä tutkimuksellinen kuilu ilmiöiden ymmärtämisessä ja sen kautta tietämisessä. Lisäksi vähemmälle tutkimukselle on jäänyt se, miten samassa yhteisössä työskentelevät eri tasojen toimijat kokevat jaksamisen, uupumisen ja resilienssin muodostumisen ilmiöt. Nissinen (2012, 8) huomauttaa, että työuupumusta käsiteltäessä työntekijöille on helpottavaa jo se, että raskaissa tilanteissa herääville mielen ilmiöille ja kokemuksille annetaan sanoja ja hahmoja. Keskustelu kokemuksista helpottuu sanojen löytämisen myötä. Tämän tutkimuksen tavoite resilienssin käsitteellistämisestä uudesta näkökulmasta pyrkii vastaamaan juuri tähän esitettyyn huomioon. Samalla tutkimuksella pyritään luomaan lisää tietoa kattamaan nykyistä tutkimuksellista kuilua jaksamisen ja uupumisen välimaastoon liittyvistä tekijöistä.

Yksilökeskeisyys ja yksilöiden oma kokemus omasta elämästään ovat vallalla olevia yhteiskunnallisia trendejä. Tasapainottelu yksilön mielen eri ulottuvuuksien välillä näkyy muun muassa keskusteluissa jaksamisesta, hyvinvoinnista, työpahoinvoinnista ja masennuksesta. Ihmisen valoista ja varjoista on kirjoitettu kautta historian. Valoihin ja varjoihin liittyy myös kokemamme stressi ja toisaalta onnellisuus. Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä olettamasta, että stressitöntä yksilöä ei ole olemassa ja että varjot kuuluvat elämään siinä missä valokin. Chopra et al. (2010, 19) tähdentävät ihmisluonnon itsetuhoista puolta kuvailemalla ihmisen ydintä seuraavalla tavalla:

Maaailman viisaustraditiot ovat kuluttaneet suurimman osan energiastaan ja ajattelustaan samojen perusongelmien käsitteelyyn. Luomakunnalla on pimeä puoli. Tuhoaminen on itsestään selvä osa luontoa. Kuolema keskeyttää elämän. Elinvoima heikenee rappeutumisen myötä. Pahuus on kiehtovaa. Ei ihme, että illusion sumu alkaa lopulta tuntua ihan mukavalta paikalta. Jos kohtaat todellisuuden päätä pahkaa, pimeä puoli voi tuntua musertavalta. On kuitenkin olemassa vastavoima, joka on vakaasti – ja menestyksellisesti – nujertanut pimeän puolen.

Tietoisuuden lisääminen on kirjoittajien ratkaisu pimeän puolen nujertamiseen. Yksilön on tärkeintä ymmärtää, minne haluaa mennä, ja löytää oikea polku sille tielle. (Ibid, 19–20.) Tähän tietoisuuden lisäämiseen valon ja varjon välimaastosta, resilienssistä, sitoudutaan tässä tutkimuksessa. Huhtinen (2005, 146) muistuttaa, että elämme erilaisten kriisipresentaatioiden ja dialogien ristipaineessa. Samalla

informaatio ja tieto liittyvät aina suoraan kunkin informaatiota käsittelevän tai tietävän olion tapaan olla maailmassa. Juuri tästä syystä kriisinhallintaorganisaatio tutkimuskohteena tarjoaa erittäin mielenkiintoisen kenttälaboratorion resilienssin tutkimukselle.

Teknistyvässä maailmassa enemmän on enemmän, mitä tehokkuuteen tulee. Työntekijöiden hyvinvointiin tämä trendi on vaikuttanut negatiivisesti jo vuosia. Työhyvinvoinnin kokemus on hyvin yksilökohtainen (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75). Juuri tästä syystä yksilön antamia merkityksiä työhyvinvointiin, kokeensa stressiin ja erityisesti merkityksellisyyden tunteeseen on tärkeää kuunnella tieteen tarjoamin keinoin.

Hallintotieteen näkökulmasta resilienssin johtamisprosessia tarkasteltaessa keskeiseksi teemaksi nousee oppimisen kokemus ja se, mitä kokemustieto resilienssistä todella on sekä miten eri yksilöt kyseistä kokemustietoa hyödyntävät. Pragmaattisista tavoitteista käsin tässä tutkimuksessa on kyse kokemustiedon hyödyntämisestä ja siitä oppimisesta. Kayes (2015, 9) avaa yksilöllisen kokemuksen merkitystä tiedonmuodostuksen pohjalla filosofi John Deweyn ajatuksia mukailien. Elämäkokemus muodostuu ennen kaikkea yksilöllisten tapojen, tunteiden sekä kognitioiden karttumisena kokemus kokemukselta.

Ymmärtääkseen itseään ja todellisuutta yksilön on pystyttävä selittämään kokemistaan ja olemistaan sekä annettava merkityksiä kokemiselleen (Toskala & Hartikainen 2005, 84). Tavoittelemme toiminnassamme enemmän tai vähemmän hyvää oloa, mieltä ja onnea. Turusen (1978, 86) mukaan ihmisen toiminnan ymmärtäminen sekä arkipäiväisissä yhteyksissä että laajemmissa yhteiskunnallisissa muutoksissa edellyttää valmiutta muodostaa niin uusia ajatuksia kuin kehittää vanhoja käsitteitä uusissa tilanteissa. Toisaalta kehomme on Dunderfeltin (2017, 97) mukaan jatkuvassa ”kompleksisessa muuttumisen, syntymisen ja kuoleamisen tilassa”. Resilienssin ja resilienssin johtamisen tutkimuksen pääongelmiksi nousevat edellä kerrotun perusteella kokemusperäinen toimintakyvyn sekä resilienssin käsitteellistäminen ja sitä kautta toimintakyvyn ja sen elpymisen, resilienssin, ymmärtäminen. Tällä tavoin tutkimuksessa pyritään ymmärtämään laajemmin muun muassa kysymystä siitä, miten resilienssiä tulisi johtaa.

Resilienssi osana yksilön toimintakykyä vaatii avautuakseen pureutumista siihen, mistä kokemuksista, tunteista, tavoista ja kognitioista tai havainnoista käsin yksilö oppii, kerää kokemusta ja jatkaa matkaansa, elpyy ja on kimmoisa. Dunderfelt (2017, 94) kiteyttää osuvasti, että ihmistieteiden lähtökohdat ovat erilaisia kuin luonnontieteiden, sillä ihminen osana universumia ja luontoa tavoittelee asioita ja pyrkii luomaan merkityksellisiä kokonaisuuksia. Väitöstutkimuksen yhtenä

metodina käytetyn osallistuvan havainnoinnin myötä yhteisön elämismaailmasta ja arvojen muodostuksesta on ollut mahdollista löytää syy-seuraussuhteita ilman, että niitä on erikseen tutkittavilta kysytty.

Kriisinhallintajoukon tutkiminen avaa mahdollisuuksia tarkastella turvallisesta normaalista arjesta poikkeavissa tilanteissa eläviä ja työskenteleviä yksilöitä. Yksilöiden toiminnan tutkimus poikkeusolosuhteissa tarjoaa uudenlaista ymmärrystä myös laajempaan yhteiskunnalliseen tarpeeseen. Kevään 2020 erityislaatuisen yhteiskunnallinen ja maailmanpoliittinen aika on hyvä muistutus siitä, että toiminnan ja elämän on jatkuttava myös poikkeusoloissa. Resilienssin myötä muutokseen on helpompaa mukautua.

Kohdeorganisaatiosta löydetty ilmiön selittämisen tasot voivat olla yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. Kuten tutkimuksen arviointiin kuuluu, on otettava huomioon sekin mahdollisuus, että tutkittava ilmiö on selitettävissä tämän tutkimuksen nimenomaisessa kohdeorganisaatiossa vain tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyvänä ilmiönä. Yksi erityinen seikka kuitenkin tukee kohdeorganisaation valintaa: ulkoinen uhka olemassa valitussa kohdeorganisaatiossa eri tavalla kuin muualla. Uhkan kokeminen lisää yksilön stressihormonien muodostumista ja liittyy siksi merkittävästi työhyvinvoinnin tutkimuskenttään. Jokainen yksilö varautuu uhkaan yksilöllisesti, mikä tekee resilienssin tutkimisen omalaatuiseksi ja haastavaksi tehtäväksi.

Rauhanturvaajien psykososiaalista hyvinvointia on tutkittu kansallisesti (kts. mm. Leskinen 2011). Kriisinhallintapalveluksen käyneiden osalta johtamiskoulutukseen tai sen vaikuttavuuteen perustuvaa tutkimusta ei liiemmästi ole kansallisella tasolla saatavilla. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta merkittävä ero kansalliseen puolustukseen on yksilön status organisaatiossa: kriisinhallintaorganisaatiossa tutkimuskohteet ovat kaikki työntekijöitä, eivät varusmiehiä.

Sitä, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio löytyy Libanonista ja suljetulta alueelta, voidaan pitää yksinomaan tutkimuksellisenä valintana. Institutionaalisesti tutkimuksen kohdeorganisaation toimintaympäristöstä on löydettävissä sen erityispiirteiden lisäksi myös sellaisia yhtäläisyyksiä muihin organisaatioihin analogisine käyttökohteineen ja hallinnollisine tilanteineen. Organisaatioiden perusidea eri elämänaloista huolimatta on kuitenkin yhtäläinen: saada asioita tehtyä.

Tämän tutkimuksen tiimoilta toimintakyvyn johtamisen seuraaminen kenttäolosuhteissa herätti paljon kysymyksiä. Muuttuva toimintaympäristö ja konfliktien hallinnan ja turvallisuuden luomisen perustehtävikseen saanut organisaatio osoittautui varsinaiseksi käytännön johtamissovellusten laboratoriksi. Kriisinhallintaoperaatioihin osallistuminen on Puolustusvoimien kolmas ja osittain myös näkyvin

tehtävä⁹. Kriisinhallintaan panostetaan, sillä se on käyntikorttimme maailmalle. Kriisinhallintapalvelus on lisäksi erityisesti Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle kullannarvoinen mahdollisuus kartuttaa työssä osaamista ja omia rauhanajan koulutuksessa opittuja sodanajan taitoja.

Ukkonen (1994, 19) nosti jo kaksikymmentä vuotta sitten aiheellisesti esille sen, että tuon ajan ”nykyaikainen johtaminen” edellytti paneutumista siihen, miten yksilö toimii ja miten hänen tulisi toimia johdettavana. Laadullisten tutkimusmenetelmien ei voida ainakaan katsoa saaneen ylivaltaa määrälliseen tutkimusperinteesseen orientoituneen syväjohtamisen johtamismallin analyyseissa. Tämän vuoksi näen perustelluksi valinnaksi nostaa etnografiseen tarkasteluun perustuen resilienssin käsitteen ja resilienssin johtamisen tämän tutkimuksen keskeisiksi teemoiksi.

Vartolan (2009, 32) mukaan ”yhteiskuntatieteet eroavat ratkaisevasti luonnon-tieteistä, sillä ne tarkastelevat ajattelevia, tahtovia ja tavoitteellisia subjekteja”. Tiede ei voi näin ollen ylittää tai sivuuttaa sitä merkityksenantoa, jonka ihmiset omalle sosiaaliselle toiminnalleen asettavat. Tieteen tulisi ensin koettaa ymmärtää (*Verstehen*), mikä on ihmisten omalle sosiaaliselle toiminnalleen antama merkitys (*Sinn*), ennen kuin se voi koettaa selittää (*Erklären*) tuota sosiaalista toimintaa. Sosiaalisen toiminnan ja yksilön käyttäytymisen ero on siinä, että sosiaaliseen toimintaan sisältyy toisiin ihmisiin liittyvä merkitys. (Ibid.)

Monitieteellisen näkökulman ja laadullisten tutkimusmenetelmien asetelmasta käsin tutkimuskysymykseni ovat: *Mitä resilienssi on yksilön kokemusmaailmasta käsin kriisinhallinnan toimintaympäristössä, jossa resilienssin muodostuminen voi olla tavanomaista vaativampi prosessi?* Lisäksi työn tehtävänä on hakea vastausta kysymykselle siitä, *voidaanko resilienssiä ylipäätään ohjata johtamistaidollisin toimenpitein?*

2.2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite

Rauhanturvaajan arjessa on kotimaan arkeen verrattuna jotain samaa ja silti jotain hyvin erilaista. Ihmisen perustarpeet, joita myös tämä tutkimus nostaa esille, ovat perustasoltaan samat ajasta ja paikasta riippumatta. Työtehtävän luonne, suljettu työtila sekä vaaran läsnäolo sitä vastoin ovat tekijöitä, jotka haastavat yksilöä tutkimuskohteen organisaatioissa.

Klassinen jako teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen määrittää pitkälti tieteellistä tutkimusta. Molemmat tutkimustyytit, teoreettinen ja empiirinen, voivat

⁹ Laki puolustusvoimista (551/2007) 2 §.

kuitenkin tutkia samaa ilmiötä. Ero liittyy enemmänkin tarkastelun näkökulmaan ja argumentaation eroihin. (Kts. Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–21.) Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille työn teoreettiset sekä käytännölliset tavoitteet. Lisäksi luvussa kuvataan työn hermeneuttisen selittämisen tavoitteen taustoja.

Varto (1992, 28) jakaa tutkijan asennoitumisen tutkimustyöhön teoreettiseen ja käytännölliseen mielenkiintoon. Teoreettinen mielenkiinto tähtää yleistettävään, teoriaa luovaan prosessiin. Käytännöllinen mielenkiinto sitä vastoin keskittyy soveltavaan, yksittäistapauksiin sopivan aineiston etsimiseen. Vaikka tutkijan intressi olisikin käytännöllisen ja soveltavan tiedon löytäminen, itse tutkimusprosessi voi kulkea kohti teoriaa. (Ibid.)

Tämän tutkimuksen tieteelliset tavoitteet voidaan jakaa karkeasti Vartoa (1992, 28) mukaillen kahteen osaan, teoreettisiin ja käytännöllisiin tavoitteisiin. Suuremmassa mittakaavassa työhön on innostanut alkujaan voimakas pragmaattinen tavoite, joka itse asiassa on motivoinut tutkijaa väitösprosessin idean syntymisessä. Tutkimuskohteen valinta on kohdistunut Puolustusvoimiin erityisesti siitä syystä, että kohdeorganisaatio kuvaa hyvin perinteistä, byrokraattista organisaatorakennetta. Samalla organisaatiossa tehtävällä työllä on traditionaalinen tavoite: asioita halutaan saada aikaiseksi. Tällainen julkiselle organisaatiolle tyypillinen rakenne tarjoaa mahdollisuuden yleistää tutkimuksen tuloksia muiden julkisten sektorien toimintaan.

Tutkimukseen on motivoinut ajatus ja tavoite olemassa olevien käytänteiden laadullistamisesta ja kehittämisestä. Sotilasorganisaatioon liittyvät organisaatiokulttuurin erilaiset vivahteet sekä käskyvaltaan perustuvat toimintatavat luovat mielenkiintoisen viitekehyksen resilienssin ja työhyvinvoinnin tutkimukselle.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on selkiyttää resilienssin käsitettä kriisinhallinnan kontekstissa. Tutkimuksen kontekstilla tarkoitan kriisinhallinnan viitekehystä, joka kuvaa ominaisuuksiltaan poikkeuksellisia olosuhteita ja niissä toimimista. Lisäksi työssä on tarkoitus havainnollistaa, millainen ilmiö resilienssi on arjesta poikkeavissa olosuhteissa. Siten tutkimus tukee omalta osaltaan resilienssistä käytävää yhteiskunnallista keskustelua.

Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on vahvistaa kriisinhallinnan koulutusta käytännössä sekä tukea kriisinhallinnan konseptien kehittämistä kansallisella tasolla. Tutkimuksen kokonaistavoitteena on tieto, joka tekee ymmärrettäväksi yksilön toimintakyvyn ja sitä kautta resilienssinpotentiaalın aktivoitumisen prosessiin vaikuttavat voimat sekä niiden väliset suhteet.

Tutkijan esiyymmärrys aiheesta on toiminut tutkimuksen pragmaattisena katalysaattorina; oma kokemus ja osallistuvan havainnoinnin kautta seurattu muiden

kokema toimintakyvyn vaihtelu vaativat selitystä osakseen jo ennen tutkimuksen aloittamista.

Tutkimukseni metodologisena lähestymistapana on ollut ymmärtämään ja tulkitsemaan pyrkivä hermeneutiikka sekä praktinen tiedonintressi¹⁰ (kts. mm. Habermas 1976, 130–135; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130; Turunen 1978, 62). Olen pyrkinyt rakentamaan monitieteellisen, laadullisen tutkimukseni (kts. Tuomi & Sarajärvi 2009, 22; Heikkilä 1999, 13) poikkitaiteelliseksi resilienssin vaikuttavista voimista. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena on ollut resilienssin aktivoitumiseen vaikuttavan prosessin ymmärrettäväksi tekeminen.

Hermeneuttisella ymmärtämisellä on pyrkimys kommunikaation ylläpitämiseen tai edistämiseen, ja keskeiseksi elementiksi prosessissa muodostuu kieli. Toiminnan selittäminen on ymmärryksen luomista muun muassa siitä syystä, että ihmisen toiminnot pohjautuvat hänen tietoisuuteensa. (Turunen 1978, 63.) Hermeneutiikan ensisijaisena tehtävänä on löytää ne käsitteet ja näkemykset, joista käsin merkkiä tai ilmaisujen luojat ymmärtävät tai ovat ymmärtäneet ne (Turunen 1995, 169).

Työssä selvitetään hermeneuttista kehää käyttäen, millainen on poikkileikkaus yksilön toimintakykyyn ja siten resilienssiin vaikuttavista voimista. Lisäksi tieteellisenä tavoitteena on prosessin ymmärrettäväksi tekeminen *ymmärtävän selittämisen*¹¹ tutkimusotteen avulla. Selittävän tutkimustavoitteen avulla nykyinen johtajuusparadigma voidaan asettaa laadullisen tieteellisen tarkastelun kohteeksi.

Raatikainen (2004, 95) siteeraa Heideggeria (1963) kuvaillaan ymmärtämistä ihmisen perusominaisuutena – ei vain olemisen muotona. Toisaalta Gadameriin (kts. lisää 2004) viitaten johonkin perinteeseen kuuluminen on ymmärtämisen välttämätön ehto, sillä perinteestä ei koskaan voi täysin irrottautua ihmisen ollessa

¹⁰ Habermas (1976, 134) kuvailee tiedon ja intressien välistä suhdetta funktionaaliseksi; tieto ja tietäminen liittyvät kiinteästi historiallisen ihmisen universaaliin pyrkimykseen tuottaa oma olemassaolonsa ja uusintaa itsensä lajina. Samalla intressit määrittävät ne erityiset näkökulmat, joista käsin voimme käsittää todellisuutta. Tiedonintressien kautta elämämaailman kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi tiedoksi. Tiedonintresseillä saadaan aikaan informaatiota, tulkintaa ja analyysiä (ibid. 136). Toisaalta työn osalta voitaisiin puhua myös hermeneuttisen tiedonintressin käyttökelpoisuudesta työn johtajuutena. Hermeneuttisella tiedonintressillä on pyrkimys kommunikaation ylläpitämiseen ja edistämiseen (Turunen 1978, 63. Hermeneutiikasta myös Sjöström (1998).

¹¹ Ymmärtäminen ja selittäminen voivat olla osa samaa päättelyketjua. Kuten Turunen (1978, 63) asiaa tarkemmin kuvailee: ”Ihmisen toiminnot pohjautuvat hänen tietoisuuteensa ja siksi toiminnan *selittäminen* on ymmärryksen luomista.” On kuitenkin otettava huomioon, että metodologisen dualismin opin sisällä on kuitenkin esiintynyt varsin erilaisia ja jopa vastakkaisia näkemyksiä objektiivisen tiedon mahdollisuudesta ihmistieteissä (Raatikainen 2004, 12). Poiketen suorasta ymmärtämisestä selittävä ymmärtäminen on Weberin (1922, *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*) käsityksen mukaan motiivien ja tarkoituksien ymmärtämistä ja näin ollen kausaalisen selittämisen yksi muoto (Raatikainen 2005, 99).

muuta kuin tyhjä taulu. Ymmärtämisen tavoitteena on yhteisymmärrys asioista. (Ibid. 96–97.)

Tutkimuksen edetessä myös tieteellisen päättelyn prosessi on muuttanut muotoaan. Samalla kysymykset ovat täsmentyneet tutkimusprosessin edetessä. Raatikainen (2004, 18) toteaa, että tieteen yleinen menetelmä on havaintoon perustuva induktio. Induktiossa on kyse keskeisten ilmiöiden vaikuttavien tekijöiden eristämisestä ja kylläännyttämisestä aineistosta (kts. lisää mm. Robinson 1951).

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja aineiston analysointi kulkevat osittain rinnakkain. Tutkimusprosessin alussa tulkittava aineisto oli täynnä ilmiöitä, joita tutkijana havainnoin parhaan kykyni ja tietoni mukaan. Puhtaasta induktiivisesta havaintoihin perustuvasta päättelystä¹² on analyysiprosessin johtopäätösten tiivistämisen myötä siirrytty myös käsitteelliselle abduktiivisen päättelyn puolelle. Tämä on seurausta tutkijan oman ymmärryksen kehittymisestä. Tutkimukseen liittyy aina jokin johtoajatus¹³ – tiedostettu tai tiedostamaton. Tämä johtoajatus on tutkimuksen edetessä kirkastunut.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

”Jos ei tunne paljon saavansa, ei myöskään ole itse valmis antamaan”.

Leskinen (2011)

Lepo, resilienssi ja jaksaminen koetaan usein hyvin henkilökohtaisiksi asioiksi. Siitä huolimatta ryhmällä ja yhteisöllä on oma kulttuurinen ja käyttäytymiseen vaikuttava merkityksensä yksilön jaksamiskokemuksissa. Yhteiskunnallisen tutkimuksen kannalta resilienssin tutkimus on kutkuttavaa; eri tieteenalojen oppien ja keskustelun

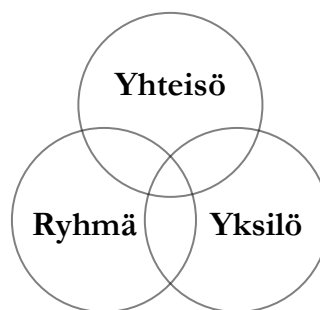
¹² Induktiivisella päättelyllä tarkoitetaan suppeasti päättelyä erityistapauksista yleistyksen tai laajemmin mitä tahansa tietoa lisäävää päättelyä, jossa johtopäätös ei sisälly lähtöoletuksiin. Edellä mainitusta seikasta johtuen induktiivinen päättely ei välttämättä ole erehtymätöntä. Tavoitteena on johtaa tieteen yleiset väitteet, yleistykset ja lait suoraan havainnosta induktion avulla ilman teoreettisia oletuksia tai hypoteeseja. (Raatikainen 2005, 18–19.)

¹³ Grönfors (1982, 34) mainitsee erääksi tieteen tehtäväksi päästä käsiksi logiikkaan, joka esiintyy käytännön tasolla. Tähän tavoitteeseen päästään tehokkaimmin tutkijan käyttäessä apunaan jotakin johdattelevaa ajatusta tai johtolankaa empiirisen maailman havainnoimisen ja analyysin apukeinona. Tässä niin kutsutussa abduktiivisessa päättelyssä havaintojen tekemiseen liittyy perustavalla tavalla jokin johtoajatus. Vastoin puhdasta induktiivista päättelyä, teoria ei abduktiivisen päättelyn tuloksena synny pelkästään havaintojen pohjalta. (Ibid. 33.)

yhdistämisen lisäksi tutkimusaihe koettelee samalla eri kokemusmaailmojen tarjoamien perinteisten tutkimusnäkökulmien valintaa.

Rauhala (2009, 96) painottaa, että ihmisenä olemisen kaikkia tasoja kunnioittava holistinen ihmiskäsitys on kaiken psykologisen toiminnan lähtökohtana. Jokainen kokee elämänsä tapahtumat omalla tavallaan. Yksilön situationaalinen sääntöpiiri kattaa ihmisen elämän yksilön kehollisuuden ja hänen ympäristönsä välillä. Ihmiskäsitys on näin ollen jaettavissa kolmeen ulottuvuuteen: tajunnalliseen, keholliseen ja situationaaliseen. Ihminen on ymmärrettävä kokonaisuutena. (Ibid., 109.) Ihmiskäsityksen kolmijako on erinomainen perusta muun muassa psykologiselle tutkimustyölle (kts. Dunderfelt 2017, 91). Holistinen näkökulma tukee myös tämän tutkimuksen tavoitteita.

Resilienssiä prosessuaalisena ilmiönä käsitteellistävälle tutkimukselle on asetettavissa kolme eri näkökulmaa: yksilön kokemuksiin perustuva näkökulma, ryhmän keskinäisestä koheesiosta ja -kulttuurista nouseva näkökulma tai yhteisöstä ja organisaation käytänteistä kumpuava näkökulma.



Kuvio 1. Tutkimuksen mahdolliset näkökulmat teoreettisessa tarkastelussa.

Kaikkiin esitettyihin näkökulmiin liittyy yhdistävänä tekijänä subjektiivisuus. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot toimivat erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Näiden vuorovaikutussuhteiden toimijat, subjektit, luovat omasta maailmastaan käsin tulkintoja ja toimintaa joiden seuraaminen ja analyysi voi mahdollistaa kompleksisten ilmiöiden, kuten resilienssin, uudelleen käsitteellistämisen.

Subjektiviuden käsite on yhteiskuntatieteissä laajasti määritelty ja keskusteltu. Keskusteluille subjektiviteetista ja toimijuudesta on tyypillistä vastakkainasettelu. Subjektiviteetin käsitteestä ei kuitenkaan olla yhtä mieltä eikä sen käyttö ole vakiintunutta. Perinteinen liberalistinen humanismiin perustuva näkemys subjektista on kuvata subjektia inhimillisenä kokonaisuutena. Tämä subjektikäsite kattaa keskustelun inhimillisistä oikeuksista ja yksilön valinnanvapaudesta. (Ronkainen 1999, 21,

29.) Yksinkertaisuudessaan olemme aina situationaalisesti suhteessa muihin ihmisiin, heistä muodostuneisiin kokonaisuuksiin ja ihmiskuntaan ylipäätensä (Dunderfelt 2017, 183.)

Subjektituden käsitettä on myös kritisoitu etenkin postmodernin yhteiskuntatieteen piirissä. Tilalle on ehdotettu muun muassa postmodernin yksilön kuvausta, jossa painotetaan erityisesti joustavuutta ja henkilökohtaisten elämysten korostamista (Ronkainen 1999, 29; Giddens 1997). Keskusteluissa on myös ehdotettu subjektituden ja toimijuuden käsitteiden yhdistämistä. Toimija on muutosten, tiedon ja luovuuden keskipiste samalla, kun toimijuus määrittelee subjektuutta. (Ronkainen 1999, 30.)

Toisaalta subjektit ja toimijat toimivat kollegiaalisesti joukossa, joka pyrkii toteuttamaan organisaation kullekin yksilölle antamat tehtävät. Yhteisöllisyys tehostaa tehtävien toteuttamista. Durkheim (1982, 23, 29) tuo esille huomion siitä, että kollektiiviset representaatiot voivat sisältää tavan, jolla ryhmä tajuaa itsensä suhteessa siihen vaikuttaviin objekteihin. Ymmärtääksemme tapaa, jolla yhteisö tajuaa itsensä ja ympäristönsä, tulisi tarkastella yhteisön, ei niinkään yksilön luonnetta. Sosiaalinen yhdenmukaisuus sisältää kuitenkin aina yksilöllisiä vivahteita ryhmässä toimivien yksilöiden sopeutuessa eri tavalla samaan fyysiseen ympäristöön. Yksilöt luovat samassa fyysisessä ympäristössä oman moraalinsa, uskontonsa ja menettelytapansa. (Ibid.) Subjektiviteetin keskeinen anti tutkimuksen näkökulman valinnalle on ymmärryksen luominen siitä, miten yksilö linkittyy ryhmäänsä ja yhteisöönsä.

Yksilön näkökulmaa tutkimuksen näkökulman valinnaksi puoltavat muun muassa yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen usein liitetty kokemuksellisuuden tarkastelu. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yksilön näkökulma ja henkilökohtaisen kokemusmaailman luotaaminen ovat keskeisiä välineitä ymmärtää todellisuutta. Mäkelä (1990, 43) muistuttaa, että yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohteen käsitteellinen jäsentäminen on tutkimuksen tavoitteiden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Todellisuus koostuu aina yksilöistä, jotka sosiaalisissa tilanteissa edustavat ja ylläpitävät sosiaalisia laitoksia. Tutkijan on määriteltävä ennen kaikkea itselleen, onko tutkimuksen kohteena joukko yksilöitä vai sosiaalinen objekti (ryhmä, sosiaalinen tilanne, näyttämö ja niin edelleen). Yksilökeskeisen näkökulman perusteissa niin holistisuus kuin subjektiviteetti nousevat keskeiseen asemaan.

Yksilökeskeistä näkökulmaa on kritisoitu muun muassa rajoittavuutensa takia. Toisaalta ymmärtävän ihmistieteen ongelmana on juuri sen rajoittavuus. Vaatimus siitä, että ihmistieteiden olisi rajoituttava tutkittavien omaan näkökulmaan, on ongelmallinen. Tämä johtuu inhimillisen toiminnan luonteesta ja siitä, että sillä on

usein tarkoitettuja ja tarkoittamattomia seurauksia muille ihmisille. (Mm. Raatikainen 2004, 117–118.)

Itsetuntemusta ja henkistä kasvua käsittelevää kirjallisuutta on tarjolla markkinoilla. Näitä oppeja sovelletaan kuitenkin melkoisen vähän esimerkiksi työpaikoilla, perhe-elämässä ja vapaa-ajalla. Vaikuttaa siltä, että ihmisten yhteys sisimpäänsä on kadoksissa. (Dunderfelt 2017, 11.) Tämän lisäksi kulttuurin tutkimuksen esiin tuomat huomiot toimintakykyä ylläpitävistä voimista haastavat pohtimaan, tuleeko toimintakykyä tarkastella yksilökeskeisen näkökulman lisäksi myös ryhmä- ja organisaatiotasolla olemassa olevana ilmiönä. Kaikissa näissä näkökulmissa keskeistä on toimijan rooli – subjektiviteetti. Termi selventää yksilön toimintaa joko itseensä nähden tai ryhmän sekä organisaation osana.

Ryhmän asettamista tutkimuksen tarkastelun näkökulmaksi puoltaa se, että tutkittavasta tutkimusjoukosta on löydettävissä eri hierarkiatasoja. Nämä tasot vaikuttavat osaltaan yksilön kokemusmaailmaan. Tutkimuksessa tarkasteltava joukko koostuu yksilöistä, jotka toimivat eri hierarkiatasoilla. Karkeasti jakaen joukko on jaettavissa johtajiin ja johdettaviin. Johtajuustutkimus määrittää johtamista ja johtajan yksilöön ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä johtamiskykyjä usein yksilökeskeisesti. Toisaalta johtamista on olemassa, jotta asioita saadaan tehdyksi. Usein johtamiseen ja johtajuuteen liittyy myös tehokkuus kaikkine käytännön sovellutuksineen ja tavoitteineen. Johtajuustutkimus on usein yksilökeskeistä mutta organisaation tarpeita palvelevaa. Johtajuutta voidaan tutkia yksilö- ja organisaatiolähtöisesti.

Hakanen (2005, 221) sitä vastoin tuo esille myös näkökulman siitä, ettei esimerkiksi työuupumus ilmiönä ole yksinomaan yksilön omalla vastuulla oleva asia. Merkityksellisyys ja kaipuu ja hyväksytyksi tuleminen tunne perustuvat osaltaan kollektiiviseen ja kulttuuriseen perustaan. Näin ollen voidaan ajatella, että yksilön vastineetta jääneet sijoitukset työelämään eivät täysin tee työuupumuksesta yksilöllistä ongelmaa.

Giddens (1984, 120–121) muistuttaa monien sosiologian oppisuuntien sisään rakennetusta haasteesta: ne eivät anna toimijalle sijaa selittää omia tekojaan. Giddens (1984, 121) tähdentää, että ”mikäli toimijoita pidetään kulttuurisidonnaisina tyhmyreinä tai vain ’tuotantotavan kantajina’, joilla ei ole mitään sanottavampaa ympäristönsä tai olosuhteittensa ymmärtämystä, avataan ovet myös otaksumille, joiden mukaan toimijan omat näkemykset voidaan jättää täysin syrjään kaikissa mahdollisissa ohjelmallisissa käytännön kysymyksissä ja ohjelmien toteuttamisessa”.

Kolmatta tarkastelumahdollisuutta, organisaatiotasoa, puoltaa sen mukanaan tuoma mahdollisuus laajoihin merkityssisältöihin. Samalla haasteena on ylipäättään yhteisön tai organisaation määrittelyn vaikeus. Jokainen instituutio on aina oman historiansa tuotos. Ymmärtääksemme tietyn instituution kontekstia on ymmärrettävä myös sen tuottanut historiallinen kehitys. Instituutiot säätelevät samalla myös inhimillistä käyttäytymistä ennalta määriteltyjen käyttäytymismallien kautta. (Berger & Luckmann 1994, 67.)

Lehtonen (1990, 12–15) muistuttaa, että yhteisöä käytetään yleisesti ja epätarkasti ryhmämuodostelmien yleisnimityksenä. Yhteisökäsitteen ala voi vaihdella parista kolmesta henkilöstä ihmiskuntaan ja alueellisesti maapallostaa ruokakuntaan. Tavallisimmin yhteisö esitetään empiirisen tutkimuksen piirissä ainutkertaisena, yksittäistapauksen omaisena pienryhmänä. Mahdollisuudesta tarkastella yhteisöä monista näkökulmista seuraa se, että yhteisöllä on käsitteenä useita merkityksiä. (Ibid.)

Organisaatio on lukuisissa määritelmässään muun muassa rakenne, joka kuvaa ryhmää ihmisiä tekemässä itsenäisesti työtä jonkin tarkoituksen eteen. McShane ja Von Glinow (2000, 5) määrittävät organisaation ”ihmisiksi, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen asetetut tavoitteet”.

Lähtökohta organisaatioiden olemassaololle on lähes poikkeuksetta jonkin tehtävän suorittaminen. Jones (2001, 27) pitää organisaatiota työkaluna, jota ihmiset käyttävät koordinoidessaan omia toimiaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tavoitteet itsessään voivat olla esimerkiksi toiveisiin liittyviä tai arvosidonnaisia. (Ibid.) Toisaalta organisaation perustehtävänä on myös määritellä oman olemassaolonsa tarkoitus ja työnjaon perustelu. Työntekijöillä on oltava selkeä kuva organisaatiosta, jotta työprosessien kulku ja toiminnan organisointi on selvää. Organisaation perustehtävän hoitaminen määrittää pitkälti sen, millainen on itse työpaikan ja siinä toimivan henkilöstön tulevaisuus. (Järvinen 2000, 27–33, 41–42.) Tänä päivänä johtamistyön merkitys nähdään ennen kaikkea ihmisten auttamisessa ja yhdessä tekemisessä (Halonen 2001, 157).

Yhteisön määritelmä on ollut erityisen aktiivisen keskustelun kohteena etenkin sosiologian piirissä. Yhteisö voidaan Lehtosen (1990, 12) mukaan muun muassa määritellä ainutkertaiseksi pienryhmäksi ja empiirisen tutkimuksen tarkoittamassa mielessä paremminkin yksityistapauksena ja marginaalisena kuin yleisenä ilmiönä. Yleisimmillään yhteisön käsite viittaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tapaan, yhteisyyteen, ihmisten väliseen suhteeseen tai siihen, mikä on tietylle ihmisryhmälle yhteistä. (Lehtonen 1990, 12–17.)

Näistä tutkimukselle mahdollisten eri näkökulmien esittelyistä käsin käytännöllisen tutkimuksen näkökulmaksi on relevanttia valita yksilön näkökulma.

Informanttien tutkittavalle ilmiölle antamat merkitykset ovat ensiarvoisen tärkeitä resilienssin ymmärtämiseksi. Institutionaalinen toimintaympäristö ja siinä toimivien yksilöiden kuvaukset ja merkitykset työhyvinvoinnin prosesseista mahdollistavat samalla esiin nousevien tulosten analogisen käytön myös muilla yhteiskunnan aloilla vastaavissa hallinnollisissa tilanteissa. Resilienssipotentiaalia on siellä, missä yksilöitä, ryhmiä ja organisaatiota.

Tutkimuksen näkökulman valintaa ja resilienssin käsitteen asemaa kuvaa Gloverin (1999, 115) huomio inhimillisyyden ytimestä eli Kantin (1908) ajatuksesta, että ihmisiä tulisi aina kohdella päämäärinä sinänsä eikä koskaan pelkästään keinoina (teoksessa Glover 1999, 155; kts. lisää Kant 1931). Samalla tavoin tämän tutkimuksen aihepiirin osalta voidaan pohtia, missä määrin resilienssi ja resilienssin johtaminen osana työhyvinvointia ja resilienssiä ovatkin vain väline ymmärtää johtamisen prosessia eikä niinkään yritys ymmärtää yksittäistä yksilöä sinänsä. Resilienssille muodostuu kaksijakoinen problematiikka: se on toisaalta väline ja toisaalta päämäärä. Tutkijan osaksi jää haasteellinen tehtävä viitekehyksen ja tutkimuksellisen maiseman luomisesta niin, että resilienssin käsitteellistäminen olisi mahdollisimman aukotonta.

2.4 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Aarrevaara ja Stenvall (2006, 8) muistuttavat, että kehitys syntyy dialogista. Jatkuvan muutoksen takia meidän on mahdoton ennalta tietää ja ennustaa, mikä tieto on tulevaisuudessa relevanttia ja merkittävää. Erilaiset näkemykset haastavat toisensa kehittymään. Lisäksi erilaisten näkemysten yhdistyessä voi syntyä myös uutta. Kuten tutkijat summaavat, ”yhteiskunta ja tiedeyhteisö tarvitsevat aina tulevaisuuteen suuntautunutta ja näkemyksellistä sekä uutta etsivää ajattelemista.”

Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisen kontingentin operatiiviseen osaan kuuluneilta rauhanturvaajilta, jotka ovat aloittaneet palveluksensa joko toukokuussa tai marraskuussa vuonna 2012 ja palvelleet osana A-komppaniaa. Tutkimukseen vastaaminen on ollut vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Laadulliseen kyselylomakkeeseen on vastannut yhteensä 133 vastaajaa (taulukko 5 jäljempänä).

Tutkimus rajattiin koskemaan Suomen kolmannen osallistumiskauden kahta ensimmäistä rotaatiota, jotka palvelivat operaatioalueella vuosina 2012–2013. Informantteina toimivat rotaatioiden operatiivinen eli kentälle toimintaan rekrytoitu joukko, joka on antanut äänensä laadullisen tutkimusperinteen mukaisten avointen kyselylomakkeiden kautta. Vaikka tutkimuskohde onkin byrokraattinen

kriisinhallintaorganisaatio, voidaan yksilön resilienssin muodostumisen osatekijöitä hyödyntää universaalisti myös muilla yhteiskunnan ja työelämän aloilla. Arkeemme vaikuttavat voimat ovat lopulta melko samankaltaisia, vaikka organisaatio muuttuu.

Sekundäärisenä lähdeaineistona on käytetty niin etnografista tutkimuskohteen havainnointia kuin tutkijan omaa päiväkirjaa tutkimuskohteessa työskentelyn ajalta. Grönfors (1982, 124–125) selventää, että kirjoitettuja aineistoja voidaan käyttää tukemaan osallistuvan havainnoin keinoin kerättyä materiaalia. Henkilökohtaisia asiakirjoja voidaan käyttää omana aineistonaan tai esimerkiksi joissakin erityistilanteissa siitä huolimatta, että kohderyhmään on mahdollista saada kosketus muilla tavoin. (Ibid.)

Päiväkirja-aineisto on tukenut tutkimusprosessia ja analyysiprosessin osalta nousseiden käsitteiden tarkastelua. Viitteitä päiväkirja-aineistoista ei sellaisenaan ole nostettu esille tutkimuksen analyysin osalta. Päiväkirja-aineisto sekä etnografisen seurannan tuottama aineisto ovat muodostaneet pääaineistoon nähden tärkeän, analyysiprosessin kautta huomioiden tekemistä auttavan, mutta ennen kaikkea sekundäärisen tuen analyysin tuottamiselle.

Tutkimusaineisto on analysoitu laadullisen tutkimusperinteen tarjoamien työkalujen avulla. Hermeneuttinen selittäminen on toiminut aineiston analyysia johdattelevana menetelmänä. Induktiivinen päättely sekä sisällönanalyysi ovat tuottaneet sen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä, joka on tiivistetty työn johtopäätöksiksi. Aineiston tulkintaa on pyritty vahvistamaan vuoropuhelulle olemassa olevan teorian kanssa.

Aineiston analyysiprosessin myötä aineistosta nousseet pääteemat ovat muodostaneet resilienssiin vaikuttavan prosessin kokonaisuuden. Näitä pääteemoja kuvataan yksinkertaistetusti työn teoriaosassa. Resilienssiä tarkastellaan läpi työn analyysiosan samaisten pääteemojen kautta. Pääteemoja ovat resilienssi itsessään, yksilön kokemus stressiä, yksilön perustarpeet, yksilön toimintakyky ja johtaminen, jolla yksilön työntekoon ja samalla resilienssin muodostumiseen vaikutetaan.

Esitiedon lisäksi ajatteluun erityisesti vaikuttaneita teoksia ovat olleet muun muassa päätöksentekoa ja käyttäytymistä tutkineen professori (emeritus) Daniel Kahnemanin (2012) Ajattelu nopeasti ja hitaasti, neuroendokrinologin, professori Robert Sapolskyn (2003) Varför zebror inte får magsår sekä kansallisella tasolla resilienssitutkimuksen parissa uranuurtajana toimivan psykologi, psykoterapeutti ja tutkija Soili Poijulan teokset. Analysoimalla laadullisen tutkimusperinteen keinoin yksilöiden kokemuksia omasta työstään ja ajankäytöstä sekä valveillaolon ja levon suhteesta voidaan toimintakykyä Gadameria (2004) mukailten *ymmärtää toisin*.

3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus, jota pelkkä teoria ei pysty tyhjentävästi selittämään. Tiedämme evoluution kautta, että tiettyjen perustarpeiden täyttäminen on elämämme kannalta kuitenkin olennaista. Tarvitsemme vettä, ruokaa ja unta.

Koettu elämä, onnellisuus ja hyvä olo rakentuvat monista tekijöistä, jotka ovat osin kulttuurisia, osin aikaan liittyviä, osin kokemusmaailmallisia ja osaltaan myös yksilökohtaisia. Merkityksellisyyden tunne ja yksilön kokemus inhimillinen kohtaaminen ovat ihmislaajille olennaisia perusfundamenteja.

Kahneman (2012, 474–475) kuvaa mielen toimintaa kahden järjestelmän kautta: automaattisen järjestelmän 1 sekä ponnisteleavan järjestelmän 2. Järjestelmät reagoivat eri tilanteissa eri tavalla. Lisäksi järjestelmien yhteistoiminta sekä eripura vaikuttavat irrationalisuuteemme ja sitä kautta jokapäiväisiin päätöksiimme. Tarkkaavainen järjestelmä 2 kertoo siitä, minä itseämme pidämme. Järjestelmä 1 puolestaan tuottaa tunteita, jotka järjestelmä 2 vahvistaa tai rationalisoi. Elämään liittyvien taitojen hankkiminen edellyttää säännöllistä ympäristöä ja riittäviä tilaisuuksia harjoitella. Lisäksi tarvitsemme nopeaa ja kiistatonta palautetta siitä, että ajatuksemme ja tekomme ovat oikeita.

Tutkimukseni metodologisena lähestymistapana on ollut ymmärtämään ja tulkitsemaan pyrkivä hermeneutiikka sekä praktinen tiedonintressi¹⁴ (kts. mm. Habermas 1976, 130–135; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130; Turunen 1978, 62). Resilienssi monitieteellisenä ilmiönä vaatii käsitteellistämisen prosessin osalta osailmiöiden kuvausta. Tässä luvussa esitellyt osailmiöt ovat nousseet esille aineiston analyysiprosessissa. Yksilön näkökulmasta tehty käsitteellistäminen hänen omaan toimintakykyynsä vaikuttavista tekijöistä ei ole teoriasta täysin vapaata myöskään yksilön itsensä osalta. Teoria vaikuttaa niin informanttien

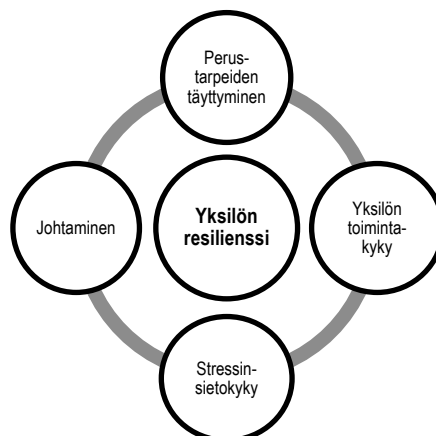
¹⁴ Habermas (1976, 134) kuvailee tiedon ja intressien välistä suhdetta funktionaaliseksi; tieto ja tietäminen liittyvät kiinteästi historiallisen ihmisen universaaliin pyrkimykseen tuottaa oma olemassaolonsa ja uusintaa itsensä lajina. Samalla intressit määrittävät ne erityiset näkökulmat, joista käsin voimme käsittää todellisuutta. Tiedonintressien kautta elämismailman kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi tiedoksi. Tiedonintresseillä saadaan aikaan informaatiota, tulkintaa ja analyysiä (ibid. 136). Toisaalta työn osalta voitaisiin puhua myös hermeneuttisen tiedonintressin käyttökelpoisuudesta työn johtajatuksena. Hermeneuttisella tiedonintressillä on pyrkimys kommunikation ylläpitämiseen ja edistämiseen (Turunen 1978, 63, hermeneutiikasta myös Sjöström 1998).

käsitteenmuodostuksen kuin tutkijankin esiymmärryksen taustalla. Osatekijöiden irrallisuus toisiinsa nähden kuitenkin juontuu juuri induktiivisen päättelyn myötä esille tulleista aineiston koodaamisen, pelkistämisen ja kylläännyttämisen tuottamista tekijöistä, jotka resilienssiin vaikuttavat. Näitä ovat yksilön kokemus stressiä, yksilön toimintakyky, yksilön perustarpeet sekä johtaminen, jolla yksilön toimintaa ohjataan.

Toimintakyvyn tutkimuksessa keskeisinä käsitteinä voidaan pitää toimintakyvyn, stressin ja resilienssin määritelmiä. Erityisesti toimintakyvyn osalta tässä luvussa esitelty lyhyt määritelmänomainen katsaus teemaan on rakennettu monitieteellisen tutkimusotteen kautta. Toimintakyvyn fysiologisen ulottuvuuden lisäksi teemaa tarkastellaan myös psykologisenä sekä kulttuurisena ilmiönä. Johtajuus ja johtaminen yhdistyvät tähän samaan kulttuuriseen viitekehykseen pragmaattisesti; toimintakykyä käytännön tekojen ja johtajuussuhteiden kautta jäsentävänä, kulttuurisesti koettuna ilmiönä. Edellä esiteltyjen, aineistosta nousseiden pääkäsitteiden kautta pyritään tutkimuksen analyysiosassa pelaamaan niitä aineistosta löytyneitä tekijöitä, jotka vaikuttavat resilienssin muodostumiseen tutkimuskohteessa.

3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tutkimuskohteen informanttien antamien merkitysten kautta tutkimuksen aiheelle, resilienssille, on ollut löydettävissä seuraavat viisi pääkäsitettä. Näitä ovat resilienssi, stressi, perustarpeet, toimintakyky sekä transformationaalinen johtaminen.



Kuvio 2. Tutkimuksen pääkäsitteet.

Pääkäsitteiden kautta resilienssin kokonaisuutta pyritään avaamaan lukijalle lyhyen kirjallisuuskatsauksen muodossa ennen aineistoon sukeltamista. Tutkimuksen pääkäsitteet muodostavat lähestymistavan yksilön toimintakyvyn hahmottamiselle resilienssin näkökulmasta käsin. Resilienssiin liittyy vahvasti yksilön genetiikka, biologia sekä kokemus. Stressi ja resilienssi ovat saman kolikon eri ulottuvuuksia. Odottamattoman kohdatessa ihmisyksilöiden fysiologinen stressimekaniikka aktivoituu aiheuttaen niin fysiologisia kuin psyykkisiä vasteita. Sympaattisen ja parasympaattisen hermoston aktivoitumisen keskinäinen vaihtelu korreloi sen kanssa, miten yksilö stressaavaan tilanteeseen lopulta reagoi. Taistele tai pakene -reaktio vie useimmiten voiton nykyajan aisteja aktivoivassa ympäristössä.

Yksilön toimintakyvyn ja resilienssin aktivoitumiseen vaikuttavia prosesseja havainnollistetaan tässä tutkimuksessa käytettyjen laadullisten tutkimusmenetelmien kautta. Itse toimintakykyä ja johtajuutta selitetään tutkittavien ilmiöille antamien merkitysten kautta. Merkityksiä on tarkasteltu yksilöiden näkökulmasta, mutta samalla myös yksilöiden muodostamista ryhmistä käsin. Näin on annettu sijaa myös mahdollisille tutkimusaineistosta nouseville tiedostamattomille merkityksenannoille, käsitteiden ristiinpeilaukselle ja ilmiön uudenslaisille tulkinnoille.



Kuvio 3. Tutkimusteemojen prosessi.

Yksilön perustarpeet ja niiden täyttyminen on syvimmiltään elon eleehto. Perustarpeiden täyttyminen toteutuu arjessa vaihtelevasti. Resilienssi ja perustarpeet liittyvät tiiviisti toisiinsa etenkin yksilön onnellisuuden kokemuksen sekä itsetunteumuksen osalta. Yksilön on kyettävä linnunpoikasen tavoin vuorovaikutuksella informoimaan omista tarpeistaan, mikäli tarpeiden täyttäminen ei käy omaehtoisesti. Toisaalta yksilön on myös kyettävä reagoimaan ympäristön muutoksiin ja mukautumaan niihin. Varmaa on se, että tarvitsemme unta, vettä ja ruokaa.

Johtamisen avulla saamme asioita tehdyksi tehokkaammin ja taloudellisemmin. Tutkimuskohteen kaltaisessa hyvää toimintakykyä ja ammattitaidon tasoa vaativassa organisaatiossa yhteishengen merkitys on valtava. Johtaja johtaa tehtävien toteuttamisen lisäksi myös ihmisiä. Vuorovaikutus, luottamus ja motivoitukyky mitataan erityisesti joukon resilienssipotentiaalin aktivoimisessa. Johtajan on myös

tunnettava itsensä kyetäkseen johtamaan omaa resilienssipotentiaaliaan. Kuvio 3 mukaillee resilienssiin liittyviä prosessuaalisia ulottuvuuksia tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta. Yksilön resilienssipotentiaalin saavuttamiseksi prosessissa on tullut huomioida perustarpeet, johtaminen toimintakykyä mahdollistavana toimintana sekä yksilön toimintakyvyn perusfundamenttien kuten stressin käsitteen ymmärtäminen.

3.2 Yksilön resilienssi

Resilienssin (lat. *resilire*, kimmota, hypätä, ponnahtaa ylös, hypätä takaisin) juuret ovat jo darvinistisissa ajatuksissa vahvimpien selviytymisestä. Sana itsessään on lainattu fysiikasta, jossa resilienssillä tarkoitetaan fysikaalisena ominaisuutena materiaalin kimmoisuutta ja elastisuutta. Resilienssi asiansanana löytyy suomalaisesta sanasto- ja ontologiapalvelusta¹⁵.

Jatkuvat muutokset, tehostamispaineet ja uudet, kompleksit organisaatorakenteet eivät kuitenkaan automaattisesti ole kehittäneet töitä tekevistä yksilöistä stressiin mukautuvia työläisiä. Resilienssin tutkimuksessa on tunnistettavissa kolme aaltoa. Ensimmäinen aalto tarkasteli resilienssiin liittyviä suojamekanismeja fenomenologisesti. Toisessa aallossa huomion keskiössä olivat resilienssiin liittyvät laadulliset ominaisuudet ja toisaalta resilienssiä häiritsevät tai eheyttävät prosessit. Kolmannessa aallossa resilienssi nähtiin postmodernina, monitieteellisenä ilmiönä. (kts. Richardson 2002; Masten & Obradović 2007.)

Resilienssi-käsitteen taustalta löytyy myös muun muassa Norm Garmezy'n (1987, 1991) esille nostama termi ”haavoittumaton lapsi” (invulnerable child), jolla viitataan lapsiin ja nuoriin, jotka haastavista kokemuksistaan huolimatta menestyvät (kts. Kitano & Lewis 2005, 200; Poijula 2018, 23). Yksilön elämään liittyvänä ominaisuutena resilienssi on läsnä myös työelämässä (kts. mm. Maddi & Khoshaba 2005).

Yhdysvalloissa on tutkittu kattavasti traumaperäistä stressiä ja post-traumaattisia stressireaktioita (mm. Meijman & Mulder 1998; Zijlstra & Sonnentag 2006; McEwen 2011; Lerner et al. 2012). Cornum, Matthews ja Seligman (2011) ovat luoneet sotilaiden resilienssikyvyn kehittämiseksi CSF-mallin (Comprehensive Soldier Fitness), jota Yhdysvalloissa käytetään. Malli perustuu muun muassa emotionaaliseen, sosiaaliseen, perheeseen liittyvälle, henkiseen sekä suorituskyvyn

¹⁵ Finto (2020).

keskittyvälle mittaristolle. Edellä mainittujen viiden tekijän avulla pyritään parantamaan sotilaiden resilienssitaitoja. (Matthews 2016, 214–219.)

Resilienssin¹⁶ käsite omaa itsenäisen diskurssin englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa. Suomeksi resilienssiä on kuvailtu muun muassa kimmoisuudeksi, sopeutumis- ja selviytymiskykyisyydeksi, murtumisen vastustuskyvyksi, sisuksi ja kyvyksi palautua (Poijula 2018, 16). Resilienssi ei ole synnynnäistä, mutta osa yksilöstä vaikuttaa olevan mukautumiskykyisempiä kuin toiset.

Resilienssin määritelmiä¹⁷ on lukuisia. Keskeistä määritelmille on resilentiksi kuvailun yksilön kyky sietää ja mukautua epämukavaan, odottamattomaan tapahtumaan ja ylipäättään muutokseen. Resilienssi on muun muassa kyky toipua joko omin avuin tai toisten avulla huolimatta takaiskuista, ongelmista tai puutteista (Poijula 2003, 48). Toisaalta resilienssin tutkimuksella tähdätään niiden prosessien ymmärtämiseen, jotka johtavat hyvin lopputuloksiin tilanteissa, joissa on olemassa vakava uhka yksilön mukautumiskyvylle tai kehitykselle. (Masten 2001, 228.) Lähtökohtaisesti jokaisessa yksilössä on fysiologisia ja psykologisia ominaisuuksia, jotka tukevat mukautumiskykyä (Ortega & Saavedra 2014, 447).

Resilienssi ei ole pelkästään sisäsyntyistä, vaan se on osa yksilön adaptaatiosysteemien toimintaa. Kykyä mukautumiseen voi oppia ja siten kehittää. (McEwen 2011, 1–2.; Masten 2001, 227.) Resilienssiä kokemusperäisenä ilmiönä on myös kritisoitu erityisesti riskin kokemuksen osalta (kts. mm. Kaplan 1999; Kaplan 2005, 39; Luthar, Cicchetti & Becker 2000, 543).

Resilienssiin liittyy kiinteällä tavalla stressi. Se on yksilön kokemustason ilmiönä kautta aikojen pyrkinyt suojelemaan meitä uhkaavissa tilanteissa. Stressikokemuksen myötä esi-isämme ja -äitimme ovat osanneet paeta tai taistella hengissä säilyäkseen. Stressin kokemus on ryöstäytynyt modernissa maailmassa osittain käsittämme kääntäen samalla stressin yksilöiden toimintakykyä vastaan. Ihmiskeho on kuitenkin yhä koodattu korjaamaan itseään (kts. mm. Jokiniva 2018, 21). Elpymiskyky ja voimavarat kimmoisuuteen ovat käsissämme.

Resilienssillä tarkoitetaan myös yksinkertaistetusti yksilön variaatioita siihen, miten kohdattuun ja koettuun riskiin kulloinkin vastataan. Tilanteiden muuttuessa myös yksilön resilienssikyky ja toisaalta resilienssin prosessit saattavat muuttua. Heikompi sopeutuminen vaatii kuitenkin yksilön haavoittuvuutta ja jotakin

¹⁶ (lat. *resilire*, *resi-liere*, eng. *resilience*)

¹⁷ Suomeksi resilienssi muuntuu usein kimmoisuudeksi, joustavuudeksi, mukautumiskyvyksi. Resilienssin tarkan suomennoksen ei tutkimuskirjallisuuden perusteella voida katsoa vielä vakiintuneen. Englanniksi muita määritteitä ovat muun muassa *bounce back*, *recoil*, *rebound* (McEwen 2011, 2).

laukaisevaa tapahtumaa, joka jostain syystä aktivoi yksilön suojausmekanismien toiminnan. (Rutter 1987, 316–317.)

Suojausmekanismit ja resilienssi prosessina nivoutuvat toisiinsa. Mekanismit, jotka suojaavat yksilöä psykologisilta riskeiltä, voidaan jakaa eri prosesseihin. Suojausmekanismeja ovat muun muassa riskien vähentäminen, negatiivisten ketjureaktioiden vähentäminen, itsetunnon ja minäpystyvyyden ylläpitäminen sekä avoimuus uusille mahdollisuuksille. (Rutter 1987, 316.)

Yksilöt eroavat psykologiselta kannalta resilienssiä tarkasteltaessa niin kognitiivisilta taidoiltaan kuin persoonallisuuden erityispiirteiltään. Resilientiksi persoonallisuudeksi mielletään usein henkilö, jonka minän rakenne on vahva sekä integroitunut ja joka omaa piirteitä, jotka edistävät yksilön vuorovaikutussuhteita (Poijula 2018, 123). Psykologiselta kannalta tarkasteltuna stressinsietokyvyssä on myös kyse yksilön suojausmekanismien toimivuudesta stressaavassa tilanteessa.

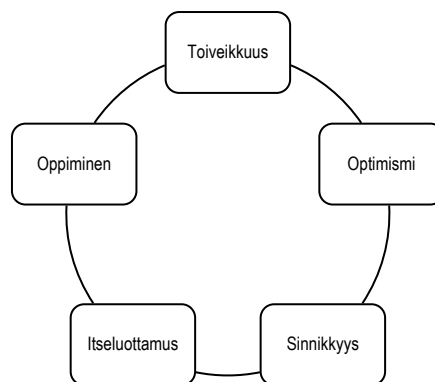
Osa yksilöistä vaikuttaa olevan luonnostaan resilienttejä, mutta resilienssikykyä voidaan myös kehittää (Poijula 2018, 17). Hyvän resilienssikyvyn omaavilla yksilöillä kyky tilanteen mukaiseen reagointiin on keskimääräistä parempi. Resilientit yksilöt murehtivat vähemmän ja toipuvat yllättävistä tilanteista nopeammin. (Poijula 2018, 124). Toisaalta yksilöllinen resilienssi ei ole absoluuttista; resilienssi ei ole yksilön kehityksen funktionaalinen ominaisuus, saati synnynnäinen ominaisuus (Lerner et al. 2012, 275; Poijula 2003, 48). Resilienssi on yksilön ja hänen ekologisuutensa välinen suhde, jonka kautta yksilön mukautuminen ja korjaavat toimenpiteet aktivoituvat. Resilienssi kuvaa yksilöllistä hyvinvointia tietyssä ajassa. (Lerner et al. 2012, 275)

Lerner et al. (2012, 275–276) kuvaavat resilienssin muodostumista yksilön oman hyvinvoinnin kautta. Samalla ajan ja paikan sekä kontekstin merkitys resilienssin kokemuksen osana nousevat keskeisiksi. Mukautumisen prosessin vastapainona ovat ne ympäristötekijät, jotka haastavat mukautumisen prosessia:

The person-context relationship summarized by the term "resilience" reflects individual well-being at a given point in time, and thriving across time, in the face of features within the ecological context that challenge adaptation. In turn, this relationship also implies that, for the ecology or context, there are actions that could maintain or further the quality of its structure (e.g., the family, educational, or health care systems) or its function in the service of supporting healthy human behavior and development (e.g., parenting that reflects warmth and appropriate monitoring; low student-teacher ratios involving engaged students and high-quality institutions; and access to primary, secondary, and tertiary care under normative and emergency conditions, respectively).

Keskeistä resilienssin kehittämisessä on kuitenkin erityisesti se, että yksilö ylipääntään kohtaa odottamattomia tilanteita ja takaiskuja. (McEwen 2011, 3.) Resilienssin muodostumiseen vaikuttavat niin yksilöön kuin ympäristöön liittyvät tekijät. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa minäpätevyuden kokemus, itsetunto, ongelmanratkaisukyky, myönteiset ihmissuhteet, usko ja hengen asiat sekä huumorintaju. Ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa myönteinen ja tukea antava lähipiiri. (Poiijula 2003, 51–52.)

Ihmisen sisäinen eheys (sense of coherence) kuvaa yksilön suhtautumista toisiin ihmisiin sekä elämän kuormitustekijöihin. Ihmiset, joilla on voimakas koherenssin tunne, kokevat elämänsä yleensä ymmärrettäväksi ja selitettäväksi. He näkevät myös työyhteisön ihmissuhteet ja työelämän vaatimukset haasteiksi ja pyrkivät selviytymään niistä. Koherenssin tunteen vahvistumisen kannalta olennaisen tärkeiksi muodostuvat ensimmäiset työssäolovuodet ja toimivat ihmissuhteet työpaikalla. Työelämän vaikeuksissa turvaudutaan usein perheeseen, sukulaisiin, ystäviin ja tuttaviiin. (Väisänen 2000, 261.) Sisäinen eheys on myös yhteydessä resilienssin muodostumiseen, sillä sisäinen eheys toimii mielen suojamekanismina ja yksilön adaptaatiokykyä lisäävänä tekijänä.



Kuvio 4. Psykologisen pääoman osatekijät (mukaillen Hintsa teoksessa Saari 2015).

Termiä psykologinen pääoma käytetään etenkin psykologian alalla kuvaamaan yksilön toiveikkuutta, optimismia, sinnikkyyttä sekä itseluottamusta. Psykologisen pääoman mittaristo on selkeä, mutta silti yllättävän hankala saavuttaa. Mitä paremmin ihmisen katsotaan tuntevan itsensä sekä ne arvot, joiden pohjalta toimii, sitä enemmän hänellä katsotaan olevan psykologista pääomaa. Tällainen yksilö kykenee kohtaamaan kriisejä joustavammin. Lisäksi hänen valitsemaansa elämän suunta sekä

asettamansa tavoitteet eivät muutu kriisien johdosta. (Hintsa, teoksessa Saari 2015; 95.)

Resilienssi on käsitteenä monimuotoinen ja määritelmiä löytyy lukuisia. Keskeistä on kuitenkin se, että stressi ja resilienssi ovat ilmiöitä, jotka pyrkivät suojaamaan yksilöä hänen kohdatessaan jotakin odottamatonta ja sellaista, johon hänen tulee reagoida hyvinvointinsa vuoksi. Resilienssi prosessina ja ilmiönä sekä tunne mukautumisesta odottamattomaan tilanteeseen saattaa yksilöllä muuttaa hyvinkin muotoaan ajan saatossa. Yksilöltä löytyy sisäisiä voimavaroja, kuten suojavaikkeitä, ja toisaalta ominaisuuksia, kuten optimismia, ja ympäristötekijöitä, kuten läheisiä ihmissuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka edesauttavat mukautumisprosessissa ja resilienssin muodostumisessa.

3.2.1 Kokeva yksilö

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus. Usein tätä perustaa vasten tarkastellaan yksilön perustarpeita, kuten ravinnon ja unen saantia tai viitataan aivotutkimuksiin. Ihmisen psykofyysinen kokonaisuus kattaa kuitenkin näiden lisäksi myös psyykkisen ja henkisen kokonaisuuden. Subjektiviset kokemuksemme liittyvät kiinteästi neurofysiologisiin prosesseihin (Fhanér 1993, 10).

Elämässä keskitytään usein ulkoisiin tosiasioihin, kuten talouteen, yhteiskuntaan tai esimerkiksi omaan terveyteen. Ilman sisäistä henkilökohtaista kokemusta elämä ei kuitenkaan todennäköisesti tuntuisi miltään. (Dunderfelt 2017, 12, 15.) Kokeminen sekä kokemukset liittyvät juurevasti ihmiselämään. Kokemus on lisäksi kiinteä osa oppimisprosesseja, joita koemme päivittäin. Kokemus liittyy tapaamme tuntea, havainnoida sekä toimia tapojemme mukaisesti (Kayes 2015, 9). Kokemus voi toisaalta olla jotakin, jota yksilö saa, kun ei saavuttanut sitä, mitä tavoitteli. Ihmisen käyttäytyminen on ylipäätään hyvin kompleksista tutkittavaa. (Sapolsky 2018, 671–675.)

Ihmisen käyttäytymistä ja sosiaalisia vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella muun muassa modernien emootioteorioiden kautta. Yksilöille merkityksellisiksi muodostuvat tilanteet voivat juontua esimerkiksi mahdollisuuksia herättävistä tai turvallisuutta uhkaavista tilanteista (kts. Keltner & Gross 1999). Samalla itse emootioreaktioiden tutkimus on jatkanut emootioiden tarkastelua spesifeistä lähtökohdista käsin.

Fhanér (1993, 9–10) tiivistää yksilön ja ympäristön välisiä monimuotoisia, jopa monimutkaisia prosesseja peilaamalla yksilön kokemuksen ja käytöksen välisiä

suhteita yksilön ja ympäristön välisiin suhteisiin. Yksilön ja ympäristön kohtaamiset aiheuttavat fysiologisia prosesseja. Toisaalta subjektiiviset kokemuksemme muovautuvat havainnoistamme ympäristön, tunteiden ja tahtomme suhteen. Kokemukset ja fysiologiset prosessit ovat vaikeasti havaittavissa kenenkään muun kuin yksilön omin silmin. Tätä vastoin ulkoinen käytös on se, mitä on mahdollista havainnoida. Käytöksellä vaikutamme ja muutamme ympäristöämme. Käytöksen ja ympäristön välisen suhteen tarjoama palaute avaa yksilölle hänen käytöksensä syyseuraus-suhteiden vaikutuksia. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden mukauttaa omaa käytöstämme tulevaisuuden tilanteiden varoilta. (Ibid.) Resilienssin kasvamisen osalta yksilön käytöksen ja ympäristön väliset prosessit tarjoavat hedelmällisiä tarkastelupintoja tutkimukselle.

3.2.2 Yksilön mukautumiskyky

Ihminen eroaa koneesta muun muassa oppimiskykynsä, luovan ajattelunsa, joustavan kontekstuaalisen ajattelukykyssä sekä vuorovaikutustaitojen ja empatian osalta. Erityisesti poikkeustilanteet saavat ihmisen loistamaan koneeseen verrattuna. Ihmisaivoihin sisäänrakennettu kognitiivinen joustavuus mahdollistaa nopean reagoinnin ympäristössä havaitsemiimme poikkeamiin ja muutoksiin. Kontekstuaalinen ajattelukyky auttaa erityisesti hahmottamaan ja ymmärtämään ne poikkeustilanteen seikat, jotka ovat keskeisiä ratkaisun saavuttamiseksi. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 160.)

Mukautuminen uusiin odottamattomiin tilanteisiin, epävarmuuteen tai kriiseihin vaatii yksilön oppimisprosessien aktivoitumista. Ärsykkeet, jotka aktivoivat stressihormonien toimintaa ja ohjaavat yksilöä tarttumaan tuumasta toimeen tilanteesta selvittääkseen, vaikuttavat myös ajatteluamme ja tapaamme reagoida. Reaktiomme voi olla opittu, intuitiivinen tai jotakin siltä väliltä (kts. mm. Kahneman 2012).

Ihmisaivot muovautuvat läpi elämän. Vaikka 20-vuotiaan aivot ovatkin jo täysin kehittyneet, on aikuisen aivoilla yhä edellytykset uusiin tilanteisiin mukautumiseen. Aivot ovat muuttumiskyvyssään neuroplastiset, muovautuvat. Nykytiedon valossa tunnustetaan, että aivomme mukautuvat kuolemaamme saakka. Hermosolujen väliset uudet yhteydet ovat keskeinen osa oppimiskokemusta. Oppiminen perustuu aiempien hermoyhteyksien vahvistamisen lisäksi myös uusiin yhteyksiin ja hermoverkkoihin. Uudet tiedot ja taidot tallentuvat aivoihin juuri uusiksi hermoyhteyksiksi. Aivojen plastisuus koskee myös aistejamme. Aivokuoremme aistialueilla,

kuten näöllä, kuulolla ja puheella, ei ole pysyväisluonteista työnjakoa. (Jakobsen, Langer, Palmgren & Svennevig 2010, 24–25.)

Uteliaisuus virittää meidät luovuuteen, leikkisyyteen, uuden oppimiseen sekä elinvoimaisuuteen. Samalla uteliaisuus on osa mielentämistä aktivoivaa työtä. Ylläpidämme usein turvallisuuden tunnettamme uteliaisuuden avulla. Uusista asioista selvää ottaminen lisää tunnetta elämänhallinnan säilymisestä. Jotkut turvautuvat pessimismiin säilyttääkseen turvallisuuden tunnettaan. Pessimismi kuitenkin vähentää luottamusta tulevaisuutta ja muutosta kohtaan. Samalla pessimismi vaikuttaa negatiivisesti luovaan ajatteluun sekä uteliaaseen suhtautumiseen ympäristöön. (Keinänen & Martin 2019, 192–193.)

Oppiminen on löytämisen ja oivalluksen prosessi, joka esiintyy yksilön tai organisaation tarttuessa kokemuksiinsa. Oppimisen tuloksena on parantunut kyky navigoida vaikeiden ja epäselvien tilanteiden läpi (Kayes 2015, 9). Toissijaista oppimista (collateral learning) tapahtuu samalla, kun yksilö on suunnannut intentionaalista tekemistään jonnekin toisaalle. Toissijainen oppiminen ilmenee asenteissa, asioista pitämisessä ja jopa siinä, halutaanko oppimisprosessia ylipäätään jatkaa. Toissijainen oppiminen vaatii yksilöltä kuitenkin avoimuutta uusille kokemuksille, oppimista tutkimisen kautta sekä halua riskien ottamiseen. (Kayes 2015, 10.)

Taulukko 1. Oppimisen tasot (Kayes 2015, 10–11).

Oppimisen tasot	Nonlearning experience	Misdirected experience	Learning-directed experience
Syyt	Osa jokapäiväistä oppimistamme Syyt rutiineissa, kokemustiedon sivuuttamisessa, syys-seuraussuhteiden itsestäänselvyyksinä pitämisessä, kykenemättömyydessä uusien asioiden kokeilemiseen	Havaintoepäselvyydet, itsevaluuttelu, pyrkimys säilyttää kasvonsa ja identiteettinsä Virheellisten referenssipisteiden käyttö oppimisprosessissa	
Seuraukset	Käyttäytyminen ja toiminta automatisoituu	Väärin oppien oppiminen	Sytyttää uudistavan oppimisen prosessin Herättää uteliaisuuden, vahvistaa aloitteellisuutta ja selkiyttää toiveita ja tavoitteita, jotka auttavat yksilöä ylittämään vaikeuksia tulevaisuudessa

Kognitiivisuuteen perustuvan oppimiskäsityksen keskeinen ajatus on, että ihminen oppii uutta liittämällä sen olemassa oleviin tietoihin ja taitoihin. Oppimisprosessissa informaatio muuttuu tiedoksi vasta kognitiivisten prosessien avulla. (Leppilampi & Piekkari 1998, 21.) Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallissa

oppimista voidaan verrata kehämäisinä sykleinä tapahtuvaan sekä samalla jatkuvasti kehittyvään prosessiin.

3.3 Stressin eri ulottuvuudet

Stressi on osa biologiaamme ja geneejämme. Stressin avulla nykyihminen on jo lähes 30 000 vuoden ajan pyrkinyt vastaamaan toiminnallaan stressiä aiheuttavaan tilanteeseen. Saksalainen nunna Hildegard Bingeniläinen kirjoitti 1100-luvulla ihmislajin luonnosta ja kehon tasapainon merkityksestä. Kokonaisvaltaisten hoitomuotojen on tarkoitus vaikuttaa niin henkilön kehoon kuin mieleen. Elämän voiman palauttamiseen tarvitaan muun muassa positiivisuutta, oikeanlaista liikuntaa sekä lepoa. Terveysten rakennuspohja luodaan jaksottamalla niin uni kuin valveilolaolo sekä kiinnittämällä huomiota edellä mainittujen tekijöiden laatuun ja määrään. (Strehlow & Hertzka 2010, 224.)

Stressiä on ilmiönä käsitelty jo vuosisata sitten. Walter Cannon (kts. mm. 1914) toi laajamittaisen elämäntyönsä osalta esille muun muassa yksilöiden adaptaatiojärjestelmien eli stressireaktioiden merkityksen sairauksien synnyssä. Moderni stressitutkimus pohjautuu pitkälti lääkäri Hans Selyen (1964) käyttämään termiin *stressi*, joka jo tuohon aikaan kuvasi kehon muodonmuutoksiin vaikuttavaa voimaa. Sittemmin termin tarkkuudesta on käyty laajaa tieteellistä keskustelua (Levi 1998a). Stressi voidaan jakaa myös elimistölle hyödylliseen eustressiin ja elimistöä ja sen kapasiteettia kuormittavaan distressiin.

Stressi on Selyen mukaan elämisen väijäämätön seuraus (Le Fevre, Matheny & Kolt 2003, 729). Stressi voidaan jakaa eri alakategorioihin riippuen siitä, mitkä stressin fysiologiset ja psyykkiset vaikutukset ovat. American Psychological Association (APA 2019) luokittelee stressin akuutiksi stressiksi, episodiseksi akuutiksi stressiksi sekä krooniseksi stressiksi. Stressi voidaan toisaalta jakaa elimistölle sopeutettavaan eustressiin, neustressiin ja palautumattoman korkeaan distressiin (kts. mm. Vartiovaara 2008). Eustressin ja distressin lisäksi välitilaa kuvaavia stressin muotoja ovat myös puutteellisen matala stressitaso eli hypostressi ja palautuva, mutta korkea stressitaso hyperstressi (Sonnon 2012; Sovijärvi et al. 2018, 20).

Stressin syntyminen prosessi on perinteisen kolmijako-opin mukaisesti jaettavissa hälytysvaiheeseen, vastustus- eli sopeutumisvaiheeseen sekä uupumisvaiheeseen (Lämsä & Päivike 2013, 70; Vartiovaara 2004; Sovijärvi et al. 2018, 19). Stressiä aiheuttavat tekijät ovat jaettavissa yksilöön liittyviin tekijöihin, organisaatioon liittyviin tekijöihin sekä ympäristöön liittyviin tekijöihin. Ihminen psyko-fyysisenä

kokonaisuutena on herkkä ärsykeille. Yksilö pystyy kuitenkin omilla toimillaan ja valinnoillaan vaikuttamaan oman kehonsa toimintaan. (Kts. mm. Sovijärvi, Arina & Halmetoja, 2016.)

Richard Lazarus (kts. mm. Lazarus & Folkman 1984; Lazarus 1999) on hallinnut elämäntyöllään stressiin liittyvän selviytymisen ja mukautumisen prosessien teoriakeskustelua. Lazaruksen mukaan stressi sekä yksilön emootiot liittyvät kiinteästi toisiinsa. Transaktionaalinen stressiteoria määrittelee työstressin muodostumisen monimutkaiseksi prosessiksi. Keskeistä stressin muodostumiselle ovat ympäristön vaatimukset suhteessa yksilön kokemukseen siitä, miten hän pystyy vaatimuksiin vastaamaan. Työntekijä toimii vuorovaikutuksessa työympäristönsä kanssa. Psykologinen stressi ylipäätään muodostuu yksilön ja ympäristön välisessä suhteessa. (Kts. Lazarus 1966.)

Stressiteoreettinen työhyvinvoinnin tutkimus sekä työpsykologia ovat tutkineet yksilöllisten tekijöiden painotusta jo hyvän aikaa (Kahn & Byosiere 1992). Kysymys siitä, ketkä ovat alttiita kokemaan stressiä ja millainen yksilö puolestaan omaa hyvän vastustuskyvyn stressiä kohtaan, on kiinnostanut eri alojen tutkijoita (Feldt et al. 2005, 77). Poijula (2007, 19) määrittelee stressin kuormitukseksi, rasitukseksi ja paineeksi. Lisäksi stressin määrittelyissä on korostettu joko ärsykettä, reaktiota tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta. Stressi ei ole seurausta yksinomaan kielteisistä asioista; myös myönteiset muutokset voivat aiheuttaa stressiä. (Ibid.)

Stressin kokemus on yksilöllistä (kts. Sapolsky 2003, 162). Resilienssistä puhuttaessa kirjallisuudessa nousevat esille etenkin yksilöön liittyvät positiiviset ominaisuudet, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat yksilön kykyyn kohdata stressaavia tilanteita. Sapolsky (2003, 148–184) lähtee immuniteetin, stressin ja sairauksien keskinäisiä vaikutuksia pohtiessaan siitä mielenkiintoisesta ajatuksesta, että jokainen yksilö kokee stressiä, mutta eräät enemmän kuin toiset. Lopputulema, stressin seuraukset, ovat toki samat kuin perinteisen stressiteoreettisen keskustelun lähestymistavassa. Katsantokanta tarjoaa kuitenkin poikkeuksellisen mielenkiintoisen ajatusmallin siitä, että stressi kuuluu olennaisena osana elämäämme – toisilla keholliset seuraukset vain ovat vakavammat. Yksi merkittävimmistä stressin kokemuksesta lievittävästä, eli resilienssiä rakentavista, tekijöistä on läheiset ihmissuhteet (ibid., 165–166). Toisaalta tieteellisissä tutkimuksissa on löydetty viitteitä tiettyjen persoonallisuustyyppien ja hieman kohonneen syöpään sairastumisen riskin välillä (Sapolsky 2003, 174).

3.3.1 Kehon tasapaino

Yksilöiden toimintakyky perustuu biologisesti kehon allostattaisen balanssin hakeamiseen (Sapolsky 2003, 224; myös mm. Chrousos 2009). Kehon tasapainoon haikutumista kutsutaan myös homeostaasiksi. Cannonin (mm. 1914; 1932) tarkoittamassa mielessä homeostaasi kuvaa kehon tasapainotilaa ja stressi niitä tekijöitä ja prosesseja, joiden kautta tasapainotila eri syistä häiriintyy. Tasapainotilaa voidaan hahmottaa myös individuaalisen ja kollektiivisen ulottuvuuden sekä sisäisten ja ulkoisten kehoon vaikuttavien tekijöiden kautta (kts. lisää Vartiovaara 2004).

Lyhytaikainen stressi on meille usein hyväksi; se saa yksilön suoriutumaan paremmin. Pitkittynyt ja pahimmillaan kroonistunut stressi saa yksilön kehon prosessit sekaisin. Erityisesti glukokortikoidien pilkkomisen haasteiden takia muistimme ja elintoimintomme käyvät stressihormonien johdosta vajaateholla. Ympyrä sulkeutuu stressin vaikuttaessa mieleemme ja aivojemme hypotalamukseen. Yksilö eristyy entisestään, nukkuu ja syö huonosti sekä ennen kaikkea voi huonosti. Tasapainotila on yksilöllisesti vaihteleva. Tarvitsemme kuormitusta, mutta emme liikaa (Segerstrom & Miller 2004, 601). Yksilöllisen tasapainotilan löytyminen vaatii itsetuntemusta sekä kehoon ja mieleen vaikuttavien moninaisten sisäisten ja ulkoisten prosessien tuntemusta.

Stressi voidaan prosessina jakaa yksinkertaistetusti kolmeen vaiheeseen: stressikokemuksen alkuun, hetkelliseen stressikokemukseen ja krooniseen stressiin. Kaikilla kolmella eri stressin laajuuden ja taajuuden kokemuksella on löydettävissä erilaiset fysiologiset prosessit ja vaikutukset yksilön immuunijärjestelmään (Sapolsky 2003, 157.) Stressi aktivoi sympaattisen hermoston toiminnan, minkä seurauksena hermoston toiminta aktivoituu, aistit valpastuvat ja valmius nousee. Jatkuessaan stressi johtaa immuunijärjestelmämme hiipuvaan stimulointiin. (Sapolsky 2003, 49, 157.) Kehomme ei ainoastaan reagoi stressiin vaan myös rekisteröi kuinka voimakkaasti tai nopeasti kukin stressimomentti vaikuttaa niin kutsuttuun allostattiseen tasapainoon. (Ibid. 237.)

Kaiken kaikkiaan stressi monine eri määrittelyineen on pitkälti fysiologisten ja psyykkisten tapahtumaketjujen yhtälö. Sapolsky (2003, 163) yksinkertaistaa stressin seurausten pohdintaa ja stressin muodostumisen yksilökohtaisen prosessin kuvausta seuraavaan neljän askeleen muotoon:

1.	On yksilökohtaista, kuinka usein ja millaiselle stressille altistumme.
2.	Stressin kokemuksen laajuus ja taajuudet vaikuttavat siihen, miten keho stressiin vastaa (glukokortikoidien määrä, adrenaliini ja niin edelleen).
3.	Kehon stressivasteen laajuus ja taajuudet vaikuttavat immuunijärjestelmämme aktiiviteettiin.
4.	Immuunijärjestelmän aktiiviteetti vaikuttaa siihen, kuinka hyvin osaamme puolustautua eri sairauksia vastaan.

Sapolsky (2003, 163, 165) myös muistuttaa, etteivät ihmiset ole kovin luotettavia, mitä tulee heidän omiin kertomuksiinsa elämänsä kulloisestakin tilasta. Yksi merkittävimmistä yksilön infektioherkkyyteen ja elinikään positiivisesti vaikuttavista tekijöistä on tutkimusten mukaan yksilön sosiaaliset kontaktit ja sosiaalinen turva-verkko. Stressi, vuorovaikutussuhteet sekä yksilön mukautuminen ovat tiiviissä keskinäissuhteessa toisiinsa.

3.3.2 Taistele tai pakene -reaktio

Taistele tai pakene -reaktio (engl. Fight-or-flight response, kts. mm. Cannon 1932) liittyy vahvasti ihmisen stressikokemukseen ja sen merkitykseen henkiinjäämisen kannalta. Ilmiön havaitsi ensimmäisenä Harvardin yliopiston fysiologian professori Walter Cannon (1914; Cooper & Dewe 2004, 13), joka myöhemmin nosti esille termin homeostaasi kuvailemaan elimistön pyrkimystä tasapainotilan palauttamiseen. Cannon kiinnitti tutkimuksissaan huomiota erityisesti erilaisten tunnetilojen vaikutuksiin elävissä organismeissa. Stressi oli näin ollen kehon tasapainon eli homeostaasitilan järkkymistä kuvaava ilmiö. Ulkoisten voimien koittaessa horjuttaa kehon tasapainoa orgasmi reagoi muutokseen tavalla, jolla keho pyrkii pääsemään takaisin tasapainoon. (Kts. Vartiovaara 2004, 16.)

Taistele ja pakene -reaktioon on lisätty modernissa stressikeskustelussa kolmas ulottuvuus: jähmettyminen (fright). Stressi voi aiheuttaa myös totaalista paikalleen jähmettymistä tai toimintakyvyttömyyttä. Tätä ulottuvuutta on vielä tutkittu verrattain vähän Schmidt, Richey, Zvolensky & Maner 2008, 292).

Taistele ja pakene -reaktio on varsin yleistä nyky-yhteiskunnan stressaavassa ympäristössä. Reaktio liittyy ihmiskehon sympaattisen hermoston toimintaan. Nuku ja sulata -reaktio sitä vastoin kulkee käsi kädessä parasympaattisen hermoston kanssa. Koettu fyysinen tai psyykkinen uhka on kautta evoluution saanut ihmisen reagoimaan nopeasti ja toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Mikäli taisteleminen tai pakeneminen on mahdotonta, voi seurauksena olla myös lamaantuminen. Uhan kokemus aktivoi aivoissa, tarkemmin amygdassa, prosesseja, joiden seurauksena uhan kokemuksen siivittämä informaatio leviää hypotalamukseen. Aivolisäke erittää kortikotropiinia (ACTH), joka seurauksena verenkiertoon vapautuu niin kortisolia kuin adrenaliinia. Fyysisinä vaikutuksina voidaan havaita muun muassa sydämen syketaajuuden nouseminen, suun kuivuminen, pupillien

laajentuminen ja näkökentän kapeneminen sekä ruoansulatuksen hidastuminen (Sovijärvi et al. 2018, 43–44).

Toisaalta sympaattisen hermoston aktivoituminen vaikuttaa kehon luonnollisen vuorokausirytmien kulkuun. Herääminen on tästä oivallinen esimerkki. Sympaattinen hermosto aktivoi nukkujaa asteittain nostaten sydämensykeä ja verenpainetta juuri ennen heräämistä. Samalla hermosto lähettää lisämunuaisille viestejä, jotta stressihormoni kortisolin erityks käynnistyisi. Tämä vaikuttaa kortisolitulvaan, joka vaikuttaa kehoon ja mieleen juuri ennen heräämistä valmistaen päivän stressitilanteisiin. Tutkimuksissa on huomattu, että kortisolia erittyy enemmän arkipäivisin kuin viikonloppuisin. Samalla se voi vaikuttaa siihen, miksi esimerkiksi sydänkohtauksia sattuu eniten aamuisin; stressihormonipurkaus voi rasittaa jo valmiiksi haavoittuvassa tilassa olevia sydämiä. (Stamp 2018, 181.)

Positiivisella terveyden katsotaan muodostavan vastavoiman fyysisille ja psyykkisille sairauksille (Seligman 2000a, 15). Stressitilanteessa selviytymisen logiikka voi perustua moniin eri tekijöihin. Lottien selviytymistä sota-aikana tutkinut Kaisa Peltokorpi (2011, 291) avaa selviytymisen logiikkaa perustamalla onnellisuuden tunteen jaon Seligmanin (2008b) esille tuomaan kahteen osa-alueeseen: mielihyvään ja nautintoihin. Seligmanin mukaan aito onnellisuus on saavutettavissa sellaisten nautintojen kautta, jotka perustuvat hyveiden ja vahvuuksien harjoittamiseen. Toisaalta onnettomat ajat saattavat nousta erityisen sopiviksi vahvuuksien harjoittamiseen, kuten käy ilmi lottien rintamakokemuksista. (Peltokorpi 2011, 291.)

3.4 Perustarpeet

Ihminen on siitä mielenkiintoinen kokonaisuus, että elämämme perustuu yhä teknologistuvassakin maailmassa pitkälti perustarpeiden täyttämiseksi. Toisaalta ihmisen sisäinen kokemusmaailma kaikessa henkilökohtaisuudessaan ja hauraudessaan on hankalasti ymmärrettävissä (Dunderfelt 2017, 69). Psykoanalyysi, behaviorismi sekä humanistinen psykologia voidaan nähdä 1900-luvun keskeisimpinä psykologisina koulukuntina (Tamm 2012, 115).

Yksilön inhimilliseen elämään vaadittavia perustarpeita on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa laajasti. Ihmisen sisäisten potentiaalien, kehitysmahdollisuuksien, ymmärtäminen on osa humanistisen psykologian suuntausta. Tämä tutkimusperinne vahvistui toisen maailmansodan jälkeen Pohjois-Amerikassa. Tarvehierarkian isä, psykologi Abraham Maslow (kts. mm. 1966), on humanistisen psykologian kuuluisimpia edustajia. Humanistinen psykologia on 2000-luvulla syntynyt

uudelleen ihmisen voimavaroja ja uuden oppimisen taitoja käsittelevän positiivisen psykologian myötä. (Dunderfelt 2017, 70, 72.) Tämän tutkimuksen osalta tarvehierarkia tarjoaa selkeän perusmallin yksilön perustarpeiden ymmärtämiselle.

Humanistisen psykologian eri aloja ei kudo yhteen yksi yhteinen teoria. Humanistiselle psykologialle on pikemminkin ominaista yhteinen näkemys siitä, että ihmisessä on olemassa luovaa potentiaalia. Samalla pyritään löytämään metodeja, joiden avulla ihminen voi kehittää sisäsyntyisiä mahdollisuuksiaan. (Tamm 2012, 116). Perustarpeet, yksilön potentiaali ja resilienssi liittyvät yhteen.

Tieteellinen keskustelu on sivunnut yksilön käyttäytymisen ajureita. Eri teoriakunnat katsovat yksilön käyttäytymiseen vaikuttavan muun muassa yksilö itsessään, ympäristötekijät, mekanistiset sekä fenomenologiset tekijät (kts. lisää mm. Deci & Ryan 1980). Motivaatiota voidaan tarkastella motivaation asteen sekä suunnan suhteen (Ryan & Deci 2000, 54). Työmotivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin viittaavat juuri yksilön sisäinen motivaatio. (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, 81.)

Deci ja Ryan (1980) kuvaavat yksilön aktiivisuutta ja kiinnostuneisuutta ulkomaailmaa kohtaan yksilöille luontaisen, sisäsyntyisen motivaatiomallin (SDCT, Self-Determination Theory) kautta. Malli nostaa esille erityisesti mielen vaikutuksen yksilön käytöksen ohjurina. Motivaatio perustuu erilaisiin tekijöihin ja toisaalta yksilön tavoitteisiin, jotka yhdessä ja erikseen vaikuttavat yksilön toimintaan. Motivaatio auttaa yksilöitä hankkimaan tietoa heistä itsestään ja ympäröivästä maailmasta osana laajempaa oppimisprosessia (Deci & Ryan 2010, 1–2).

Inhimillisiä tavoitteita ja tarpeita ei voida tarkastella täysin erillään toisistaan. Tarpeita on niin paljon kuin yksilöitäkin. Yksilöiden biologisen eloonjäämisen tarpeen lisäksi perustarpeet voidaan jakaa kolmeen psykologiseen tarpeeseen. Näitä ovat turvallisuuden tunne, arvostetuksi ja hyväksytyksi tuleminen sekä itenäisyyden ja erillisyyden tarve. Tarpeiden kohtaamattomuudesta seuraa yksilötasolla intentionaalista toimintaa, jonka voimakkuus vaihtelee. Yksilöiden intentioita ymmärtämällä pystymme luomaan syvällisemmän käsityksen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Dunderfelt 2015, 44.)

3.4.1 Tarvehierarkia

Ihmispsykologian perustajan, psykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkia pohjaa pitkälti humanismiin sekä eksistentialismiin. Yksilö nähdään humanistisessa psykologiassa ainutlaatuisena yksilönä ainutlaatuisine ongelmineen ja

mahdollisuuksineen. Tämän lisäksi yksilö on vapaa kehittymään sellaiseksi kuin haluaa. Vaikka yksilö on vapaa valitsemaan, on mahdollista, että valinnat eivät ole yksilön kannalta parhaita mahdollisia. Negatiivisista päätöksistä voi kuitenkin oppia. (kts. Tamm 2012, 118; Maslow 1966.) Yksilöiden käytös, motivaatio sekä tarpeet liittyvät tiiviisti toisiinsa muun muassa yksilöiden itseohjautuvuuden osalta (kts. lisää Maslow, Stephens & Heil 1998).

Terve ihminen pystyy toteuttamaan itseään ja sisäsyntyistä luovaa potentiaaliaan. Yksilöt, jotka pystyvät toteuttamaan itseään, pystyvät yleisesti ottaen käsittelemään elämässä kohdattavia vaikeuksia keskivertoa paremmin. (Tamm 2012, 119, 126). Maslow'n teoriaa on kritisoitu muun muassa epätieteelliseksi. Erityisesti marxismin kannattajat ovat kritisoineet ajatusta kasvamaan pystyvistä, itseään toteuttavasta yksilöstä elitistisinä. Postmodernin ajan kritiikki on kohdistettu muun muassa tarvehierarkian yksilökeskeiselle ajattelutavalle. Postmodernistit näkevät pikemminkin yhteiskunnan valtarakenteiden vaikuttavan yksilön kasvuun ja kehitykseen. Feministit ovat kritisoineet teorian perustuvan muun muassa miehelle maailmankuvulle ideaaleineen ja tavoitteineen. (Tamm 2012, 127.)



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1987, 43–44).

Oppiminen ja ihanteiden saavuttaminen on yksilölle tärkeää. Sama voima ajaa yksilöä pyrkimään tarvehierarkiassa eteenpäin. Huomio palaa perustarpeiden pariin tilanteissa, joissa sillä eteneminen ylemmille tarvetasoille on jostain syystä estynyt. Tarvehierarkian tasojen ei tarvitse olla täysin tyydytettyjä, vaan ne voivat myös osin korvata toisiaan. Organisaation tulisi analysoida tarvehierarkian täyttämisen haasteita kohdatessaan tarkasti, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tilanteeseen. (Nissinen 2004, 34–35.) Nissisen syväjohtamisen yhteydessä esiintuoma tarveteoria muistuttaa huomattavasti Maslow'n (1966; 1987) tarvehierarkiaa.

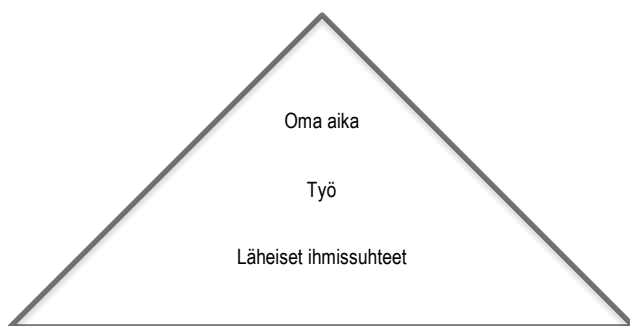
Sotilasyhteisössä tarvehierarkiaa opetetaan syväjohtamisen yhteydessä esitetyn tarvehierarkian kautta. Erona Maslow'n tarvehierarkiaan on alimman tason rakentuminen turvallisuuden tarpeiden varaan fysiologisten tarpeiden sijaan.



Kuvio 6. Syväjohtamisen tarvehierarkia (Nissinen 2004, 34).

Syväjohtamisen osalta perustarpeeksi nähdään turvallisuus (Nissinen 2004, 34). Seuraavalla tarvetasolla yksilö pyrkii vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa saamaan sosiaalista hyväksyntää ja arvostusta. Ylimmältä tarvetasolta löytyvät kasvu ja kehittyminen.

Edesmennyt, Formula 1 -maailmassa uransa tehnyt urheilulääkäri ja ortopedi Aki Hintsa (kts. Saari 2015, 193–199) kuvailee esittämänsä energiapyramidin avulla sitä, miten elämänarvojen selkeys ja niiden pohjautuminen muuhunkin kuin työhön auttavat asioiden suhteuttamisessa.



Kuvio 7. Hintsan energiapyramidi (Saari 2015, 200).

Parhaimmillaan energiapyramidin kerrokset synnyttävät energiaa. Pyramidin pohja rakentuu läheisille ihmissuhteille. Työ ja ja yksilön oma aika muodostavat lopun pyramidista. Henkisen energian käsitteen myötä voidaan tiivistää toimintakyvyn keskeinen ydin: akkuja pitää ladata enemmän kuin niistä ottaa virtaa. Ihminen ei ole Hintsan sanoin suoritustensa summa. Siitä huolimatta moni hakee arvostusta ja hyväksyntää muun muassa työelämässä menestymisestä. Nämä karikot voisivat olla vältettävissä riittäväällä yöunella, huolehtimalla siitä, että työstä saa energiaa, järjestämällä omaa aikaa sekä määrittämällä omat perusarvonsa ja elämällä niiden mukaan.

3.4.2 Merkityksellisyden tunne

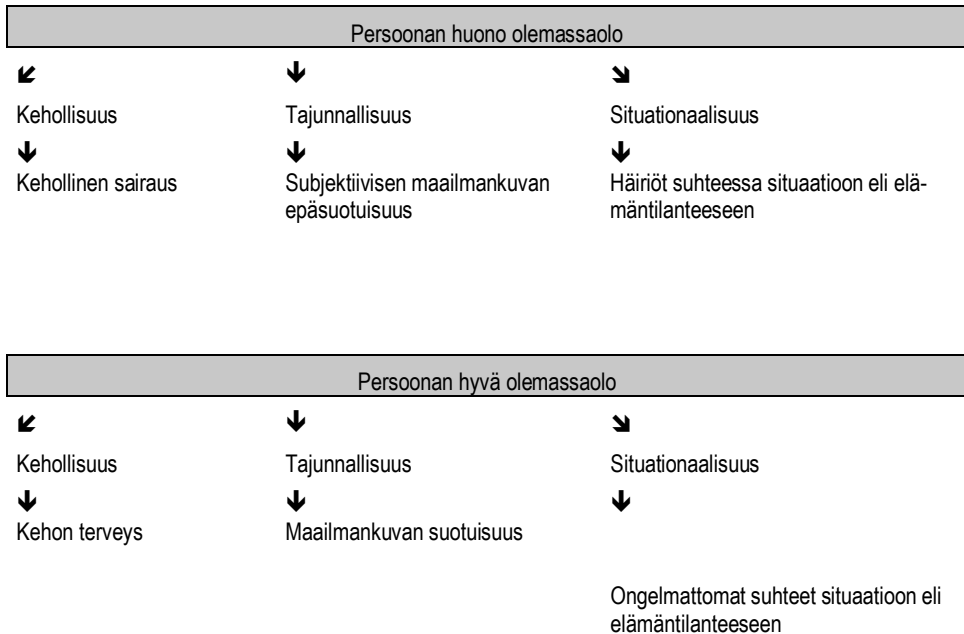
Koettu elämä, onnellisuus ja hyvä olo rakentuvat monista tekijöistä, jotka ovat osin kulttuurisia, osin aikaan liittyviä, osin kokemusmaailmallisia ja osaltaan myös yksilökohtaisia. Merkityksellisyden tunne ja yksilön kokemaa inhimillinen kohtaaminen ovat ihmisajalle olennaisia perusfundamentteja. Kuten Ahponen (2014, 46) toteaa, edellyttää kelpoisen elämän normisto riittävä ”tarpeentyydytystä” eri elämäntarpeilla.

Merkityksellisyden tunne on yksi keskeisistä tekijöistä yksilön onnellisuuden tunteen muodostumisessa. Toisaalta yksilöiden oma kokemusmaailma, luonteenpiirteet, ympäristötekijät sekä tärkeät ihmissuhteet muokkaavat kokemusta siitä, miten ihminen kokee tulevaisuuden kohdatuksi. Elämän merkityksellisyden tunne ja onnellisuus kulkevat osittain käsi kädessä (kts. mm. Smith 2018).

Hertzberg, Mausner ja Snyderman (1959) jakavat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät pitkälti työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöitä ovat itse työn lisäksi muun muassa niin saavutukset kuin tunnustus työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään sekä vastuu. Hygieniatekijät sen sijaan liittyvät pitkälti työympäristöön. Hygieniatekijät vaikuttavat useimmiten negatiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa henkilösuhteet esimieheen ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet ja esimerkiksi työturvallisuus.

Yksilön oma persoona vaikuttaa myös kohdatuksi tulemisen tunteeseen. Positiivisuus tai vastakohtana negatiivisuus vaikuttavat omalta osaltaan yksilön koherenssein tunteeseen. Rauhala (2009, 251–253) esittää kokonaisvaltaisen ihmiskuvan kautta persoonan olemassaolon vaikutuksia fyysiselle, henkiselle ja situatio-

naaliselle olemiselle. Toisaalta on olemassa myös vastaavasti toinen, positiivinen ulottuvuus, persoonan vaikutukselle ihmisen kokonaissysteemiin. (Ibid., 252.)



Kuvio 8. Persoonan vaikutukset yksilöön (Rauhala 2009, 251–252).

Negatiiviset tuntemukset, ympäristötekijöiden aiheuttama negatiivinen painolasti sekä häiriöt suhteessa omaa elämää kohtaan tunnettuun koherenssin tunteeseen vaikuttavat negatiivisesti yksilön preesenssiin. Toisaalta optimismi ja positiiviset kokemukset niin kehollisuuden, tajunnallisuuden kuin situationaalisuuden osalta vaikuttavat myönteisesti yksilön kehoon ja mieleen.

Uusista asioista selvää ottaminen lisää tunnetta elämänhallinnan säilymisestä. Jotkut turvautuvat pessimismiin säilyttääkseen turvallisuuden tunnettaan. Pessimismi vähentää luottamusta tulevaisuutta ja muutosta kohtaan vaikuttaen samalla negatiivisesti luovaan ajatteluun sekä uteliaaseen suhtautumiseen ympäristöön. (Keinänen ja Martin 2019, 192–193.)

3.5 Toimintakyky

Toimintapsykologiassa subjektiviteetin rakentumista kuvataan toimintakyvyn käsitteellä. Toimintakykyisyydellä määritetään suhdetta toiminnan esteiden, näköalojen ja realisoitavissa olevien mahdollisuuksien välillä (kts. Ronkainen 1999, 53). Kukin yksilö rakentaa itselleen tyypillistä toimintakykyä.

Toimintakykyyn liitetään usein toimintakyvyttömyys eli yksilölle ominaisen tapainotilan häiriintyminen. Toimintakyvyn tutkimuksen osalta tilanteen ymmärtäminen auttaa kohdentamaan huomion juuri yksilön ja hänen olemassaolonsa kontekstin merkitykseen. Rauhala (2005, 138) jatkaa tilanteen määrittelyä toteamalla yksilön yksilöistävän omilla ratkaisuillaan ja valinnoillaan elämänsä kulkuaan. Tutkimuksellisesti tästä seuraa se, ettei olemassaolomme, eksistenssi, ole ”koskaan lopullisesti käsitettävissä minkäänlaisten yleisten todennäköisyyksien avulla”. Eksistenssin tutkimuksen osalta mielekäs tutkimuskokonaisuus edesauttaa ilmiöiden ja tapahtumien suhteiden selvittämistä. (Ibid. 138.)

Puolustusvoimat (2015, 25–27) tarkastelee toimintakykyä jakamalla käsitteen fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja eettiseen toimintakykyyn. Toimintakyky nähdään toisaalta kyvyksi sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja toisaalta kyvyksi toimia ryhmässä. Toimintakyvyn kehittäminen on yhtä lailla jaettavissa eri osatekijöihin. Kallioinen (2010, 31) tarkastelee toimintakyvyn kehittämistä neljän eri ulottuvuuden kautta. Näitä ovat sosiaalinen, fyysinen, psyykinen sekä eettinen. Kaiken toimintakykyyn liittyvän toiminnan keskiössä on laadukkaan oppimisen prosessi.

Sotilasorganisaatioiden osalta kansainvälisessä tarkastelussa muun muassa kokonaisvaltaisen taistelukykyyn malli (Total Force Fitness) on luonut toimintakyvyn tutkimukselle uutta paradigmaa. Keho ja mieli yhdistyvät kokonaisuudeksi, jonka ympärillä yksilön toimintakykyyn vaikuttavat muun muassa perhesuhteet, työorganisaatio sekä ympäristön vaikutukset. Yksilön kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi koostuvat sosiaalisista, fyysisistä, ympäristöön liittyvistä, lääketieteellisistä, henkisistä, ravinnollisista, psykologisista sekä käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. (Jonas, Deuster, O’Connor & Macedonia 2010). Resilienssin tutkimuksen osalta uusi paradigma tarjoaa yhtäläisyyksiä sekä hedelmällisiä mahdollisuuksia toimintakykyyn liittyvälle tieteelliselle keskustelulle ja toimintakyvyn kehittämisen prosesseille.

Värri ja Ropo (2010, 134) kiteyttävät hyvin identiteetin, toimintakyvyn ja sotilasorganisaation välisen suhteen: ”Mitä paremmin osaan ja hallitsen toiminnan, sitä keskeisimpiin toimijaroleihin yhteisössä on mahdollisuus päästä.” Toimintakykyä voidaan tarkastella myös yksilön ominaisuuksien kautta. Tällöin fyysinen,

psykkinen, sosiaalinen ja eettinen olemus muodostavat holistisen kokonaisuuden, joka rakentuu läpi elämän kasvatuksen ja kokemusten kautta vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Erityisesti eettisen toimintakyvyn kehittämisen katsotaan olevan sotilaspedagogiikan keskeisintä ydintä (kts. lisää sotilaspedagogiikan perusteet 1998). Toimintakyvyn ylläpitämisessä on pitkälti kyse minuuden rakentamisen prosessista. Koska jokainen ihminen on omalla yksilöllisellä tavallaan toimintakykyinen, ei toimintakykyä voida pitää vain yksilöllisenä ominaisuutena, joka toisilla on ja toisilla ei. Toimintakyvyn keskeinen perusta on muun muassa kasvatuksessa. (Toiskallio 2009, 49–50). Toimintakyvyn ylläpitäminen on siis jatkuvaa oppimisen prosessia yksilön ja ympäristön välillä.

3.5.1 Toimintakyvyn nelikenttä

Yksilön toimintakykyä voidaan tarkastella monen eri ulottuvuuden kautta. Jako fyysiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen ja eettiseen toimintakykyyn on yksi tarkastelmalleista.

Fyysinen toimintakyky mahdollistaa sotilaan suoriutumisen taistelutilanteen ja tehtävän asettamista fyysisistä vaatimuksista. Fyysistä toimintakykyä voidaan tarkastella muun muassa kestävyuden, voiman, nopeuden ja taidon käsitteiden kautta. (Puolustusvoimat 2018, 20.)

Puolustusvoimien osalta palkattuun henkilöstöön kuuluvien ammattisotilaiden toimintakykyä säädellään lailla. Laki puolustusvoimista (551/2007) velvoittaa ammattisotilaita ylläpitämään fyysistä kuntoaan ja tehtäviensä edellyttämää ammattitaitoa. Käytännössä sotilaan perustaitoja ja kuntoa seurataan vuosittaisilla testeillä ja terveystarkastuksilla puolustusministeriön asetuksen¹⁸ 14 §:n sääntelemänä.

Sosiaalinen toimintakyky nähdään kykynä hahmottaa itsensä ja toiset osana ryhmää. Sen lisäksi sosiaalinen toimintakyky perustuu valmiuksille toimia mielekkäällä tavalla ryhmässä. (Puolustusvoimat 2015, 25–27.)

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan toimintakyvyn ylläpitämistä sellaisissa tilanteissa, jotka yksilö kokee haastaviksi tai kuormittaviksi. Puolustusvoimissa psyykkistä toimintakykyä tuetaan terveydenhuollon ja toimintakyvyn eri alojen toimenpiteiden kautta. Kriisinhallintahenkilöstön psykososiaalinen tukijärjestelmä rakentuu puolustusministeriön alaisen kansallisen veteraaniohjelman mukaisesti.

¹⁸ Puolustusministeriön asetus (1253/2007) oleskelu- ja vierailuluvista, kieltotauluista, vartio- ja päivystystehtävää suorittavan virkamiehen koulutuksesta sekä ammattisotilaan perustaidoista ja kunnosta

(Puolustusvoimat 2018, 23.) Psykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ”kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti psyykkisesti haastavissa ja kuormittavissa tilanteissa, jotka saattavat olla nopeastikin muuttuvia, sekä kykyä palautua nopeasti näistä tilanteista”. (Puolustusvoimat 2015, 25–27.)

Kriisinhallintahenkilöstön psyykkisen toimintakyvyn tuki alkaa jo rotaatiokoulutuksen aikana. Toisaalta operaatioalueelle siirtymisen jälkeen psykososiaalisesta tuesta vastaavat johdon lisäksi erilliset psykososiaalisen tuen oto-ryhmät¹⁹, jotka tukevat traumaattisten tilanteiden käsittelyssä nimensä mukaisesti oman toimensa ohella tilanteen niin vaatiessa. Operaation jälkeinen tuki perustuu pitkälti kotiuttamiskoulutukseen, jonka aikana kotiutuneille tarjotaan mahdollisuus keskusteluun niin puolustusvoimien omien kuin organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Suomen Rauhanturvaajaliitto sekä Vammautuneet Kriisinhallintaveteraanit ry järjestävät myös tahoillaan operaation jälkeistä vertaistukitoimintaa. (Puolustusvoimat 2018, 23.)

Yhteiskunnan arvomaailma asettaa omat vaatimuksensa sotilasyhteisön toimintaa kohtaan. Puolustusvoimien osalta eettistä toimintakykyä on pyritty tukemaan erityisesti ryhmäkiinteyttä ja yhdessä tekemistä tukemalla. Tällä on pyritty erityisesti lisäämään moraalisen stressin sietokykyä.

Eettisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia oikeudenmukaisesti ihmisarvoa kunnioittaen. Eettinen toimintakyky rakentuu kyvystä perustella omaa toimintaansa itselleen ja muille, tietoisuudesta omista ja puolustusvoimien arvoista, käsityskyvystä oikean ja väärän suhteen sekä kyvystä tehdä ero näiden välille. (Puolustusvoimat 2015, 25–27)

3.5.2 Työkyky

Työ osana elämäntapaamme ohjaa meitä. Kuten tämän tutkimuksen alussa todettiin, on työnteon taustalla olevia organisaatioita, rakenteita ja prosesseja tutkittu laajasti. Toisaalta työ on samalla länsimaisesta katsantokannasta se hyvinvointiyhteiskunnan osa-alue, johon liittyy kehittymisen ja onnistumisen lisäksi myös paljon ahdistusta ja pettymystä. Työssä jaksamisen seuranta yksilö- ja organisaatiotasoilla on muodikasta. Teknologia on luonut laitteita ja menetelmiä, jolla seuraamme palautumistamme monilla eri tavoin.

Työssä jaksamisen kaksi puolta, työhyvinvointi ja työuupumus, ovat median aktiivisesti käsittelemiä aiheita. Nämä kaksi ilmiötä eivät ole täysin toistensa

¹⁹ Termi ”oto” tarkoittaa oman toimen ohella.

vastakohtia tai vastavoimia. Työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus ja työn imu kuvas-
tavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön. Tyytyväisyyttä ilmentää usein työn
mielekkääksi kokemisen tunne sekä halu panostaa työhön. (Mäkikangas, Feldt &
Kinnunen 2005, 72.)

Työuupumus voidaan määritellä muun muassa työssä kehittyvän kroonisen
stressioireyhtymän kautta. Oireyhtymälle on ominaista kyyninen asennoituminen,
kokonaisvaltainen väsymys sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus
voi olla eriasteista aina lievästä uupumuksesta vakavaan. Yksilöllisiä työuupumuk-
seen altistavia tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus, ikä, sukupuoli, roo-
liodotukset, siviilisäätty, perhesuhteet sekä koulutus. Työyhteisö ja itse työ voivat
muodostua keskeisiksi työuupumuksen lähteiksi. (Lämsä & Päivike 2013, 74, 77.)
Vartiovaaran (1996) mukaan muun muassa liian pitkät työajat sekä työn määrälli-
nen tai laadullinen liian korkeaksi asetettu vaatimustaso vaativat veronsa työnteki-
jän jaksamisesta ja aiheuttavat osaltaan työuupumusta (Lämsä & Päivike 2013, 77–
78.)

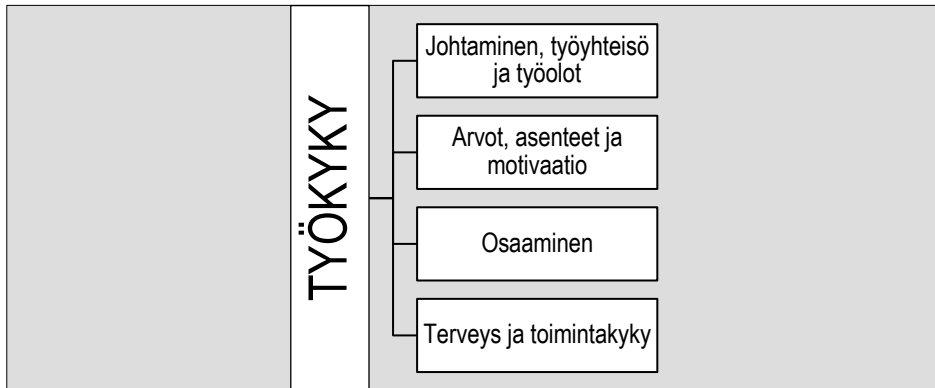
Yhteiskunnallisella tasolla työssä jaksamisesta on keskusteltu aktiivisesti viime
vuosina (kts. mm. Kinnunen & Feldt 2005; Kinnunen & Hättinen 2005). Ahonen
et al. (2012) painottavat, että työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn parantamiseen
vaikuttavat erityisesti tekemisen kattava reaaliaikaisella tiedolla johtaminen sekä toi-
minnan oikein kohdistaminen. Jaksamista käsittelevä tietotaito voidaan nähdä työ-
elämäosaamisen²⁰ yhtenä osatekijänä.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan useimmiten päinvastaisesta ilmiöstä
eli työpahoinvoinnista. Organisaatiotasolla seurataan erilaisia työpahoinvoinnin
mittareita kuten sairauspoissaoloja. Lisäksi ongelmista puhuttaessa tarkastellaan
työyhteisö- ja yksilötason ongelmia. Työpahoinvointi ilmenee yksilötasolla muun
muassa henkisenä pahoinvointina, kuten väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai
jopa masennuksena näiden vaikuttaessa samalla myös yksilön fyysiseen ja sosiaali-
seen terveyteen. Organisaatio- ja työyhteisötasolla työpahoinvointi voi tarkoittaa
koko yhteisön väsymistä, työtehon ja tehokkuuden heikkenemistä sekä siirtymistä
asiatasolta tunnetasolle. Seurauksena voivat olla muun muassa yleinen työtytymät-
tömyys, lisääntyneet sairauslomamat ja työyhteisön työilmapiirin heikkeneminen.

²⁰ Hanhinen (2010, 187) muistuttaa, että kompetenssi- ja kvalifikaatiokäsitteillä on eronsa, joka tulisi
tunnistaa. Kvalifikaatiossa on kyse työelämän suunnasta tulevasta työn vaatimuksista. Kompetens-
silla sen sijaan haetaan työntekijän kykyjä ja valmiuksia vastata työn asettamiin vaatimuksiin. Am-
mattitaidossa sitä vastoin on kyse inhimillisen pääoman aktualisoituminen kompetenssin mahdol-
listamalla ja kvalifikaatioiden edellyttämällä tavalla. Työelämäosaaminen voidaan nähdä dynaamisena
prosessina, jossa oleellista on osaamiseen liittyvien eri osatekijöiden kehittyminen. (Ibid.)

Negatiivinen kierre voimistuu edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa työyhteisön sisällä. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Taulukko 2. Työkykytalo (mukailien Työterveyslaitos 2014a; Ilmarinen).



Työterveyslaitoksen (2014) työterveystalo kuvaa työkyvyn kokonaisuutta. Työkyvyssä on kyse ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta. Työkyky muodostuu niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisesta toimintakyvystä ja terveydestä. Osaaminen kuvastaa peruskoulutusta sekä ammatillisia tietoja ja taitoja. Tietoja ja taitoja tulee päivittää jatkuvasti.

Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen tapahtuu arvojen, asenteiden ja motivaation kautta. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Työkyky heikkenee tilanteessa, jossa työstä on muodostunut pakollinen osa elämää eikä työ toisaalta vastaa omia odotuksia. Jos työ sitä vastoin koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, työkyky vahvistuu. (Ibid.)

Johtaminen, työyhteisö ja työolot kuvaavat työpaikkaa konkreettisesti muodossaan. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä tukevaa toimintaa. Työyhteisö ja työolot voivat muuttua nopeasakin tahdissa. Työntekijöiden saattaa olla vaikea pysyä muutostahdissa mukana. Yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan johtajien ollessa vastuussa itse työstä ja työoloista. Kokonaisvastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Ibid.)

Työuupumuksen osalta tutkimuskirjallisuus tuntee useita eri määritelmiä. Työuupumus voidaan muun muassa nähdä kolmena eri ulottuvuutena: emotionaalisenä uupumuksena, kyynisyytenä ja ammatillisen tehokkuuden vähenemisenä (kts. Maslach & Jackson 1981, 209). Toisaalta työuupumuksessa voi olla kyse muun muassa pitkäkestoisesta väsymyksestä, masennuksesta ja jopa turhautumisesta siihen,

että yksilö sitoutuu ja omistautuu tehtävälle, josta ei lopulta seuraa yksilölle sitä tyydytystä, jota hän työltään hakee (kts. Freudenberg & Richelson 1980).

Hämäläinen (2001, 48) painotti jo reilu vuosikymmen sitten, että on tärkeää ymmärtää raja työuupumuksen ja työhön kyllästymisen välillä. Hän painottaa, että työuupumuksesta puhutaan usein silloinkin, kun kyse on työntekijän työhönsä kyllästymisestä, melankoliasta, masennuksesta, ahdistuksesta sekä jopa laiskuudesta. Todellinen työuupumus on ilmiönä hyvin pitkäaikainen, selkeästi tavallista masennusta vaikea-asteisempi tila, joka ei mene ohi ilman perusteellista hoitoa. Tällainen tila vaatii korjaantuakseen pitkäaikaisen sairasloman. Haasteena on usein se, ettei yksilö itse huomaa uupuneensa. Toisaalta jaksamattomuutta ei myöskään voi yleistää. Toiset yksilöt uupuvat samalla, kun toiset kokevat työnsä entistä mielekkäämmäksi. (Ibid. 51.)

Merkittävää on, että työuupumukselle on harvoin löydettävissä vain yhtä selittävää syytä. Uupuneet näkevät harvoin uupumuksensa lähteenä vain työelämään liittyvät tekijät tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa tai yksityiselämän tapahtumiin liittyvät asiat. Työhön liittyvistä tekijöistä on kuitenkin nostettavissa yleisiä uupumuksen aiheuttajia. Näitä ovat muun muassa liian suuri työmäärä, työn määrällinen kuormittavuus, uudet työtehtävät, uusien työvälineiden käyttö sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Myös yksilön omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla sekä hänen suhteellaan työhön voidaan katsoa olevan merkitystä. (Kinnunen ja Hättinen 2005, 50.)

Työuupumuksen yhtenä keskeisenä ilmenemismuotona nähdään useiden määritelmien mukaan uupumusasteinen väsymys. Toisaalta tätä lähestymistapaa on myös kritisoitu (kts. mm. Maslach, Schaufeli & Leiter 2001), sillä väsymyksen ei nähdä kuitenkaan olevan riittävä ehto työuupumukselle. Väsymys ei kerro siitä, minkälainen suhde yksilöllä on omaan työhönsä. Tämän vuoksi muun muassa de-personalisaatiolla ja kynnistyneisyyden arvioinnilla voidaan tuoda syvyyttä työuupumuksen määrittelyyn. Lisäksi muun muassa ammatillisen tehokkuuden taso sekä itsetunnon tila toimivat käyttökelpoisina työuupumuksen arvioinnin käsitteinä. (Kinnunen ja Hättinen 2005, 52.)

Toisaalta työn imun ja työuupumuksen on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä toisiinsa nähden. Työn imun katsotaan näin ollen vähentävän työntekijän kokeman työuupumuksen määrää. Työn imun on myös havaittu olevan yhteydessä hyvään itse arvioituun terveyteen ja työkykyyn (kts. mm. Hakanen & Perhoniemi 2012). Toisaalta työtehtävään liittyvä työsitoutuneisuus ja organisaatiositoutuneisuus ovat myös vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tutkimuskirjallisuus nostaa kuitenkin esille myös sen, miten vahvan työsitoutuneisuuden on havaittu olevan riskitekijä

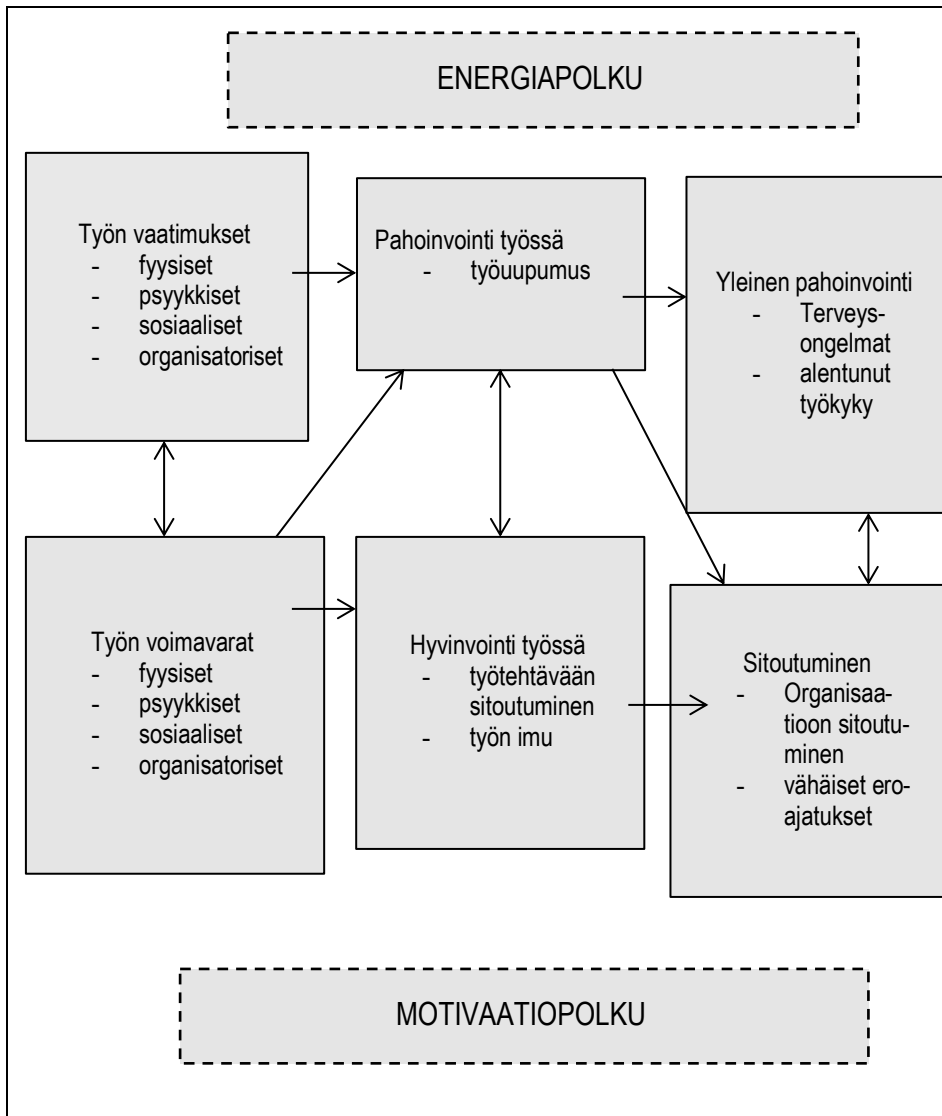
vahvasti sitoutuneen terveydelle, mikäli työhön liittyy paljon stressitekijöitä (Mäki-kangas et al. 2005, 70–71.) Työsitoutumisella tarkoitetaan yleisesti yksilön samais-tumista työhönsä. Tällöin työrooli itsessään muodostuu osaksi yksilön minäkäsitystä ja elämää. (Kts. Kanungo 1982.)

3.5.3 Työn vaatimukset ja voimavarat

Yksilöllä on yllättävän suuri vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvoinnista käyty keskustelu sivuaa useimmiten päinvastaista ilmiötä eli työpahoinvointia. Organi-saatiotasolla tarkasteluissa nousevat yleensä esille työyhteisön ja yksilön kokemat ongelmat. (Suonsivu 2011, 13.) Yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan. Itse työstä ja työoloista vastaavat sitä vastoin johtajat ja organisaatio. Kokonaisvas-tuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työ-terveyslaitos 2014a.) Kinnunen ja Mauno (2009, 47–48) painottavat työn vaatimus-ten ja voimavarojen keskeistä tasapainoa merkittävänä työhyvinvoinnin mahdollis-tajana.

Työn vaatimuksia ja työn voimavaroja voidaan tarkastella useiden eri mallien kautta. Yleisesti käytetty JD-R -malli (Job Demands-Resources) perustuu oletuk-selle siitä, että työn piirteet ovat jaettavissa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (kts. Schaufeli & Bakker 2004). Samalla työn vaatimusten ja voimavarojen mallin sisältä on löydettävissä kaksi rinnakkaista ja toisiinsa liittyvää hyvinvointiprosessia, joita kuvataan kuviossa 7. Näitä polkuja ovat energiapolku sekä motivaatiopolku. (Ibid. 57.)

Energiapolku käynnistyy työn vaatimustekijöistä, mikä itsessään johtaa niin hei-kentyneeseen terveyteen kuin alentuneeseen työkykyyn työssä jaksamisen ongel-mien kautta. Työn voimavaratekijät saattavat sitä vastoin käynnistää motivaatiopo-lun, joka itsessään edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta myös sitoutumista organisaatioon. (Ibid.)



Kuvio 9. Työn energia- ja motivaatiopolut (Mäkikangas et al. 2005; Schaufeli & Bakker 2004).

Merkittävää on huomata, että energiapolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä. Lisäksi mallia ei sinänsä ole luotu täysin aukottomaksi, sillä työntekijä voi pitää työnsä piirteitä samanaikaisesti työn vaatimus- ja voimavaratekijöinä. Työn positiivisina koetut kokemukset voivat myös aiheuttaa harmia. Hankalaksi mallin tuottaman jaon työn vaatimuksiin ja voimavaroihin tekee yksilön arvomaailma itsessään; yksilö tuottaa oman tulkintansa vaatimuksista ja voimavaroista. (Mäkikangas et al. 2005, 58.)

3.6 Transformationaalinen johtaminen

Tehokas johtaminen liitetään teoriakeskusteluissa usein johtamiskäyttäytymiseen, jonka uskotaan olevan opittavissa. Tehokkaan johtamiskäyttäytymisen suuntaukset voidaan jakaa muun muassa johtamistyön sisältöä korostaviin suuntauksiin sekä johtamistyyliä korostaviin suuntauksiin. (Lämsä et al. 2013, 225.) Transformationaalinen johtaminen on tunnetuimpia moderneja johtamisteorioita. Transformaatiolla viitataan erityisesti *muutokseen* sekä *muuttumiseen*. Keskeistä teorian sisällä käydyssä paradigmakeeskustelussa on ollut erityisesti se, nähdäänkö karismaattinen johtajuus hyvän johtajuuden kautta käsiteltynä johtamistapana (kts. Burns) vai pikemminkin johtajan henkilön kautta tarkasteltuna käyttäytymisprosessina ja sen vaikutuksina alaisten toimiin (kts. Bass 1998).

Keskusteltua on käyty myös transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden suhteesta hyvään johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen tehokkuuteen (kts. mm. Avolio, Walumbwa & Weber 2009; Goleman 2000).²¹ Erityisesti Goleman (2000) on nostanut esille ajatuksen siitä, että johtajuuden tehokkuuteen päästään yhdistelemällä eri johtamistyyliä. Johtamistyyliä itsessään ovat jaettavissa tunneälyn eri osa-alueisiin. Johtamistyyliä ovat muun muassa pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä sekä valmentava johtamistyyli. Johtajat, jotka hallitsevat neljän tai useamman johtamistyylin ominaispiirteitä, ovat tehokkaimmillaan edistäen samalla myös organisaation tavoitteisiin pääsemistä.

Transformaationaalinen johtajuus käsittelee eritoten esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta tarkasteltuna esimiehen katsantokannasta käsin. Johtaja vaikuttaa alaisiinsa johtamisen prosessin kautta ja samalla niin johtaja kuin johdettavat kehittyvät. Kehittyminen sitouttaa yksilöitä organisaatioon ja lisää työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota (Bass 1985; Kouzes & Posner 1987).

Transformationalisella johtajuudella on nähty olevan hyötyjä myös muun muassa työtyytyväisyyden lisääntymiselle (mm. Dumdum, Lowe & Avolio 2002), organisaation stressialttiuden vähenemiselle (mm. Seltzer, Numerof & Bass 1989) sekä alaisten optimistisuuden lisäämiselle (mm. McColl-Kennedy & Anderson 2002). Transformationaalisen johtajuuden neljän eri osa-alueen lisäksi transformationaaliselle johtajuudelle ominaisella johtamiskäyttäytymisellä on tutkimusten kautta löydetty myös hyötyjä emotionaalisen älykkyyden lisääntymisessä (kts. Palmer, Walls, Burgess & Stough 2001).

²¹ Tämän luvun teoriakirjallisuuden osalta katso myös Valli (2011).

James Burnsin teos *Leadership* (1978) nosti esille transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden käsitteet. Burnsille (1978, 2–3) johtaja (leader) toimii kaksoisroolissa tyrannina ja hallitsijana. Käsitteet ovat toistensa vastakohtia. Pelkkä tyrannius ei kuitenkaan voi toteuttaa johtajan tärkeintä päämäärää eli kestävästi ihmillisen hyvän tuottamista. Valtaa tarvitaan, jotta tähän nimenomaiseen tavoitteeseen voidaan päästä. Vallan käyttämiseksi on omattava oikea tahtotila ja riittävästi resursseja eli halua ja kykyä. (Ibid. 12.) Johtaja on sidottu ympäröivän maailman tapahtumiin, siellä vallitseviin tilanteisiin sekä toisiin ihmisiin riippumatta vallan määrästä (ibid. 413).

Teoriaa on sittemmin uudelleen kehitetty lukuisten eri tutkijoiden kautta (kts. Bass 1985; Bennis & Nanus 1986; Tichy ja Devanna 1986; Kouzes ja Posner 1987). Bass (1985, 1994, 1998) on kehittänyt Burnsin ajatuksia transformationaalisesta johtamisesta eteenpäin. Ajattelumallien erot löytyvät pitkälti siitä, onko transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen toistensa ääripäitä (kts. Burns) vai onko johtajan mahdollista omassa johtamiskäyttäytymisessään käyttää ominaisuuksia molemmista johtamismalleista (kts. Bass). (Bass 1985, 22; Nissinen 2004, 130.) Toisaalta johtamisesta voidaan löytää kokonaisvaltaista asioihin paneutumatta jättämistä. Käytännön esimerkki tällaisesta johtamisesta on niin kutsuttu ”antaa mennä” -johtaminen (Bass 1998, 7). Johtaja ei kuvatus kaltaisessa johtamisessa osallistu alaistensa työhön eikä omalla esimerkillään ja positionsa kautta ota kantaa asioiden tilaan. Toisaalta johtajan ongelmanratkaisukyvyssä on havaittavissa puutteita eikä haasteisiin tartuta vaan niitä pyritään pikemminkin peittelemään.

Kansallisesti transaktionaalisen johtajuuden mallia on sovellettu muun muassa Kouzesin ja Posnerin malliin (kts. Hautala 2005) sekä Bassin malliin (kts. Nissinen 2004) perustuen. Puolustusvoimien viitekehyksestä johtajakoulutuksessa käytetään syväjohtamisen mallia (Nissinen 2000b).

Transformationaalisen johtamisen tutkimus kohdistaa mielenkiintonsa erityisesti prosesseihin, joiden avulla johtajat kykenevät innostamaan johdettavia siten, että kulloinkin eteen tulevien haasteiden voittaminen on mahdollista. Tämä vaatii johtajilta kykyä yksilölliseen kohtaamiseen eli ymmärrystä johdettavien tarpeista, motiiveista sekä osaamisesta. Lisäksi vaaditaan kykyä suhteuttaa oma toiminta vastaamaan toimintaympäristöstä nousevia tarpeita. Transformationaalinen johtaja kykenee motivoimaan ja luomaan uutta sekä luomaan selkeän vision organisaatiolle. Heihin luotetaan erityisesti siitä syystä, että kuvatus kaltaiset johtajat antavat organisaatiolle olemassaolon tarkoituksen. (Sydänmaanlakka 2004, 42.)

Idea karismaattisesta ja kokonaisuuteen pyrkivästä johtamisesta sekä sitä tukevista palautejärjestelmistä on viety edelleen eteenpäin vuonna 2001 ilmestyneessä

Metcalfe ja Metcalfen transformationaalisen johtajuuden kysymyssarjassa (Ladkin 2010, 4). Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa johtamiskäyttäytymisen kehittämistä tukevat syväjohtamisen tarjoamat työkalut perustuvat pitkälti Bassin (1985) sekä Metcalfe ja Metcalfen (2001) teoksista johdettuihin malleihin. Syväjohtamisen johtamismallin tarjoamia käytännön työkaluja johtamisen tueksi ovat syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen malli, johtamisen vaikutusten malli sekä syväjohtamisen kehittämisen tueksi tarkoitettu syväjohtamisen kysymyssarja (Nissinen 2000b, 100–101). Uusimman tutkimuksen puitteissa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamiskäsitys on yhdistetty kokonaisuudeksi (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 207; Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007, 15–25)

Transaktionaalisen johtajuuden teoriakehystä on määritelty monin eri tavoin käsitteen ollessa jo itsessään monitahoinen. Tunnetuimpia määritelmiä on Bassin ja Avolion (1988) jakama nelijako, josta transformationaalinen johtajuus koostuu. Johtajuus koostuu tutkijoiden mukaan karismasta, inspiroimisesta, alaisten yksilöllisestä kohtaamisesta sekä alaisten kannustamisesta omaan ajatteluun. Toisaalta Kouzes ja Posner (1987) lähtevät avaamaan transformatiivista johtajuutta viisiportaisen mittariston kautta. Mittariston ulottuvuuksia ovat haastaminen, visioiminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen sekä palkitseminen. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtajuus nähdään alkuperäisen teoriakeskustelun pohjalta olemassa olevana ilmiönä, jonka anti erityisesti kyky käsitteellistää johtajuuden johtamiskäyttäytymistä. Johtaja tunnistaa alaistensa tarpeet. Vastaa ottaen huomioon persoonallisuudet. Sitouttamisen keinona voidaan käyttää seurantaa ja motivointia.

3.6.1 Sotilasjohtaminen

Sotilasjohtamista on perinteisesti tarkasteltu sotataidon klassikoiden (kts. mm. Sunzi 1998, Clausewitz 1998, Liddel Hart 1967) sekä modernien johtajuusteorioiden (kts. mm. Goffman 1959, Kouzes & Posner 1987, Yukl 1989, Goleman 1995) kautta. Erinomaisuuden tavoittelu liitetään usein sotilasjohtamiseen (kts. mm. Taylor, Rosenbach & Rosenbach 2009). Sotilasorganisaatioissa ristiriitä yksilön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välillä on korkeimmillaan esimerkiksi taistelutilanteissa (Nissinen 2000c, 37).

Johtaminen prosessina, jonka avulla asioita saadaan tehdyksi erilaisin työnjaollisin menetelmin, jaetaan perinteisesti asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Tätä perinteistä jakoa on puolustettu johtamisen moninaista

kenttää selventävänä jakona. Asioiden ja ihmisten johtamista käsitellään usein kahden käsitteen eroavaisuuksien kautta (kts. mm. Huhtinen 2006, 51).

Johtamista pidetään sosiaalisena ilmiönä, jossa subjekti on maailmansa osa. Tarkastelija ja toimijat toimivat ikään kuin saman maailman sisällä. Johtajuudessa on kyse ennen kaikkea kontekstista sekä erityisesti toimijoista, jotka johtajuuden ilmiön osaltaan määrittävät. Johtaja henkilönä ei välttämättä olekaan kaiken johtajuustarkastelun ja -toiminnan keskipisteessä. (Uhl-Bien 2006, 654–655; Ladkin 2010.)

Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on perinteisesti erotettu toisistaan (Sydänmaanlakka 2004, 22). Johtajuus voidaan myös määritellä kollektiiviseksi prosessiksi, joissa johtajat ja johdettavat ovat toimijoina. Johtajuuteen tarvitaan toimijat sekä tietty aika ja paikka. (Ladkin 2010, 11.) Toisaalta samaista jakoa on kritisoitu muun muassa liian keinotekoisena rajanvetona asioiden ja ihmisten johtamisen välillä. Transformationaalinen johtamiskäsitys on luonut johtamisprosesseille vielä kolmannen ulottuvuuden perinteisen jaon lisäksi. Goleman (2009, 39–40) esittää parhaista johtajista löytyvän yhteisenä piirteenä muun muassa sen, että he omaavat tunneälyä ja osaavat käyttää sitä johtamisessaan. Tunneäly voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen. Näitä ovat itsetietoisuus, itsesäätely, motivaatio, empatia sekä sosiaaliset taidot.

Erityisesti sotilasjohtamiseen on totuttu liittämään tehokkuuden käsite. Tehokkuutta johtajuudessa voidaan arvioida muun muassa tavoitteiden saavuttamisen, johdettavien asenteiden sekä ryhmäprosessien laadun kautta. Tavoitteiden saavuttamista voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä tehokkuuden arviointiperusteista. Johdettavien asenteiden kautta esimies sen sijaan saa tarvittavaa tietoa muun muassa siitä, miten pystyy vastaamaan johdettavien tarpeisiin ja odotuksiin. Asenteisiin liittyvät muun muassa johdettavien työtyytyväisyys ja tyytymättömyys, ystävällisyys sekä vihamielisyyden tunteet. Ryhmäprosessien laadun arviointiin liittyy keskeisesti johtajan kyky lisätä ryhmän yhtenäisyyden tunnetta sekä yksilöiden motivaatiota ja yksilöiden välistä yhteistyötä. (Lämsä et al. 2013, 208–209.)

Optimaaliseen tehokkuuteen päästäkseen organisaatioiden sekä niissä toimivien johtajien on harjaannutettava laaja-alaisen ihmisten ja asioiden johtamisen kokonaisuuden taitojaan vahvoiksi johtajiksi kasvaakseen. Dynaamiset olosuhteet niin organisaation sisällä kuin toimintaympäristössä vaativat johtamiselta ja johtajuudelta kykyä haastaa olemassa olevia käyttäytymismalleja sekä osaavaa päätöksentekoa sen suhteen, mitä toimintoja tulisi kehittää ja toisaalta ylläpitää toimivien työympäristöjen luomiseksi. (Lunenburg 2011, 1.) Taulukko 3 erittelee karkeasti

asioiden ja ihmisten johtamisen kategorisia eroja edellä mainittuun dynaamiseen toimintaan verraten.

Taulukko 3. Asioiden ja ihmisten johtamisen kategorinen vertailu Lunenburgin (2011) mukaan.

Kategoria	Leadership	Management
Ajatusprosessi	Keskittyy ihmisiin Katsoo ulospäin	Keskittyy asioihin Katsoo sisäänpäin
Tavoitteen asettaminen	Artikuloi vision Luo tulevaisuutta Hahmottaa kokonaisuuden	Toteuttaa suunnitelmia Parantaa tätä hetkeä Keskittyy sisältöön
Suhteet työntekijöihin	Voimaannuttaa Kollegiaalinen Luottaa ja kehittää	Kontrolloi Alaissuhteet Johtaa ja koordinoi
Operointi	Tekee oikeita asioita Luo muutosta Palvelee johdettavia	Tekee asiat oikein Johtaa muutosta Palvelee johtoa
Hallinto	Käyttää valtaa Käyttää konflikteja Toimii päättäväisesti	Käyttää auktoriteettia Välttää konflikteja Toimii responsiivisesti

Johtamisprosessit, olivat ne sitten management- tai leadership-perinteeseen pohjaavia, nivoutuvat yhteen niin ihmisten arjessa, organisaatioissa kuin yhteiskunnissa. Sotilasjohtamisen teoriakenttä pohjautuu management- ja leadership-teorioihin sekä organisaatorakenteeseen ja organisaatiokulttuuriin. Kaikki nämä ulottuvuudet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Sotilasjohtamisen ajatusmaailmassa kohtaavat erityisesti epävarmuus, epäsymmetria, epälineaarisuus sekä kompleksisuus. Sotilasjohtamisen perinteisiä toimintaympäristöjä ovat sota, rauha, rauhanturvaaminen ja kriisinhallinta sekä kokonaismaanpuolustus. (Huhtinen 2006, 11.) Samalla strateginen johtaminen sekä sotilasjohtaminen nivoutuvat yhteen (kts. mm. Krogars & Ojala 1999) johtamisen prosessin ollessa jatkuvassa muutoksessa (kts. mm. Liikola 2007).

Julkisen sektorin managerialismin voidaan katsoa tuottavan uudelleen sotilasvallan (militarism) kieltä ja kuvaamista (Tallberg 2009, 22). Kontingenssiteorioihin perustuva tilannekohtaisuus-ajattelu on haastanut muun yhteiskuntaelämän ohella myös johtajuustutkimusta viime vuosikymmeninä (Lillrank 2014).

Nissinen (2000b, 69) näkee johtajuuden tärkeimpänä keinona kehittää organisaatioita ja niiden kulttuuria. Johtajuudella voidaan vaikuttaa kaikkeen, mitä Puolustusvoimissa rauhan aikana tapahtuu. Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Osaava ja toimintakykyinen henkilöstö nähdään keskeisenä osana puolustusvoimien suorituskykyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vastuu henkilöstöjohtamisesta ja organisaation hyvinvoinnista sekä osaamisesta

jakaantuu esimiehille, henkilöstöasiantuntijoille ja työntekijöille. Työyhteisön ilma-
piiri syntyy osana arjen toimintaa. (Puolustusvoimat 2015, 7.)

Johtajuudesta ja siihen viittaavista tilanteista on siis kyse, kun jollakin henkilöllä
on velvoite tai oikeutus määrittää toisten ihmisten todellisuutta. Johtajuus on yk-
sinkertaista merkitysten johtamista. (Smircich ja Morgan 1982, 258.) Johtaminen
kuvastaa persoonattoman systeemin johtamista korostaen järjestelmiä ja työkaluja,
joita organisaatiossa käytetään. Tunnejohtamisessa tärkeää on vastavuoroisuus ja
todellinen yhteistoiminta. Asiajohtamisen tavoitteena on selkeyttää, analysoida ja
antaa keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. (Jones 2001, 164–169.)

3.6.2 Luottamuspääoma

Luottamus ja epäluottamus liittyvät organisaatioiden sosiaaliseen kehykseen ja ih-
misten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Luottamukseen liittyy niin emotionaalisia
kuin kognitiivisia ulottuvuuksia sekä syvälle rakennettuja oletuksia kulloinkin val-
lalla olevasta sosiaalisesta järjestyksestä. Luottamus on sosiologisesta katsantokan-
nasta erityisesti ryhmiin ja niiden toimintaan liittyvä ilmiö. Luottamukseen liittyy
samalla riski epäluottamuksen kohtaamisesta. Luottamus saavutetaan, kun sosiaa-
liset toimijat eivät enää tarvitse enempää todisteita tai rationaalista selittämistä luot-
tamuksensa tueksi. (Lewis & Weigert 1985, 967–968, 970.)

Luottamuksesta käytyä laajaa teoriakeskustelua voidaan yksinkertaistaa eri ta-
voilla. Yksi mahdollisuus on jakaa keskustelu yksilön persoonallisuuteen ja toisaalta
käyttäytymiseen liittyviin koulukuntiin. Luottamuksen mikro- ja makrotasoja kes-
kusteluissaan yhdistävä Luhmann²² (1979) esittää luottamuksen vähentävän elä-
mään liittyvää kompleksisuutta. Samalla luottamus rakentuu sosiaalisesta luotta-
muksen luottamuksen prosessille. Tulevaisuuteen liittyvien kontingenssien hallit-
seminen on ihmiselle lähes mahdoton tehtävä. Luottamus tasapainottaa tarvetta
hallita kaikkea elämään ja sen ennakoimattomuuteen liittyvää monimuutkaisuutta.
Keskustelu ihmisen rationaalisuudesta ja epärationaalisuudesta liittyy osaltaan
myös luottamukseen liittyvään teoriakeskusteluun (kts. mm. Simmel 1997).

²² Luhmann on etenkin hallintotieteen saralla usein referoitu teoreetikko johtuen hänen tarjoamis-
taan laaja-alaisista näkökulmista yhteiskuntaan ja organisaatioihin systeemeinä (kts. mm. Luhmann
1995). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osalta Luhmannin tarjoama selitysmalli luot-
tamuksen rakentumisen prosessista tuodaan esille esimerkkinä luottamuksen käsitteestä käydystä tie-
teellisestä keskustelusta. Systeemitoreettista mallia ei kuitenkaan sellaisenaan käytetä yksinomaan
kuvaamaan luottamusta ilmiönä, joka tämän aineiston analyysiprosessissa on noussut esille.

Luottamukseen liittyvän käyttäytymisen koulukunnan osalta erityisesti sosiaalista oppimista painottava Rotter (1967; 1971) on tuonut käytännönläheisiä tekniikoita luottamuksen mittaamiseen (kts. mm. ITS, Interpersonal Trust Scale). Psykologiselta kannalta luottamukseen liittyy vahvasti yksilön tai ryhmän odotukset siitä, että toinen osapuoli osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Minkä tahansa yhteisön tehokkuus ja onnistumisen edellytykset punnitaan lopulta luottamuksen kautta. (Kts. mm. Rotter 1967, 651.) Luottamuksen rakentumista ymmärtääkseen on hyväksyttävä sosiaalisen muutoksen käsite (kts. Rotter 1971, 443). Luottamuksen rakentumiseen liittyy näin ollen myös yksilön käyttäytymisessä huomattava, itsestä lähtevä muutos.

Pysyvän luottamuksen rakentaminen on yllättävän haastavaa. Erilaiset psykologiset, sosiaaliset sekä instituutioihin liittyvät tekijät rajoittavat luottamuksen rakentumista. (Kramer 1999, 569.) Samalla niin organisaation sosiaalinen rakenne kuin yksilöiden tarve saavuttaa enemmän henkilökohtaisia voittoja kuin häviöitä sosiaalisissa suhteissaan ohjaavat yksilöiden luottamuksen rakentumisen prosessia (kts. lisää Tyler & Kramer 1996, 1). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa niin organisaatiossa toimivien yksilöiden kykyyn luottaa ja toisaalta olla luottamuksen arvoisia (Huff & Kelley 2003, 81).

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana teoreettinen keskustelu luottamuksesta on jakaantunut yhä useampiin variaatioihin ja koulukuntiin. Riskin käsite on kuitenkin löydettävissä lähes jokaisesta teoriasuuntauksesta. Luottamuksen problemaattisuutta tieteellisenä konseptina on varjostanut teoriakeskusteluissa esille nostettu itse käsitteen määrittelyn vaikeus, riskin ja luottamuksen suhde sekä esimerkiksi luottamuksen seurausten hahmottamiseen ja mittaamiseen liittyvät haasteet (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 710). Kokonaisvaltainen luottamuksen tutkimuksen malli (kts. Mayer et al. 1995; Schoorman, Mayer & Davis 1996; 2007) pyrkii yhdistämään eri lähestymistapoja luottamuksen konseptin käsitteellistämässä ja käytännön tutkimuksessa. Mallissa yhdistyvät niin luottavan henkilön kuin luottamuksen kohteen huomioiminen luottamuksen rakentumisen prosessissa. Samalla malli yhdistää yksilön näkökulmasta muun muassa yksilön taidon, suoraskäisyyden sekä hyväntahtoisuuden ominaisuudet luottamuksen rakentumisen prosessissa ottaen huomioon myös luottavan henkilön vaikutuksen prosessiin, riskiä unohtamatta. (Mayer et al. 1995, 715.) Yhteistyö, varmuus sekä ennustettavuus on useissa eri luottamusta luotaavissa teorioissa sekoittuneet itse luottamuksen käsitteeseen ja sen tarkasteluun. Kokonaisvaltainen luottamuksen tutkimuksen malli pyrkii korjaamaan tätä puutetta tarkastelemalla luottamusta yhtäaikaaisesti niin konseptina kuin tekijöitä, jotka luottamukseen vaikuttavat. Lisäksi mallissa

tarkastellaan luottamuksen vaikutuksia. Mallin heikkoudet piilevät siinä, ettei sitä ole tarkoitettu tarkastelemaan luottamuksen kehittymistä kahden osapuolen välillä. Lisäksi luottamuksen antajan ja saajan välistä suhdetta tarkastellaan vain yksisuuntaisesti luottajasta luotettavaan nähden. (Mayer et al 1995, 729–730.)

Ajoittain keskenään kilpailevat luottamuksen ja kontrollin saavuttamisen prosessit tavoittelevat molemmat riskin rajoittamista. Toisaalta uusina keskustelun avauksina voidaan pitää tunteiden sekä affektien huomioimista osana luottamuksen rakentumista ja toisaalta epäluottamuksen aiheuttaman luottamuspuolan korjaantumista. (Schoorman et al. 2007, 352.)

Suomalaisia johtajia on perinteisesti kuvailtu sulkeutuneiksi ja eristäytyneiksi. Työnjako ja yhteiskunnan sekä työelämän murros ovat vaikuttaneet myös johtamistaidolle asetettuihin vaatimuksiin. Avoimen toiminnan ja luottamuksellisuuden yhdistäminen vaatii johtajalta taitoa ja omistautumista. (Toskala 2000, 17.)

Yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen kuuluu kiinteänä osana joko luottamuksen tai epäluottamuksen tunteet. Luottamusta on tutkittu monella eri tieteenalalla ja erilaisin metodein. Luottamusta voidaan kuvailla muun muassa inhimillisen vuorovaikutuksen kautta syntyväksi tahtotilaksi, joka ohjaa yksilöiden välisen yhteistyön todennäköisyyttä sekä -laatua (Harisalo & Stenvall 2002, 33).

Mikä tahansa suhde on riippuvainen osapuolten välisestä luottamuksesta. Luottamusta on olemassa, kun meillä on positiivisia odotuksia toisen osapuolen aikeista ja toimista etenkin, kun kyse on riskitilanteista. Luottamuksen taso on sitä korkeampi, mitä enemmän toisen osapuolen toimet vaikuttavat toimijaan hänen olleensa haavoittuvainen. Luottamus voi perustua laskelmointiin, tietoon tai identifiikaatioon eli kykyyn asettaa toisen asemaan. Vaikeimmin saavutettavissa on viimeksi mainittu luottamuksen tyyli. (McShane & Von Glinow 2000, 528.)

Harisalo ja Miettinen (2010) ovat tutkineet luottamuksen merkitystä organisaatioiden toimivuudelle. Luottamus rakentuu yksilön oman itseluottamuksen lisäksi ihmisten välisille vuorovaikutussuhteille. Luottamus luo samalla tulevaisuutta, sillä ”Luottamus kanssaihmiin ja erilaisiin institutionaalisiin järjestelyihin tekee elämästä ennustettavan ja hallittavan.” Luottamuksen järkkyyessä hallitsemattomuus sekä epävarmuus lisääntyvät. (Harisalo & Miettinen 2010, 23–24.) Samalla luottamus on merkittävä hallinnolle ja palveluille asetettu arvo. (Ikola-Norrbacka 2010, 28).²³

Luottamus on samalla vallan valtaa. Ilman luottamusta valta joutuu hakemaan apua manipulaatiosta, vilpistä ja jopa pakosta (kts. Harisalo & Stenvall 2002, 7).

²³ Tämän luvun teoriakirjallisuuden osalta katso myös Valli (2011).

Luottamuspääoma syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Sitä voidaan kuvata vakaumuksena eli psykologisena tilana, jolla on huomattavia taloudellisia seuraamuksia. Luottamuspääomaa hyväksikäyttämällä voidaan välttyä turhilta informaatiokustannuksilta sekä juridisilta kustannuksilta, jotka aiheutuvat kummankin osapuolen oman selustan turvaamisesta. Luottamus on ihmisiä aktivoiva ja energiaa antava voima. (Harisalo & Miettinen 1995, 22.)

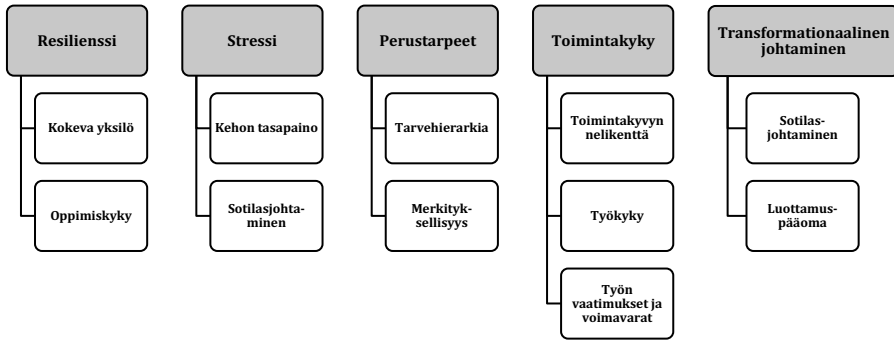
Luottamuksessa sekoittuvat samanaikaisesti tiedot ja tunteet. Juuri tästä syystä luottamuksen rikkoutuminen on usein voimakas kokemus. Esimiehet voivat edistää särkyneen luottamuksen korjaamista viljelemällä seuraavaa neljän askeleen kaavaa: tunnusta rikkomus, tunnista loukkauksen syy ja osapuoli, myönnä tekojen tuhoisuus luottamukselle ja ole valmis ottamaan vastuu. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 137.)

Laaksonen (2004, 79) muistuttaa luottamuksessa olevan lopulta kysymys hyvän ja pahan suhteesta. Jos ihmisluontoa pidetään pahana, ei ihmiseen voida luottaa. Sotilasorganisaation johtamiskoulutuksen osalta luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisen viitekehityksessä ensimmäinen johtamiskäyttäytymisen ulottuvuus eli teesi. Vuorovaikutuksen tärkein pilari on juuri keskinäinen luottamus; esimiehen on toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Luottamuksen muodostumiselle erityisen tärkeää on se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaiensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Tämä vaatii johtajalta myös rohkeutta seisoa sanojensa takana. (Nissinen 2004, 42.) Luottamus vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin suhteisiin myös yhteiskunnallisella tasolla. Luottamuksen nähdään olevan yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun arvoista (Ikola-Norrbacka 2010, 28).

3.7 Yhteenveto teoreettisesta keskustelusta

Resilienssin muodostumisen prosessi on hyvin yksilökohtainen sekä tilannesidonainen. Näin ollen yksiselitteisen ja kattavan teoreettisen viitekehityksen luominen yksilön resilienssistä tuntuu lähes mahdottomalta tehtävältä. Mahdoton voi kuitenkin olla mahdollista, mikäli asioita yksinkertaistetaan. Yksinkertaistamisessa vaarana piilee tosin liiallinen yksinkertaistaminen. Tässä tutkimuksessa esitetty kapea otos yksilön resilienssiin vaikuttavista voimista tutkimuskohteessa on kompromissiratkaisu. Tavoitteena on ennen kaikkea kirkastaa lukijalle kuvaa niistä tekijöistä, jotka aineiston kautta ovat nousseet yksilön kannalta häneen omaan resilienssiinsä merkittävästi vaikuttaviksi kokonaisuuksiksi. Aiemmin tässä pääluvussa käsiteltyjen

osakokonaisuuksien mukaisesti työn aineistosta nousevat seuraavat pää- ja alakäsitteet:



Kuvio 10. Yhteenveto tutkimuksen aineiston teemoista.

Olen väitöskirjan teoreettista viitekehystä rakentaessa huomioinut resilienssin muodostumisen ilmiön yksilön näkökulmasta käsin. Samalla olen pyrkinyt rakentamaan lukijalle kuvan niistä organisatorisista erityispiirteistä, jotka vaikuttavat kohdeorganisaation taustalla. Kriisinhallintaorganisaatio itsessään ja erityisesti kriisinhallinta työnä ovat hyvin konteksti- ja tehtävisidonnaisia kokonaisuuksia. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä tutkimuskohde ja sen kulttuuri sekä ominaispiirteet ovat esitelty vain läpileikkauksena, mutta toivottavasti lukijalle riittäväällä tarkkuudella informaatiota tarjoavana. Pääkäsitteiden osalta teoriakirjallisuus voidaan tiivistää seuraavan taulukon muotoon.

Taulukko 4. Pääkäsitteiden teoriakirjallisuus.

Pääkäsite	Alakäsitteet	Teoreetikot	Teema
Resilienssi		Rutter 1987 Masten 2001 McEwen 2011 Lerner et al. 2012 Poijula 2018	Suojamekanismit Resilienssin kehittyminen Työresilienssi Resilienssi ja yksilön kehitys Resilienssi
	Kokeva yksilö	Fhanér 1993 Dunderfelt 2017 Sapolsky 2018	Yksilöpsykologia Henkinen psykologia Kehitysbiologia
	Oppimiskyky	Kolb 1984 Kahneman 2012 Kayes 2015 Huottilainen & Saarikivi 2018 Keinänen & Martin 2019	Kokemuksellinen oppiminen Ajattelun mekanismit Organisaation resilienssi Aivotutkimus Mielentäminen
Stressi		Cannon 1914 Selye 1964 Lazarus 1999 Sapolsky 2003 Vartiovaara 2008	Stressin mekanismit Stressitutkimus Psykologinen stressi Stressin fysiologia Stressin fysiologia
	Kehon tasapaino	Cannon 1914 Sapolsky 2003 Vartiovaara 2004	Stressin mekanismit Stressin fysiologia Stressin fysiologia
	Taistele tai pakene	Cannon 1932 Stamp 2018 Sovijärvi et al. 2018	Stressi Sydäntutkimus Stressi
Perustarpeet		Maslow 1966 Deci & Ryan 1980 Dunderfelt 2015; 2017	Tarvehierarkia Motivaatioteoria Kokonainen ihminen
	Tarvehierarkia	Maslow 1987 Nissinen 2004 Tamm 2012 Hintsa (Saari 2015)	Tarvehierarkia Yksilön tarpeet Humanistinen psykologia Energia pyramid
	Merkityksellisyys	Hertzberg, Mausner & Snyderman 1959 Rauhala 2009 Smith 2018	Yksilön motivaatio Henkinen ihminen Merkityksellisyys
Toimintakyky		Ronkainen 1999 Toiskallio 2009 Jonas, Deuster, O'Connor & Macedonia 2010 Värri & Ropo 2010	Toimijuus Toimintakyky Kokonaisvaltainen toimintakyky Sotilaspedagogiikka
	Toimintakyvyn nelikenttä	Puolustusvoimat 2018	Toimintakyvyn ulottuvuudet
	Työkyky	Maslach & Jackson 1981 Mäkikangas et al. 2005 Suonsivu 2011	Uupumus Työhyvinvointi Työhyvinvointi
	Työn vaatimukset ja voimavarat	Schaufeli & Bakker 2004 Mäkikangas et al. 2005	Työn vaatimukset ja voimavarat Työhyvinvointi
Johtaminen		Burns 1978 Bass 1985	Transformationaalinen johtaminen Transformationaalinen johtaminen
	Sotilasjohtaminen	Nissinen 2000b Huhtinen 2006 Tallberg 2009 Lunenburg 2011	Syväjohtaminen Sotilasjohtaminen Sotilassosiologia Johtajuustutkimus
	Luottamus pääoma	Rotter 1967 Mayer, Davis & Schoorman 1995 Schoorman, Mayer & Davis 1996; 2007 Harisalo & Stenvall 2002 Harisalo & Miettinen 2010	Sosiaalinen oppiminen Kokonaisvaltainen luottamuksen tutkimus Ibid. Luottamus Luottamus pääoma

Resilienssi, stressi ja jokin odottamaton, yksilön kohtaama tapahtuma, asia, ilmiö, vuorovaikutustilanne, jopa henkilö. Ensin mainittu kolmikko rakentaa yksilön elämän aikana hyvin moninaisia prosessikaavioita ja lopputulemia. Tyypittely kimmoisiin tai taipuviin ihmisluonteesiin ei riitä alkuunkaan selventämään sitä, mistä

resilienssissä on kysymys. Ihmisen evoluutio on täynnä sopeutumista. Moderni maailma ja tapahtumarikas konteksti vaikuttavat merkittävästi taistele ja pakene – viettämme toimintaan. Vaihteen jäädessä päälle stressireaktiot ottavat huomattavamme vallan meistä.

Stressi on hyvin vahva osa meitä ja biologiaamme. Aivojen, hermoston, välittäjäaineiden sekä sisäelintemme erittämien hormonien muodostama kokonaisuus stressorien aiheuttamina stressivasteina auttaa meitä mukautumaan odottamattomaan. Mukautuminen itsessään ei ole huono asia. Kehomme pyrkii aina pääsemään tasapainotilaan, homeostaasiin. Yksilön perustarpeet ja niistä käyty laaja tieteellinen keskustelu avartaa näkemystä siitä, miten merkittävässä roolissa perusasiat, kuten ruoka, juoma, uni, lepo ja merkityksellisyys, ovat myös resilienssin muodostumisen prosessissa. Tai, kuten tässäkin tutkimuksessa selviää, vastavuoroisten mekanismien syntyisessä. Perustarpeiden täyttämättä jättäminen aiheuttaa yksilöissä stressiä, jolla on yksilökohtaiset seurauksensa.

Itsetuntemus on avainasemassa resilienssiominaisuuksia vahvistaessamme. Resilienssin johtamisen ehdoton edellytys on kyky itsensä johtamiseen. Transformationaalisen johtamisen tarkastelukulma tarjoaa tutkimukselle mielenkiintoisia ulottuvuuksia ja tarkastelupintoja kansallisen sotilasjohtamisen kentällä. Vaikka syväjohtamisen paradigman katsotaan olevan murroksessa, olisi transformationaalisen johtamisen pois jättäminen rajannut pois jotain olennaista kansallisesta organisaatiokulttuuristamme. Asevelvollisuusjärjestelmä muoaa asevelvollisia jaettujen merkitysten, yhteenkuuluvuuden, vahvan organisaatiokulttuurin ja yhtä lailla odotusten kautta. Se muoaa erityisesti miespuolisia kansalaisia, mutta enenevässä määrin myös naispuolisia vapaaehtoisen asepalveluksen valitsevia ja 45 päivän palvelusajan jälkeen asevelvollisiksi asetettuja henkilöitä.

4 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

4.1 Tutkimuskohteen narratiivista

Tämän tutkimuksen tutkimuskohde, kriisinhallintaorganisaatio, on valikoitunut palvelemaan sekä tutkimuksen tieteellisiä päämääriä, käytännöllisiä seikkoja että hallintotieteen tarjoamia analogisia käyttökohteita. Kriisinhallintaorganisaatioon liittyy erityispiirteitä, joiden tutkiminen organisaation sisältä käsin tarjoaa mahdollisuuksia syvällisempään ymmärrykseen. Tutkijan asema ei kuitenkaan ole yksioikoinen. Grönfors (1982, 77) painottaa, että tutkijan saapuminen yhteisöön koetaan usein jonkinlaiseksi uhaksi usein siitä syystä, että jokaisella yhteisöllä on luontainen tarve suojella itseään. Tutkijan ollessa osa yhteisöä, yksi muista, uhan kokemus ei välttämättä muodostu keskeisimmäksi haasteeksi. Joukon osana oleminen vaatii tutkijalta paljon. Tutkimuksen tekoon kohdistuva uhka liittyy kuvatuissa tilanteissa enemmän tutkijan omaan asemaan ja erityisesti siihen, miten olla tutkittavien iholla päästämättä heitä iholle.

Tämä tutkimus perustuu aineistoon, joka on kerätty Yhdistyneiden kansakuntien (YK) UNIFIL²⁴-operaatiossa toimivan Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) kolmannen osallistumiskauden kahdelta ensimmäiseltä rotaatiolta (1/2012 ja 2/2012). Suomalaiset toimivat aineiston keruun aikaan yhdessä irlantilaisien kanssa muodostaen irlantilais-suomalaisen pataljoonan. Pataljoonan operatiivisen toimivan joukon muodostivat kolme komppaniaa: Alfa-, Bravo- ja Recognition-komppaniat. Suomalaiset rauhanturvaajat muodostivat A-komppanian (A-Coy). A-komppania jakaantui kolmeen joukkueeseen ja erilliseen komento-osaan. Komppaniaa johti komppanian päällikkö sekä komppanian varapäällikkö.

²⁴ UNIFIL, United Nations Interim Force in Libanon, on YK:n yksi pitkäaikaisimmista rauhanturvaoperaatioista. Operaatiossa palvelee noin 10 500 rauhanturvaaja yli neljästäkymmenestä maasta. Operaation juuret palaavat aina 1970-luvulle Israelin ja Palestiinan erimielisyyksiin. Operaation perustamiseen liittyvät vahvasti YK:n päätöslauselmat 425 (1978) sekä 426 (1978).

Joukkueiden johdossa toimivat kunkin joukkueen osalta joukkueenjohtaja sekä joukkueen varajohtaja. Jokainen joukkue jakaantui kolmeen ryhmään, joita johtivat ryhmänjohtaja sekä ryhmän varajohtaja. Johtajien joukko koostuu nimikkeistä joukkueenjohtajat ja ryhmänjohtajat käsittäen niin itse johtajat kuin varajohtajat. Johdettaviin viitataan tässä tutkimuksessa yhteisnimikkeellä jääkärit.

Tutkimuksen kohdejoukon valintaa perustelen muun muassa seuraavasta Kahnemanin (2012) esille tuomasta tutkimuksen tekoon liittyvästä käytännönläheisestä ajatuksesta käsin: ”kahvihuoneen täsmällisemmästä juoruilusta on suora linkki parempiin päätöksiin”. Havainnoijan asemaan asettuminen vähentää kiireen tuntua (Kahneman 2012). Tällä Kahneman viittaa juuri aineiston keräämiseen ja aineiston laadun vaalimiseen. Kysymällä kohdejoukon tuntemuksia tutkittavasta ilmiöstä voimme päästä sellaiselle narratiivin tasolle, jonka kautta voimme oppia ilmiöstä jotakin uutta.

Tiettyyn aikaan ja paikkaan sekä henkilöstöön sidotun organisaation valitseminen tutkimuskohteeksi mahdollistaa aineiston keräämisen samassa ajassa ja paikassa toimivilta yksilöiltä. Yksilöt muodostavat organisaation sisällä organisaatiokenteesta johdettujen ryhmien ja ryhmiä yhtä ylemmän organisaatiotason eli joukkueiden lisäksi myös tiedostamattomia mikroryhmiä. Näiden mahdollisten mikroryhmiä olemassaolon tutkiminen on mahdollista havainnollistaa informanttien antamien merkitysten kautta. Samalla voidaan tarkastella, onko mahdollisilla mikroryhmillä vaikutusta resilienssin aktivoitumiseen.

Tässä tutkimuksessa yksilön kokemus on keskeisessä asemassa. Kokemuksen merkitys yksilölle ja hänen vuorovaikutussuhteilleen yhteistoiminnassaan ympäristönsä kanssa on huomioitu muun muassa kokemuksellisen psykologian alalla²⁵.

4.1.1 Tutkimusorganisaation arvot

Suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) johto määrittä suomalaisen kontingentin toiminnalle keskeiset arvot, joiden puitteissa koko suomalaisen kontingentin tulisi toimia. Jokaiselle kontingentissa toimivalle työntekijälle jaettiin tasakuun mahtuvat sotilaan kortin muodossa muistiinpano, josta kävi ilmi niin SKJL:n arvot kuin irlantilais-suomalaisen pataljoonan tehtävä UNIFIL-operaatiossa. SKJL:n keskeiset arvot olivat kontingenteilla 1/2012 ja 2/2012 seuraavat:

²⁵ Carl Rogers (1902–1987) oli suuntauksen keskeinen aateisä (Fhanér 1993, 94).

Taulukko 5. Tutkimusorganisaation arvot

Kunnioitus	Osoitan kaikissa toimissani kunnioitusta ja arvostusta palvelustovereitani, muita rauhanturvaajia sekä paikallista väestöä ja viranomaisia kohtaan.
Yhteistyö	Täytän tehtäväni parhaiten yhteistyössä muiden rauhanturvaajien, paikallisen väestön ja viranomaisten kanssa.
Jatkuva parantaminen	Toimin ammattimaisesti ja esimerkillisesti pyrkien oman ja joukkoni hengen ja suorituskyvyn kehittämiseen.
Vastuullisuus	Toimin aina harkiten ja vastuuni tuntien, taatakseni oman ja palvelustoverieni palvelusturvallisuuden.

Asetetuista arvoista käyvät keskeisesti ilmi se, että tehtävän toteuttamiseen pyritään yhteistyöllä, jatkuvalla oppimisella sekä ammattitaidolla kukin oman vastuunsa tuntien. Merkittävää on myös se, että arvot ovat yhteiset kaikille eri henkilöstöryhmille. Organisaatiolla on pyrkimys siihen, että yhteisen vision eli pataljoonan tehtävän tuntemuksen sekä yhteisten jaettujen arvojen kautta pyritään toteuttamaan organisaatiolle annettu tehtävä organisaation täyden potentiaalın mukaisesti. Jatkuva parantaminen kuvaa oppivan organisaation arvopohjaa. Suorituskyvyn kehittäminen tuo esille sen, että perustarpeiden täyttämistä ja toimintakykyä ei vain ylläpidetä, vaan sitä kehitetään. Tarkoituksena on saada organisaatio kasvamaan täyteen loistoonsa.

4.1.2 Lyhyt johdatus rauhanturvaamiseen

Suomen osallistumista kriisinhallintaoperaation määrittelee laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (211/2006). Etenkin kokonaisvaltaista kriisinhallintaa on tutkittu kansallisella tasolla muun muassa sen vaikuttavuudesta käsin (Hyvönen 2012), kansainvälisten painotusten ja kansallisten strategia-asiakirjojen osalta (Mero 2009) sekä Suomen kriisinhallintaan osallistumisen ja puolustusvoimien roolin kautta (Kylä-Harakka 2007).

Pyykönen (2008, 99) yksinkertaistaa kriisinhallintaoperaatioiden historian jakamalla lähteet niin sotilaallisen voiman käytön perusteisiin kuin perinteiseen rauhanturvaamiseen ilmiönä. Kylmän sodan päättymisen jälkeen sotilaallisen voiman käytön perusteet ovat laajentuneet. Perinteisellä rauhanturvaamisella tarkoitetaan yleisesti rauhanomaisin keinoin tapahtuvaa konfliktin hallintaa, jossa konfliktin molempien osapuolten suostumus luo pohjan mandaatille toimia. Asevoiman käytön minimointi sekä rauhanturvajoukon puolueettomuus kuvaavat yhtä lailla perinteistä rauhanturvaamista. Pyykönen muistuttaa, ettei perinteinen rauhanturvaaminen ole toimintatavoiltaan muuttunut juurikaan kylmän sodan jälkeen. Toisaalta kriisinhallinta on tähän päivään mennessä muuttunut kuitenkin niin radikaalisti,

etteivät käsitteet perinteinen rauhanturvaaminen ja sotilaallinen kriisinhallinta enää riitä tyhjentävästi määrittelemään ja kuvaamaan kriisinhallinnan kokonaisuutta, saati kokonaisvaltaista kriisinhallintaa. (Kts. *ibid* 99, 130.)

Perinteinen rauhanturvaaminen on kokenut muutoksen pitkälti joukkoja luovuttavien maiden osalta. Kehitysmaiden osuus joukkoja luovuttavien maiden joukossa on kasvanut samalla kun pienet ja keskisuuret hyvinvointivaltioiden osuus on alkanut kasvaa. Kehitysmaiden osuus joukkoja luovuttavien maiden joukossa on kasvanut samalla kun pienet ja keskisuuret hyvinvointivaltioiden osuus on alkanut kasvaa. Toisaalta uuden ajan kriisinhallintamallin kehittymiseen ovat vaikuttaneet entistä monimutkaisemmat konfliktit, useat toimijat ja niiden muodostamat verkostot, siviili- ja sotilasyhteistyön lisääntyminen sekä sotilaille osoitetut uudenlaiset tehtävät. YK:n turvallisuusneuvoston laajentaessa peruskirjan toisen artiklan kansainvälistä rauhaa määrittävää käsitettä niin, että käsite koskee myös hajonnutta valtiota, luotiin samalla pohja uuden ajan kriisinhallintamallin kehittymiselle. (Pyykönen 2008, 102–107.)

Monimutkaistuvat konfliktit ja kriisit ovat saaneet myös kriisien leviämisen estämiseksi toimivat organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan. Tämä on näkynyt niin YK:n, EU:n kuin Naton rauhanturvaohjelmien ja –välineiden kehittämisessä. Lisäksi erilaiset alueelliset turvallisuusorganisaatiot ovat haastaneet muun muassa maailmanjärjestöä sen vahvuusalueellaan kriisinhallinnassa ja rauhanturvaamisessa. (Pyykönen 2008, 122.)

Vuosituhaten vaihteen jälkeen kriisien monimutkaistuessa myös kriisinhallinnan tavoitteet ovat muuttuneet. YK:n kehittämisohjelmista alkunsa saanut inhimillisen turvallisuuden (Human Security) suuntaus korosti yksilön ja hänen yhteisönsä turvallisuutta valtion turvallisuuden sijaan. (Pyykönen 2008, 125.) Yleinen suojelemisen vastuu periaate hyväksyttiin YK:n yleiskokouksen toimesta vuonna 2005. Kansainvälinen yhteisö on edellä mainitun periaatteen mukaisesti velvollinen suojelemaan väestöä, joka kärsii sisällissodan, valtataistelun tai valtion hajoamisen seurauksena. Toisena reunaehtona kyseinen valtio ei halua tai kykene lopettamaan tai parantamaan konfliktoitunutta tilannetta. (The Responsibility to Protect 2001.)

YK:n näkökulman muutos sotilaallisen kriisinhallinnan osalta näkyy erityisesti etäännyksenä perinteisestä valtiokeskeisestä ja alueellisesta turvallisuudesta. Samalla yksilön ja hänen yhteisönsä turvallisuutta on alettu painottaa aiempaa enemmän. Samalla muutos on vaikuttanut myös kriisinhallintajoukon käytössä oleviin menetelmiin ja työtapoihin. Yksilön turvallisuuden ollessa keskiössä myös paine kaikenlaisen väkivallan käytön vähentämiseksi on kasvanut. Samalla suuret toimijat ovat pyrkineet kehittämään sekä siviili- että sotilaskomponenttejaan. Tämä on samalla lisännyt päällekkäisyyttä ja toisaalta myös organisaatioiden tarjoamien voimavarojen kysyntää jäsenmaiden vastatessa kustannuksista. (Pyykönen 2008, 126.)

Konfliktien monimutkaistuessaa paine sotilaallisella voimankäytöllä vaikuttamiseen on kuitenkin yhä edelleen olemassa.

4.1.3 Kriisinhallinta työnä

Maailma, yhteiskunnat, yhteiskuntarakenteet ja luokat sekä niiden ymmärtäminen ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana (Blom 2004). Yritämme hallita yhteiskunnallisia kriisejä valtiollisten rajojen sisä- ja ulkopuolella. Kriisinhallinta on rauhanrakentamisen laaja-alainen prosessi, jolla on historiansa kautta monia ominaisuuksia ja tavoitteita. (Anttila 2010, 81–82.) Oman elinpiirimme rajat ovat mureksessa erityisesti Eurooppaan suuntautuvan muuttoliikkeen seurauksena.

Sotilaallinen kriisinhallinta työnä ei ole tyhjentyvästi määriteltävissä tietyksi työprosessiksi, joka on toistettavissa. Kriisinhallinta on valtioiden välistä toimintaa, joka pohjautuu niin kansallisille intresseille kuin kansainväliselle politiikalle. Kriisinhallinta voidaan määritellä muun muassa toimiksi, joilla kriisin laajentumista ja näin ollen sodan puhkeamista pyritään estämään (kts. lisää Salenius-Pasternak & Visuri 2006; Rantapelkonen 2000). Työn sisällön, työnjaon ja johtamisen kannalta kriisinhallinnan toimintakenttä on äärimmäisen haasteellinen; työn sisältö vaihtelee niin operaatioissa toimivan joukon sisällä kuin eri kansainvälisten organisaatioiden (EU, YK, NATO) johtamien operaatioiden välillä.

Suomen osallistuminen sotilaalliseen kriisinhallintaan perustuu lakiin sotilaallisesta kriisinhallinnasta (211/2006). Lain 1 § määrittelee osallistumisen reunaehdot; niiden nojalla Suomi voi osallistua Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) turvallisuusneuvoston valtuuttamaan tai poikkeuksellisesti muuhun kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan, jonka tarkoituksena on kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden ylläpitäminen tai palauttaminen taikka humanitaarisen avustustoiminnan tukeminen tai siviiliväestön suojaaminen Yhdistyneiden Kansakuntien peruskirjan (SopS 1/1956) päämäärät ja periaatteet sekä muut kansainvälisen oikeuden säännöt huomioon ottaen. Laissa tarkoitettuja kriisinhallinnan toimeenpanijoita voivat olla YK, Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestö (ETYJ) taikka muu kansainvälinen järjestö tai maaryhmä.

Lain sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2 §:n mukaisesti kriisinhallintaan osallistumisesta ja osallistumisen lopettamisesta päättää kussakin tapauksessa erikseen tavallan presidentti valtioneuvoston ratkaisuehdotuksesta.

Anttila (2012, 66–67) muistuttaa Suomen osallistumisen kriisinhallintaoperaatioihin perustuvan kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan mallille. Näin ollen

osallistuminen kattaa niin sotilas- kuin siviilikriisinhallinnan operaatiot. Suomen erityislaatuksena lisänä voidaan myös nähdä se, että operaatioihin osallistuvat sotilaat ovat taustaltaan niin reserviläisiä kuin Puolustusvoimien henkilökuntaan vakituisesti kuuluvia.

Kerttunen (2010, 38–39) kiteyttää rauhanturvaamisen ja sotilaallisen kriisinhallinnan perusajatusta nostamalla esiin toiminnan taustalla olevan perimmäisen uskon sotilaallisen väliintulon voimaan. Usko siihen, että ulkopuolisen sotilaallisen väliintulon keinoin on mahdollista ehkäistä, hallita ja lopettaa konflikteja, määrittävät niin rauhanturvaamista kuin kriisinhallintaa. Kerttunen tuo samalla strategisesta näkökulmasta esille kansainvälisen kriisinhallintakirjallisuuden hajanaisuuden. Kansainvälisen kriisinhallinnan sotilaallista strategiaa tulisi näin ollen tarkastella esimerkiksi toimintaympäristön tilan ja muutosten avulla (ibid.).

Toisaalta on huomionarvoista, miten kylmän sodan jälkeisessä maailmassa itse sodan käsitys on joutunut kriisiin. Uusi aika on tuonut uudenkaltaisen sodankäynnin. Rauhanturvaamistoiminnassa, saati rauhaan pakottamisessa, tulisi keskeisenä tarkoituksena olla väkivallan ehkäiseminen eikä sen nimenomainen käyttö. Sotilaista voi tuntua oudolta, että juuri heidät on laitettu ratkaisemaan konfliktia väkivallattomin keinoin. (Huhtinen 2005, 10–11.)

Kansainväliset kriisinhallintatehtävät suuntautuvat yhä useammin kuumiin ympäristöolosuhteisiin (kts. Lindholm et al. 2012, 52). Rauhanturvaajan toimintakykyä on tutkittu kansallisesti muun muassa lämpösopeutumisen osalta. Univaje on riskitekijä yksilöllisessä lämpösopeutumisessa. Lisäksi voimavaroihin nähden liian kuormittavat ja fyysiset työtehtävät sekä kuormituksen sietoon liittyvien varoituserkkien laiminlyönti aiheuttavat riskejä työntekijän lämpösopeutumiselle. (Lindholm et al. 2012, 113.)

Kriisinhallintaorganisaatio täyttää muiden organisaatiomääritelmien ohella erityisesti toiminnallisen yhteisön määritelmän. Toimintaa voidaan Lehtosen (1990, 24) mukaan pitää yhteisöllisenä sitten, kun ”vuorovaikutukseen osallistuu toimijana yksilöistä tavalla tai toisella muodostuva ryhmä, johon ryhmän ulkopuoliset yksilöt tai muut ryhmät voivat olla vuorovaikutuksessa”.

Kriisinhallinta työnä vaatii tekijältään niin fyysistä kuin henkistä kuntoa. Lindholm et al. (2012, 52) muistuttavat kansainvälisten kriisinhallintatehtävien suuntautuvan yhä useammin kotimaan olosuhteista poikkeaviin toimintaympäristöihin. Tämä edellyttää selkeitä ohjeita, koulutusta sekä oikeanlaista asennetta esimerkiksi kuumissa oloissa työskentelyyn. Siirtyminen kylmistä olosuhteista kuumiin edellyttää sotilaiden elimistöltä tehokasta sopeutumista kuumaan. Kuumassa ympäristössä lämpöolot voivat vaihdella suuresti saman alueen sisällä johtuen tuulesta,

kosteudesta ja suorasta auringonpaisteesta. Ajoneuvoissa ja jäähdyttämättömissä sisätiloissa lämpökuorma nousee usein korkeaksi. (Ibid.)

4.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tämä väitöstutkimus noudattaa laadullisen tutkimusperinteen traditioita perustuen samalla hermeneuttisen ymmärtämisen metodiin. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia tapoja kuvata ja luokitella laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 25). Jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, asiaa kannattaa kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Laadullinen tutkimus on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkitaan teoreettisesti vähemmälle huomiolle jääneitä tutkimusongelmia. Resilienssi on monitahoinen tutkimuskohde, jonka käsitteelliselle tutkimukselle laadullinen tutkimus tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia. Samalla resilienssiä prosessina on mahdollista tarkastella uusien näkökulmin ja avoimin mielin. Tutkimushavainnot tarjoavat usein aivan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, kuten Aaltola ja Valli (2007, 76–79) muistuttavat.

Valitsin laadullisen tutkimusotteen ja hermeneuttisen ymmärtämisen menetelmän kartoittamaan tutkimusongelmaani erityisesti siitä syystä, että pyrin pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta ja vastaajien käsityksiä resilienssistä. Teorialähtöinen tutkimusote ei olisi antanut vastaajille tilaa kuvailla niitä voimia, jotka heidän omaan kimmoisuuhteensa eniten vaikuttivat. Toisaalta laadullisen tutkimusotteen kautta olen voinut sisällyttää resilienssin teemaan myös johtamisen ulottuvuuden, joka linkittyy resilienssiin erityisesti vuorovaikutuksen prosesseissa. Sotilasjohtamiseen erikoistunut sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtinen muistuttaa, että laadullinen tutkimus istuu hyvin sotilasjohtamisen tutkimukseen erityisesti juuri johtajuuden motivaation, vuorovaikutuksen ja intentionaalisuuden ulottuuksien osalta (Huhtinen 2006, 52–54).

Hermeneutiikka avaa merkitysten sisältöä ihmisten ilmaisun kautta. Gadamer (2004, 30) tarjoaa tästä esimerkin: ”Yrittäessämme ymmärtää tekstiä emme asetu kirjoittajan sieluntilaan. Pikemminkin asettaudumme hänen näkökannalleen”. Tärkeintä on ymmärtää se viitekehys ja käsitemaailma, jonka kautta tutkittavat kohteet mahdollisesti ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä tarkastelevat. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten välisen kommunikaation maailmaan, jossa ilmaisut kantavat merkityksiä. (Aaltola & Valli 2007, 31.) Kuten Gadamer (2004, 29)

muistuttaa, on kaava yksinkertainen: osat, jotka voidaan määritellä kokonaisuudesta, myös samalla määrittävät kokonaisuutta.

Ymmärtämisen selittämisen päämääriä on kritisoitu ei-ymmärtävän koulukunnan teoreetikkojen toimesta. Kriitikissä on kyse pitkälti tutkimuksellisten tavoitteiden nyansseista. Mikäli ymmärtämistä käytetään tiedonhankinnan tapana, tulisi ymmärtämisen tehtävänä olla miksi-kysymykseen vastaamisen lisäksi myös mikä-kysymykseen vastaaminen. (Eskola 1973, 142.)

Aineistolähtöisyys ja prosessimaisuus kuvaavat hyvin laadullista tutkimusta (Wolcott 1990, 7). Induktiossa lähtökohtana on aineistolähtöisyys eikä niinkään teorian testaaminen (Eskola & Suoranta 1998, 83). Turner (1953) on kritisoinut induktiota muun muassa siitä syystä, että se selittää hänen mukaansa olemassa olevia ilmiöitä, mutta ei pysty tuottamaan ennustuksia. Analyttinen induktio tähtää kuitenkin jonkin ilmiön monipuoliseen kuvaukseen tuoden esille sen yksilölliset vivahteet. Nämä vivahteet yleensä katoavat tilastollisessa tarkastelussa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 240.)

4.2.1 Tutkija kertojana

Tutkimuksen, varsinkin laadullisen tutkimuksen tekoon ja erityisesti analysointiin liittyy usein informanttien kokemukset ja tällaisen aineiston tarjoama tarinallisuus. Tiihonen (2004) tuo esille väitteen, että kaikki inhimillinen informaatio on pakattu tarinamuotoon. Tarinallisuus tekee analyysistä historiallista ja saa kertomuksen kohteen sijoittumaan johonkin aikaan sekä yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen tilanteeseen. Kun pyrkimys on pikemminkin ymmärtää ilmiötä tietystä kulttuurisessa tilanteessa, voi kirjoittaja kuvata toimijoiden maailmasuhteita liittämällä tarinaan riittävässä määrin tietoa tutkittavien olosuhteista sekä tutkijan tulkinnan kontekstista. Toisaalta itsearvioinnin ja läpinäkyvyyden tarve korostuu laadullisissa ja narratiivisissa tutkimuksissa, joiden arviointia ja kategorisointia tiedeyhteisö joutuu usein pohtimaan. (Tiihonen 2004, 204, 211.)

Tutkimuksen johdannossa esiin tuotu Gadamerin (2004) lause “ymmärrys on sitä, että ymmärtää toisin” kuvaa hyvin monitieteellisyiden ja tieteidenvälisyyden rajapintaan asettuvia tutkimuksia. Suomalaiset toisintekijät ovat voineet Latvalan, Peltosen ja Saresman (2004, 21) mukaan ammentaa rohkaisua ja vaikutteita konventioiden rikkomiseen muualla maailmassa tehdyistä tutkimuksista ja käydyistä keskusteluista.

Tutkija ei voi koskaan eliminoida täysin oman kulttuurinsa vaikutusta näkemyksissään. Esiymmärrys resilienssistä on vaikuttanut myös tämän tutkimuksen haastatteluaineiston keruuseen erityisesti tutkimuksen kyselylomakkeen kysymysten kautta. Tutkijan on tärkeää ymmärtää jakamansa henkilökohtaisen kulttuurin ja maailmankuvan vaikuttimet tutkimukseen, ja näin olen pyrkinyt toimimaan myös tässä tutkimuksessa.

Oma kulttuuri muodostaa osaltaan välttämättömän ponnahduslaudan toisen kulttuurin ymmärtämiselle (Turunen 1978, 57). Turunen (1995, 94) kuvaa hermeneuttista syvempää ymmärtämistä esimerkillä paremmin ymmärtämisen käsitteestä. Tieteellisissä yhteyksissä paremmin ymmärtäminen merkitsee ainakin tieteellisten yhteyksien osalta yleensä sitä, että ymmärtäjä nojaa johonkin yleisempään näkemykseen tai teoriaan asiasta. Tätä yleistä teoreettista asennetta hän käyttää hyväkseen tulkitakseen sen, minkä kohde tuo esiin. Näkemys voi jälleen perustua kokemukseen tai johonkin tieteelliseen perinteeseen. Toisaalta tyypillistä on myös se, että tutkija pyrkii luomaan jotain sellaista yleistä teoriaa, jonka varassa kulttuurien piirteet tai erikoisuudet ovat yleisesti ja syvemmin tulkittavissa ja ymmärrettävissä (ibid., 94–95).

Angloamerikkalaisessa tiedemaailmassa pyrkimyksiä etsiä toisenlaisia tutkimuksen tekemisen ja siitä kertomisen tapoja on esiintynyt paljon kauemmin kuin täällä. Näkemykset siitä, millaisiin yleisempiin teoreettisiin virtauksiin tai tutkimuksellisiin suuntauksiin keskustelut ”toisin” tutkimisesta ja kirjoittamisesta liittyvät, vaihtelevat suuresti (Latvalan et al. 2004, 21)

Toisaalta on myös alettu tunnustaa, ettei tutkimusprosessin läpinäkyvyyden kannalta ole välttämättä mahdollista raportoida prosessista täysin tyhjentävästi. Persoonallisten mieltymysten ja silkkojen sattumusten vaikutus voi myös olla melkoinen. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa muutos on merkinnyt myös uudenlaista käsitystä kirjoittamisen merkityksestä. (Latvala et al. 2004, 23).

Hänninen (1999, 14–15) on käyttänyt omassa tutkimuksessaan mielen sisäistä maailmaa sisäisen tarinan käsitteen avulla. Sosiaalipsykologiassa tapahtunut kielellinen käänne on muuttanut ymmärrystä kielen merkityksestä todellisuuden kuvaajana; kieli ei ainoastaan heijasta vaan myös luo sosiaalista todellisuutta. Kielellä on Hännisen tutkimuksen valossa keskeinen merkitys sosiaalisen todellisuuden ja ihmisen itseymmärryksen muotoutumisessa. Äänen antaminen yksilötason erilaisille merkityksille ja tarinoille on merkittävää siitä syystä, että tarinat muistuttavat elämään liittyvästä muutoksesta. Hänninen (1999, 79–80) kuvailee muutosten ”kutsuvan etsimään elämälle uusia, totutusta poikkeavia tulkintoja ja arvoja”. Muutokseen liittyvään mukautumiseen liittyy yhtä lailla yksilön resilienssipotentiaalin

aktivoituminen. Tulkintojen, arvojen ja merkitysten uusintaminen ovat osa yksilön henkilökohtaista muutosprosessia – ja resilienssiä.

4.2.2 Osallistuva havainnointi

Tutkittaessa subjektiivisia elämyksiä on tutkijan toimittava eri tavoin kuin kerättäessä dataa kehon objektiivisista biologisista toiminnoista. Tutkimusjoukon subjektiivisia elämyksiä havainnoidakseen tutkijan on luotava suhde tutkimuksen kohteena oleviin informanteihin. Tutkijan ja informantin vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä siihen, minkälaista dataa saadaan. Päästäksemme syvemmälle ihmisen olemukseen on pakko syventyä niin siihen, mitä ihminen ulospäin näyttää kuin siihen, mitä hän sanoo ja mikä on hänen näkymättömämpi puolensa. (Dunderfelt 2017, 30–31.)

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa havainnoinnin kohteena on lähinnä yksilöiden yhteiskunnallinen käyttäytyminen ja toiminta. Toiminnan ja käyttäytymisen tutkimus on myös tajunnan ja olojen analyysia. Itse havainnoivan tutkimuksen onnistuminen riippuu pitkälti tutkijan kyvyistä ja tiedoista. Huomattavaa on myös se, että havainnoivan tutkimuksen tulisi olla kiinteässä yhteydessä yhteiskunnalliseen teoriaan. (Pirttilä 1979 39–40.)

Tämän tutkimuksen osalta osallistuva etnografinen havainnointi sekä tutkijan oma päiväkirja-aineisto ovat muodostaneet tutkimuksen sekundäärinen aineiston. Tämän aineiston osalta tutkimukseen ei ole erikseen nostettu esimerkiksi aineistolainauksia. Sekundäärinen aineisto on pikemminkin toiminut tukevana ja havainnoja vahvistavana työkaluna aineiston analyysiprosessissa.

Osallistuva havainnointi merkitsee tutkijan osallistumista tutkimuskohteensa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson. Lisäksi osallistuva havainnointi tapahtuu usein ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. (Kts. mm. Eskola & Suoranta 2000, 98, 108; Alasuutari 1994, 75; Hirsjärvi & Hurme 2001, 37–38; Anttila 1996, 220.) Havainnoinnin ei kuitenkaan tarvitse olla suunnittelematonta koko havainnoinnin ajan, muistuttaa Vilka (2006, 44). Tässä tutkimuksessa sekundäärinen aineiston keräämistä on toteutettu molempien tutkittavien rotaatioiden palvelussuhteen ajan.

Havainnointi tarkoittaa Pirttilän (1979, 39, 41) mukaan tutkimusmenetelmää, jossa tutkija havainnoi yhteiskunnallisia ilmiöitä sekä kirjaa ja arvioi havaintojaan. Havainnointitutkimus voidaan myös jakaa osallistuvaan ja tarkkailevaan havainnointiin edellisen ollessa tutkija- ja teoriasidonnaisempaa jälkimmäiseen verrattuna.

Erityisesti osallistuva havainnointi on suosittua ymmärtävässä tutkimusperinteessä. Metodina se sopii uusien yhteiskunnallisten ilmiöiden sekä pienten sosiaalisten ryhmien alustavaan tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä havainnointi saattaa myös koetella yhteiskuntatutkimuksen rajoja. (Ibid.)

Pirttilä (1979, 40) esittääkin, ettei havainnointitutkimus onnistu, ellei tutkija osaa käyttää tutkimuskohteensa politologista teoriaa. Tutkijalla tulee olla ennen havainnoinnin alkua mahdollisimman hyvä näkemys tutkittavasta ilmiöpiiristä. (Ibid.) Toisaalta myös tutkittavien on ymmärrettävä tutkijan kieltä (Grönfors 1982, 99).

Eskola (1973, 32–33) muistuttaa, että havainnointitutkimus pitää sisällään objektiivisuuden ongelman; tutkijan on oltava selvillä tutkimuksen luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden käsitteiden välisistä merkityseroista. Luotettavatkin havainnot voivat olla puolueellisia.

Raja osallistuvan ja osallistumattoman havainnoin välillä ei ole selvärajainen. Filosofisesta näkökulmasta määriteltynä osallistuvalla havainnoinnilla voidaan tarkoittaa lähes kaikkea empiiristä tutkimusta. (Grönfors 1982, 89, 92.) Inhimillistä todellisuutta tutkittaessa tutkija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkittavaan ilmiöön liittyvien rutiinien ja reflektisyyden välillä. Reflektisyyden käsitteestä ollaan sen sisältämien merkitysten osalta montaa mieltä. Keskeistä kuitenkin on, että reflektisyyden kautta on mahdollista tuoda esille se, että tutkijat myös rakentavat kuvaamaansa todellisuutta samalla, kun he analysoivat tutkimuskohdettaan ja raportoivat siitä. (Alasuutari 2007, 45.)

Tutkijan toimiessa tutkittavan organisaation sisällä on kulttuurin ja subjektiivisesti koetun todellisuuden ymmärtäminen tärkeässä asemassa erityisesti analyysiprosessin aikaisessa havaintojen tekemisessä. Tapoja ja työkaluja tähän on löydettävissä monenlaisia. Keskeistä on kuitenkin tietoisuuden ylläpitäminen omista valinnoistaan tutkijan roolissa.

Todellisuuden tiedostaminen voi tapahtua refleктоivan tietoisuuden tasolla, jolloin todellisuuden käsittäminen perustuu oivallukseen esimerkiksi lainmukaisuudesta, joka ilmiössä toteutuu (Turunen 1978, 67). Toisaalta, jokapäiväinen elämä esittäytyy joka tapauksessa ihmisten tulkitsemana todellisuutena. Arkielämän sosiologian kautta tarkasteltuna todellisuus muodostaa subjektiivisesti merkityksellisen, yhtenäisen maailman. (Berger & Luckmann 1994, 29.)

Käsittäminen on sisäinen prosessi, jonka kautta jäsenämme sisäisesti jäsentämämme ja toisaalta ulkoisesti havaittavaa maailmaa (Turunen 1978, 42–43). Upoutuminen tutkittavien maailmaan ei kuitenkaan tarkoita tutkimuskohteen ja tutkittavien kanssa täysvaltaiseksi jäseneksi tuleamista vaan pikemminkin sitä, että

tutkija pystyy liikkumaan vieraan kulttuurin alueella suhteellisen varmasti ilman kömmähdyksiä (Grönfors 1982, 96).

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimussuunnitelma-vaiheessa tutkimuksen aineistonhankinnasta oli selvillä se perusvalinta, että aineisto kerätään laadullisin menetelmin. Vasta tutkimuskohteen etnografisen havainnoinnin myötä vahvistui se ajatus, että primääriaineisto tulisi kerätä avointen kyselylomakkeiden muodossa. Yhtä hyviä vaihtoehtoja olisivat voineet olla teemahaastattelut, syvähaastattelut ja muut laadullisen perinteen tarjoamat aineistonhankinnan keinot. Aineiston hankinnan, säilyttämisen sekä yksityisyyden suojan osalta tämä väitöstutkimus pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla noudattamaan Tampereen yliopiston avoimen julkaisutoiminnan periaatteita (Tampereen yliopisto 2018).

Avointen kyselylomakkeiden käyttö oli kuitenkin perusteltua useistakin syistä. Jonkin uuden, tutun mutta tuntemattoman tutkiminen vaatii syvällistä sukeltamista organisaatioon, yhteisöön, ryhmiin ja yksilöihin. Jonkin epäselvältä tuntuvan ilmiön tutkiminen on aloitettava ikään kuin puhtaalta pöydältä ja aistit vapaina, mutta valppaina. Ankkuroituminen liian yksityiskohtaisiin yksilötarinoihin viitekehystä irrotettuna ei todennäköisesti olisi ohjannut tutkijaa täysin oikeille lähteille, jos nyt oikeaa ja väärää on olemassakaan. Kuten Välvä (1998, 32) asian muotoilee, voimme luovan mielikuvituksen ja erilaisten tieteellisten teorioiden pohjalta muodostaa sellaisia tutkimuskysymyksiä, joiden konteksteja voidaan edes yrittää arvioida ennalta ja perustellusti.

Sukeltaminen tuntemattomiin vesiin vaatii myös metodologialta ja ennen kaikkea tutkijan omilta metodologisilta valinnoilta rohkeutta; on osattava tarkastella metsää puilta. Se, mistä metodologisesti on aloittanut, saattaa tutkimusprosessin edetessä muuttua muotoaan ja syntyä uudelleen. Näin on käynyt myös tässä tutkimuksessa. Hermeneuttinen ymmärtäminen on ohjannut tulkinnan prosessia koko tutkimuksen ajan. Induktiivisesta päättelystä on kuitenkin aineistosta nousseiden johtopäätösten käsitteellistämisen vaiheessa kuljettu myös abduktiivisen, käsitteellistämistä tukevan tulkintamisen puolelle. Keskeistä analyysiprosessin aikana on kuitenkin ollut aineiston kuunteleminen ja aineistolähtöisyys, jota resilienssiprosessin käsitteellistäminen on ymmärryksen laajentamiseksi mielestäni vaatinut.

Grönfors (1982, 145) kuvaa tutkijan olevan itse osa kenttäaineistoa ja samalla analyysia tehdessään osa itse analyysia. Ongelman, käsitteiden ja määritteiden

valinta kentällä on osa analyysiprosessia. Kenttätyö ja aineiston analysoiminen näin ollen täydentävät toisiaan. Haastattelu ja kyselylomake ovat molemmat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35).

Alasuutari (2001, 58–59) muistuttaa, että kyselyssä tutkitaan juuri ihmisten tapaa tulkita ja arvioida erilaisia asioita. Eettinen ongelma syntyy silloin, kun tutkimuksessa harhautetaan tai kerrotaan haastateltaville puolittotuus tarkoituksellisesti, jotta tieto tutkimuksen tarkoituksesta ei vaikuttaisi heidän vastauksiinsa. Tutkijan väliintulo tulisi pystyä minimoimaan ja samalla tutkijan vaikutusta esimerkiksi tutkimuskysymysten asetteluun ja sitä kautta tapahtuvaan tutkimuksen ohjaamiseen tulee arvioida. Totuudellisuus ja luonnollisuus ovat arvioitavia seikkoja. (Mäkelä 1990, 50; kts. myös Törrönen 2002, 33.)

4.3.1 Kyselylomake ja haastattelukysymykset

Avoimen kyselylomakkeen kysymykset täsmentyivät viiden kuukauden toimialueella olon jälkeen etnografisen havainnoinnin antamien viitteiden kautta. Selvää oli, että yksi suurimmista haasteista kyselylomakkeen rakentamisessa oli erottaa tutkijan minä muusta yhteisöstä ja muodostaa kysymykset tutkittavasta ilmiöstä ikään kuin organisaatiosta, yhteisöstä ja sen elämästä organisaatiokulttuurista vapaana. Tutkija inhimillisenä olentona ei ole vapaa virheiden tekemiseltä, saati valinnoissaan lopultakaan täydellisen rationaalinen. Näitä mahdollisia aineistoon liittyviä sudenkuoppia ja erityisesti lomakkeen osalta sen sisäänrakennettuja esioletuksia olen pyrkinyt erittelemään analyysiprosessin myötä. Lisäksi tutkimuksen valintoja analysoidaan työn päättävässä luvussa kaksitoista.

Itse tutkimuslomake rakentui kolmen kantavan teeman varaan. Näitä tutkijan resilienssiin sekä toimintakykyyn liittyvien esioletusten kautta esille nousseita teemoja olivat johtajuus, jaksaminen ja uni.

Tutkija voi aiheesta osoittaa itsekritiikkiä teemojen valinnoille. Miksi juuri nämä teemat tulivat valituiksi kaikista ilmiöön liittyvistä teemoista? Perustelen tutkijan valintojani ilmiökentän hallittavuudella; lomakkeen ymmärrettävyys tutkittavan joukon kannalta oli tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuskohteen omassa tutkimustoiminnassa määrällisen tutkimusperinteen metodit ovat aktiivisemmin käytettyjä laadullisiin metodeihin nähden. Johtajuus oli teemana noussut vahvasti esille muun muassa osallistuvan havainnoinnin kautta. Johtamisen vaikutuksia yksilön resilienssiin oli tästä perustellusta syystä tutkittava lisää. Jaksaminen toimintakykyyn ja yksilön stressinhallintaan liittyvänä keskeisenä

käsitteenä antoi mahdollisuuden tarkastella yksilön kokemusmaailmaa omaan jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä osio johtamisen osion ohella osoittautui hyvin arvokkaaksi valinnaksi tutkimuksen aineistosta nousseiden johtopäätösten kannalta.

Osallistuvan havainnoinnin kautta kolmanneksi kyselylomakkeen teemaksi nousi yksilön perustarpeista uni. Tämän osion valintaan vaikutti eniten tutkijan esitieto ja tutkijan oma kokemusperusta. Tämän perustarpeen valinta osoittautui sitä kautta hyödylliseksi valinnaksi, että se johdatti aineiston analyysiprosessin edetessä tutkimaan ja tarkastelemaan lisää yksilön perustarpeiden merkitystä yksilön resilienssipotentiaalille. Uni teemana osoittautui kahtiajakoiseksi valinnaksi. Toisaalta se tarjosi merkittävää lisätietoa ja mielenkiintoista dataa muun muassa yksilöiden ja ryhmien välisistä eroista unen saannissa ja sen vaikutuksissa toimintakykyyn. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että paljon hyödyllistä tietoa oli rajattava pois jo valmiiksi laajaksi muodostuneesta aineiston analyysiosasta. Tämä rajaukseen liittyvä valinta kohdistui pitkälti uneen, sillä uni muodosti vain yhden osion kokonaisuudesta, joka osoittautui resilienssin kannalta hyvin merkitykselliseksi. Perustarpeiden käsitteleminen kokonaisuutena tuntui perustellummalta ratkaisulta. Aineiston hankintaa arvioitaessa voidaan osaltaan kyseenalaistaa tämän kolmannen lomaketeeman valinta ja esitiedon vaikutus valintaan. Kokonaisuutena tarkastellen ilman tätä kolmatta teemaa aineiston havainnoinnista olisi kuitenkin mahdollisesti jäänyt hiljaisen signaalin tasolle perustarpeiden merkitys. Näin ollen uni johdatti jonkin uuden ymmärryksen äärelle.

Avointen kyselylomakkeiden lisäksi osallistuvan havainnoinnin, erityisesti etnograafisin keinoin (kts. mm. Grönfors 1982, 105–106) kerätty sekundäärinen tutkimusaineisto täydensi lomakkeiden kautta hankittua aineistoa. Tässä kohden noudatin selkeää avoimuuden linjaa tutkittavien suhteen: kerroin tutkimuksen olemassaolosta ja tavoitteita, mikäli keskustelimme tutkittavien kanssa teemoista, jotka liittyivät olennaisesti tutkimuksen aihealueeseen. Tässä tukeuduin tutkimuksen metodikirjallisuuteen. Grönfors (1982, 79) painottaa, ettei tutkimuksen yksityiskohtainen selostaminen ole tarpeen, vaikkakin tutkimuksen luonne tulee ilmoittaa avoimesti ja rehellisesti.

4.3.2 Tutkimusjoukko ja haastattelun toteuttaminen

Lopullinen tutkittavien joukko avoimen kyselylomakkeen osalta muodostui kahdesta osajoukosta: SKJL:n rotaatioista 1/2012 ja 2/2012. Itse kyselytilaisuus

ajoittui molempien rotaatioiden osalta rotaation viimeiselle viikolle ennen kotiinpaluuta. Tämä oli perusteltua erityisesti siitä syystä, että näin oli mahdollista saada mahdollisimman kattava vastaajaotos. Koko informanttijoukko oli operatiivisista tehtävistä johtuen samassa paikassa ja saatavilla samanaikaisesti vain viimeisten viikkojen aikana. Rauhanturvaajien työnkuva on kokopäiväistä ja eri yksiköt ovat hajallaan. Kotiinpaluu kerää joukot yhteen, jolloin tarjoutui myös mahdollisuus katavaan otantaan.

Taulukko 6. Tutkimuksen kohdejoukon vastaajaryhmät.

Vastaajat	Jääkärit	Ryhmänjohtajat	Joukkueenjohtajat	
1/2012	58	14	6	78
2/2012	36	13	6	55
Yhteensä	94	27	12	133 = 69,27 %

Ennen kyselytilaisuuden alkua kyselytilaan paikalle tulleille informanteille kerrottiin tutkimuksen luonne vapaaehtoisuuteen perustuvana, avoimen tieteen ohjeita²⁶ noudattavana tutkimuksena, sekä mahdollisuus vastaamatta jättämiseen. Tutkimusohjeet löytyivät myös avoimen kyselylomakkeen saatesanoista, jotka olivat jokaiselle informantille henkilökohtaisesti jaetun kyselylomakkeen osana.

Avointen kyselylomakkeiden jakamisen jälkeen vastaajien annettiin vastata rauhassa. Lomakkeisiin vastasivat ja lomakkeen palauttivat yhteensä 78 informanttia (74,9 %) rotaatiosta 1/2012 (58 jääkäriä, 14 ryhmänjohtajaa ja 6 joukkueenjohtajaa) sekä 55 (52,8 %) vastaajaa rotaatiosta 2/2012 (36 jääkäriä, 13 ryhmänjohtajaa, 6 joukkueenjohtajaa). Kokonaisjoukoksi muodostui n=133 vastausprosentin ollessa 69,27%²⁷.

Tutkimuksen osalta henkilökohtaisen aineiston avulla olen pyrkinyt kartoittamaan mahdollisia tulkinnallisia sudenkuoppia ja toisaalta löytämään mahdollista sellittävää lisäaineistoa tilanteissa, joissa informantit ovat nostaneet esille jotakin ennalta poikkeavaa, yllättävää tai ajallisesti tiettyyn ajanjaksoon liittyvää. Olen pyrkinyt käyttämään aineistoa tukikeinona, ikään kuin sukeltajan henkilöinä, sukeltaessani tutkimusaineistossa. Grönfors (1982, 126) muistuttaa, että erityisesti henkilökohtaiset päiväkirjat muodostavat hyvin autenttisen aineiston. Päiväkirjan pitäjä

²⁶ Kts. lisää Avoin tiede (2020).

²⁷ Puolustusvoimissa eettisenä haasteena tutkimuksen osalta on vapaaehtoisuuden periaate; aikaisempien tutkimusten perusteella vastausprosentti on Puolustusvoimien sisällä tuotetuissa tutkimuksissa yleensä huomattavan korkea (Vartti, Mäkitie, Aro, Henriksson, Jormanainen & Nikkari 2009, 3303–3310).

ottaa harvoin huomioon mahdolliset lukijat muistiinmerkittäviä asioita valikoidessaan.

Abstrahoinnin suhteen tutkimusaineistoon käsiksi käyminen on tietoisesti jätetty ajallisesta perspektiivistä katsoen kotiinpaluun jälkeiseen aikaan. Aineiston hajottaminen käsitteellisiksi osiksi ja sitä seuraava synteesi tieteellisten johtopäätösten muodostamiseksi on ollut prosessin kiehtovin ja haastavin tie. Grönfors (1982, 145) muistuttaa abstrahoinnin kurinalaisuuden tärkeydestä. Abstrahoinnin prosessi liittyy kiinteästi tutkijan omaan ”intensiiviseen kokemukseen tutkitusta ongelmasta”. Oikean tasapainon löytäminen intensiivisen omakohtaisen kokemuksen ja tutkimuskohteeseen saavutetun riittävän etäisyyden välillä on ollut tutkimuksellisesti se kohta, jossa olen joutunut tutkijana eniten punnitsemaan omia kykyjäni ja valitsemiani tutkimustapoja.

Kritiikkiä ja keskustelua voidaan suunnata siihen, miten paljon omakohtainen kokemus on vaikuttanut ilmiöiden ymmärtämiseen ja tulkintaan. Olen kuitenkin pyrkinyt määrätietoisesti rakentamaan tulkintaa niistä tutkimusentekoon liittyvistä peruseriaatteista käsin, jotka tutkijan on hallittava tutkimusta tehdessään. Tämän tutkimuksen osalta tutkimusprosessin arviointi tutkijan näkökulmasta käsin on löydettävissä niin tästä nimenomaisesta luvusta kuin väitöskirjan päättävästä luvusta kaksitoista. Julkinen arviointi tutkijana onnistumiseni suhteen käydään julkisessa keskustelussa, jossa työtäni ja valitsemiani aineiston keruun ja analyysin tekemisen tapoja puolustan.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi hermeneuttisesti

Hermeneutiikan avulla voimme tutkia, mitä ihmiset itse pitävät todellisuutena ja kuinka toiminta siinä muodostuu. Ymmärtävän tutkimusotteen kautta on mahdollista lisätä yhteisymmärryksen kokemusta paneutumalla erilaisiin näkemyksiin sekä niiden lähtökohtien ja synnyn selvittämiseen. (Kts. Turunen 1978, 57, 60.) Laadullinen tutkimus soveltuu Siltalan (2006, 53) mukaan muun muassa johtamisen tutkimiseen muun muassa siitä syystä, että se tarjoaa työkaluja etenkin johtajuuden motivaation, vuorovaikutuksen ja tarkoituksellisuuden tutkimukselle.

Kuten kaiken tutkimusteoreettisen kirjallisuuden, myös laadullisen tutkimuksen osalta tarjotaan lukuisia erilaisia aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–157). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää sellaisenaan, rinnakkain tai

tutkimusongelman ja -resurssien mukaan yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Niiniluoto 1980, 40–41; kts. myös von Wright 1970, 24.) Eri menetelmien ja suuntausten käyttökelpoisuudesta, yhteensopivuudesta ja ylipäättään tutkimuksen tieteellisyyden kriteereistä valitsee monia erilaisia näkemyksiä (Väliverronen 1998, 16–17; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 24; Eskola & Suoranta 1998; Ehrnrooth 1990, 30–32).

Tutkimus noudattaa analyysimetodiltaan teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuvaa aineistosidonnaista tutkimusta. Aineiston analyysi on pääosiltaan toteutettu laadulliseen aineiston analyysiin perinteisesti yhdistetyn induktiivisen päättelyn avulla. Resilienssiprosessin tarkastelussa on kuitenkin ollut tutkimuksellisenä tavoitteena käsitteellistää resilienssiä uusista näkökulmista käsin. Näin ollen aineiston analyysin edetessä ja johtopäätösten noustessa aineistosta, on johtopäätöksiä vielä uudelleen käsitteellistetty abduktiivisen päättelyn avulla.

Abduktiivisessa päättelyssä perusajatuksena on, että uudet löydökset aineistosta ovat mahdollisia vain, mikäli havaintojen teko perustuu johtojatukseen tutkimuksen tarkoituksesta. Induktiosta poiketen uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta. Johtojatukseen avulla havainnot voidaan keskittää tiettyihin seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden tutkija uskoo tuottavan uusia ideoita ja näkemyksiä ja sitä kautta uutta teoriaa tutkimuskohteesta. Tutkija tarvitsee abduktiiviseen päättelyyn tuekseen joko intuitiivisen käsityksen johtojatuksesta ja jonkinmoisen hypoteesin, jolloin havaintoja on mahdollista kohdistaa johtojatukseen mukaisesti. (Grönfors 1982, 33–37).

Abduktiivisen päättelyn valitseminen analyysiprosessissa tehtävän, johtopäätöksiä testaavan päättelyn työkaluksi vaikuttaa myös osaltaan analyysiprosessin arviointiperusteisiin. Grounded theory (ankkuroitu teoria, kts. lisää mm. Glaser & Strauss 1967; Strauss & Corbin 1990) olisi analyysimenetelmänä tullut hyvin kyseeseen myös tämän tutkimuksen aineiston analyysin osalta. Menetelmässä aineistosta löytyviä havaintoja koodataan ja järjestetään systemaattisesti tavoitteena teorian kehittäminen. Tutkimuksen tutkimusongelma on kuitenkin verrattain problemaattinen ja monisyinen, jolloin ilmiön hahmottaminen suurempaan kontekstiin sidotuna tulisi olla tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena. Yksilöiden kokemusmaailman ymmärtävää selittämistä ei voida pitää ennalta tarkastellen yksinkertaisena tehtävänä. Tästä syystä teorian muodostaminen työn itsenäisenä ja ensisijaisena tavoitteena on asetettu sivuun. Samalla grounded theoryn käyttö aineiston analyysimenetelmänä on perustellusti induktiiviseen päättelyyn perustuvaan analyysiin nähden toissijainen vaihtoehto. Työn aineiston järjestämisessä on grounded theory -

menetelmälle ominaisia muotoja, mutta analyysia ei voida pitää kyseisen menetelmän koodauskäytäntöjen ja käsitteellistämisen prosessien kautta tuotettuna.

Grönfors (1982, 37) painottaa tutkimuksen validiteetin arvioinnin kohdistamista erityisesti siihen, miten hyvin tutkija on onnistunut hyödyntämään ja esittämään aineistonsa. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin eron tarkastelemista ei pidetä abduktion kohdalla niinkään olennaisena arviointikriteerinä. Tämä perustuu pitkälti tutkimusaineiston yleiseen validiin asemaan abduktiivisessa päättelyssä. (Ibid.)

Laajan lomakeaineiston analysointi laadullisten työkalujen kautta vaatii aineiston tyypittelyä ja toisaalta sitä, että tutkija pystyy tarkastelemaan aineistoa objektiivisesti tarkoituksenaan löytää tietomassasta olennaiset yhteydet. Näkökulman valinnalla on ollut teemojen tyypittelyn kannalta merkittävä ohjaava vaikutus, jota voidaan osaltaan myös kritisoida tutkimusprosessin objektiviteettivelvoitteen osalta. Vaatii tutkimuskohteen sisältä käsin havaintoja tekevältä tutkijalta paljon erottaa itsensä ja omat havainnointiprosessinsa tutkimuskohteelle ja siinä toimiville informanteille ominaisesta kulttuurin ohjaamasta toiminnasta. Tiiviissä yhteisössä kokemukset kyllääntyvät jakamalla niitä toisten kanssajäsentien kesken. Tietoisuus omasta tulkinnasta ja omaan tulkintaan vaikuttavista voimista on auttanut tämän tutkimuksen osalta erottelamaan tulkinnan tasoja tarvittavilta osin. On kuitenkin huomautettava, ettei tutkija ole tämänkään tutkimuksen tiimoilta puhtaasti rationaalinen tai erehtymätön.

Laadullisessa tutkimuksessa itse analyysin vaiva on lähtökohtaisesti suurempi kuin aineiston keruun vaiva (Mäkelä 1990, 52–53; Hirsjärvi, Liikane, Remes & Sajavaara 1986, 53–55). Analyysiprosessin litteroinnin ja ensimmäisen osan valmistuessa toteutin kaikkien kysymyslomakkeen kysymysten osalta käsitteellisen teemoittelun (kts. Mäkelä 1990, 57–58; Toivonen 1999, 108) sekä esiin tulleiden käsitteiden ja merkitysten ryhmittelyn. Teemoittelua ei kuitenkaan ole testattu toisen ulkopuolisen osapuolen arvion kanssa.

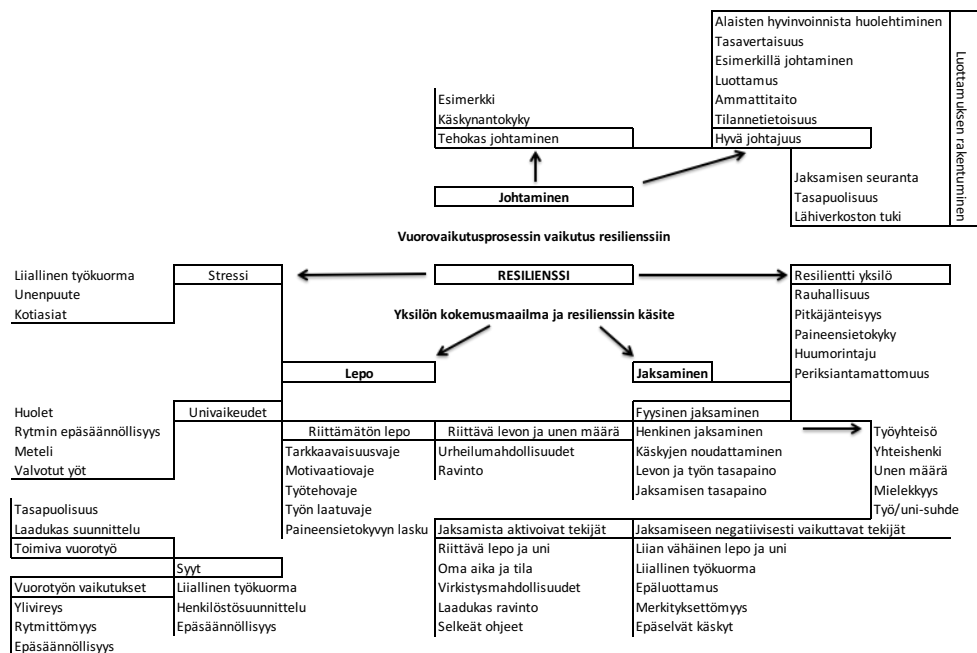
Tutkimusaineiston analysoinnissa aineistoa on lähdetty ensisijaisesti litteroimaan ja purkamaan vastaajajoukon vastaajien yksilöllisten kokemusten kautta. Suurinta osa kohtaamastamme ja kokemastamme maailmasta voidaan kuvata ihmisen maailmaksi, sillä kokemukset ovat syntyneet ihmisten toimesta. Kokemus muuttuu käsitteiksi, joiden avulla todellisuus jäsentyy. Toisaalta kokemus rakentuu myös käsitteiden ja mielikuvien väliseksi yhteyksiksi eli näkemyksiksi. (Kts. Turunen 1995, 87–88.)

Aineiston järjestäminen analyysia varten on tehty osana analyysiprosessia. Avointen kyselylomakkeiden sisältämät tiedot on ensinnä kirjoitettu puhtaaksi sähköisessä muodossa. Puhtaaksikirjoittaminen on toteutettu alkuun ryhmittäin ja

lopulta joukkueittain ja niin, että vastaukset on puhtaaksi kirjoitettaessa jaettu henkilöstöryhmittäin jaolla jääkärit, ryhmänjohtajat, joukkueenjohtajat. Grönfors (1982, 166) toteaaakin luokittelun perusteiden nousevan yhteisöltä itseltään. Puhtaaksi kirjoittaessa olen samalla kerrannut aineistoon liittyviä teemoja ja ilmiöitä sekä tehnyt alustavaa analyysia materiaalin pohjalta.

Aineistoa on käyty läpi kysymys kysymykseltä ja vastaaja vastaajalta aineiston järjestämisen tuottaman alustavan teemoittelun ja muistiinpanojen materiaalin avulla. Vastaajien esille nostamat merkittävyydet on viety taulukoihin kirjattuna ilmiön nimenä sekä merkintänä (x). Näin muodostuneista taulukon riveistä on ollut luettavissa ilmiölle annettujen merkitysten hajonta ja se, mitkä ilmiöön liittyvät tekijät ovat nousseet vahvoiksi ja mitkä ovat jääneet yksittäistapausten asemaan. Taulukossa kuusi avataan tutkimusteeman ja tutkimuslomakkeen kolmen alateeman ympärille rakentunutta aineistoa. Aineistosta on yhdistelemällä ja koodaamalla uudelleen pyritty löytämään informanttien antamat merkitykset kysymyksille siitä, mitä resilienssi on ja siitä, voidaanko resilienssipotentiaalia ohjata johtamisen prosien kautta.

Taulukko 7. Tutkimusaineiston teemoittelu.



Aineistosta esiin tulleita teemoja on kysymyksittäin järjestelty uudelleen hajottaen ja uudelleen yhdistäen henkilöstöryhmien eri kysymyksiin ilmiöille antamia

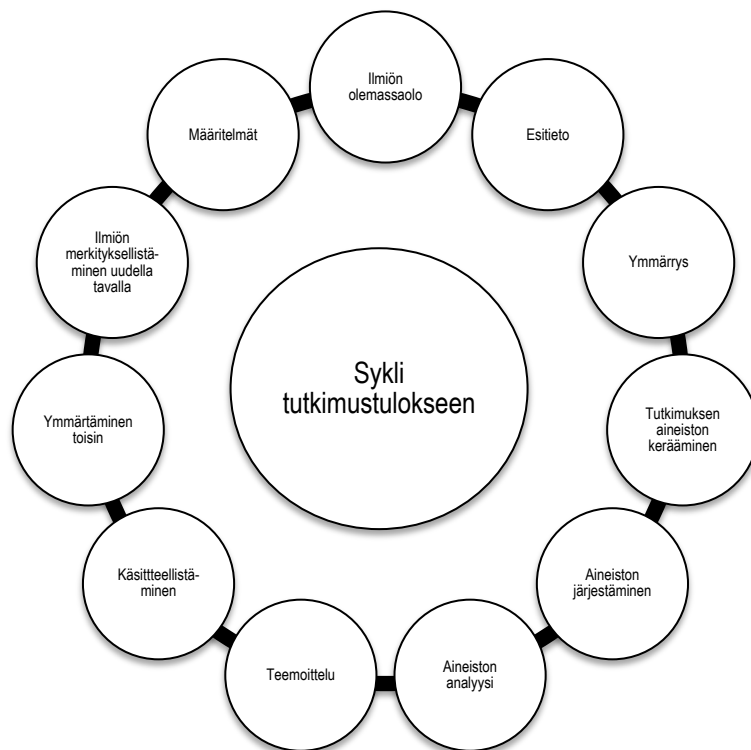
merkityksiä. Lisäksi esimerkiksi avoimen kyselylomakkeen lopussa kysytyjä nukkumiseen liittyviä tunti- ja minuuttiperustaisia tietoja on viety koontitaulukoihin aina ryhmätarkkuudella asti. Tämän jälkeen keskiarvojen tietoja on verrattu yksilöittäin, ryhmittäin, joukkueittain ja henkilöstöryhmittäin.

Vastauksien tarkastelua on jatkettu yksilöiden muodostamien organisatoristen ryhmien kautta. Koin tämän perustelluksi ratkaisuksi huomattuani, että vastaajajoukon yksilöiden vastaukset ja kokemukset muodostivat homogeenisia vastausjoukkoja pitkälti vastaajan organisatorisen aseman perusteella. Tämä vahvisti kuvaa siitä, että byrokraattisen organisaation ja suljetun systeemin organisaatiokulttuuri vaikuttaa vastaajien kokemuksiin siitä, mitkä voimat vaikuttavat yksilön toimintakykyyn ja kokemukseen resilienssiä rakentavista tekijöistä.

Ryhmiä on tyypittelyn jälkeen verrattu toisiinsa ja tyypittelyä on jatkettu edelleen niin kauan, että ryhmätasoinen saturaatiopiste on saavutettu. Lopuksi ryhmien välisiä tyypittelyjä on verrattu keskenään ja tämän osalta on pyritty muodostamaan tutkimusaineiston analyysi tutkimusongelman valossa. Aineistoviittauksia on nostettu työn aineiston analyysia koskevaan lukuun sellaisenaan kuitenkin niin, että viittausten kirjoitusasu on selvennetty muun muassa oikeinkirjoituksen osalta. Saavutettua synteesiä edustavat ne päätelmät, jotka tutkimusaineiston analyysiosan lopussa luvussa 11 esitetään.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työni analyysivaiheen alkaessa koin tutkijana työn riemukkaimman ja samalla riipaisevimman vaiheen alkaneen. Tieteelliseen tutkimukseen liittyvä analyysivaihe on vaativa ja tutkijan osaamista herkeämättä mittaava. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin käsittelyyn voi liittyä myös ripaus henkilökohtaisuutta tutkijan mahdollisesti toimiessa liki informanttejaan. Aineistoon hyppääminen on yllättävän raskas matka etenkin aineiston kanssa etnografista havaintoa tehneenä ja aineiston kohdejoukon jäsenenä eläneenä. Aineiston ja teorian vuoropuhelu on eittämättä koko tutkimusprosessin suurin haaste ja samalla sen helmi.



Kuvio 11. Tutkimusmenetelmästä tulokseen.

Alasuutarin (2007, 28–29) mukaan inhimillinen todellisuus on vähintäänkin yhtä monimutkainen kuin luonto. Tulkinta on merkittävässä roolissa tämänkin tutkimuksen osalta. Kysymys siitä, tarkasteleeko tutkija tutkittavaa ilmiötä ulkopuolisena vai kulttuurin osallisena, vaikuttaa luonnollisesti myös tulkintaan. Ihmisen toiminnan selittämisen osalta von Wrightin (1971) esittämä käytännöllisen päättelyn malli tukee tutkimuksen osalta tulkinnan prosessia. Mallin mukaan inhimilliseen toimintaan sisältyy niin tieto päämääristä ja tavoitteista kuin tieto tilanteesta ja keinoista. Itse toiminta tekona syntyy näiden esitietojen pohjalta. (Kts. Turunen 1978, 46–47.)

Avoimen kyselylomakkeen pohjalta teeman alustavia tyypittelyjä olivat johtajuus, jaksaminen ja uni. Analyysi on aloitettu näiden tyypittelyjen pohjalta ja siitä esioletuksesta käsin, että toimintakykyyn ja resilienssiin liittyy prosessinomaisia piirteitä. Sellaisinaan lomakkeen teemat ovat ohjanneet tutkijaa jo kyselytutkimuksen valmisteluvaiheessa ja toimineet alkuoletuksina ja esitietona tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijana olen käyttänyt näitä alkuoletuksia keinona ja välineenä päästä alustavaan ymmärrykseen tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottujen yksilöiden toimintakyvystä. Esioletuksista huolimatta vuorovaikutus aineiston kanssa osoittautui erittäin merkitykselliseksi ymmärryksen kasvattajaksi. Olemassa olevien, organisaation rakenteesta nousevien organisaatioryhmien antamista merkityksistä toimintakykyyn vaikuttavista tekijöistä oli laadittavissa teemoitteluja koodauksen avuksi. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että aineistosta oli löydettävissä myös aivan uudenlaisia ryhmäjakoja, joiden kautta toimintakykyä ja resilienssin muodostumista oli mahdollista analysoida.

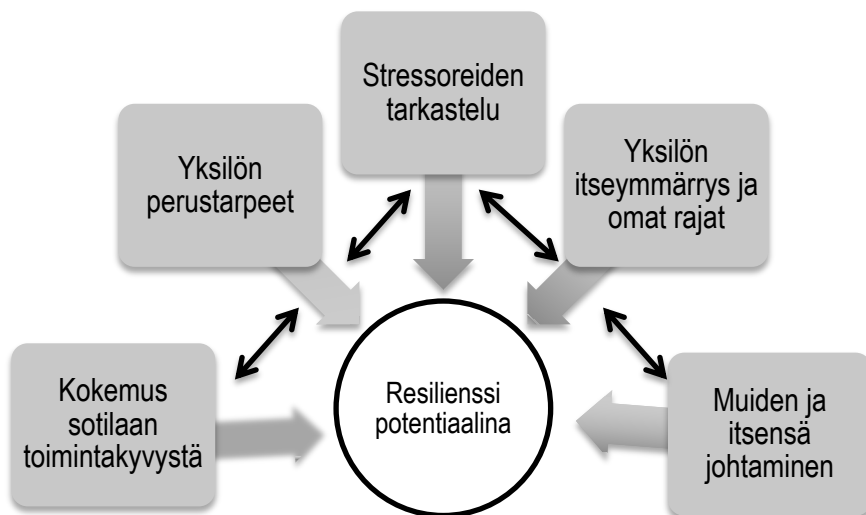
Työni aineiston analyysiprosessin eteneminen ja esille tulleet löydökset ovat olleet monessa kohtaa yllättäviä. Kuvaukseni aineiston analyysin kautta esiin tulleista mikro- ja makrotason ilmiöistä on toivottavasti sellainen, joka lukijallekin avautuu. Olen pyrkinyt kuvaamaan resilienssin prosessia informanttien kokemana parhaan tietoni ja taitoni mukaisesti. Olemassa olevan teoriakeskustelun ja aineistoviittausten vuoropuhelulla pyrin vahvistamaan niitä signaaleita, joita aineistosta käsin resilienssistä on noussut.

Analyysiosa sisältää kielellisestä terminologiaa, jota voidaan pitää hyvin ominaisena sotilasorganisaatiolle. Olen päättänyt itseoikeudella ja sitä seuraavalla tutkijan vastuulla pitää kiinni tästä terminologiasta silläkin riskillä, ettei osa nyansseista avaudu tarvittavalla tavalla lukijalle. Luku 4.1. on toivottavasti selventänyt tutkimusorganisaatiota vähemmän tuntevalle lukijalle joitakin nyansseja, joita sotilasorganisaatioihin voidaan yleismaailmallisesti liittää. Samalla olen ottanut itselleni oikeuden olla selittämättä tai suomentamatta kaikkia termejä. Tuotettu kirjallinen

kuvaus on lähtöisin tutkimuskohteesta itsestään. Sitä on analysoitu tutkimuskohteen oman sosiaalisen yhteisön, sosiaalisten merkitysten, rakennetun kulttuurisen kontekstin sekä kielen kautta. Kieli on toiminut samalla keinona jäsentää resilienssin käsitteistöä. Alasuutari (2007, 28–29) muistuttaa kielen auttavan jäsentelemään ja tulkitsemaan todellisuutta.

Laadullinen analyysi tuottaa tämän tutkimuksen viitekehyksessä oman tulkinsa siitä, miten tietty joukko kokee oman toimintakykynsä muodostumisen, resilienssin rakentumisen ja resilienssin johtamisen. Toimintakyvylle annetut erilaiset merkitykset peilattuna itse työn olemukseen ja ihmisten johtamiseen muodostavat analyysipohjan tarkastella resilienssiä suomalaiseseen kulttuuriin juurtuneena ilmiönä. Tutkimusorganisaatioissa informanteilta vaaditaan normaaliin arkiseen työelämään nähden vielä parempaa kykyä tasapainottaa suorituskyykyään ja jaksamistaan. Lähi-idän turvallisuustilanne on altis nopeille muutoksille, joihin Libanonissa toimivien rauhanturvaajien on oltava varautuneita. Pihlainen et al. (2014) muistuttavat, että toimintakyky tulisi kyetä kohdeorganisaatioissa säilyttämään tasolla, joka kestää perustasoa suuremmat kuormitushuiput.

Analyysiprosessin edetessä esille nousseiden teemojen kautta muodostunutta kuvaa toimintakyvyn kokonaisuudesta on analysoitu ja tulkittu uudelleen ja uudelleen, kunnes aineisto ei enää ole antanut uusia merkityksiä. Lisäksi teemoja on verrailtu niin ristiin kuin resilienssin pääteemaankin peilaten. Alla oleva kuvio pyrkii yksinkertaistetusti kuvamaan analyysiprosessin teemojen ristiinanalyysia.



Kuvio 12. Analyysiteemojen ristiinpeilaus.

Tutkimuksen aineistonkeruussa käytettyjen avointen haastattelulomakkeiden käyttöä puolsi etenkin se, että vastaajille annettiin mahdollisuus vastata rauhassa ja henkilökohtaisesti. Lisäksi ilmiöstä lisätietoa saadakseni lähdin siitä, ettei haastattelua tule sitoa liian paljon teoriaan. Jo toimintakyvyn teema jakautuu tutkimuskirjallisuudessa eri tieteenalojen lukuisiin traditioihin ja niistä käytäviin keskusteluihin.

Tutkijan asemasta käyty keskustelu löytyy niin luvusta tutkimusaineiston keruu ja analysointi kuin loppuluvusta. Kuten Turunen (1995, 158) asian muotoilee, käytännössä tutkijalla on aina jokin taustahorisontti, jonka perusteella hän kohteesta jotain tietää. Hermeneuttisen tutkimusotteen mukaisesti havainto jostakin kohteesta on merkityksen havaitsemista (ibid.). Tämä johtaa tulkinnan tarpeeseen.

Kohdeorganisaatiossa itsessään on vahvan organisaatiokulttuurin myötä jo olemassa olevia valmiita käsiterakennelmia ja käytänteitä koskien toimintakyvyn tutkimusta. Laadullinen kyselylomake tarjosi mahdollisimman väljät puitteet nostaa esille informanttien antamia merkityksiä tutkittavan ilmiön merkittävyydestä.

Analyysiprosessin edetessä kävi entistä selvemmäksi, että tutkimusorganisaation rakenteeseen ja kulttuuriin liittyväksi perinteiseksi ryhmäjaoksi muodostunut jako miehistöön, ryhmänjohtajiin ja joukkueenjohtajiin ei välttämättä vastannutkaan ilmiöille annettuja merkityksiä. Kävi ilmi, että myös tutkijan omat inhimilliset ennakko-oletukset, vaikka sellaisia ei pitäisi hyvässä ja laadukkaassa tutkimuksessa merkittävästi esiintyä, olivat osittain kulttuurisidonnaisia; olin osa joukkoa ja osa sen kulttuuria. Ennakko-oletukset mainituista ryhmäjaoista pysyivät vahvoina hyvin pitkälle tutkimusprosessin edetessä aina siihen saakka, kunnes vihdoinkin ymmärsin itsekin toisin.

Tulevissa luvuissa esitetyt teema-alueet ovat toimintakykyä kartoittavan johtamisen, jaksamisen ja unen kysymyssarjan analyysissa esiin nousseita teemoja. Pyrin kytkemään ne teoreettiseen keskusteluun parhaaksi katsomallani tavalla. Tutkimustiedon analyysissa kävi kuitenkin entistä selvemmäksi, että sotiluuteen liittyvässä toimintakyvyssä on kyse jostain sellaisesta, joka toden totta vaatii taustalleen monitieteistä katsantokantaa. Sotilaan jaksaminen perustuu muuhunkin kuin fysiologisiin mittareihin, kuten juokсутestin tulokseen. Samalla tavoin sotilaat eivät ole homogeeninen joukko yksilöitä, joiden toimintakykyä voitaisiin ohjata samalla tavalla kuin sulkeisjärjestysharjoitteissa yhtenäisen, aistinvaraisen totteleminen kautta. Rauhanturvaajat sotilaina ovat yksilöitä, vaikka muodostavatkin yhteneväisen joukon.

Taulukko 8. Kyselylomakkeen teemoittelu.

Lomakkeen teemat	JAKSAMINEN	LEPO	JOHTAJUUS
Analyysin teemat	Sotilaan toimintakyky	Perustarpeet, työhyvinvointi	Johtaminen prosessina
Teoriapohja	Kokeva yksilö Toimintakyvyn perusteet Oppiminen Optimismi	Perustarpeiden täyttäminen Työhyvinvointi- ja pahoivointi	Persoonallisuustyyppien johtaminen ja kokemusperäisen tiedon peruslogiikan ymmärtäminen Rutiini-suorituskyky-organisaatio
Analyysin löydökset	Kokemuksen merkitys Ystävyyys; kohtaaminen Oppiminen Optimismi	Uupumus Yksinäisyys Univaje Kehno ravinto	Luottamus Vuorovaikutuksen haasteet suljetussa rutiini-suorituskyky-organisaatiossa
Resilienssin rakentuminen	Kokemuksellisen oppimisen ymmärtäminen Optimismi Itseluottamus	Perustarpeiden ymmärtäminen Unen ja ruoan laatu	Vuorovaikutuksen merkitys sekä yksilön kohtaaminen Perustareiden täyttäminen Luottamuksen vahvistaminen Oppimisen mahdollistaminen Työnjako toimintakykyä vahvistaa

Tutkimusorganisaation aineiston osalta merkittävimmäksi prosessin palaseksi nousee toimintakyvyn johtaminen. Yksilön kokemaa stressiä ja sen seurauksia yksilön toimintakyvylle on tutkittu jo pitkään. Stressi näyttäytyy myös tämän tutkimuksen aineiston pohjalta yhtäläisenä ilmiönä aiempaan teoriakirjallisuuteen nähden; tarvitsemme stressiä, mutta emme liikaa. Stressiin lisättyä väsymys, motivaation puute ja eristäytyminen alkavat asettaa paineita tehtävien toteuttamiselle kriisinhallintaorganisaatiossa. Toisaalta sosiaaliset suhteet, positiivisuus, huumori ja kunnan lepo auttavat taas jaksamaan.

Tutkimusteemojen prosessi pyrkii osoittamaan aineistosta nousseiden teemojen yhteyksiä sekä erityisesti sitä, miten ilmiöt vaikuttavat toisiinsa. Kaikella on yhteys. Ihmiskeholla on geneettinen taipumus pyrkiä tasapainoon, tavalla tai toisella. Samalla tavalla yksilön resilienssi muodostuu monista eri ulottuvuuksista. Tilannesidonaisuus on vahvasti läsnä toimintakyvyssä ja resilienssissä; jokainen päivä tarjoaa uuden mahdollisuuden.

Toimintakyky nähdään usein hyvin fysiologisena ilmiönä; väsymme maitohappojen tehdessä työtään tai vastustuskyvyn ollessa alhainen. Toimintakyvyn kulttuuriselle tarkastelulle ei ole antauduttu niin kattavasti kuin perinteisten kvantitatiivisten menetelmien pohjalta toteutetuissa toimintakyvyn fysiologian tutkimuksissa.

Ronkainen (1999, 55, 61) painottaa kunkin toimintakulttuurin asettavan eri tavoitteet, jotka ihmisten välisiä suhteita määrittävät. Toimintakulttuurit tietynlaisivat subjektiviteettia sitomalla kokemuksemme joihin tiettyihin maailmoihin.

Toisaalta hyvinvoinnissa ja toimintakyvyssä on ennen kaikkea kyse yksilöstä itsestään, hänen ajatuksistaan, kokemuksistaan ja mielestään. Kahnemanin (2012) mukaan kokevan ja muistavan itsemme eli ajattelumme kahden järjestelmän 1 ja 2 tuottama kokonaisuus on hyvinvoinnin kokemuksen ymmärtämiseksi tärkeä lähtökohta teoreettiselle keskustelulle. Hän painottaa (ibid., 468), ettei kestolla painottamisen logiikka riitä yksistään hyvinvoinnin teorian tarkastelun pohjaksi. Ihmiset samaistuvat itseensä ja välittävät omasta tarinastaan. Toisaalta sellainen teoria, joka keskittyy vain siihen, mitä ihmiset ajattelevat jättäen huomioimatta, mitä ihmisten elämässä tapahtuu, ei myöskään ole toimiva. Juuri tästä syystä hyvinvointia mallinnettaessa on pohdittava niin kokevaa kuin muistavaa itseä, sillä järjestelmien intressit eivät aina ole täysin samat. (Ibid.)

Hyvinvoinnin, toimintakyvyn rajoja koettelevan stressin sekä itse toimintakyvyn symbolien ja merkitysten esille nostaminen on avainasemassa tämän tutkimuksen kannalta. Kun puhumme yhteisömmä sisällä jostakin jaetusta merkityksestä, kuten jaksamisesta, liittyy tuohon jaettuun merkitykseen yhtä monta subjektiivista ymmärrystä kuin yksilöäkin yhteisön sisällä. Tämän johdosta yhteisöstä huokuvien merkitysten kuuntelemisella voi olla merkittävä vaikutus sille, miten jokin ilmiö käsitteellisesti ymmärretään. Tutkimuksen toteuttaminen yksistään määrällisen tutkimusperinteen keinoin ei välttämättä antaisi sijaa yhteisön riveistä kumpuavien merkitysten ja symbolien kuulemiselle ja näkemiselle. Kyse on samalla kyvystä kuulla ja tulla kuulluksi – kyvystä päästä ja päästää iholle.

6 RESILIENSSI JA ITSETUNTEMUS

Homo Sapiens eroaa muista nisäkkäistä muun muassa empatia- ja mukautumiskyvyn osalta. On esitetty, että ihminen on näiden ominaisuuksien osalta ylivertainen muihin lajeihin verrattuna. (Kts. mm. Sapolsky 2010.) Nykyihminen on harjaantunut likimain 30 000 vuotta odottamattomiin tilanteisiin. Kehomme genetiikka perustuu yhä 2020-luvullakin stressikokemuksen nostattamiin psyykkisiin ja fysiologisiin vaikutuksiin kehossamme. Taistele tai pakene -ilmiö on edesauttanut ihmislajin sopeutumista ja yksilöiden hengissä selviämistä tuhansia vuosia. Tämän seurauksena resilienssiä löytyy meistä kaikista tavalla tai toisella.

Geneettinen ero lähimpiin sukulaisiimme on silti melkoisen hiuksenhieno. Eroamme muista kädellisistä muun muassa inhimillisyyden, kultaisen säännön sekä kulttuurin myötä (kts. mm. Sapolsky 2009). Ihmisten fyysiset perustarpeet ovat läpi aikojen kuitenkin pysyneet jokseenkin muuttumattomina: tarvitsemme unta, ravintoa, turvallisuutta ja tekemistä.

Resilienssissä on kyse toisaalta prosessorientoituvista tekijöistä, toisaalta henkilöön itseensä liittyvistä ominaisuuksista. Prosessorientoitunut lähestymistapa keskittyy erityisesti muun muassa kykyjen, ympäristön ja sosiaalisen tuen yhteyteen vastoinkäymisestä toipumiselle. Henkilöorientoitunut lähestymistapa pyrkii määrittelemään sitä, mikä tekee resilienteistä muita vähemmän resilienttejä mukautuvampia. (Poiijula 2018, 23.) Yksilöt ovat toimijoina keskeisessä asemassa omaan itseensä nähden. Kuten Heiskala (1994, 317–319; kts. myös 1990) asian tiivistää: ”Toimijat ovat ympäristöään tarkkailevia, ajattelevia ja toimivia olentoja, jotka kykenevät myös muuttamaan ympäristöään ja tekemään toisin”.

Resilienssiä ei tämänkään tutkimuksen aineiston pohjalta tulisi pitää vain psykologisena luonteenpiirteenä, vaan systeemisesti sekä kerrannaisvaikutusten kautta tarkasteltuna ominaisuutena, joka meissä on. Tämän osalta resilienssipotentiaaliin on myös mahdollista vaikuttaa eri työkaluin.

6.1 Psyyken suojavaumiudet

Rauhanturvaajalta edellytetään asiantuntijuutta, jota testataan jo hakuvaiheessa lähtöön valmistavan valinta- ja koulutustilaisuuden eli rotaatiokoulutuksen aikana. Rauhanturvaajan tulisi kyetä sisäistämään oma tehtävänsä, olemaan rauhallinen, kyetä laadukkaaseen vuorovaikutukseen, omata hyvät käytöstavat ja ongelmanratkaisuvalmiudet sekä tiedostaa oman toimintansa vaikutukset. Toimintakulttuurien erot aiheuttavat kitkaa toiminnalle. Työhyvinvoinnista ja yhteisistä pelisäännöistä muodostuu valmistavalle koulutukselle tärkeä osa-alue. (Kivistö 2016, 133–134.) Yksilöiltä vaaditaan monia asioita ja ominaisuuksia jo ennen itse tehtävähoidon aikaiselle stressille altistamista.

Yksilön resilienssipotentiaalin johtamisen osalta resilienssiä on tarkasteltava niin prosessi- kuin henkilöorientoituneen lähestymistavan kautta. Kyse on niin johtajien ja johdettavien henkilökohtaisista ominaisuuksista, vuorovaikutustaidoista kuin prosesseihin liittyvistä tekijöistäkin. Tästä syystä toimintakyvyn ja resilienssin käsitteellistämässä on syytä lähteä liikkeelle niistä alkuoletuksista, joita informanteilla itsellään on ilmiöiden osalta. Informantit antoivat resilienssille muun muassa seuraavanlaisia merkityksiä kysyttäessä, millainen yksilö jaksaa jatkaa tehtäviensä toteuttamista paineista ja haasteista huolimatta (kysymyslomakkeen kysymys 4):

Ei saa hermostua asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Positiivinen asenne tekemiseen.

Itsekuria, henkilö ei anna periksi mukavuudenhalulle ja lopeta kesken.

"Henkiset voimavarat".

Osa ottaa asioita huumorilla.

Sietää kaiken positiivisen ja negatiivisen, ettei kusi nouse hattuun tai masennu.

Henkilö, joka kykenee puhumaan asioista muiden ryhmäläisten kanssa ja kykenee säilyttämään huumorintajunsa.

Henkistä kanttia, on sinut itsensä kanssa ja luottaa itseensä kritiikistä huolimatta. Ei jää säälimään itseään haasteiden edessä.

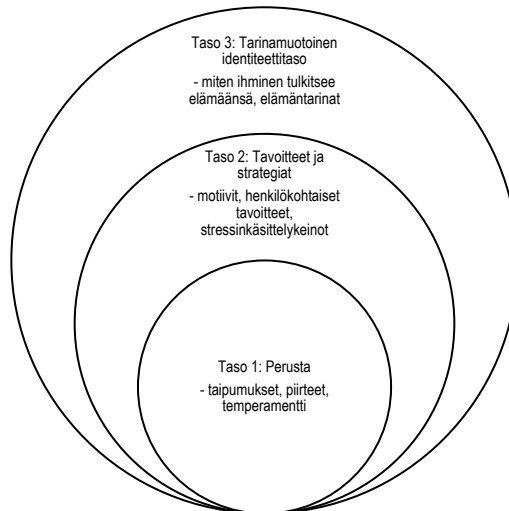
Paineensietokyky. Uskon, että tämä on sisäsyntyistä. Sitä joko on tai ei ole. Tietylle tasolle voidaan päästä harjoitteilla tai kokemuksella, mutta ilman paineensietoa ei tule kokemustakaan.

Hyvät hermot, ei menetä malttiaan joka muutoksesta, vaan ymmärtää, ettei voi hallita kaikkea.

Sisäinen motivaatio.

Rauhanturvaajien tärkeiksi kuvaamat ominaisuudet yhdistivät positiivisiksi lukeutuvia luonteenpiirteitä yhteen. Informantit nostivat esille erityisesti paineensietokyvyn, periksiantamattomuuden sekä henkisten voimavarojen merkityksen. Viiden suuren persoonallisuuden piirteen mallissa ominaisuudet linkittyvät ekstroversion eli ulospäinsuuntautuneisuuteen sekä tunnollisuuteen eli järkevyyteen ja pätevyyteen.

Toimintakyvyn tutkimuksen keskiössä olevien yksilöiden tutkiminen on sikäli haasteellista, että tutkimuskohde omaa kukin oman tarinansa, maailmakäsityksen sekä persoonallisuuden, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat yksilöiden valintoihin ja käyttäytymiseen. Feldt et al. (2005, 78) muistuttavat persoonallisuuden olevan hyvin moniulotteinen käsite, jonka käyttö tutkimusmielessä vaatii sitä, että persoonallisuuden käsite itsessään on tunnettava hyvin. Tämän väitöstutkimuksen osalta persoonallisuuden käsitettä tarkastellaan pintapuolisesti McAdamsin (1995) persoonallisuuden tasojen sekä McCraen ja Johnin (1992) Viiden suuren eli Big Five -teoria kautta.



Kuvio 13. Persoonallisuuden kolme tasoa (Feldt et al. 2005, 78; mukailen McAdams 1995).

McAdams (1995) kuvaa persoonallisuuksia kolmen eri tason kautta. Näitä tasoja ovat perusta, tavoitteet ja strategiat sekä tarinamuotoinen identiteettitaso. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat pysyvät ominaisuudet, kuten tilanteesta, ajasta ja roolista riippumattomat, perustavaa laatua olevat yksilön ominaisuudet. Tällaisia piirteitä

ovat muun muassa yksilön temperamentti, persoonallisuuden piirteet sekä persoonallisuuteen liittyvät taipumukset. (Ibid.) Resilienssi liitetään tutkimuskirjallisuuden osalta usein luonteenpiirteeksi lukeutuvaksi persoonallisuuden osaksi.

Taulukko 9. Persoonallisuustyypit, suojamekanismit ja resilienssi.

Big Five persoonallisuustyypit	Rutterin suojamekanismit	Informanttien resilienssille antamat merkitykset
Neuroottisuus		Rauhallisuus
Ekstroversio	Itseluottamus	Vuorovaikutus
Avoimuus uusille kokemuksille	Epäsovun puute	Paineensietokyky
Sovinnollisuus	Koheesio	Palaute
Tunnollisuus		Korkea työmoraali

Tutkimuskirjallisuuden ja -aineiston pohjalta voidaan kuitenkin esittää, että resilienssi ei ole vain joidenkin yksilöiden osakseen saama suotuisa luonteenpiirre. Aineiston valossa vaikuttaa siltä, että meissä kaikissa on mahdollisuuksia ja kykyjä mukautua kimmoisasti vaikeisiin tilanteisiin. Masten (2001, 227) tiivistää, että resilienssi ei ole jotain yliluonnollista, vaan pikemminkin tavallisten asioiden prosessi. Kyse tässä nimenomaisessa prosessissa on mielikuvista, tilannetietoisuudesta ja itsetuntemuksesta, kuten informantit kuvailevat:

Omistautuminen tehtävälleen eli ymmärtää miksi tehtävä on tärkeä ja ottaa kunnia-asiakseen hoitaa se läpi.

Itsetietoisuus. Tietoisuus omasta ammattitaidosta, kokemuksista, fyysisestä kunnosta → realismi.

Tilannekuvan ymmärtäminen.

Realistisuus. Ei liian positiivinen, eikä liian negatiivinen ajattelutapa.

Ei saa hermostua asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Positiivinen asenne tekemiseen.

Resilienssiprosessin muodostumisen kannalta illuusiomme ja mielikuvamme todellisuudesta vaikuttavat luottamukseemme siitä, että asiat järjestyvät. Kuten Veikkolainen ja Pohjamo (2016, 126) asian tiivistävät: ”Koko elämän koetellaan sitä pohjaa, mikä varhain saatiin. Mutta kerran syntynyt luottamus siitä, että mahdoton voi tulla mahdolliseksi, voidaan puutteellisissa oloissakin löytää uudelleen. Se ei häviä.”

Kyky kuvitella on olennaista juuri ihmisilajille. Lisäksi mielikuvat ovat keskeinen osa persoonaamme, sillä mielikuvat vaikuttavat ennen kaikkea kokemuksiimme. Mielikuvat vaikuttavat niin itseemme kuin ihmissuhteisiimme. Mielikuvat toimivat

samalla oppimisprosessiemme taustalla ja vaikuttavat kykyymme ennakoida vaaroja ja kuvitella sitä, mitä ympäristö meistä tai toimistamme kuvittelee. Se, miten seilaamme sisäisen mielikuvamaailmamme ja ulkoisen todellisuuden välillä, on kehityksemme tarkoitus ja tehtävä. (Veikkolainen & Pohjamo 2016, 103–104.) Positiivisuudella ja paineensietokyvyllä on suotuisa vaikutus myös mielenntämisen taitojen hyödyntämiseen yksilötasolla.

Itsemyötätunto on kykyä huomata itsessään kärsimystä eli fyysistä tai psyykkistä huonoa oloa. Samalla itsemyötätunto on yksilön kykyä lievittää kärsimystä erilaisin keinovalikoimin. Myötätunto tunteena sekä yksilön erilaiset keinot reagoida ja muokautua odottamattomaan ovat osa meissä jokaisessa asuvaa itsemyötätunnon valmiutta. (Grandell 2015, 21.) Tiedostamme ja käytämme tätä valmiutta eri tavoilla. Tietoisuus tästä valmiudesta on yksi resilienssin avaimista.

Suojamekanismien, kuten Rutterin (1987) mainitsemien itseluottamuksen, perhekoheesioin ja epäsovun puutteen sekä ulkoisten, rohkaisevien ja vahvistavien tekijöiden vaikutusta kyetään aktivoimaan muun muassa perinteisillä organisaatioin johtamisen keinoilla: vuorovaikutuksella, työnjaolla, perustarpeista huolehtimisella sekä palautteella. Kaava vaikuttaa paperilla yksinkertaiselta toteuttaa, mutta työuupumuksen määrästä päätellen toteuttamisen prosessissa on tutkimusorganisaatioissa havaittavissa kohinaa.

6.2 Yksilön arvomaailma

Tutkimuskohteessa toimivalle joukolle organisaatioin tasolta määritetyt ja annetut arvot olivat seuraavat: kunnioitus, yhteistyö, jatkuva parantaminen sekä vastuullisuus. Samalla yksilöillä itsellään oli jo valmiiksi muodostuneena oma arvomaailmansa, joiden puitteista käsin arkea ja tapahtumia eli elämää pataljoonassa havainnoitiin ja tarkasteltiin. Informanttien kokemusten osalta arvomaailmaa peilataan niiden merkitysten kautta, jotka vaikuttavat toimivan yksilöiden arvomaailman vastaisesti.

Yksilö aistii informaatiota niin aistien kautta kuin alitajuntansa ja aureettisen tietoisuutensa kautta. Nämä psyykkiset aistimukset, tunteet, ilmoittavat meille tilanteista, joissa joko toimintamme tai ajattelumme on ristiriidassa sisäisen tunteksemme kanssa. Tunteet ja tuntekset sisältävät informaatiota, jonka avulla yksilöin on mahdollista suunnata elämänsä henkisten ihanteidensa tai yksilöllisten tavoitteidensa mukaisesti. Informaatiotulva lisää yksilöin kokemien ärsykkeiden

määrää henkisen kehityksen tiellä. Ihmisyys on näin ollen rajallista, luovaa, valoisaa ja varjoisaa. (Dunderfelt 2017, 227–230.)

Henkisesti tai fyysisesti matalalentoinen olo kertoo yksilölle siitä, että omat keholliset raja-aidat vapisevat; jokin asia painaa omien arvojen ja niistä koostuvien omien rajojen päälle. Kehon balanssin epätasapaino ja väsymyksen seuraukset nousivat esille tutkimuskohteessa muun muassa seuraavassa esiteltyinä tuntemuksina kysyttäessä, mihin asioihin riittämätön lepo ja jaksamattomuus vaikuttavat eniten informanttien työssä (kysymys 12):

Lähiesimiehiä ei enää toteltu.

Ärtyneisyys.

Ei jaksa keskittyä, asioiden aloittamisesta tulee vaikeaa.

Ei jaksa kunnolla keskittyä työhönsä. Itse olen muutaman kerran nukahtanut partion aikana, mutta onneksi en ollut ratissa.

Ajattelukyvyyn katoamiseen. Esimerkiksi vartiointi onnistuu, mutta kaikenlainen suunnittelu ei.

Vireystilaan ja omaan työturvallisuuteen "kentällä".

Stressin nousuun.

Vaikea pysyä hereillä autoa ajaessa.

Hermojen kiristymiseen → alaiset ja palvelustoverit kärsivät. Tehtävien laiminlyöntiin ja oikomiseen.

Henkilösuhteet ja yhteistoimintakyky.

Mielenalaa.

Hermostuneisuus, räjähdysalttius.

Kärtyisyys (ihmissuhteet kärsivät useimmilla)

Yleiseen huolimattomuuteen pikkuasioissa.

Ihmiset alkavat niin sanotusti avautua ja silloin se saattaa vaikuttaa negatiivisesti tekemiseen.

Motivaatio laskee, ajellaan partiota vain näön vuoksi. Vartiossa valppaus laskee.

Itsetuntemus, eheyden tunne sekä rehellisyys ovat mukautumiskykymme vankkaa perustaa. On vaikea mukautua odottamattomaan, mikäli ei ole tietoinen siitä, mitä itse tuntee ja miltä paha olo tuntuu. Taleb (2007, 26) kuvaa tilannetietoisuuden olevan muun muassa ymmärrystä ajatusten laincista ja tarinoiden voimasta. Taleb

kiteyttää tämän toteamalla seuraavaa: ”Ajatukset tulevat ja menevät, tarinat pysyvät”.

Positiivisen psykologian pioneeri Jon Kabat-Zinn (2010, 134) muistuttaa sairauden ja pahan olon liittyvän ihmisenä olemiseen ja toisaalta ylipäättään ahdistukseen ihmisenä olemisesta. Jokaisella meistä on unelmia ja kaipausta johonkin, jonka joko tiedämme ja salaamme tai johonkin, jota emme itsekään tiedä: ”Lähes jokaisella on jonkinlaisia kaipauksen kuiskauksia syvältä psyykestä, oikeastaan salainen elämä täynnä unelmia ja mahdollisuuksia, jotka yleensä pidämme piilossa. Surullista on, että pidämme ne yleensä piilossa myös itseltämme. Sen seurauksena kärsimme paljon. Säilytämme salaisuuden usein koko elämän ajan aavistamatta olevamme osallisia itsepetoksesta, joka voi syövyttää pahasti elämää ja olla itsetuhoista.”

Toimintakykyyn negatiivisesti vaikuttavat tekijät vaikuttavat niin yksilöiden jakamiseen, toimintaan kuin arvomaailmaankin. Väsymys ja perustarpeiden kohtamattomuus nakertavat pitkälle jatkuessaan myös yksilön tärkeäksi kokemia arvoja. Ristiriidat yksilön ja hänen ympäristönsä arvomaailmojen välillä vaikuttavat merkittävyyden tunteen kokemukseen. Resilienssin muodostumisen kannalta omien arvojen hahmottaminen sekä tilannetietoisuus vallitsevista arvoista voivat tukea resilienssipotentiaalin aktivoitumista.

6.3 Itsetuntemus ja työtoverien merkitys

Saamme elämämme aikana psykologisten kriisien kautta ohjausta itsenäiseen elämään. Sitä vastoin saamme harvoin koulutusta omien tunteidemme käsittelyyn, omiin vuorovaikutustaitoihimme, saati itsetuntemukseemme. (Dunderfelt 2017, 69.) Itsetuntemuksessa piilee avain oman ja toisten työn kunnioittamiseen ja sitä kautta tulkinnan virheiden minimointiin. Informantit kiteyttävät muun muassa seuraavien kuvausten kautta niitä tekijöitä, jotka auttavat heitä selviytymään vaikeuksia kohdattaessa:

Kunnioitus omaa työtä kohtaan.

Omistautuminen tehtävälleen, ymmärtää miksi tehtävä on tärkeä ja ottaa kunnia-asiakseen hoitaa se läpi.

Tahto. Asenne merkitsee paljon, siitä kaikki lähtee.

Henkistä kanttia, on sinut itsensä kanssa ja luottaa itseensä kriitikkistä huolimatta. Ei jää säälimään itseään haasteiden edessä.

Sisäinen motivaatio.

Itsetietoisuus. Tietoisuus omasta ammattitaidosta, kokemuksista, fyysisestä kun-
nosta → realismi.

Itsekuria, henkilö ei anna periksi mukavuudenhalulle ja lopeta kesken.

Tilannekuvan ymmärtäminen (mitä minulta vaaditaan?) ja miksi tätä tehdään.

Pitkäjänteinen. Jaksaa jatkaa eteenpäin eikä lannistu, vaikka tehtävät toistaisivat toi-
siaan.

Itsetuntemus vaatii tilannetietoisuutta ja ymmärrystä omista rajoistaan. Laumassa eläminen saattaa hämärtää kokemusta omista rajoista. Aikuisilla ensimmäiset omien rajojen kunnioittamisen kehitysaskeleet löytyvät kyvystä tunnistaa voimava-
rojensa ja tahtonsa rajat. Samalla keskeisin kunnioituksen ja vastuullisuuden teko on muiden miellyttämisen vähentäminen ja ei:n sanomisen opettelu. (Keinänen & Martin 2019, 187.)

Marsh (2017, 151) painottaa, että ihmiset usein huomaamattaan luovuttavat päätöksen suunnastaan toisille, koska se on helpointa. Ympäristö pyrkii tekemään yksilöistä kaltaisensa. Tästä syystä oman tien kulkeminen onkin huomattavasti vai-
keampaa. Tarpeemme matkia toisia tekee meille ajatteluansan; monet seuraavat lau-
man mielipidettä, vaikka tietäisivät, ettei se ole heille hyväksi. Omien rajojen aset-
taminen vaatii yllättävää jämäkkyyttä. Pyrkimyksemme mukautua laumaan on usein ristiriidassa sen kanssa, että omia rajoja asettaessamme joudumme pakostakin vä-
lillä sanomaan ei. Jämäkkä ihminen uskaltaa sanoa ei niin halutessaan. Hän suhtau-
tuu toisiin ihmisiin samanarvoisina yksilöinä, eikä suostu asettumaan toisten ala-
puolelle tai uhriutumaan. Jämäkkyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että oma tahto jy-
räisi muiden mielipiteet. Muilla on yhtäläinen oikeus omaan ajatteluunsa. (Marsh 2017, 155–156.)

Resilienssin syntyminen on yhteydessä mielentämisen kykyihin, jotka konkreti-
soituvat yksilön itsesäätelyn taitoina ja itseilmaisun toimivuutena. Mielentämiselle keskeisen prosessi on myös tutkimusorganisaation käytännön työssä tarpeellinen tilannekuvan muodostamisen kyky. Oman kehon tuntemusten ja ulkopuolisen maailman tapahtumien tiedostaminen auttavat toimivan mielentämiskyvyn kehittä-
misessä. Resilienssille keskeinen tiedostamisen ja havainnoinnin kyky linkittyvät myös toimivan mielentämisen prosesseihin.

A. Toimiva mielentäminen

- Itsesäätely ja itseilmaisuu on hengittävyttä hillinnän ja spontaaniuden välillä

- Tiedostaminen ja harkittu mielentäminen, tunteiden ilmaisu, elävät mielikuvat ja virtaava, tasapainoinen hengitys

B. Mielentämisen katkoksia

- Tunteiden ja ilmaisun yli- ja alisäätely jännityksen ja vuolauden välillä

- Automaattinen mielentäminen, tunteiden automaattinen purkaminen, kokonaan pahan tai hyvän mielikuvat tai ei mielikuvia lainkaan, hengityskatkoksen ja keholliset oireet.

Kuvio 14. Tunnesäätely ja tasapainoon palautumisen kyky (mukaiillen Keinänen & Martin 2019, 189).

Ihmismielen toiminnot perustuvat pitkälti aivojen neurofysiologiaan sekä neurokemialliseen toimintaan. Tunnetasolla koetut tärkeät ihmissuhteet, keho sekä mieli muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta fyysinen maailma ja mielemmme ovat vuorovaikutuksessa. Vaikutamme toisiin ihmisiin ja toiset meihin kehollisten ja tunnepohjaisten viestien kautta. Mentalisaatio eli suomeksi mielentäminen perustuu siihen, että pyrimme ymmärtämään samanaikaisesti vuorovaikutustilanteissa niin itseämme kuin toista, ja tällä tavalla huomioimaan molempien vuorovaikutuksen osapuolien mielet. Mielentämisen kautta myös ristiriitatilanteissa voidaan päästä rakentavampaan ja kompromissilähtöisempään vuoropuheluun. (Keinänen ja Martin 2019, 252–253.)

Mielentäviä selviytymiskeinoja ovat muun muassa rauhoittuminen, myötätunto, erillisuus, omien rajojen tunnistaminen sekä niiden kunnioittaminen, tunnesäätely sekä tasapainoon palautumisen kyky, uteliaisuus, palaaminen, kyky pyytää ja antaa anteeksi, avun pyytäminen, ennakointi, mielen muuttaminen sekä suhteellisuuden-taju. Toimivassa mielentämisessä yksilö kykenee tiedostavaan ja harkittuun mielentämiseen, jossa itsesäätelyä käydään hillinnän ja spontaaniuden välillä. Toimiva vuorovaikutus on hankalaa, mikäli osapuolten tunneinformaatio ei välity sopivassa suhteessa. Mielentämisen katkoksissa yksilön itsesäätely vaihtelee jännityksen ja vuolauden välillä. Samalla vuorovaikutukseen liittyvät mielikuvantamisen tuotteet vaihtelevat voimakkaasti hyvän ja pahan ääripäiden välillä. (Keinänen & Martin 2019, 182–200.) Informanttien kannalta esimerkiksi levon puute sai aikaan

mielentämisen katkoksia. Informantit toivat esille seuraavanlaisia vuorovaikutusprosesseihin ja väsymykseen liittyviä merkityksiä:

Tiedon kulku ylhäältä alas ei toimi ja tiedottomuus tulevista tapahtumista stressaa.

Ihmissuhteet ovat haastavia väsyneenä ja sitä kiukuttelee helposti muille.

Hermojen kiristymiseen → alaiset ja palvelustoverit kärsivät.

Omaan asenteeseen kaikkea kohtaan eli väsyneenä mieli turtuu.

Henkilösuhteet ja yhteistoimintakyky kärsivät.

Kärtyisyys (ihmissuhteet kärsivät useimmilla).

Ärtynisyys ja epäsosiaalisuus.

Resilienssi, kokemus ja oppiminen kietoutuvat toisiinsa. Tilanteen ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat keskeisiä taitoja mielentämisen katkoksia vastaan. Kabat-Zinn (2010, 458) muistuttaa, miten helposti luisumme luomaan ongelmia ajattelu-prosessimme kapeuden vuoksi. Hän referoi Chinulin perimyslinjaa edustavaa Soen Sa Nimin sananpartta ”luo ongelma, saat ongelman” kuvatessaan ihmismielen problematiikkaa. Jokaisen hetkemme haasteena on, kykenemmekö lähestymään asioita niin, että toimisimme jokaisessa tilanteessa tilanteen mukaisesti, hetki hetkeltä, vai antaudummeko ajattelevan mieleemme (kts. Kahneman 2012) vietäväksi.

Pelkkä mielentämisen ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä varmuudella takaamaan sitä, etteikö ymmärtämisessä ja vuorovaikutuksessa tapahtuisi siitäkin huolimatta katkoksia. Keskeistä informanttien kannalta on kuitenkin se, että ajattelun vinoumista ja mielentämisen malleista jaetaan tietoa.

Kognitiivisia harhoja on vaikea voittaa siitä syystä, että aivojen järjestelmä 1 toimii automaattisesti, emmekä pysty sammuttamaan sitä halujemme mukaan. Intui-tiivisen ajattelun virheitä on usein vaikea estää. Toisaalta erilaisia vinoumia on vai-kea välttää myös siitä syystä, että järjestelmällä 2 ei ole pienintäkään ajatusta siitä, että kyseessä voisi olla virhe. Valvontaa lisäämällä pystymme aktivoimaan järjestel-män 2 ponnisteluja. Elämäntapana jatkuva valppaus on kuitenkin epäkäytännöllistä jo pitkälti siitä syystä, että oman ajattelunsa jatkuva kyseenalaistaminen on työlästä. Optimaalisin ratkaisu on oppia tunnistamaan tilanteet, joissa virheet ovat todennä-köisiä. Lisäksi tulisi yrittää ankarammin välttää merkittäviä virheitä etenkin silloin, kun panokset ovat korkeat. Merkittävä piirre ihmisissä kuitenkin on se, että tunnis-tamme helpommin muiden virheet kuin omamme. (Kahneman 2012, 39.)

Jonkin asian kunnioittaminen omaa usein vahvan tunnelatauksen. Kokemuksen muodostamiseen liittyvät samalla olennaisena osana tunteet. Merkittävä kokemus

ei voi syntyä ilman, että yksilö tuntee kokemuksen tunnetasolla. Tunteet ovat läsnä niin itsessämme, mielikuvissamme kuin vaikuttimina siihen, miten näemme ja koemme ympäröivän todellisuuden. Toisaalta tunteet tuntuvat kehossamme, sillä peilaamme niitä ajatuksin ja ilmaisemme kokemiamme tunteita puheemme, ilmeidemme sekä eleidemme kautta. (Veikkolainen & Pohjamo 2016, 75.)

Vaatii kokemusta, itsetuntemusta ja rohkeutta pitää huolta omasta mukautumiskyvystään. Henkilökohtaisia mukautumisen taitoja, kykyä rentoutua sekä rakentavaa ideointia osoittivat muun muassa seuraavat informanttien esille tuomat tilanteet, asiat ja ilmiöt, jotka vaikuttivat informantteihin hyvinvointiin:

Parasta on omassa körmyssä, jossa toimii ilmastointilaite. Ilman lämpötila vaikuttaa itselläni eniten unen laatuun.

Syöneenä, treenanneena, omassa "yksityisyydessä", parin oluen jälkeen.

Omassa körmyssäni, josta muotoutui kuin oma pieni koti. Pitää olla koko ajan valmis muutoksiin. Hurtti huumori kantaa pitkälle ja hyvät sekä ammattitaitoiset palvelusveljet tekevät elosta mukavaa.

Fiilikseen vaikuttavat positiivisesti hyvät, rauhalliset ja kokeneet johtajat sekä oma paikka (ei jatkuvaa paikanvaihtoa ja siirtolaisena oloa). Lisäksi treenausmahdollisuudet.

"Ylempien" johtajien pitäisi kuunnella enemmän alaisiaan. Tämä ei ole varusmiespalvelusta. Liian ahtaat majoitustilat – ei yksityisyyttä – aiheuttaa stressiä

Kaikkien tasavertainen kohtelu, ei suosita tiettyjä henkilöitä, kuten täällä aina menee! Mitä isompi herra, sitä vähemmän säännöt koskevat heitä! Arvosta riippumatta kaikille samat säännöt!

Korostaisin hyvän yhteishengen ja johto-alainen -suhteiden merkitystä.

Johtajat ja muut vastuunalaiset ihmiset tulisi seuloa hiukan tarkemmin.

Rytmin säilyttäminen on tärkeintä sekä riittävän lepoajan takaaminen kaikille työtä tekeville.

Resilienssin näkökulmasta kyse on siitä, miten huomaamme itsessämme ja ympäristössämme ulkopuoliset yritykset vaikuttaa ajatteluamme. Erityisesti tämä korostuu siinä, mitä tiiviimmästä yhteisöstä on kyse. Samalla kyse on siitä, miten ensiarvoisen tärkeää itsetuntemus on resilienssin muodostumisen prosessissa. Informaatiotulvan käsittely vaatii hyvää itsetuntemusta ja kykyä analysoida informaatiotulvaa.

Marsh (2017, 155) painotti jo edellä, että informaatiotulvan käsittelyyn tarvitaan omien rajojen tuntemusta ja jäämäkkyyttä. Olemisemme ja sanomisemme

vaikuttavat toisiin ihmisiin sitä enemmän, mitä lähempänä meitä he ovat. On hyvä tiedostaa, keitä olemme ja millaisten asioiden takana seisomme.

Tutkimuksen aineistosta käy monessa kohtaa ilmi, miten työtoverit ja -yhteisö ovat työntekijän toimintakyvyn ja erityisesti henkisen jaksamisen kannalta merkittäviä tekijöitä. On kuitenkin muistettava, että positiivisen tuen ja voimaannuttamisen lisäksi työyhteisön tunteet voivat olla myös negatiivisia. Kuten Poijula (2007, 161) asian muotoilee: kielteiset asenteet tarttuvat. Vaikka kyse on Poijulan (ibid.) esimerkissä lapsista, voi ratkaisuehdotusta käyttää analogisesti myös aikuisiin. Oma ryhmä oli monelle informantille hyvin tärkeä. Muun muassa seuraavanlaisia merkityksiä tuotiin esille läheisten vuorovaikutussuhteiden merkityksestä tutkimusorganisaatiossa:

Olen vuosien varrella kehittänyt itselleni keinot selviytyä. Pitää olla ainakin yksi nk. "sielunveli", jonka kanssa voi puhua, kun alkaa askel painaa tai muuten vaan joku asia harmittaa. Ei tavaroita paiskomalla pitkälle pääse. Joskus ei voida huutamiskukaan välttyä, mutta kyllä asiat pitää pystyä sopimaan.

Henkilöt, joiden kanssa työtä tehdään.

Oma ryhmä ja joukkue, selvästi tärkein.

Kaverit. Vaikka olisi kuinka raskasta, niin kun on ihmisiä, jotka kokevat samaa, se helpottaa.

Ystävät. Paljon ystäviä lähellä koko ajan. Se auttaa valtavasti.

Työkaverit. Kaikennäköistä paskaa jaksaa kyllä hyvässä porukassa.

Vittuilu armeijan hommissa jokapäiväistä. Omalta osaltaan ei helpota jaksamista. Henkistä jaksamista kyllä osataan tukea joukon yhteisillä aktiviteeteilla.

Hyvät työkaverit; mulkku johtaja voi tulehduttaa koko joukon mielialan.

Ryhmän ilmapiiri. Kukaan ei jaksaa kuunnella jatkuvaa vittuilua.

Hyvät työkaverit, ehdottomasti. Niin siviilissä kuin täälläkin. Kiitos ryhmänjohtajalle, joka pilasi hyvän reissun.

Palvelustoverit ja yhteishenki. Itse en olisi jaksanut ilman heitä.

Luottoystävä.

Työtuntien tasapuolinen jako ryhmien kesken. Organisoidaan siis resurssit oikein.

Se, minkä puolesta yksilöt toimivat, on toki organisaatio ja tehtävä, joka yksilölle on osoitettu. Huomionarvoisempaa on kuitenkin resilienssin näkökulmasta ymmärtää, että sosiaalinen yhteisö on yhtä lailla asia, minkä puolesta yksilöt

työyhteisössään toimivat. Rauhala (2005, 183–185) painottaakin, että mielellisiä suhteita esiintyy vain ihmisen yhteydessä ja ihmisen kautta.

Sosiaalinen yhteisö, toisille jopa ryhmä, toisille yksikin ystävä, on voimakas elementti organisaation kontekstissa. Samalla yhteisön käsite kietoo sisälleen lukuisia eri toimijakerroksia, tavoitteita, päällekkäisiä pyrkimyksiä, toiveita ja pettymyksiä. Oman itsensä tuntemus on rajojen asettamiselle elinehto. Ilman rajoja psyyke väsyä ennen pitkää. Tämä vaikuttaa osaltaan stressin kokemukseen – ja edelleen resilienssin aktivoitumiseen.

6.4 Optimismi ja pessimismi

Mikään ei muuta asenteita kielteiseksi nopeammin kuin oleminen sellaisten ihmisten seurassa, joilla on kielteiset asenteet.

Pojjula (2007, 161)

When you pay too much attention to boundaries, you don't see the big picture. All you see are categories.

Sapolsky (2010, 16:59)

Ihmisen elämänilo ei voi koskaan olla oikeasti toisilta pois, vaikka heillä voi olla vahvoja käsityksiä siitä, miten sinun tulisi elää.

Marsh (2017, 163)

Organisaation vastuualueita työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi on monia. Lähtökohta hyvälle työhyvinvoinnin rakentamiselle on se, että työyhteisön perustehtävä ja tavoitteet sekä arvot ovat selviä. Lisäksi on tärkeää, että edellä mainitut tekijät käyvät yksin työntekijän omien tavoitteiden ja arvojen kanssa. Työntekijän tulisi myös saada olla osa palauteprosesseja, joiden kautta yksilö vastaanottaa ja antaa palautetta. Rakentavalla palautteella ohjataan organisaation toimintaa. Usein kuitenkin unohtuu, että kaikki ansaitsevat positiivista palautetta onnistuneesta työstä.

Organisaation tulisi myös kyetä ottamaan työntekijöiltä saamansa palaute vakavasti niin, että kaikkea palautetta pidetään arvossaan. Työpaikan turvallisuussuunnitelma ja -toteutus yhtenä esimerkkityökaluna takaavat sen, että fyysiset

uhkatekijät vähenevät tai poistuvat kokonaan. (Nissinen 2012, 244; Guidance on work-related stress 1999.)

Optimismi ja taisteluhenkisyys (kamplust) on yhdistetty myös pidempään elinajanodotteeseen. On kuitenkin vielä epäselvää, miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat kehon reaktioihin stressin ilmetessä. (Sapolsky 2003, 174.) Optimismi ja pessimismi vaikuttavat tutkimusten mukaan mieleemme lisäksi myös kehoomme. Optimistien ja pessimistien perimmäinen ero löytyy ongelmatilanteessa käytetyistä yleisistä tai tapauskohtaisista selitysmalleista. Mikäli yksilö on taipuvainen esittämään elämässä kohtaamilleen ongelmille yleisiä selitysmalleja, luopuvat tämänkaltaiset henkilöt yleensä kaikesta toiminnasta epäonnistuttuaan elämän yhdellä osa-alueella (kts. lisää Seligman 2008b, 114–115). Esimerkki tällaisesta negatiivisesta ja yleistävästä ajattelumallista on aineistosta nostettuna esimerkiksi seuraavat informanttien esille tuomat syyt negatiivisiin kehityskulkuihin:

Operaatio itsessään ja asiat mitä tehdään, tuntuvat turhalta.

Koko SKJL:n toteutus.

Operaation turhuus, josta on seurannut, ettei mistään mitä teemme ole hyötyä.

Järjestelmän toiminta. Aikasempien rauhanturvatehtävien tarjoaman kokemuksen myötä, tämä YK-reissun mukana tuoneet lisämausteet eivät aina ole olleet täysin järkeenkäypä ja ovatkin aiheuttaneet ns. harmaita hiuksia.

Kontingentin johtajien linjaukset ja turhat säännöt.

Irlantilaisten ja oman johdon idioottimaisuus.

Turha UNIFIL-toiminta, mm. paraatit ja Shaman (ylempi esikunta) vartiointi.

Irlantilaisten sekoilu. Byrokratia ja huono johtaminen. Sää- ja keliolosuhteet.

Unen määrä.

Esimiehet, resurssit → kokonaistyön määrä.

Henkilöt, jotka esittävät tapauskohtaisia eli yksityisiä selityksiä epäonnistumisen kohdatessaan, saattavat hetkeksi lamaantua yhdellä elämän osa-alueella jatkaessaan kuitenkin rohkeasti eteenpäin muilla alueilla. Pysyvyysulottuvuus määrää Seligmanin (2008b, 115) mukaan juuri sen, kuinka pitkäaikaiseen yrittämisestä luopumisen tunteeseen yksilö vaipuu odottamattoman, epämiellyttävän tapahtuman kohdatessaan. Pessimistit ajattelevat asioista yleensä pysyvyysulottuvuuden kautta käyttäen pysyvyys selityksiä. Seurauksena on usein pitkäaikaiseen avuttomuuden tunteeseen vaipuminen ja yrittämisestä luopuminen.

Optimistit turvautuvat lähtökohtaisesti samanlaisissa tilanteissa vallitsevuusolottuvuuteen vain sillä elämänaalueella, jota tietty tapahtuma koskee. Seurauksena on pikemminkin sinnikkyuden lisääntyminen. Sama ajatusmalli koskee hyviä tapahtumia: optimistit uskovat hyvien tapahtumien edesauttavan kaikkea tekemistään. Pessimistien näkökannasta käsin hyvät tapahtumat johtuvat vain tapauskohtaisista seikoista. (Ibid. 115.)

Informantit tarjosivat niin tapauskohtaisia kuin yleisiä esimerkkejä tilanteista, joissa jokin asia tai ilmiö vaikutti negatiivisesti henkilökohtaiseen jaksamiseen:

Töiden laatu ja mielekkyys.

Jos joutuu tekemään jotain täysin turhaa, mikä on vaan ”käsky tullut ylemmältä taholta”.

Lähinnä henkiseen jaksamiseen vaikuttavin tekijä on johtovaltion määräämät meille vieraat ohjeistukset ja säännöt.

Tunne siitä, että omalla työllä ei ole merkitystä.

Ei mielekäs työtehtävä.

Epäselvät käskyt ja niiden päämäärättömyys.

Tehtävissä epäonnistuminen.

Turha mouhotus ja pikkuasioista valittaminen.

Esimiesten antamat sekavat käskyt ja tehtävät. Vaillinaiset resurssit ja toiminnan vapauden puutos.

Riittämätön ravinto päätukikohdassa. Ruoka on laadutonta ja sitä annostellaan vähän. Poikkeuksetta esimerkiksi aamiaisella kaikkea ei saa.

Huono työilmapiiri. Organisaation luoma yleinen ilmapiiri on omiaan ruokkimaan negatiivista työilmapiiriä, jos tähän ei ole panostettu riittävästi.

Työtehtävät, liikaa samoja hommia niin ei varmasti jaksakaan eikä kiinnosta.

Vaikeus muodostaa kokonaiskuva johtoportaasta päätöksistä.

Huonot tavat tehdä asioita.

Ei tunne saavuttavansa mitään työllään.

Turha tai aiheeton negatiivinen palaute.

Haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien vähyys. Vuorotyö järjestetty niin huonosti, että sillä iso negatiivinen vaikutus.

Positiivinen lähestymistapa elämään ja rentoutusmenetelmät ovat hyväksi havaittuja stressin lievittäjiä. Stressi ei kuitenkaan ole kaiken pahan alku ja juuri. Lähtökohtaisesti stressi myös suojaa meitä. Fysiologisesti stressi on kehossamme tapahtuvien prosessien monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy fysiologisia ja psykosomaattisia ominaisuuksia. (Kent & Davis 2010; Poijula 2018, 125.) Toisten ihmisten epäonnistumisten selittämistä omista sisäisistä selitysmalleista käsin suositaan länsimaissa. Liiallinen keskittyminen toisten ihmisten käyttäytymiseen saattaa kuitenkin johtaa sosiaalipsykologian parissa paljon keskusteltuun attribuution perusvirheeseen. Tällöin vähemmälle huomiolle jää tilannetekijöiden vaikutuksen tarkastelu huomion keskittyessä vain ja ainoastaan käyttäytymiseen.

Toiselta näkökannalta tarkasteltuna negatiivisuus saattaa olla seurausta myös yksilön omasta kielteisestä minäkuvasta. Toskala ja Hartikainen (2005, 91) muistuttavat, että masennukseen taipuvaisen ihmisen kielteinen minäkuva näyttäytyy usein toistuvana oman rakastettavuuden aliarviointina ja vähättelynä. Ihmissuhteissa negatiivisten tunteiden peittäminen johtaa siihen, että yksilön on hyvin vaikeaa kokea olevansa aito ja tulevansa ymmärretyksi. Korostunut taipumus kokea pettymyksiä, herkkyyys havaita tapahtumia menetyksinä, suojaavan etäisyyden ylläpitäminen, tarve pärjätä omillaan, korostunut negatiivinen itsekäsitys, taipumus selittää tapahtumien syyt itsestään johtuvina, mukautuminen toisten tarpeisiin sekä korostunut pyrkimys ottaa henkilökohtaista vastuuta ovat esimerkkejä menetyksen, pettymyksen ja vaille jäämisen merkitysilmentymistä. (Ibid.)

Negatiivisuus myös valitettavasti tarttuu. Kahneman (2012, 345–349) tuo esille, miten tappion välttely on ihmisluonteelle hyvinkin luontaista. Lisäksi aivomme reagoivat hyvinkin nopeasti täysin symbolisiin uhkiin. Jonkinlaista tunnelatausta kantavat sanat kiinnittävät nopeasti huomion. Pahat sanat kiinnittävät huomiomme iloisia sanoja nopeammin. Tämä käy ilmi muun muassa inhon kokemusta tutkittaessa; yksi torakka tuhoaa täydellisesti kirsikkakulhon vetovoiman samalla, kun yhdellä kirsikalla ei ole merkitystä täyden torakkakulhon synnyttämälle tunteelle. Ylipäättään tappion välttämisen mekanismista seuraa se, että meillä on suurempi tarve välttää tappioita kuin saavuttaa voittoja.

Nissinen (2012, 15) muistuttaa, miten valtava merkitys työyhteisöllä on työilmapiirin muodostumiselle ja työssä jaksamiselle. Työelämässä työntekijä imee itseensä tietoa, arvostuksia, normeja sekä hyvän ja pahan tulkintoja. Samalla työntekijä omaksuu elämän sietämisen välineitä ja toisaalta tarjoaa kaikkia edellä mainittuja tekijöitä toisille. Elämään liittyvä hyvä ja paha kulkevat henkilöltä toiselle keskusteluissa sekä sanattomasti elehdittynä. Sanaton tietoisuus pahuudesta välittyy yksilöiden asenteissa ja elämäntulkintoissa. Yhteisöt vaikuttavat näin ollen jäseniinsä

keskustelun sävyillä, jotka joko ruokkivat työntekijöiden voimavaroja ja lisäävät kestävyyttä tai kuluttavat työntekijöitä vahvistaen samalla pessimismää. Kaikella vuorovaikutuksella on merkitystä, mutta erityisesti johtajan ja johdettavan suhde on merkittävä, kuten eräs informantti kiteyttää henkiseen jaksamiseen vaikuttavia asioita kysyttäessä:

Hyvät työkaverit; mulku johtaja voi tulehduttaa koko joukon mielialan.

Myös johtajan osallistumattomuus joukkueen toimintaan vaikuttaa yhteisön työilmapiiriin:

Joukkueenjohtaja, joka ei osallistunut millään tavalla joukkueelle annettuihin tehtäviin. Ei vaikuttanut fyysiseen jaksamiseen, mutta henkiseen vaikutti.

Työyhteisöllä on keskeinen merkitys yksilön uupumusprosesseissa. Toisaalta myös suljettu yhteisö vaikuttaa hyvinvointiin, kuten eräs vastaaja nostaa esille kysyttäessä jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä:

Rajoittunut tila, oleilu suljetussa ympäristössä.

Negatiivisista mielikuvista huolimatta tutkimusjoukko antoi positiivisuudelle useita eri merkityksiä. Nämä tulivat ilmi muun muassa pyydettyä kuvailemaan yksilöä, joka jaksaa jatkaa haasteista huolimatta (kysymys 4) sekä tehokasta johtamista (kysymys 2):

Positiivinen asenne tekemiseen.

Positiivinen elämänasenne.

Positiivisuus, huumorintaju ja yhteishengen luominen.

Sitkeys, huumorintaju!

Huumorintaju.

Rauhallinen. With a sense of humor.

Sietää kaiken positiivisen ja negatiivisen, ettei kusi nouse hattuun tai masennu.

Esimerkillinen. Esimerkillä toteutettava johtaminen antaa joukolle positiivisen energialatauksen esimerkiksi raskaissa vartioissa.

Yhteisövaikutuksen kautta yksilön positiivisista tai negatiivisista toimintatavoista tulee yhteisöllisiä, sillä yhteisön vuorovaikutussuhteiden kautta yksilöiden

toimintatavat tarttuvat yhteisöön. Yhteisön ihmissuhteissa voi syntyä epäluottamusta ja epäkunnioittavaa käytöstä, vääristynyttä ammatillista kilpailua tai vallankäyttöä. Näissä tilanteissa puheen taso jää usein negatiiviseksi kritiikiksi sekä vastoinikäymisestä puhumiseen. Työtovereita ja etenkin johtajia kohtaan esiintyy näissä tilanteissa loukkaavaa käytöstä. (Nissinen 2012, 64.) Yksilöltä vaaditaan sekä positiivisen että negatiivisen vuorovaikutuksen sietämistä, kuten aineistosta käy ilmi:

Sietää kaiken positiivisen ja negatiivisen, ettei kusi nouse hattuun tai masennu.

Henkistä kanttia, on sinut itsensä kanssa ja luottaa itseensä kritiikistä huolimatta. Ei jää säälimään itseään haasteiden edessä.

Hyvät keskinäiset suhteet, ei kuppikuntia ja marttapiirejä.

Realistisuus. Ei liian positiivinen, eikä liian negatiivinen ajattelutapa.

Jatkuva riittämätön lepo aiheuttaa negatiivista asennetta. Organisaation luoma yleinen ilmapiiri on omiaan ruokkimaan negatiivista työilmapiiriä, jos tähän ei ole panostettu riittävästi.

Erityisen huomionarvoista tämän tutkimuksen aineiston pohjalta on se seikka, etteivät sotilasorganisaation käskyvaltasuhteet ja sotilaan sopivalle käyttäytymiselle asetetut normit anna sijaa negatiivisten tunteiden purkamiselle. Tämä on huolestuttava kehityskulku varsinkin tilanteessa, jossa positiivista työn imua ja hyvää avointa työilmapiiriä ei ole syntynyt. Positiivisen työn imun kautta stressiä aiheuttavat asiat työyhteisön arjessa olisivat loogisesti ajateltuna keskusteltavissa. Mikäli työyhteisö syystä tai toisesta on ajautunut osaltaan yhteisövaikutuksen kautta hälytystilaan, ei tasapainottavaa vuorovaikutusta ole mahdollisesti syntynyt. Kyse on avoimen keskusteluilmapiirin ylläpitämisestä, kuten muun muassa yksi informanteista nostaa esille:

Avoimuus. Osaa puhua ja kommunikoida ylä- ja alamäissä.

Tämä osaltaan sysää organisaation toimijat noidankehään, jossa yksittäinen työntekijä ei lopulta koe työtään mielekkääksi, saati antamaansa työpanosta minkään arvoiseksi. Motivaation lasku ja negatiivinen puhetapa arjen toimien osalta lisääntyvät entisestään. Työyhteisö ja työtoverit pystyvät tasapainottamaan negatiivisuutta positiivisella otteella vain rajoitetusti.

Tämän tiedon pohjalta yksilön resilienssin muodostuminen vaikuttaisi näin ylivoimaiselle lajille helpolta tehtävältä. Todellisuus, kuten tiede usein osoittaa, on teoriaa monimutkaisempi. Tässä tutkimuksessa kiehtovinta on ollut huomata, miten tiedostamattomista asioista yksilön jaksaminen ja mukautuminen voivat

muodostua. Merkittävää on myös se aineistosta kumpuava ymmärrys yksilön kyvystä ja kyvyttömyydestä tarkastella itseään kehityksen kulmakivenä; syy löydetään ensin muista. Triviaalia tai ei, tämäkin on tärkeää huomioida tulevaisuuden toimintakyvyn ja jaksamisen koulutusta rakennettaessa. Johtajilta vaaditaan paljon, kuten informantit toivat esille:

Vaativuus. Johtajan tulee vaatia perusasioiden oikea suorittaminen.

Joukkueenjohtaja, joka ei ole välittänyt meistä, vaan ainoastaan itsestään.

Lähimpien esimiesten huono johtamiskyky. Tekee elosta hankalaa. Ylempien johtoportaiden "vieraantuminen" aiheutti sen, että joukko ei enää kuunnellut tai heidän totellut käskyjään.

Joukkueenjohtajan ja joukkueen erilaiset näkökannat.

Ei niin hyvä joukkueenjohtaja, oikeastaan huono.

Johtajan ammattitaidottomuus.

Suhde joukkueen johtoon saisi muodostua paremmaksi. Jäi etäiseksi.

Työskentely joukkueen johtajan kanssa. Tehdyn työn merkityksettömyys.

Ylemmän johdon (komppania) epäonnistunut työaika- ja työvuorosuunnittelu sekä ylimääräisten hommien vastaanotto.

Pataljoonatasolta tulleet älyttömät käskyt, määräykset ja rajoitukset.

Kyvyytön ylempi johtoporras ja jatkuvasti muuttuvat ohjeet ja käskyt.

Henkilösuhteet. Taas kerran se, että "aloitukseen" tai avaintehtäviin yleensäkin valittiin kokematon johtaja.

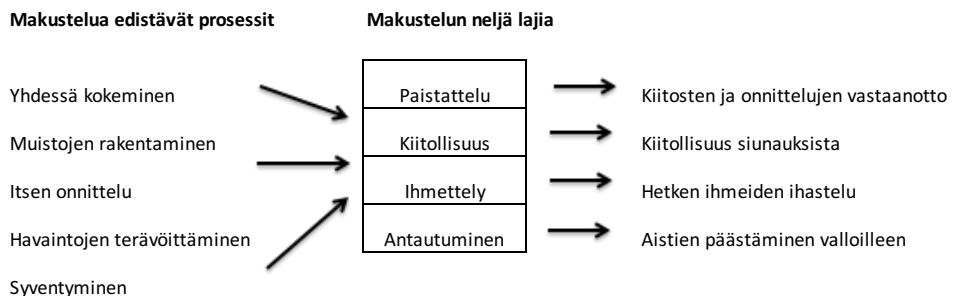
Epäluottamus huonoihin johtajiin.

Joukkueenjohdon asenne, työmäärä ja johtotapa.

Nissinen (2012, 64) muistuttaa, että työ sisältää aina jossain määrin vastoinkäymisiä, loukkaantumisia ja epäonnistumisia. Kaikki nämä tekijät sisältävät negatiivista kritiikkiä. Työilmapiiriin pilaa se, että työn vaikeuksista puhumiseen jäädään kiinni. Ongelmista jauhaminen aina uudestaan ja uudestaan estää lopulta luovaa ajattelua sekä positiivista ratkaisukeskeisyyttä. Yhteisöllisyyden tunne kärsii negatiivisuuden vahvistuessa. Näiden seurauksena keskustelu ja jakaminen vähenevät vähitellen.

Mielihyvän käsitteen ymmärtäminen auttaa havainnollistamaan optimismin ja pessimismin välistä rajaa. Resilienssin näkökulmasta mielihyvän prosesseja tiedostamalla on mahdollista kirkastaa omaa resilienssipotentiaaliaan. Kiitollisuus ja

aktiivinen tiedostaminen ovat keskeisiä käsitteitä tässäkin suhteessa, kuten alla oleva kuvio havainnollistaa (kts. lisää Seligman 2008b).



Kuvio 15. Mielihyvän tiedostamisen prosessit Bryantin ja Veroffin mukaan (Seligman 2008b, 133–134).

Marsh (2017, 156–157) on koonnut rakentavia työkaluja epämuikavien tunteiden käsittelemiselle niin, että omat rajat eivät kokisi säröjä. Marsh muistuttaa, että itselleen tulisi olla mahdollisimman selkeä. Sama koskee myös muille päin tapahtuvaa viestintää siitä, mikä itselle on tärkeää. Toiseksi kysymyksiin tulisi pyrkiä vastaamaan maltilla silloin, kun malttia tarvitaan. Sama koskee positiivisen palautteen antamista. Neljänneksi meidän tulisi oppia kysymään ja pyytämään selkeämmin. Viimeiseksi tulisi muistaa (ja myös kestää) se, että muillakin on oikeus sanoa ei.

Yhteisöllisyyttä ja työn ilmapiiriä uhkaavat kritiikki, epäonnistumiset, vastoinkäymiset sekä loukkaantumiset. Toisaalta ilo, arvostus, onnistuminen sekä välittäminen toimivat yhteisöllisyyden uhkien vastavoimina. (Furman & Ahola 2002, 13; Nissinen 2012, 65.) Nissinen (2012, 67) muistuttaa, että henkisen kuormittumisen kannalta tärkeintä on kyetä näkemään sekä negatiiviset että positiiviset ilmiöt rehellisesti tavoitellen samalla näiden kahden ääripään tasapainoa.

Mieleen ja hermostoon vaikuttavat ärsykkeet aktivoivat tunnetiloja, jotka ovat monenkirjavia. Positiivisuus kannattelee yksilön toimintakykyä ja elpymistä. Samalla tavalla positiivisuuden voidaan katsoa olevan yhteydessä resilienssiin.

6.5 Analyysi: Tilannetietoisuus resilienssin tukena

Elämä on täynnä sisäisiä ja ulkoisia ärsykeitä, jotka aktivoivat yksilöiden kehoissa ja mielissä erilaisia tapahtumaketjuja. Näiden prosessien lopputulemana reagoimme ja käyttäydymme erinäisin tavoin. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat jo

sosiaalipsykologisesti tarkasteltuna monet asiat aina iästä ja elämäntilanteesta ajateltaipumukseen, kuten positiivisuuteen tai negatiivisuuteen. Käyttäytymistä ei kuitenkaan tule pitää ainoana mittarina yksilön käyttäytymistä analysoitaessa. Tutkimusorganisaatiota tarkasteltaessa nousee esille se, miten monitahoisen kokonaisuuden muodostavat yksilön oma tulkinta tilanteesta, vuorovaikutussuhteet muihin yksilöihin, organisaation arvojen ja yksilön arvojen kohtaaminen sekä positiivinen ja negatiivinen ajattelukehä.

Yksilön resilienssin rakentamisen kannalta olennaista on ymmärtää ympäristötekijöiden ja yksilön omien ominaisuuksien vaikutus vaikeisiin tilanteisiin reagoimiseen. Sitkeyden muodostumista tukee ympäristö, jossa yksilö tuntee olevansa tärkeä, ja johon yksilö tuntee kuuluvansa (Poijula 2003, 50). Positiivinen lähestymistapa helpottaa yksilön mukautumista tilanteeseen. Oikea tilannetietoisuus vähentää informaatiokatkosten aiheuttamaa kohinaa.

Negatiivisten tunteiden peittäminen johtaa ihmissuhteissa siihen, että yksilön on vaikea kokea olevansa aito ja tulla ymmärretyksi. Kaikella itseä koskevalla tiedolla on myös perusta toisten ihmisten läsnäolossa ja heihin liittyvässä vuorovaikutuksessa. (Toskala & Hartikainen 2005, 69, 91.)

Tutkimusaineiston pohjalta vertaiset ja työtoverit koettiin merkittävimmäksi jaksamista työympäristössä edistäväksi tekijäksi. Mielenkiintoista kyllä, yhdeksi uupumusta aiheuttavaksi tekijäksi mainittiin ongelmalliset esimies-suhteet. Vaikuttaa siltä, että työyhteisössä on olemassa vastakkaisia positiivisia ja negatiivisia vuorovaikutuksen ja merkityksellisyyden tunteita. Positiivisuus, kyky tilannekuvan muodostamiseen sekä omien tuntemusten kuunteleminen vaikuttavat positiivisesti yksilön jaksamiseen.

7 STRESSIN KOKEMUS JA SEN TUOTTAMA PAINE RESILIIENSILLE

7.1 Arkipäiväinen stressi

Todennäköisyytemme kuolla liittyy länsimaissa pikemminkin stressiin ja sen aiheuttamiin elintapasairauksiin kuin esimerkiksi kulkutauteihin (Sapolsky 2018). Samalla masennusta, ahdistuneisuutta ja sosiaalista vetäytymistä pidetään yhtenä sydänsairauksien riskitekijänä diabeteksen ohella (Stamp 2018). Stressillä on monia ulottuvuuksia. Lähtökohtaisesti on helpompaa ymmärtää ja hyväksyä stressaava tilanne, jos uhka kohdistuu esimerkiksi jonkun henkeen, terveyteen tai turvallisuuteen. Arjessa kohtaamme kuitenkin joka päivä stressaavia tilanteita, joista useimpia emme edes tietoisesti huomaa. Tässä luvussa käydään läpi aineistosta nousevia kuvauksia arkipäivän stressoreista. Stressoreiksi kutsutaan kehoamme sekä mieleemme vaikuttavia ärsykeitä, jotka laukaisevat positiivisia ja negatiivisia sekä tietoisia ja tiedostamattomia stressireaktioita kehossamme.

Työ on monelle elämän keskeinen asia, jopa sen ydin. Yhteiskunnallinen työelämän murros vaikuttaa väistämättä moneen meistä. Yhteiskunnallisesti laajamittainen eläkeuudistus pidentää työuria. Samaan aikaan työkyvyttömyys aiheuttaa tälläkin hetkellä merkittäviä kustannuseriä, jotka rasittavat työelämän organisatorisia osapuolia (Ahonen et al. 2012). Työelämän kiireisyys, kilpailuhenkisyys, kiristyneet tulostavoitteet ja lisääntyneet työhön sitoutumisen vaatimukset ovat nykyään työelämän arkea (Feldt et al. 2007, 60).

Kehomme on optimoitu hakeutumaan tasapainotilaan stressiä kohdatessaan. Distressi on seurausta keholle asetetuista vaatimuksista, jotka ylittävät kehon kapasiteetin ylläpitää kehon homeostaasia (La Fevre et al. 2003, 729). Ihmisyksilön stressinmuodostuminen on yksilötasolla fysiologisesti ja psykologisesti monimutkainen kokonaisuus. Kokemamme ulkoiset uhat eivät modernissa maailmassa juurikaan ole henkeämme uhkaavia, siis uhkia, joihin reagoimiseksi stressihormonien erittyminen alun perin on luotu. Nykyään yksilöä uhkaavat erilaiset psykologiset ja

sosiaaliset uhat (Sapolsky 2004, 9). Tutkimusten mukaan distressin kokemusta vähentävät yksilön optimistinen suhtautuminen elämään, optimismi, hyväksynnän taito, kyky hakea emotionaalista tukea sekä hyvä itsetunto. Lisäksi sosiaaliset kontaktit muihin vähentävät distressin vaikutuksia. (Jiménez Ambriz, Izal & Montorio 2011, 833.) Työoverien merkitystä käsiteltiin edellisen luvun alaluvussa 6.3.

Työperäinen stressi on ollut työpsykologisen tutkimuksen keskiössä jo pitkään. Tämä johtuu muun muassa stressin aiheuttamista hyvinvointi- ja terveysongelmista sekä organisaatioille ja yhteiskunnalle näiden hoidon johdosta aiheutuneista kustannuksista. Liian voimakas ja pitkäkestoinen stressi heikentää työntekijöiden työsuorituksia. Samalla organisaatioiden tuloksellisuus heikkenee. Lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuuden takaamisen lisäksi sitä, että työympäristö on fyysisistä ja psyykkistä terveyttä tukeva. (Feldt et al. 2007, 61–62.)

Nissinen (2012, 25–26) huomauttaa työstressin olevan uupumusta laajempi käsite. Työstä väsyminen on myös ilmiönä eri asia kuin työuupumus. Myönteisenä kokemuksena stressi vahvistaa kokemusta työn tyydyttävyydestä. Myönteinen stressi on aktivoivaa ja auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Väsymys myönteisen stressin seurauksena on eri asia kuin kokonaisvaltainen uupumus. Kielteinen stressi syntyy pitkälti työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välisestä jatkuvasta epätasapainosta.

McGonical (2013) esittää ajattelun ja tehtävien toteutuksen voivan vaikuttaa siihen, miten stressi koetaan. Kun yksilö pystyy kokemaan stressin auttavana tekijänä, muodostuu rohkeuden “biologia”. Yhteydenpito ja yhteistoiminta muiden kanssa yksilön ollessa stressaantunut auttaa stressaantunutta muodostamaan kimmoisuutta eli resilienssiä. (Ibid.)

Työperäistä stressiä voidaan tarkastella myös työolojen kautta. Työoloja kuvaavat muun muassa vaatimukset, kuten kontrolli, tuki, ihmissuhteet, roolit sekä muutos. Nämä tekijät ovat samalla myös potentiaalisia stressin aiheuttajia. Tietyillä johtamisen standardeilla työolojen määrittäjiin voidaan vaikuttaa siten, että ne eivät aiheuttaisi stressiä vaan toimisivat pikemminkin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden katalysaattoreina. (Bond, Flaxman & Loivette 2006, 5.)

Yksilön kokemusmaailmaan liittyvien stressorien löytämiseksi tulee yksilöille antaa mahdollisuus kuvailla kyseisiä stressoreita. Informantit kuvailivat työhön negatiivisesti vaikuttavia ja uupumusta aiheuttavia tekijöitä muun muassa seuraavien merkitysten kautta (kysymys 14):

Joukkueenjohtaja

Työn mielekkyys.

Johtajan ammattitaidottomuus.

Ei niin hyvä joukkueenjohtaja, oikeastaan huono.

Joukkueenjohtaja, joka ei ole välittänyt meistä vaan ainoastaan itsestään.

Työilmapiiri. Joukkueenjohtaja.

Joukkueenjohtajan ja joukkueen erilaiset näkökannat.

Joukkueenjohtajan soveltamisen puute. Robottimainen tapa johtaa.

Joukkueenjohtaja. Katkoja tuli...

Alun kitka johdon kanssa.

Joukkueenjohtajan ammattitaidottomuus, luottamuksen puute, kokemattomuus, huono johtajuus.

Suhde joukkueen johtoon saisi muodostua paremmaksi. Jäi etäiseksi.

Huono joukkueenjohtaja.

Jatkuva muuttaminen leiristä toiseen.

Alussa oli ”vartioputkia” jotka rasittivat sekä henkisesti että fyysisesti.

Suuri vartiointimäärä.

Kotiasiat.

Ongelmat kotipäässä. Siviiliasiat Suomessa → kotiasiat.

Talvella sähkön puute.

Shama vartiointi.

Vähäinen uni väillä.

Toimeentulo toisten sotilaiden kanssa.

Työkuormituksen tasainen jakaminen.

Sääolosuhteet.

Pataljoonatasolta tulleet älyttömät käskyt, määräykset ja rajoitukset.

Kova työtahti.

Riittävä lepo.

Informanttien antamissa merkityksissä painottuivat erityisesti ihmissuhteet, vuorovaikutussuhde lähimmän esimiehen kanssa sekä työn merkityksellisyyden kokemus. Merkittävä työkuorma ja toisaalta informanttien tärkeäksi toimintakykyä kuvaavaksi tekijäksi nimeämä sinnikkyys muodostavat yhtälön, joka edesauttaa uupumista.

Perinteisellä suomalaisella sisukkuudella ja sinnittelyllä on etunsa ja haittansa. Psykiatri Juha Lehti (2016) painottaa, että uupumus ei ole yksinomaan pahasta, vaan yksilön keino mukautua kuormitukseen. Adaptiivinen moodi eli lievä masennus laukeaa, kun ihmisen normaalisti käyttämät stressinhallintakeinot eivät toimi.

Lepo on keskeinen tekijä yksilön palautumisproesseissa. Ihminen kestää melkoisia kuormitustilanteita ja ruuhkahuippuja työssään, kunhan hänellä on mahdollisuus palautumiseen. Mikäli kuormituksesta muodostuu liian pitkäaikaista, saattavat negatiiviset stressin oireet alkaa vaikuttaa kehoon nakertavasti. Tällaisissa tilanteissa kehon palautumismekanismit niin hidastuvat kuin heikkenevät. Stressi toimii varoituskonetta meidän liikennevalojen tapaan. (Nurmi 2016, 19.)

Krooninen stressi kohottaa autonomisen hermoston yliaktiivisuuden välityksellä verenpainetta ja syketaajuutta, lisää hikoilua sekä aiheuttaa elimistön kortisolitasen muutoksia. Krooninen stressi voi pitkittyessään aiheuttaa aivojen hippokampuksen alueen pysyvää toimintavajautta. Sen seurauksena muistin toiminta, uusien, odottamattomien asioiden havaitseminen sekä tulkinta ja vireystilan optimointi vaikeutuvat. (Pojjula 2007, 21.)

Läheisten arki ja elämä jatkuvat informanttien rauhanturvapalvelukseen liittyvän työsuhteen lisäksi myös kotimaassa Suomessa. Suhteet läheisiin kotimaassa voivat omalta osaltaan aiheuttaa stressiä. Kotiasiat heijastuvat yksilötasolla töiden suorittamiseen ja työtehtävistä suoriutumiseen. Toisaalta vertaisten tuki työyhteisössä näyttää aineiston pohjalta auttavan tilanteessa kuin tilanteessa, kuten aiemmissa luvuissa tuotiin esille. Informantit kuvailivat kotisuhteisiin liittyviä seikkoja ja mahdollisia stressoreita muun muassa seuraavien merkitysten kautta:

Jääkärit

Miten kotona menee.

Jos on ollut ongelmia Suomessa.

Kotiasiat.

Perhetilanteet.

Tyttöystävä, aina jotain...

Kyvyttömyys hoitaa siviiliasioita vajavaisten yhteyksien takia.

Sosiaalinen jaksaminen ja hyvistä suhteista huolehtiminen.

Miten kotona pärjätään.

Ryhmänjohtajat:

Siviiliasiat Suomessa → kotiasiat.

Suhteet Suomessa majaan läheisiin.

Koti-ikävä.

Kotiasiat

Merkittävää vastauksissa oli erityisesti se, etteivät joukkueenjohtajat puhuneet kotisuhteistaan vastauksissaan. Esimiestason (joukkueenjohtajat) osalta töiden yksipuolisuus, tuen puute ja epätasa-arvo vaikuttavat informanttien mukaan työssä jaksamiseen. Työn yksitoikkoisuus vaikutti erityisesti yksilön kokemaan motivaatioon, jonka puute esimiestasolla heijastui johdettaviin. Luottamuksen, resurssien ja tuen puute sekä liiallinen työmäärä vaikuttivat negatiivisesti myös esimiestehtävissä toimivien informanttien jaksamiseen. Yksilöllisen kohtaamisen puuttuminen, tuen puutteen kokemus ja motivaatiopula näyttäytyvät aineiston osalta merkittävänä yksilön johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. Informantit kuvailivat jaksamiselle kitkaa aiheuttavia stressoreita muun muassa seuraavilla tavoilla:

Jääkärit

Liian pieni henkilöstömäärä tehtäviin nähden.

Töiden kasaantuminen, kun A-kompanian joku joukkue lähti esim. Shamaan (ylempi esikunta). Silloin töitä oli sama verran kuin normaalisti mutta joukkueen verran vähemmän työntekijöitä.

Töiden tasainen jakautuminen.

Työn määrä.

Kyvyn ylempi johto (päällikkötaso).

Tehtävien epätasainen jakautuminen, irlantilaisten (säkki)pillien mukaan tanssiminen.

Turhat linjaukset ja säännöt kontingentin johtajilta.

Vartiotehtävien määrä.

Olosuhteet, uni, ruoka, majoitusten ahtaus ja epäsäännöllisyys, ei mitään viikkorytmiä vaan vaihtelee koko ajan.

Tehtävien yksipuolisuus ja haastamattomuus.

Joukkueenjohtaja ja hänen johtamistapansa.

Järjestelmän toiminta. Aikasempien rauhanturvatehtävien tarjoaman kokemuksen myötä on todettava, että tämän YK-reissun mukana tulleet lisämausteet eivät aina ole olleet täysin järkeenkäypiä ja ovatkin aiheuttaneet niin sanotusti harmaita hiuksia.

Operaation turhuus, josta on seurannut, ettei mistään mitä teemme, ole hyötyä.

Huono komppaniatason suunnittelu työtehtävissä ja työmäärän vastaanotossa.

Työkuormitus etenkin c-kortillisille suuren ajotarpeen vuoksi ja vaunuluvallisille ylimääräiset convoyt (saattueet).

Ryhmänjohtajat

Johtajien linjaukset ja turhat säännöt vituttaa.

Kyvyytön ylempi johtoporras ja jatkuvasti muuttuvat ohjeet ja käskyt

Välillä huono johtaminen. Johdetaan asioita, ei henkilöstöä.

Työskentely joukkueen johtajan kanssa. Tehdyn työn merkityksettömyys.

Ylimmän johdon takertuminen tehtävän kannalta epäolennaisiin asioihin.

Ei niinkään stressiä, mutta turhautumista kyllä. 1) Johdon kokemattomuus 2) Liian vähän ajoluvallisia → kuormitusta liikaa muutamille henkilöille

Kontingentin johtajien linjaukset ja turhat säännöt.

Joukkueenjohtajat

Yksitoikkoinen työ.

Turhautuminen järjestelmään.

Byrokratia ja huono johtaminen.

Liian pieni henkilöstömäärä.

Johdettavien esiintuomat johtajien johtamiskäyttötymisen puutteet sekä tehtävien epätasainen jakautuminen nousevat ilmiöinä esille myös johtajien kokemuksissa.

Vaikuttaa siltä, että ryhmänjohtajien ja joukkueenjohtajien vastuulle määrättyjen tehtävien määrä ja -laatu koettiin jo alkujaan määrällisesti liian suureksi, jotta siitä ylipäättään olisi mahdollista selvittää.

Ryhmänjohtajat

Saatujen tehtävien suorittaminen oli usein vaikeaa koska ohjeet muuttuivat jatkuvasti.

Työn määrä, unen puute.

Tehtävien huono suunnittelu esikunnassa. Ei ymmärretä käskyjen vaikutusta. Kiilotetaan omaa kilpeä ottamalla tehtäviä, joita ei pystytä kunnolla hoitamaan.

Hommien organisointi. Välillä tullaan oli kello mitä tahansa, että tää pitää hoitaa, kun asia ei loppujen lopuksi ole sellainen. Nuoret johtajat haluavat vaan saada sen homman pois omista käsistä.

Komppanian kyvyttömyys ilmoittaa ylemmäksi jonkin tehtävän olevan mahdoton suorittaa miesten riittämättömän levon takia.

Loppua kohden kiristynyt työtahti ja tehtävien määrä. Irlantilaisten tukeminen heidän rotatoidessa, mutta vastakaikua ei tullut heiltä.

Työn määrä.

Joukkueenjohtajat

Resurssien puute.

Luottamuksen puute.

Epätietoisuus tulevasta.

Työn määrä.

Jatkuvasti vaihtuva työrytmi.

Vartiotehtävien määrä.

A-Coyne (A-komppania) "lepopäivä" on aina harjoitus-, huolto- tai nakkipäivä.

Kasautuneet työtehtävät.

Puuttuvien resurssien hidaskorjaantuminen tai niihin reagointi.

Organisaatiokulttuuri voi osaltaan selittää sitä, miksi tehtävien määrä ja niihin kohdistetut resurssit eivät kohtaa. Organisaation kannalta ei sinänsä ole merkityksellistä

kuka tai mikä osa organisaatiosta tehtävät toteuttaa, kunhan annetut tehtävät hoidetaan. Kriisinhallintaorganisaation tehtävät ovat määräaikaista ja tehtävien hoitaminen sekä tehtävänhoitaja arvioidaan määräaikaisuuden lopuksi. Arvioinnin kautta informantit saavat palautetta omasta työstään. Arvioinnilla voi myös olla vaikutusta tulevien kriisinhallintatehtäviin hakeutumisten osalta. Organisaatiosta löytyy lähtökohtaisesti aina henkilöitä, jotka hoitavat muidenkin työt omien töidensä ohella joko vastuuntuntonsa mukaisesti tai muiden henkilökohtaisten motivaattoreiden, kuten kunnianhimon, tulevien kriisinhallintaoperaatioiden tehtävatarjousten tai uralla etenemisen johdosta. Tutkimusorganisaation osalta keskeistä on huomata palauteprosessien sekä jatkuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen tarve niin johdettavien kuin johtavien osalta. Informanttien esille tuomat stressorit ovat tässä luvussa esitellyn osalta osittain sellaisia, joihin toimivilla palauttejärjestelmillä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti melko lyhyelläkin aikajänteellä.

7.2 Stressin purkamisen turvaventtiilit

Stressorien disaktivaatioon vaikuttavat yksilön niin kutsutut turvaventtiilit, joiden tarkoituksena on suojella yksilön kehon tasapainotilan liiallista järkkymistä. Informantit toivat esille sen, miten tärkeäksi he kokivat työyhteisön ja tiimin merkityksen etenkin henkiseen jaksamiseen. Yhteisön ja työkalereiden tuki auttoi jaksamaan tilanteessa kuin tilanteessa. Toisaalta teoriakirjallisuus tuo esille sen, miten stressikokemuksen lieventämiseksi olisi hyvä olla olemassa turvaventtiileitä. Turvaventtiiliä voi edustaa niin harrastus, mielikuvat kuin juoksulenkki. Toisaalta turvaventtiili voi myös olla viattomiin, alaisiin tai ulkopuolisiin kohdistuva aggressiivisuus, jonka kautta yksilö purkaa omaa stressinkokemustaan. (Sapolsky 2003, 240-241.)

Yksilön keholliseen tasapainoon kuuluu stressi tiettyyn yksilölliseen määrään saakka. Yksilö kokee hyödyllistä eustressiä muun muassa innostavan tai motivoivan tilanteen sekä toiminnan kautta. Eustressiä koetaan myös virtauskokemukseen liittyvässä flow-tilassa, jossa positiivinen haaste tai ponnistelu ei tunnu yksilöstä ylivoimaiselta tai turhautavalta (Sovijärvi et al. 2018, 27). Toivon tunne ja eustressi ovat yhteydessä tyytyväisyyden tunteeseen elämässä ylipäätään (O'Sullivan 2011, 165).

Hyödyllistä, yksilöä eteenpäin vievää eustressiä voidaan tutkimuskirjallisuuden kautta tarkasteltuna pitää myös hormeettisena. Hormeettinen stressori on elimistölle pienenä määränä hyödyllistä ja vahvistavaa. Suuri määrä sitä vastoin voi koitua hyvinkin kohtalokkaaksi. Homeoottisia stressoreita ovat muun muassa fyysinen

harjoittelu, auringonotto ja avantouinti. Eustressiä aktivoivat myös muun muassa innostavat ja motivoivat tilanteet kuten inspiroiva päivätyö tai harraste. (Sovijärvi et al. 2018, 25–26.)

Koettu eustressi on yksilöllistä. Tämän lisäksi koettu eustressi on myös aikaan ja tilanteeseen sidottua. Ihminen on luotu skannaamaan ympäristöstä mahdollisia vaaratekijöitä. Herkkyydet ärsykkeiden kokemiseen vaikuttavat myös yksilöiden yksilölliseen stressinhallintaan. Olympiavoittajia tutkittaessa huomattiin, että useat psykologiset tekijät toimivat suojamekanismeina stressiä vastaan mahdollistaen hyvän stressinhallinnan tason. Tällaisia ominaisuuksia olivat muun muassa positiivisuus, motivaatio, itseluottamus, kyky fokusoida prioriteetteihin ja sosiaalisen tuen tunne. Resilienssiä voidaan pitää ennen kaikkea dynaamisena prosessina, jonka tavoitteena on saavuttaa positiivinen adaptaatio kohdattuun vastoinkäymiseen. (Fletcher & Sarkar 2012, 672.)

Informantit nostivat esille erilaisia keinoja stressinhallintaan. Näistä muodostui teemoittelun kautta asiaryhmiä, joita olivat muun muassa läheiset työtoverit, yhteydet kotiin, tärkeä ystävä ja oma tila rauhoittumiselle sekä levolle. Informantit kuvailivat stressinhallintaan suotuisasti vaikuttavia asioita muun muassa seuraavin tavoin:

Ryhmähenki on tärkeää. Huonossa porukassa työskentely on puuduttavaa ja hyvässä mieltä kohottavaa.

Kaverit. Vaikka olisi kuinka raskasta niin kun on ihmisiä, jotka kokevat samaa, niin se helpottaa.

Kaverit, joukkuehenki, yhteydet kotiin.

Hyvät yhteydenpitomahdollisuudet kotiin.

Luottoystävä.

Palvelustoverit ja yhteishenki! Itse en olisi jaksanut ilman heitä.

Oma huone missä kykenet rauhoittumaan (huoneen osastointi pienemmäksi)

Olosuhteet missä saa levätä.

Riittävä lepoaika työtehtävien välissä.

Mahdollisuus riittävään lepoon, liikuntaan ja virkistytymiseen.

Mielenrauhaa.

Chopra et al. (2010) muistuttavat, että yksilön kokemat, kehoon tai mieleen liittyvät traumat jättävät jokainen oman jälkensä yksilön minuuteen ja yksilön

luottamukseen omaan ympäristön arviointikykyyn. Tunne maailman romahtamisesta on itse asiassa tunne minuuden romahtamisesta. Egomme tarvitsee aikaa toipua kyseisiä tuntemuksia kohdattuaan. Kollektiivinen alitajuntamme muodostuu sosiaalisesti jaetuista inhimillisistä pyrkimyksistä, vieteistä ja myyteistä. Osa kollektiivista minuutta on myös kansallisuuteen samaistuminen sekä päätös taistella oman kotimaan puolesta tai muilla tavoin puolustaa sitä. (Ibid. 25.) Informanttien vastauksista nousi esille myös organisaation vastuu työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisesta. Organisaatiolla koettiin olevan vastuu muun muassa työilmpiiirin ja vapaaajan vieton resurssien järjestämisestä. Toisaalta jaksamiseen saattoi yksilötasolla vaikuttaa niinkin yksinkertainen motivaattori kuin kuukausipalkka. Informantit nostivat esille seuraavia yksittäisiä kehittämissaihoita:

Työilmpiiiri, järjestelmän ja organisaation tulee taata yksilölle olosuhteet (riittävät sellaiset), missä toimia.

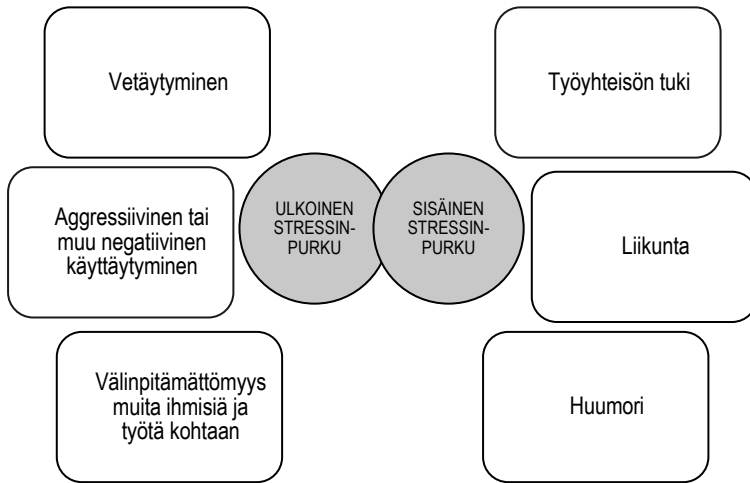
Vapaa-ajan viettoon riittävät ja monipuoliset resurssit.

Työtuntien tasapuolinen jako ryhmien kesken. Organisoidaan siis resurssit oikein.

Tieto tulevasta.

Palkka.

Edellä esiteltyjen teemojen osalta on hahmoteltavissa tämän tutkimuksen informanttien esille nostamat suojamekanismit. Huomionarvoista on, että yksilön valitsemat stressin lievittämisen keinot vaikuttavat olennaisesti myös työyhteisöön ja välillisesti muiden yksilöiden työmotivaatioon. Mikäli yksilön stressin purkamisen keinot mukailevat ulkoisia stressin purkamisen keinoja kuten negatiivista käyttäytymistä, stressi ja paha olo todennäköisesti leviävät entisestään työyhteisön sisällä. Mikäli stressin lievittämisen keinot mukailevat sisäisiä stressin purkamisen menetelmiä, työyhteisö merkitys aktivoituu entisestään, koheesio lisääntyy ja todennäköisesti työyhteisön sisäinen luottamus ja yhteishenki paranevat entisestään. Läheiset kollegat muodostavat hyvin tärkeän turvaenttiin yksilöiden resilienssipotentiaalın näkökulmasta.



Kuvio 16. Yksilön stressin purkamisen keinot.

Informanttien kannalta vuorovaikutussuhde esimiehiin näyttäytyi keskeisenä prosessina ulkoisen stressin purkamisen saralla. Riittämättömät palauteprosessit ja toisaalta informaatiokatkokset yhdessä aktivoivat negatiivisuuden kehää, jossa yksilöiden kokemus kohdatuksi tulemisen tunteen puuttumisesta nousi merkittäväksi stressoriksi. Toisaalta esimiesten oman stressin purkamisen alaisiin vahvasti negatiivista kehitystä. Sotilasorganisaatiossa valta on annettua ja sen myötä Sapolskyn (2003, 240) kuvailema alaisiin kohdistuva stressin purkamisen on työyhteisön puitteissa mahdollista. Organisaatorakenteesta käsin annettu esimiesasema on sotilasorganisaatiossa vankka.

Toisaalta on tarpeetonta maalata täysin mustavalkoista kuvaa siitä, että johtajat käyttäisivät asemaansa hyväksi stressin purkamisessaan vain siitä syystä, että se ylipäätään on mahdollista. Yhtä suuri todennäköisyys stressin purkamiseen alaisiaan kohtaan on siinä, että johtajatasolta, etenkin joukkueenjohtajien osalta, puuttuu sisäisen stressin purkamisen turvaventtiilit sekä yhteisön ja työtovereiden tuki. Tässä kohden myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistyylit vaikuttavat merkittävästi siihen, miten johtaja ylipäätään mukauttaa stressin kokemuksen ja toisaalta myös työmotivaation mahdolliset haasteet osaksi johtamistaan. Optimaalisessa tilanteessa johtajan itsensä kokemus stressi ei näy alaisille. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukon antamat vastaukset piirtävät kuitenkin hyvin inhimillistä kuvaa johtajista. Johtajat kokevat toimijoina samoja turhautumisen, stressin ja motivaatiopulan tuntemuksia kuin alaisensa.

Joukkueenjohtajaa ja joukkueen varajohtajaa kohtaan asetetut vaatimukset ovat merkittäviä. Samalla johtamistehtävässä onnistuminen toimii eräänlaisena näytön paikkana. Toisaalta organisaation rakenteesta katsottuna seuraava tuen taso, kompanian johto, on samanlaisessa pullonkaula-asemassa tehtäviensä suhteen. Paineistetussa tehtävässä onnistumista tai epäonnistumista seuraa joukko esimiehiä ja alaisia niin kriisinhallintaorganisaatioissa kuin kotimaan tehtävissä.

Kinnunen ja Mauno (2009, 51) nostavat esille työntekijän käytännön vaikutusmahdollisuuksia oman työkuormituksensa palautumisen edesauttamiseksi. Työntekijän tulisi huolehtia fyysisestä kunnostaan. Hänen tulisi lisäksi huolehtia siitä, että työn määrä pysyy kohtuullisena ja olla samalla aktiivinen työn pulmakotien ratkaisija. Työstä tulisi ennen kaikkea pyrkiä välillä irti. Tätä edesauttaa vapaa-ajalla rentoutuminen. Näin työn vaatimuksista ei pääse muodostumaan hyvinvoinnin kannalta haitallisia työn stressitekijöitä. (Ibid.) Tutkimuskohteen kannalta juuri työstä irti pääseminen nousi haasteelliseksi osa-alueeksi, sillä suljetulla alueella vuorokauden tunneista toiseen asuttaessa ja työskennellessä työn ja vapaa-ajan rajat eivät muodostu selkeiksi.

Kinnunen ja Mauno (2009, 52) painottavat myös työnantajan vastuuta työympäristön laadun kehittämisessä. Työnantajan tulisi tukea työntekijöiden fyysistä hyvinvointia huolehtimalla niin työympäristön laadukkuudesta kuin turvallisuudesta. Lisäksi työnantajan tehtävänä on varmistaa, että kunkin työntekijän työ määrä on kohtuullinen. Tähän päästään muun muassa jakamalla työt oikeudenmukaisesti ja huolehtimalla riittävästä henkilöstövoimavaroista ja muista asianmukaisista resursseista. Työaikakulttuurin tulee olla sellainen, että se mahdollistaa työstä irrottautumisen vapaa-aikana. Työ ja vapaa-aika tulisi kyetä eriyttämään riittävällä tasolla. (Ibid. 52.) Tutkimuskohteen kannalta erityisesti työajan suunnittelu sekä työn määrä ja työnjako osoittautuivat haasteellisiksi alueiksi. Äärimmillään nämä tekijät muodostuivat informanttien näkökulmasta stressoreiksi.

7.3 Yksilön oma tila

Rauhanturvaamiseen työnä liittyy usein selkeä päätehtävä ja siitä johdetut alatehtävät. Lähtökohta rauhanturvaamiselle ei ole sotaan ja odottamaan lähtö. Oma tila on yksilölle kuitenkin paikasta ja tilanteesta riippumatta tärkeää, kuten eräs informanteista kuvailee kysyttäessä, miten omaa jaksamista voitaisiin parantaa työyhteisössä: ”Omaa aikaa. Turhat vanhat traditiot pois.”

Teoriakirjallisuus tarjoaa tietoa siitä, miten yksilöt voivat itse tukea vuorotyön haittojen ennaltaehkäisyä. Tähän kuuluvat muun muassa unihygieniaan liittyvät asiat kuten hyvä nukkumisympäristö, kolmivuorotyössä lyhennetty päiväuni viimeisen yövuoron jälkeen, terveellinen ruokavalio, aktiivinen liikunnan harrastaminen unettomuuden ehkäisemiseksi, perhe-elämän ja muun sosiaalisen elämän suunnittelu työrytmin mukaan sekä aktiivisten stressinhallintakeinojen käyttö. (Työaika ja työterveys 2015, 4.) Informantit kuvailevat oman tilan tarvetta muun muassa seuraavien merkitysten kautta:

Rauhallisen lepoajan järjestäminen.

Yksityisyyttä enemmän.

Fasiliteettien ja huollon jatkuva kehittäminen ja parantaminen.

Majoitukset kauemmaksi Suomi-talosta (kyseessä vapaa-ajan viettoon tarkoitettu paikka). Oma majoitus on nyt kolmen metrin päässä pokeripöydästä ja darts-taulusta, joissa ääntä on kello 10.00–01.00.

Toisaalta informantit kuvailivat seuraavalla tavalla tilanteita, joissa ovat nukkuneet erityisen hyvin. Yhtäläistä vastauksille on oman paikan ja tilan levollisuus:

Syöneenä, treenanneena, omassa "yksityisyydessä" ja parin oluen jälkeen.

Oma körmy, pimeä ja vain kolme henkeä, jotka ottavat toiset huomioon. Jos yksi lepää, niin ei käytetä valoja tai meluta.

Omassa körmyssäni, josta muotoutui kuin oma pieni koti.

Omassa majoituksessa, kiireetön ilta, kiireetön seuraava päivä, kämppikset laittoivat nukkumaan ajoissa ja nukkuivat myös pitkät unet eikä häiriötekijöitä ollut.

Öisin körmyssä joukkuetukikohdassa UNP 6-50 (etutukikohta), siellä on hiljaista ja rauhallista.

Stressaava työ vaatii tutkitusti vastapainokseen keholle ja mielelle kohdennettua lepoa. Yksilön keho ja mieli muodostavat kokonaisuuden, johon niin sisäiset kuin ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat. Rauhala (2005, 186–187) muistuttaa, että ihminen muodostaa tajunnallisuudessaan merkityssuhteita niin ympäröivästä maailmasta kuin oman kehonsa kautta. Kokemusta ei voi olla ilman hermostoa ja kehoa. Kehon ja erityisesti aivojen tila sekä kunto hermostoineen vaikuttavat siihen, miten koemme. (Rauhala 2005, 186–187.)

Tällä merkityssuhteiden muodostamisen kaksinaisuudella on merkitystä myös yksilön oman toimintakyvyn ymmärtämiselle; kokemus omasta toimintakyvystä on

kokemusta niin omiin arvoihin ja kehollisuuteen nähden. Samalla se on oman kokemuksen vertaamista muiden yksilöiden kokemuksiin ja työyhteisön asettamiin vaatimuksiin sekä odotuksiin. Yksilön omalle toiminnalleen ja muiden toiminnalle antamat merkitykset ovat keskeisessä asemassa tulkinnan prosessissa, joka itsessään vaikuttaa yksilön palautumiseen ja resilienssiin. Yksilön oma tila antaa konkreettisesti tilaa keholle ja ajatuksille.

Rauhanturvaaja ei hevin pääse irti työstään. Työympäristön ja vapaa-ajan viettoon tarkoitettun ympäristön sijaitessa fyysisesti samassa paikassa, tutkimuksen kohdeorganisaation osalta tukikohdassa, saattaa yksilön olla vaikea tehdä eroa työ- ja vapaa-ajan välillä. Sonnentag ja Fritz (2007; kts. myös Feldt et al. 2007, 71) ovat kehittäneet palautumisen kokemusta mittaavan kyselyn (Recovery Experience Questionnaire), jonka avulla voidaan tarkastella neljää eri palautumiseen vaikuttavaa mekanismia. Näitä ovat psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen, taidonhallintakokemus sekä kontrolli.

Psykologinen irrottautuminen kuvaa tilaa, jossa henkilö on päässyt henkisesti irti työstään eikä mieti työhön liittyviä tehtäviään ja velvollisuuksiaan. Rentoutuminen sitä vastoin liitetään työntekijän vapaa-aikaan ja siihen liittyviin toimintoihin, kuten lepoon, harrastuksiin ja perheeseen. Taidonhallintakokemukset vavistavat omalta osaltaan yksilön pätevyyden ja hallinnan tunnetta. Kyse on sellaisten sisäisten voimavarojen hankkimisesta, jotka edistävät palautumista. Kontrollilla viitataan siihen, missä määrin yksilö kokee voivansa vaikuttaa tekemisiinsä ja niiden aikatauluihin vapaa-ajallaan. Kontrolli toimii ulkoisena työstä palautumisen muotona. Samalla se edistää yksilön hyvinvointia. (Ibid.)

Informanttien tuottamien merkitysten kautta vaikuttaa siltä, ettei yksilöillä ole kontrollia omaan vapaa-aikaansa. Yksilön oma tila, palanen körmystä, vaikuttaa ainolta tilalta, johon informanteilla on jonkinlainen hallinnan tunne. On yksilökohtaista, riittääkö se resilienssin kokemukselliseksi osaseksi.

7.4 Analyysi: Oma tila stressin kontrollointikeinona

Stressin syntymekanismien ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää niin arjessa kuin työelämässä. Vielä tärkeämmäksi tekijäksi stressi ja siihen liittyvä ymmärrys muodostuu tehtävissä, jotka tavalla tai toisella aktivoivat yksilön stressikokemusta sekä taistele tai pakene -mekanismien aktivoitumista. Rauhanturvaaminen työnä on yksi esimerkki tällaisesta työympäristöstä.

Stressin ja resilienssin kokonaisuutta tutkimuskohteen osalta tarkasteltaessa nousi esille yksilön oma kehollisuus ja tarve jonkinasteiseen omaan tilaan. Stressin hallinnan kannalta juuri oma tila koettiin informanttien näkökulmasta hyvin merkittäväksi tekijäksi henkilökohtaisella tasolla. Toisaalta oman tilan puute ja hälyinen ympäristö muodostuivat työympäristön stressoreiksi, jotka vaikuttivat omalta osaltaan yksilöiden stressinmuodostukseen.

Tutkimusjoukon toimintakyvystä huolehtimiseksi organisaation on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ne varaventtiilit, joita organisaatiossa toimivat yksilöt käyttävät yleisellä tasolla. Tällaisia turvaventtiileitä olivat tutkimuskohteessa muun muassa työtoverit sekä oma tila.

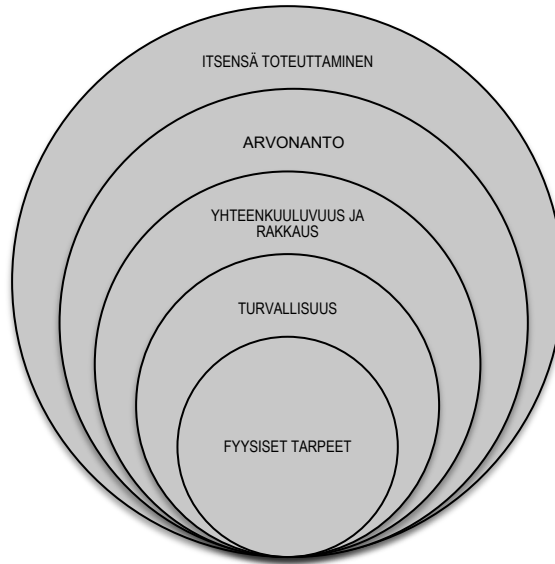
Toiseksi organisaation tulisi huolehtia, että jokainen organisaatiotasoo omaa mahdollisuuksia oman turvalliseksi kokemansa tilan käyttämiseen niin henkilökohtaisella tasolla kuin lähimmän työyhteisön, turvaverkon, kesken. Tila rauhoittumiselle, lähimmät kollegat sekä stressinhallintaan annettu mahdollisuus voivat lisätä resilienssiä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

8 YKSILÖN PERUSTARPEET JA RESILIIENSSI

Unelmat ja merkityksellisyden tunne ovat tutkitusti ihmisen onnellisuuden kokemukselle tärkeitä elementtejä. On kuitenkin olemassa kokonaisuus yksilön kehoon ja mieleen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun hyvinvointiin ainakin yhtä merkittäväällä tavalla. Kokonaisuuden muodostavat yksilön perustarpeet, joita on tutkittu muun muassa psykologian alalla jo pitkään. Perustarpeet ja niiden täyttyminen tai täyttymättä jääminen vaikuttavat koettuun olotilaamme yllättävän paljon, kuten tutkimuksen aineiston analyysi tässä luvussa selvittää.

Työelämässä koettu uupumus ja masennus pakottavat yksilön viimeistään pysähtymään ja pohtimaan, millaista omannäköinen elämä voisi olla. Parhaimmillaan sairastuminen voi auttaa tunnistamaan, mikä on itselle tärkeää ja minkälainen elämäntapa itselle sopisi. (Heiskanen 2016, 124.) Toisaalta merkityksellisyys ja työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, kokemus sekä hallinnan tunne näyttävät vähentävän työuupumusriskiä (McKnight & Glass 1995, 490). Työkulttuuri ylipäätään on murroksessa. Uudessa työkulttuurissa oma työ muodostuu itse työn tekemisestä sekä yhtä lailla tehdyn työn reflektoinnista. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 144, 149.)

Perustarpeiden tuntemus on keskeinen osa resilienssin muodostumisen ymmärtämistä. Perustarpeemme muodostavat arkeemme prosessuaalisen verkon, johon tarvitsemme vastinetta päivittäisellä tasolla. Biologisella tasolla välttämättömyimpien perustarpeiden täyttäminen on edesauttanut yksilöiden mukautumista vuosituhansia (kts. kuvio 17). Toisaalta oppimisen ja oivalluksen prosessit liittyvät tiiviisti ylempien tarvehierarkiatasojen täyttämiseen. Moderni maailma ja ajan merkityksen muuttuminen on samalla muuttanut käsityksiämme tarpeidemme funktiosta.



Kuvio 17. Yksilön tarvehierarkia Maslow'n mukaan (1987, 43–44).

Fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, tunnustuksen tarve sekä itsensä kehittämisen tarve muodostavat tarvehierarkian. Itse työn sisältöön liittyvä tekijä nousee myös esille aineistossa; työn liian suuri määrä nähdään merkittäväksi työssä jaksamiseen liittyväksi tekijäksi. Liiallinen työmäärä sekä unen ja levon riittämätön määrä nähdään merkittävänä stressiä aiheuttavina tekijöinä. Liiallisesta työmäärästä syytetään lähes yksinomaan esimiehiä ja toissijaisesti organisaation ja tässä suhteessa koko organisaation olemassaolon merkityksettömyyttä.

Resilienssin kannalta perustarpeiden mekanismien ymmärrys luo pohjan yksilöiden hyvinvointiin ja arkielämässä koettuun onnellisuuteen liittyvistä voimista. Elämä kaikesta tilannesidonaisuudestaan huolimatta pyörii pitkälti perustarpeiden täyttämisen ympärillä. Omien rajojensa ymmärtämisen lisäksi yksilö pystyy myös itse aktivoimaan resilienssipotentiaaliaan ymmärtämällä, miten eri perustarpeet häneen vaikuttavat.

8.1 Riittämätön uni

Yhteiskunnallisessa keskustelussa univaikeudet ovat nousseet keskiöön erityisesti puhuttaessa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Eri tutkimuksissa on käynyt

ilmi, että unessa vietetty aikamme voisi olla määrällisesti ja laadullisesti parempaa. Univaikeudet ovat lisäksi osoittautuneet luultua yleisimmiksi.

Uni on fysiologinen välttämättömyys ihmiselle. Vuorokautemme jakautuu osiin, joita määrittävät yksinkertaistetusti yksilön unitila ja valvetila. Valveen aikana toteutamme elämäämme ja työtehtäviämme niin yksilöllisen kuin annetun, kulttuurisen rytmin mukaisesti. Pystymme itse määrittämään osan valveajastamme, mutta valveeseen liittyy myös esimerkiksi työtehtäviin liittyviä pakotteita, jotka eivät ole itsemääräämisoikeutemme alaisia. Valve jakaantuu yksinkertaistetusti toimintaan ja lepoon.

Yksilön levolla tarkoitetaan useimmissa yhteyksissä joko erillistä lepoaikaa tai vuorokaudessa vietettyä unessaolon aikaa. Edellä mainittua voidaan tarkastella määrä- ja laatu- perusteisesti. Yksilön tulisi keskimääräisesti saada tietty määrä unta vuorokaudessa. Tähän on löydettävissä yksilöllisiä eroja, mutta tieteellisessä keskustelussa ihmisyyksilön keskimääräiseksi unentarpeeksi on esitetty 8,5 tuntia nuorilla aikuisilla sekä 7,5 tuntia vanhemmilla aikuisilla (Lockley & Foster 2012, 2). Toisaalta univajeen vaikutuksista toimintakykyyn käydään jatkuvaa keskustelua. Kognitiivisten vaikutusten sekä unen laadun välillä on löydettävissä yhteyksiä (kts. mm. Jewett, Dijk, Kronauer & Dinges 1999).

Taulukossa 10 käsitellään rotaatioiden 1 ja 2 kaikkien joukkueiden keskimääräisiä nukkumisaikoja vuorokaudessa. Taulukosta selviää, että jokaisen joukkueen keskimääräisissä uniajoissa ei ole toisiinsa nähden suuria poikkeamia. Unen määrän osalta vaikuttaa siltä, että unessaolon aika on yhteneväinen keskimääräiselle unen tarpeelle. On kuitenkin huomattava, että rauhanturvaajan työn sisältö ja vaativuus asettavat lisäehtoja unen määrälle. Erityislaatuiseksi tämän tutkimuksen informantien työn tekee jatkuvan valppauden vaatimus vuorokauden aikaan katsomatta. Työssä vaaditaan pitkäaikaista valvomista valppaana, kykyä tilanteen seuraamiseen ja nopeisiin tilannearvioihin, muiden turvallisuudesta vastaamista, ajotehtäviä sekä partiointia. Samalla työ on kuitenkin täynnä rutiineita ja päivästä toiseen samoina pysyviä työympäristöjä. Työn sisältö saattaa uuvuttaa yksilön pitkällä tähtäimellä, mikäli yksilöllä ei ole tietotaitoa työn aiheuttaman hiljaisen stressitilan purkamiseksi.

Taulukko 10. Joukkueiden keskimääräinen unessa vietetty aika

JOUKKO	Jääkärit	Ryhmänjohtajat	Joukkueenjohtajat	Keskiarvo
1 rotaatio 1 J	6,7 (n=19)	6,6 (n=7)	6,5 (n=2)	6,60
1 rotaatio 2 J	6,9 (n=24)	5,5 (n=5)	7,5 (n=2)	6,63
1 rotaatio 3 J	7 (n=24)	6,2 (n=5)	6,8 (n=2)	6,67
2 rotaatio 1 J	7,7 (n=11)	7,8 (n=6)	6,0 (n=2)	7,17
2 rotaatio 2 J	7,6 (n=16)	7,4 (n=5)	7,0 (n=2)	7,33
2 rotaatio 3 J	6,9 (n=8)	6,8 (n=2)	6,8 (n=2)	6,83
KESKIARVO	7,1	6,7	6,8	6,87

Unihygienian merkitys korostuu ympäristössä, jossa moni henkilö jakaa saman nukkumatilaa ja jossa samassa tilassa yöpyvien henkilöiden lepoajat vaihtelevat vuorokauden aikana vuorotyöstä johtuen. Unihygienialla tarkoitetaan erityisesti unen laatuun liitettäviä tekijöitä, kuten rauhallista nukkumistilaa, unitilan konkreettista hygieenistä laatua sisältäen sängyn, tyynyn ja peitteet sekä mahdollisuutta tilan pimentämiseen vastaamaan yötä.

Järnefelt ja Hublin (2012, 142) nostavat esille nukkumisolosuhteiden vaikutuksen epäsäännöllistä työaikaa tekevien riittävälle levon saannille. Pimeä, rauhallinen nukkumisympäristö ja päivällä esiintyvien häiritsevien äänien minimointi ovat osa nukkumisolosuhteiden optimaaliseksi muokkaamista.

Unen määrään ja laatuun liittyy muitakin mielenkiintoisia yksityiskohtia. Unen määrä ei korvaa välttämättä laatua, mutta laatu voi joissain tapauksissa korvata määrää. Unen määrällisen arvioinnin hankaluutta osoittaa myös yhtäjaksoisen unen pituus. Ei ole sama asia nukkua kahdeksaa tuntia yhtäjaksoisesti verrattuna esimerkiksi kahteen erilliseen neljän tunnin unijaksoon. Kaiken tämän lisäksi myös yksilön vuorokausirytmillä ja unen rytmittymisellä vuorokausirytmiiin on merkittävä vaikutus unen laatuun. Uni, jos mikä, on kompleksinen kokonaisuus. Vuorotyön rytmittäminen vastaamaan unen laatuvaatimuksia on haastavaa ja vaatii tutkimuskirjallisuuden osoittamalla tavalla työnjaon suunnitelmallisuutta.

Tutkimusorganisaatioissa mahdollisesti esiintyvien nukkumisvaikeuksien kartoittamiseksi vaikutti olevan olennaista kysyä informanteilta tarkemmin nukkumisvaikeuksia aiheuttavista tekijöistä. Nukkumisvaikeuksien aiheuttajat voidaan ylipäätään jakaa yksilöstä riippuviin ja riippumattomiin tekijöihin. Jo aiemmin työturvallisuuden osalta keskusteltu epäsäännöllisyys unirytmieissä ja työrytmieissä aiheuttavat osaltaan nukkumisvaikeuksia. Toisaalta liiallinen äänenvoimakkuus, kuten esimerkiksi ilmastointilaitteen meteli sekä samassa asuintilassa asuvien työntekijöiden elämisen äänet sekä ulkoilman kuumuus vaikuttavat negatiivisesti unen laatuun.

Informantteja pyydettiin kuvailemaan, missä, miksi ja millaisessa ympäristössä he olivat parhaiten nukkuneet työkomennuksen aikana (kysymys 19):

6-50 (etutukikohta), selkeä ohjelma yleensä.

Etutukikohdassa sai olla enemmän rauhassa.

6-50, oma porukka ympärillä, tietää omat työt. Järkevä työrytmi.

6-50. Selkeät aikataulut ja vuorot. Tiesi 100% varmuudella mitä seuraavana päivänä tulee tapahtumaan. Ei yllätys-palvelusta.

6-50 joukkuetukikohdassa koska siellä oli tehtäviä ja töitä sopiva määrä.

6-50:llä, koska vähiten stressiä ja hiljainen ilmastointilaite.

Omassa körmässä yöaikaan.

Silloin kun on ollut pelkkää partiota.

6-50 tai muijan sängyssä.

6-50:llä, tietää tarkalleen esim. seuraavan päivän ohjelman, eikä ole aamuparaatia.

Omassa punkassa, viileässä, pimeässä.

6-50, rauhallinen paikka ja vähän väkeä. Tietää monen päivän päähän tulevat tehtävät.

6-50, ei aamuparaateja.

2-45:lla (päätukikohta), vähän hiljaisempi kämppi.

Parhaimmaksi nukkumisympäristöksi nostettiin informanttien osalta erillinen tukikohta (UNP 6-50), jossa yksi suomalaisista joukkueista kerrallaan työskenteli tietyn ajanjakson verran. Laadukkainta nukkumisympäristöä kuvailtiin rauhalliseksi, omaksi tilaksi, jossa yksilö pystyi nukkumaan häiriöttä.

Yksilöstä riippuvaksi tekijäksi muodostui myös ongelmat siviilielämässä ja huoli omista läheisistä. Tämä psykososiaalinen ulottuvuus painottaa hyvän esimiestyön tärkeyttä. Järnefelt ja Hublin (2012, 143) nostavat esille sosiaalisen tuen tärkeyden epäsäännöllistä työaikaa tekevän henkilön lähipiirissä. Tutkimusorganisaation kannalta sosiaalinen tuki käsittää kaksi eri ulottuvuutta: toisaalta lähipiirin eli työyhteisön ja toisaalta kotimaassa olevan läheisten joukon. Tähän samaan liittyy myös työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus tilanteessa, jossa työ- ja vapaa-aika vietetään samalla suljetulla alueella oman työyhteisön jäsenten kanssa. Kuten aineistosta käy ilmi, vaikuttavat monenlaiset huolet työpaikalla koettuun jaksamiseen:

Huoli kotiloista ja -tapahtumista.

En ole kokenut varsinaisia nukkumisvaikeuksia, mutta monella se on tuntunut olevan epäsäännöllisistä unirytmistä johtuvaa.

Työrytmi, yövalvomiset.

Epäkohdat, joita alkaa miettimään ennen nukahtamista → ei saa unta.

Unirytmien menettäminen työvuorojen takia.

Ongelmat siviililämässä ja täällä muiden kesken.

Meteli, ilmastointilaite pitää kamalaa surinaa.

Kotiasiat.

Valvotut yöt.

Jatkuva unirytmien vaihto.

Epäsäännöllinen unirytmi pykälähommiensa takia.

Vuorotyö (24h vartio → 24h ”lepo” → 24h ja niin edelleen)

Puuttui tieto tulevasta päivästä, aina kaikki muuttui.

Harjoitukset jaettu sikiin sokin, joku aina tulossa ja menossa. Parempi hoitaa ryhmittäin.

Nukkumisvaikeuksia ei sinänsä ole.

Nukkumisrytmi väärä (yöllinen vartio).

Ei ongelmia.

Unirytmien sekoittaminen.

Kotiasiat.

Liika uni. ☺

Jos ilmastointi ei toimi niin lämmin körmy. Talvella ei tätä ongelmaa.

Ei ole nukkumisvaikeuksia.

Duty pilaa unirytmien, ei tosin ole ollut vaikeuksia nukkuu, kun on siihen aikaa.

Lämpötila.

Lämpötila – liian kuumalla ei vain saa unta.

Yövartiot.

Kotiasiat ja parisuhdeongelmat.

Töiden ajankohdat. Välillä ei vain ole mahdollista saada nukuttua tarpeeksi.

Erityisen mielenkiintoiseksi ilmiöksi nousi informanttien keskuudessa se seikka, että valveen aikaisilla tapahtumilla ja työn rytmityksellä oli merkitystä unen laatuun. Unen laatu koettiin paremmaksi paikassa, jossa työnjako oli selvää ja yksilö tiesi, mihin tehtäviin hänen oli seuraavana päivänä tarkoitus ryhtyä. Lisäksi töiden ja levon sopiva jaotus tuki laadukkaan unen saantia. Ennakoitavuus ja selkeä ero työn ja levon välillä edesauttoivat yksilön osalta laadukkaan unen saamista.

8.1.1 Työn kuormitustekijät

Vireys on merkittävä osa työturvallisuutta. Järnefelt ja Hublin (2012, 151–152) muistuttavat, että vireyden ja työturvallisuuden kannalta työntekijät tulisi sopeuttaa uni-valve -rytmin muutoksille. Lisäksi heille tulisi taata riittävä ja virkistävä uni. Viireyttä voidaan edistää myös muilla keinoin työvuoron aikana. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa lepotaumat, riittävän pitkät unijaksot, työtilan valaistus, työn vaativuus, kevyet ateriat, kofeiini, 10–20 minuutin nokosten ottaminen sekä suositus lopettaa työn tekeminen viimeistään 16 tunnin kuluttua heräämisestä.

Mentaalisen työn muotoina voidaan pitää itsehillintää ja kognitiivista ponnistelua. Kognitiivisesti varatut ihmiset tekevät paljon todennäköisemmin itsekkäitä valintoja, käyttävät seksististä kieltä ja tekevät ylimalkaisia arvioita sosiaalisissa tilanteissa. Itsehillintä heikentyy pitkälti muistavan järjestelmämme otteen heltyessä käyttäytymisestämme kognitiivisen ajattelun kuormassa. Muutamalla alkoholianoksella ja unettomalla yöllä on huomattu olevan samanlainen itsehillintää alentava vaikutus. Lisäksi liiallinen huoli tehtävästä suoriutumuksesta heikentää toisinaan suoritusta. Huoli kuormittaa lyhytkestoista muistiamme tarpeettomilla ajatuksilla. Itsehillintä edellyttää tarkkaavaisuutta ja ponnistelua. Muistavan, hitaan järjestelmämme yksi perustehtävistä on ajatusten ja käyttäytymisen säätely. (Kahneman 2012, 53.)

Työntekijän pidempiaikainen tai toistuva työkykyä heikentävä fyysinen tai psyykinen oireilu antaa perustellun syyn epäillä työntekijän haitallista kuormittamista. Perusteltuna syynä voidaan myös pitää oireilun johtamista hoidon tarpeeseen tai sairauspoissaoloihin. Tällöin työntekijän tulee kääntyä työnantajan tai lähimmän esimiehen puoleen tavoitteena selvittää yhdessä ratkaisukeskeisesti tilanteeseen johtaneita tekijöitä. (Kuikko 2006, 90.)

Työntekijän hyvinvointia ja pahoinvointia voidaan tarkastella työpsykologian kautta muun muassa aktivaationäkökulman avulla. Mallin puitteissa työn

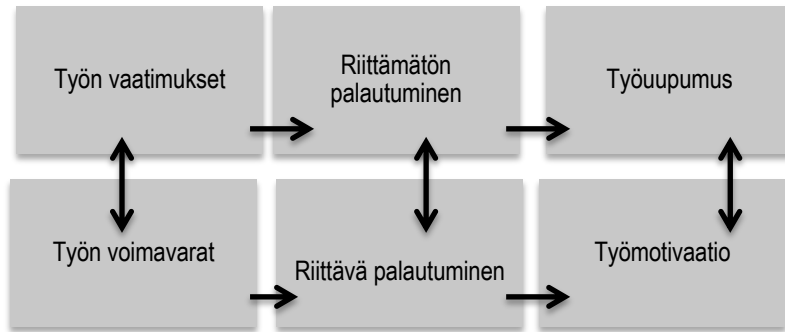
vaatimustekijöiden nähdään johtavan työntekijän pahoinvointiin ja sairastumiseen. Toisaalta työstressiä koskevat tutkimukset nostavat usein esille työn voimavaroite-
kijät, joiden taas oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. (Mäkikangas
et al. 2005, 56.)

Työn määrälliset ja laadulliset ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työkuor-
mituksesta palautumiseen. Työn määrällinen kuormitus vaikeuttaa mahdollisuuksia
palautua työn rasituksista. Myös työn laadullisilla tekijöillä on merkitystä yksilön
kokemaan työn kuormitukseen ja siitä palautumiseen. Työn laadulla tarkoitetaan
työn perimmäistä luonnetta eli sitä, minkälaista työtä yksilö tekee tai kokee teke-
vänsä. (Kinnunen ja Mauno 2009, 41.)

Osa työn ominaisuuksista voidaan katsoa sellaisiksi, että ne joko edistävät tai
estävät palautumista. Perinteisen ajattelumallin mukaan hyvin kuormittava työ vaa-
tii pidemmän palautumisajan vähemmän kuormittavaan työhön nähden. Tieteelli-
sen keskustelun osalta ei kuitenkaan olla päästy täysin yksimielisyyteen siitä, mitkä
työn ominaisuudet ovat palautumisen kannalta olennaisimpia. Sama koskee psyko-
logisia palautumisen mekanismeja ja sitä, voivatko tällaiset psykologiset mekanis-
mit vaikuttaa voimavaroja ehdyttävästi. (Kinnunen ja Mauno 2009, 41.) Samoja
teemoja on löydettävissä myös resilienssin muodostumisesta käytävästä tieteelli-
sestä keskustelusta.

Työn ominaisuuksia voidaan tarkastella myös työn vaatimusten ja voimavarojen
mallin kautta. Bakker ja Demerouti (2007, 313–314) kuvailevat työn vaatimuksilla
työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka puolestaan vaa-
tivat työntekijältä joko henkisiä tai fyysisiä ponnisteluja. Samalla nämä ponnistelut
kuluttavat työntekijää joko fysiologisesti tai psykologisesti. Työn vaatimukset
muuttuvat vaikutuksiltaan negatiivisiksi usein siinä vaiheessa, kun työntekijä kokee,
että työn vaatimukset vaativat niin paljon ponnisteluja, ettei työstä kyetä enää riit-
tävästi palautumaan. (Ibid.) Tutkimuskohteen osalta tällaisia merkityksiä oli löydet-
tävässä useiden eri osakokonaisuuksien osalta. Näistä merkittävimmiksi muodos-
tuivat vuorotyön johtamiseen, työn organisointiin sekä perustarpeisiin liittyvät te-
kijät.

Työn voimavaroilla kuvataan Bakkerin ja Demeroutin (2007, 312) mukaan sitä
vastoin niitä tekijöitä, jotka joko auttavat saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet,
vähentävät työn vaatimustekijöitä tai edistävät yksilön kokemaa kasvua, kehitystä
ja oppimista omassa työssään.



Kuvio 18. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Kinnunen & Mauno 2009; mukailen Bakker & Demerouti 2007).

Työn voimavarojen mallissa merkittävää on kahden rinnakkaisen ja toisiinsa yhteydessä olevan psykologisen prosessin olemassaolon ymmärtäminen työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Näillä kahdella eri prosessilla on myös oma merkityksensä työuupumuksen ja työmotivaation kehittymisessä. Malli perustuu kahteen olettamaan. Ensimmäisen olettaman mukaan työntekijän henkisten ja fyysisten voimavarojen väheneminen johtuu pitkäaikaisesta työn vaatimustekijöiden olemassaolosta. Toinen olettama koskee voimavaratekijöiden olemassaolon merkitystä motivaatioprosessin käynnistäjänä. Nämä voimavaratekijät edistävät työntekijän sitoutumista tehtäväänsä. Samalla työn voimavaroilla on joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota ylläpitävä rooli. Työn voimavarojen mallin vahvuus on siinä, että sen avulla voidaan ymmärtää työn vaatimusten merkitystä työstä palautumisen haasteille. (Kinnunen & Mauno 2009, 42–43.)

Riittämättömän levon syyt ja vaikutukset voivat osaltaan selventää toimintakyvyn kokemuksen ja resilienssin muodostumisen prosessia. Riittämättömän levon ylivoimaisesti merkittävimäksi syyksi nousee aineiston kautta työn liiallinen määrä. Tämä ilmenee kysyttäessä informanteilta syitä riittämättömään lepoon (kysymys 15):

Jääkärit:

Liika työmäärä, huono henkilöstönkäyttö. Toisinaan jäätäviä työrupeamia, toisinaan liian pitkiä lepotaukoja (yli kolme päivää).

Henkilöstönkäyttösuunnitelma.

Suuret työmäärät viikon aikana.

Tiedon kulku ylhäältä alas, tiedottomuus tulevista tapahtumista stressaa.

Unirytmiksi sekaisin.

Yllätysmuutokset suunniteltuihin asioihin.

Komppanian henkilöstönkäytön suunnittelu.

24h vartiovuorot.

Liian suuri työmäärä.

Vartiointi 24h per päivä ja 8h lepoa, mikä ei riitä.

Töitä voi olla mihin aikaan vaan päivästä.

Duty pilaa unirytmiksi.

Työkuormitus ja etenkin c-kortillisille suuren ajotarpeen vuoksi ja vaunuluvallisille ylimääräiset convoyt.

Lämpötila – liian kuuma nukkua

Huono komppaniatason suunnittelu työtehtävissä ja työmäärän vastaanotossa.

Yötyöt kun aamulla ei saa nukkua rauhassa.

Unirytmiksi muutokset.

Töiden ajankohdat ja määrä.

Henkilöstön vähyys.

Jatkuvasti vaihtuva vuorotyö.

Vartiosäännöt eli ei saa nukkua lepovuorolla.

Huonosti suunniteltu vartiointi ja vartioinnin vaihto.

Oikeastaan ainut tekijä on ollut epäsäännöllinen vuorotyö. Vuorojen vaihdellessa hyvinkin paljon ajoittain, on ollut pieniä haasteita saada riittävästi laadukasta unta.

2-45 vartiovuorot, joiden pyörittäminen vie kohtuuttomasti miesvoimaa. Tulisi ottaa toteutuksessa mallia 6-50-etutukikohdan työvuorosuunnittelusta.

Yleinen hälinä majoituksessa tai sen välittömässä läheisyydessä, ilmastointilaitteen toimimattomuus kuumalla tai kylmällä säällä.

Lepopäivien vähäinen määrä. Täällä ei kuulemma ole lepopäiviä → niille keksitään aina jotain täytettä.

Yötöistä suoraan päivätöihin tai "nakkihommiin"

Ryhmänjohtajat:

Ei mitenkään. Tulpat korviin ja silmät kiinni. Jos uni ei tule, tietää ettei ole nukku-
maanmenoaika.

Työ on ollut vuorotyötäkin sekavampaa. Työ on vähentänyt kykyä urheilla ja se on
vähentänyt jaksamista.

Unirytmien äkilliset heittelyt ovat johtaneet rytmien katoamiseen. Nukutaan kun voi.

Vuorotyö pelkästään ei ole niin paha mutta saman viikon aikana päivittäin vaihtuva
rytmi kylläkin.

Lepoa on riittävästi, se vain pitäisi jakaa järkevämmiin työvuorojen väliin.

Toistuvat yövuorot (peräkkäisesti).

Joukkueenjohtajat:

Töiden määrä aika ajoin. Hyvin harvoin omalla kohdalla.

Henkilöstön vähyys.

Työn määrä.

Jatkuvasti vaihtuva työrytmi.

(satunnainen riittämätön lepo on sotilastyön haittapuolia, elämä on)

Unen laatu huono.

A-Coyn "lepopäivä" on aina harjoitus-, huolto- tai nakkipäivä.

Informanttien tuomat merkitykset ovat ristiriidassa epäsäännöllisen työajan suun-
nittelua koskevien ohjeiden kanssa. Työajat tulee ottaa huomioon unirytmiiä suun-
niteltaessa. Epäsäännöllisiä työaikoja tehtäessä vuorokaudesta tulisi nukkua mah-
dollisimman pitkä, mielellään vähintään neljän tunnin pituinen jakso aina samaan
aikaan vuorokaudesta. Tätä kutsutaan niin sanotuksi ankkuriuneksi, jonka pääteht-
ävä on pitää kiinni unen rytmisyydestä mahdollisuuksien mukaisesti. (Järnefelt &
Hublin 2012, 149.) Jatkuva riittämätön lepo vauhdittaa työn kuormitustekijöiden
aktivoitumista, joka jälleen omalta osaltaan vaikuttaa yksilöiden kokemukseen
työstä palautumisen tasosta. Palautumattomuuden tunne muuttuu riittävän pitkään
jatkuessaan työuupumukseksi, josta palautumiseen ja elpymiseen yksilö tarvitsee
työyhteisön tukea.

Toiseksi vuorotyö, epäsäännöllinen työrytmi sekä lepovuorojen katkeaminen
ylättävien töiden vuoksi vaikuttavat negatiivisesti riittävän levon mahdollistami-
seen. Aineiston osalta vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaatiossa toteutetaan nopean

ja hitaan vuorotyön sekoittavaa vuorokiertoa. Järnefelt ja Hublin (2012, 146) jakavat suunnitellun epäsäännöllisen työn nopeaan ja hitaaseen vuorokiertoon. Nopeassa kierrossa samaa työvuoroa tehdään 1–3 työvuoroa peräkkäin. Näin ollen unirytmiiä ei aktiivisesti kannata sopeuttaa uuteen vuorokausirytmiiin.

Hitaassa vuorokierrossa työvuorot pysyvät sitä vastoin samoina vähintään neljä peräkkäistä vuoroa. Tällaisessa rytmityksessä unirytmii kannattaa sopeuttaa työvuorojen mukaiseen rytmiiin. On kuitenkin muistettava, että elimistö sopeutuu uuteen rytmiiin noin 1–2 tunnilla vuorokaudessa. Uuteen unirytmiiin sopeuttaminen hitaissa vuorokierroissa vaatii näin ollen taustalleen useita epäsäännöllisiä työvuoroja peräkkäin. Huomionarvoista työaikojen suunnittelussa on myös se, että eteenpäin kiertävät työvuorot (aamu-ilta-yö) aiheuttavat vähemmän fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia ongelmia kuin taaksepäin kiertävät (yö-ilta-aamu) vuorot. (Järnefelt & Hublin 2012, 135, 146.)

Liialliseksi koettu työmäärä yhdistettynä rytmittömään vuorotyöhön sekoittavat työntekijöiden vuorokausirytmiiä kaikilla tasoilla. Riittämätön lepo vaikuttaa merkittävimmin työturvallisuuteen. Tämä käy ilmi pyydetessä informantteja erittelemään riittämättömän levon vaikutuksia (kysymys 12.):

Omaan henkiseen tasapainoon.

Fyysiseen jaksamiseen.

Ei jaksa paneutua kaikkeen täysillä.

Ei jaksa keskittyä, asioiden aloittamisesta tulee vaikeaa.

Keskittymisen herpaantumiseen.

Yleiseen asenteeseen, jatkuva riittämätön lepo aiheuttaa negatiivista asennetta.

Ei jaksa kunnolla keskittyä työhönsä. Itse olen muutaman kerran nukahtanut partion aikana, mutta onneksi en ollut ratissa.

Työinto laskee heti kun ei ole saanut tarpeeksi lepoa.

Vaikuttaa keskittymis- ja huomiokykyyn.

Työtehtävien hoitamatta jättämiseen tai niiden laadun kärsimiseen.

Ajattelukyvyyn katoamiseen. Esim. vartiointi onnistuu, mutta kaikenlainen suunnittelu ei.

Yhteishenkeen sillä on vaikutus. Saattaa esiintyä tiuskimista ja hermot on kireällä.

Ihmissuhteet, kiukuttelee helposti muille.

Valmiuteen tehtävissä.

Keskittymiseen, työtä ei jaksa tehdä täysillä.

Turvallisuus - liikenne, aseet.

Vireystilaan ja omaan työturvallisuuteen "kentällä".

Alkaa työtehtävissä menemään siitä missä aita on matalin.

Vaikea pysyä hereillä autoa ajaessa.

Keskittymiskyky: pikkuvirheitä työssä.

Tehtävien laiminlyöntiin ja oikomiseen.

Henkiseen jaksamiseen, ihminen närkästy ja ne jotka eivät kestä pientäkään painetta, hajoavat.

Työturvallisuus, tarkkaavaisuus laskee. Tulee välinpitämättömäksi, riskejä otetaan turhaan.

Pitkällä aikavälillä riittämätön ja vähäinen lepo vaikuttavat jaksamiseen, se on selvä. Hyvä fyysinen kunto auttaa kantamaan jonkun aikaa, mutta on selvää, että ilman lepoa ei jaksa pitkään.

Suunnitteluun ei pysty keskittymään kunnolla.

Keskittymiseen. Pienet asiat jäävät tekemättä tai ne vaikeutuu.

Yleiseen huolimattomuuteen pikkuasioissa.

Motivaatio laskee, ajellaan partiota vain näön vuoksi. Vartiossa valppaus laskee.

Alkaa tulla virheitä huolellisuutta vaativissa töissä.

Koettu väsymys vaikuttaa operatiivisen joukon toimintaan kaikilla henkilöstöta-soilla. Joukon jaksamisen kannalta elintärkeä työvuorosuunnittelu kärsii samalla, mikäli esimiehetkin väsyvät. Motivaation laskeminen, vähittäin kasvava huolimattomuus työtehtävien toteuttamisessa sekä negatiivisuuden leviämisestä johtuva työyhteisön yhteishengen laskeminen mainittiin yleisimmiksi riittämättömän le-vonsaannin seurauksiksi.

Aineiston kautta piirretty kuva riittämättömän levon vaikutuksista fyysiseen toi-mintakykyyn. Informantit nostivat esille, miten tarkkaavaisuus ja havainnointikyky heikkenevät, huolellisuus ja työn laatu kärsivät sekä asenne, motivaatio ja paineen-sietokyky laskevat väsymyksen lisääntyessä. Tehtävien toteuttamista laiminlyödään oikomalla ja toteuttamalla tehtävät helpoimman kautta. Järnefelt ja Hublin (2012, 139, 142) huomauttavat yli vuorokauden valveillaolon lisäävän havaintolipsahduk-sia 0,5–1 promillen humalaa vastaavalle tasolle. Ongelmallisimpia uniongelmiä

kannalta ovat lisäksi useamman päivän kestävät yötyöjaksot, joiden aikana kertynyttä univajetta on vaikea kuitata elimistön vuorokausirytmien samanaikaisen viivästymisen vuoksi. Tämän lisäksi säännöllisen ruokailurytmien rikkoontuminen vaikeuttaa vireystilan ylläpitämistä.

Työvuorosuunnittelusta vastaavat ryhmän- ja joukkueenjohtajat toivat selkeästi esille, miten haastavaa suunnittelutyö on väsyneenä. Huolimattomasti toteutetut työvuorolistat lisäsivät puolestaan johdettavan joukon jaksamattomuutta ja väsymystä. Lopputulos voi olla turvallisuusorganisaation ydintehtävän kannalta hyvinkin negatiivinen. Tutkittavan joukon kuvailemat nukahtamiset kesken työvuoron, liikenneturvallisuuden vaarantamiset sekä valvontatehtävien laiminlyönnit eivät turvallisuusorganisaation olemassaolon kannalta ole pienieleisiä seuraamuksia riittämättömästä levonsaannista. Pieninä puroina etenevä joukon yleisen valppauden lasku vaikuttaa negatiivisesti niin yksilöiden omaan turvallisuuteen, joukon oma-suojaan kuin työntehtävien laadukkaaseen toteuttamiseen.

Tutkimuskirjallisuuden osalta ongelmallisia ovat erityisesti yövuorot, joiden aikana kognitiivinen suorituskyky heikkenee. Onnettomuusriski on arviolta 20–30 % suurempi yö- kuin päivävuoron aikana. Toisaalta vireyden kannalta keskeisimmäksi tekijäksi nousee unen laatu ja määrä työvuoroa edeltäneen unijakson aikana. Vireyden on todettu olevan alimmillaan varhain aamulla. Työn yksitoikkoisuus, työpisteen korkea lämpötila, heikko valaistus ja yli 8 tuntia kestävät pitkät työvuorot alentavat vireyttä. (Järnefelt & Hublin 2012, 139.)

8.1.2 Ruoka ja työnjako työn voimavariatekijöinä

Oman jaksamisen parantamisen tehostaminen voidaan jakaa perustarpeiden, kuten unen, virkistymismahdollisuuksien ja ruoan tarpeiden täyttämiseksi sekä työhön liittyvien tekijöiden, kuten riittävien ohjeiden ja työtapojen tehostamiseksi. Oman jaksamisen edellytysten parantaminen nousee aineiston valossa kysymykseksi perustarpeiden täyttämisestä ja siitä, miten työyhteisö siinä onnistuu. Yksilön omaan jaksamiseen liittyviä tekijöitä pyrittiin tutkimuksen osalta kartoittamaan kysymyksellä siitä, miten informanttien omaa jaksamista voitaisiin parantaa työyhteisössä (kysymys 10).

Laadukas ravinto ja jaksaminen kulkevat käsi kädessä. Terveellinen ruokailu on epäsäännöllistä työaikaa noudattaville tärkeää erityisesti siitä syystä, että se ennaltaehkäisee ja kompensoi epäsäännöllisen työajan yksilön terveyteen liittyviä haitallisia vaikutuksia. Vuorokausirytmien muutokset puolestaan vaikuttavat epäedullisesti

muun muassa stressihormonitasoihin, aineenvaihduntaan, pimeähormonin tuottamiseen sekä veren hyytymistekijöihin. (Järnefelt & Hublin 2012, 140, 142).

Aineistosta käy esille, että suunnitelmallisuus ja ennakointimahdollisuudet nousivat merkittäviksi keinoiksi edellä mainitun työhön liittyvän jaksamisen parantamisessa. Myös itse työn sisällön kehittäminen ja esimiesten luottamuksen osoittaminen koetaan tärkeänä osana jaksamisen parantamista. Samalla suunnitelmallisuudella luodaan mahdollistavaa pohjaa työn voimavaratekijöiden kukkaan puhkeamiselle.

Järnefelt ja Hublin (2012, 140) muistuttavat, että vapaa-aika vaikuttaa yksilön sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Vapaa-ajan suunnittelua hankaloittaa niin pitkät työrupeamat, vuorokierron epäsäännöllisyys kuin tilanne, jossa työntekijä ei voi vaikuttaa omiin työaikoihin tai mikäli vuorolistat ovat tiedossa vain lyhyeksi aikaa eteenpäin.

Kuvio 19. Jaksamisen osatekijät aineistosta käsin tarkasteltuna.



Jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten liian vähäistä lepoa, heikkolaatuista ruokaa sekä tehtäviin liittyvien käytänteiden ja käskyjen vaikutusta yksilön työmotivaatioon käsiteltiin muun muassa edellisessä alaluvussa. Sanapilven avulla koko vastaajajoukon vastauksia tarkastellessa käy ilmi se, että perustarpeiden täyttämällä päästään jo askeleen lähemmäs organisaatiosolta tapahtuvaa toimintakyvyn ylläpitämisen ohjausta. Organisatorisesti liikutaan siis tarvehierarkian pohjakerroksessa, fysiologisissa perustarpeissa ja niiden täyttämässä (kts. Maslow 1987).



Kuvio 20. Jaksamisen kehittämisen sanapilvi koko aineistosta.

Mielenkiintoista on, että Grandellin (2015, 33, 35) mukaan perustarpeet, kuten väsymys, nälkä ja yleinen olo tila (kipu, epämiellyttävät tunteet) vaikuttavat siihen, miten herkästi suojavaikuttamamme aktivoituu ja miten tietyt tilanteet koetaan. Tämä voi johtaa myös suojavaikuttamisuuden äärimuotoihin, kuten ylisuojavaikuttavuuteen, murehtimiseen, itsekritiikkiin sekä tunneviestinnän haasteisiin. Toisaalta suojavaikuttamisuuden aktivoitumiseen vaikuttaa myös geeniperimä, persoonallisuus sekä elämäkokemukset.

Informantit toivat esille selkeitä parannusehdotuksia kysyttäessä heiltä, miten yksilön omaa jaksamista voitaisiin parantaa. Johdettavien osalta parannusehdotukset koskivat pitkälti jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä esille nousseita teemoja: lepomahdollisuuksien parantamista, laadukkaampaa ravintoa sekä tiettyjen työhön liittyvien toimintatapojen parantamista:

Jääkärit:

Joukkueenjohtajille jo ennen rotaatiota pieni testi onko päätä hakattu liikaa vai ei.

Enemmän palvelusvapaita.

Aamuparaatiin osallistumattomuus.

Omaa aikaa. Turhat vanhat traditiot pois.

Puhukaa tosi asioita, älkää selitelkö.

Virkistyspäiviä ja virkistystapahtumia useammin

Useammin papin retkiä ja muita virkistytymismahdollisuuksia.

Hyvällä johtamisella.

Vähemmän yövartioita.

Selkeät ohjeet ja pelisäännöt.

Loma-ajat.

Kunnon ruoalla. Vähän vaihtelua, kiitos.

Vähentämällä työtehtäviä.

Parempaa sapuskaa ja mahdollisuus ruokailla kesken työtehtävän.

Enemmän virkistävistä tapahtumista mm. kulttuurireissuja, laskettelua yms.

Mielekästä tekemistä.

Hyvät wellfare-tilat jossa voisi oikeasti rentoutua.

Oikeaa ruokaa.

Oman jaksamisen kannalta en koe, että sitä tarvitsisi parantaa.

Fasiliteettien ja huollon jatkuva kehittäminen ja parantaminen.

Vähän vanhempia RVJ:tä (ryhmän varajohtajia). Välillä palaa käpy kun juuri 19-vuotta täyttänyt varajohtaja töhöilee eikä osaa tai jaksa hoitaa asioita.

Paremmalla työn jaksottamisella ja selkeiden lepopäivien järjestämisellä.

Suomalaisten tekemää ruokaa.

Itse jaksan ja olen jaksanut aina tehdä hommat. Parantamistarpeet ovat yksilöllisiä.

Yksityisyyttä enemmän.

Terveellisempää ruokaa.

Ryhmänjohtajat:

Pidemmät lepoajat! Nykyisiin lepoaikoihin ei ole laskettu huollollisia toimia varsinaisen palvelun jälkeen (esim. henkilökohtainen huolto, suihku ynnä muuta).

Esimerkiksi vartion jakaminen kahdelle eri ryhmälle 24 tunnin aikana. 12h ja 12h.

Komppaniatasolla pitää osata sanoa: ei ole resursseja. Ajoittain tähän pystyttiinkin käsittääkseni.

Kun komppanialla on miehiä joukkueen verran vähemmän, komppanian johdon on kerrottava se pataljoonan johdolle, etteivät työt kasaantuisi jäljelle jäävälle miehistölle.

Erilaiset variaatiot vuorotyön toteuttamisesta.

Työt pitäisi suunnitella pidemmälle aikavälille. Ei niin kuin nyt on tehty → 24h vartiota, päivä vapaata ja sitä seuraavana päivänä 0500 partioon. Ei pidemmät jaksot esim. "yövuoroja" jonka jälkeen vähintään kaksi päivää aikaa kääntää rytmiä takaisin normaaliin.

24h hereillä olon jälkeen riittävä lepoaika ja ruokailumahdollisuus, kun haluaa, Suomitalolla aina ruoka loppu, makkärillä ei elä kauaa. Päiväunet eivät korvaa yhtäjaksoista unta.

Huolehdittava levosta. Samoin ruoka-ajat liukuvammaksi vuorotyöläisille, ettei tarvi herällä syömään esim. Kahden tunnin päästä tai vaihtoehto ettet syö.

Vuorotyörytmin parempi järjestely. Ei olisi kuin yksi yövuoro kerrallaan (joukkueen sisällä).

Joukkueenjohtajat:

Työvuorojen jakaminen viikoittain joukkueille vartioviikko tai partioviikko.

Jos joukolle käsketään 37 hengen tehtävät on joukkueen koon oltava 37 henkeä eikä 33. Joukolle joukon kokoiset tehtävät. Suunnitelmat riittävä ajoissa eikä malliin irlantilaiset.

Jako päivä- ja yövuoroihin.

Vartio- ja partiokiertoa on kehitetty jatkuvasti vastaamaan alaisten esityksiä ja lopputuloksena on saavutettu järjestelmä, jolla työ on tehokasta ja myös jaksaminen on maksimoitu.

Se on ok. Kaikkien tukevien osien tulisi myös ymmärtää, että jotkut sitä tekee. Työn arvostaminen kaikilla tasoilla.

Jos saataisiin selkeämmät tehtävät ja ne suunnitellut tehtävät pitäisivät paikkansa.

Vuorotyötä voidaan vähän helpottaa, jos koko joukkue osallistuu toimintaan. Muuten jo edellä mainittuja asioita.

Toimintatapojen parantamisen osalta johdettavien ja johtajien esille nostamat tekijät ja jaksamiselle tärkeät merkitykset vastaavat toisiaan. Jokaisen henkilöstöryhmän esiin tuomien vastausten osalta voidaan havaita, että organisaatiossa ja työn toteuttamisessa on tutkimusorganisaatiossa ilmennyt turhia käytänteitä ja sotilasorganisaation toimintatapaan ja -kulttuuriin liittyviä, osittain turhiksi koettuja käskyjä. Joukkueenjohtajat kokivat saamiensa epäselvien käskyjen ja turhien toimintatapojen vaikeuttavan heidän oman työnsä toteuttamista. Tämän lisäksi osa johtajista koki oman työnkuvansa ja työtehtävänsä osittain merkityksettömäksi ja turhaksi.

Tutkittavan organisaation ollessa sotilasorganisaatio on organisaatorakenteen puitteissa luonnollista, että nämä johtajien esiin tuomat tuntemukset ovat kulkeneet organisaatorakenteessa ylhäältä alas: joukkueenjohtajilta ryhmänjohtajille ja siitä eteenpäin johdettaville jääkäreille. Toisaalta vähäisiksi koetut mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ovat aiempien työkuormituksesta palautumista koskevien tutkimusten nojalla yksi työkuormituksesta palautumiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Työkuormituksesta palautumista edistää se, mikäli yksilö kokee, että voi vaikuttaa palautumiseensa. (Kinnunen & Mauno 2009, 46; Kinnunen & Feldt 2005.)

Johtajat näkivät tutkimusorganisaatiossa joukkueidensa sotilaiden merkittävimmiksi jaksamiseen vaikuttaviksi haasteiksi liiallisen työmäärän sekä tasaisen työnjaon. Toisaalta ryhmänjohtajat yhtä tasoa alemmalla johtamistasolla nostivat joukkueen työhyvinvoinnin näkökulmasta suurimmiksi haasteiksi huonon johtajuuden ja liiallisen työmäärän yhdistettynä epätasa-arvoiseen kohteluun. Johdettavat puolestaan näkivät jaksamisten ongelmien piilevän joukkueetasolla erityisesti heikosti suoriutuvissa joukkueenjohtajissa ja toissijaisesti liiallisessa työmäärässä sekä työtehtäviin liittyvissä epäolennaisuuksissa.

Taulukko 11. Jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät yksilö- ja joukkueetasolla.

Toimijataso	Yksilötason jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät	Joukkueen jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät
Joukkueenjohtajat	Työtehtävien sisältö	Työtehtävien sisältö Tasaisen työnjaon haasteet
Ryhmänjohtajat	Unen puute Heikko ruoka Työn määrä	Heikosti suoriutuvat johtajat Työn sisältö
Jääkärit	Unen puute Heikko ruoka Työn määrä Huonot toimintatavat	Heikosti suoriutuvat ja kokemattomat joukkueenjohtajat Työn määrä Tehtävien epäselvyys

Kaiken kaikkiaan yksilötason jaksamisen ongelmat koettiin yksilön tarpeisiin liittyviksi tekijöiksi. Joukkueen jaksamiseen liittyvät ongelmat koettiin sitä vastoin henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tekijöistä johtuviksi.

8.2 Turvallisuuden tunteen rakentuminen

Järjestys ja vakaus syntyvät arjessa usein siitä tunteesta, että on turvassa. Toisaalta turvattomuus näyttäytyy meille uhkana hallinnan tunteen menettämisestä. Turvallisuus on myös yhteiskunnallisesti entistä tärkeämpää vaikuttaen elämän eri alueilla. Turvallisuuden ja turvattomuuden tunteet ovat osaltaan subjektiivisesti määriteltävissä olevia ilmiöitä (kts. mm. Niemelä et al. 1997). Keskustelu turvattomuudesta ja epävarmuudesta on saanut yhteiskunnallisessa keskustelussa uusia sisältöjä. (Niemelä & Lahikainen 2000). Suomalaista turvattomuutta koskevan tutkimusaineiston mukaan ihmisten välinpitämättömyys toisiaan kohtaan on tutkimuksen valossa nähty yhtenä yleisimmistä turvattomuuden aiheuttajista (Niemelä 2000).

Työnjaon haasteet kohdistavat painetta turvallisuuden tunnetta kohtaan. Merkityksellisyys tunteen vähenee samalla, kun informantit kokevat työn vaatimustekijöiden kasvavan. Jaksaminen on edellisten käsiteltyjen alalukujen perusteella osoittautunut informanttien kuvailemana fyysisten ja psyykkisten tekijöiden monitahoiseksi kokonaisuudeksi. Tähän nähden on aiheellista tarkastella niitä tekijöitä, niin sisäisiä kuin ulkoisia, jotka osaltaan saattavat vaikuttaa yksilön jaksamiseen.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella työkuormituksesta palautumisen olennaisimpina tekijöinä voidaan pitää erityisesti työssä koettua aikapainetta, päätöksenteon vaativuutta sekä vastuuta. Lisäksi fyysinen työympäristö ja työn fyysisuus niin ikään vaikuttavat työn vaatimusten ja voimavarojen kautta työkuormituksesta palautumiseen. (Kinnunen & Mauno 2009, 44.)

Loppuunpalamista on alettu tutkia noin neljäkymmentä vuotta sitten. Alusta asti tutkimus on keskittynyt erityisesti siihen, mitä loppuunpalamisen kohdatessa on tehtävissä. Merkityksellistä organisaatioiden kannalta on se, että loppuunpalanut henkilö vaikuttaa organisaation mikro- ja makrotasoihin monitahoisin seurauksin. (Kts. Maslach, Leiter & Jackson 2012, 297–299.) Loppuunpalaminen²⁸ on tulos kehon pitkittyneestä vasteesta krooniseen emotionaaliseen ja henkilöstä riippumattomiin työn aiheuttamiin stressitekijöihin. Tila voidaan jakaa kolmeen eri osatekijään, joita ovat uupumus, kyynisyys sekä ammatillinen tehottomuus. (Maslach & Leiter 2007, 358.)

Stressaavan elämäntilanteen vaatimalle sitkeydelle on löydettävissä yksilöön liittyviä ominaisuuksia. Tällaisia ovat muun muassa ihmissuhdekyvyt, lähemmin kyky olla toisten lähellä ja kyky kertoa tunteistaan muille. Hallinnan omaaminen resilienssiin vaikuttavana kykynä merkitsee kykyä ohjata omaa elämäänsä

²⁸ Lisää aiheesta löytyy esimerkiksi maailmanlaajuisesti käytetyn, vuonna 1981 julkaistun Maslach Burnout Inventoryn (MBI) kautta (tekijät Christina Maslach ja Susan Jackson).

haluamaansa suuntaan ja muuttaa epämiellyttäviä tilanteita. Kolmanneksi optimismi ja kestävyys tarkoittavat paremman tulevaisuuden odotusta ja kykyä kestää antamatta periksi. (Pojula 2003, 51–52.)

Johdettavat toivat selkeästi esille jaksamiseen negatiivisesti merkittävimmin vaikuttavan tekijän. Tämä tekijä osoittautui unen puutteeksi. Lisäksi erilaisista tekijöistä ja niille annetuista merkityksistä esille nostettiin muun muassa riittämätön ja huonolaatuinen ruoka sekä epäselviksi ja heikosti toimiviksi kuvatut toimintatavat. Toisaalta esille nousee myös tekijöitä, jotka eivät todennäköisesti ole esimiesten ennakoitavissa. Tällaisia tapauksia ovat muun muassa ajoittaiset henkilöstövajeet ja kuormituksen epätasainen jakautuminen yllättävien tapahtumien johdosta. Turvallisuus muodostuu osaltaan siitä, että informantit pystyvät ennakoimaan tulevia tapahtumia ja mukauttamaan omaa toimintaansa sen suhteen. Tietokatkokset nopeasti eteen tulevia ajanjaksoja koskien, vaikka kyse olisi ajallisesti lyhyistä jaksoista, saattaa aiheuttaa kauaskantoisia suunnitteluvirheitä työnjaossa. Tämä taas vaikuttaa merkittävästi työyhteisön kuormitukseen, kuten informantit kuvailevat:

Jääkärit:

Idioottimaiset käskyt, paskat toimintatavat, irkut ja oma johto.

Ajoittaiset henkilöstövajeet kuormittivat muutamia henkilöitä todella paljon. Itsekin jouduin välillä suorittamaan 24h kestäväää vartiovuoroa joka toinen päivä yli viikon ajan, jonka jälkeen oli aika lopussa.

Kun tuntee itsensä ja kollegansa epäluotettavaksi päällystön silmissä eli luottamuksen puute.

Ruoka – ei pitäisi vituttaa lähteä syömään.

Johtamistaidoton joukkueenjohtaja. Ei ajattele alaisiaan.

Unen vähyys.

Työtehtävien hoitaminen satunnaisesti yöaikaan, mikä sotkee unirytmää.

Ylemmän johdon (komppania) epäonnistunut työaika- ja vuorosuunnittelu ja ylimääräisten hommien vastaanotto.

Jos joutuu tekemään jotain täysin turhaa mikä on vaan ”käsky tullut ylemmältä taholta”.

Ongelmat kotipäässä. Jos kotimaassa on ongelmia ne jäävät helposti kalvamaan, koska niitä on vaikea käsitellä täällä.

Ruoka → paska ruoka → ei inspaa syödä → ei vittu jaksa → ei vittu kiinnosta → sluiba (ei kiinnosta tehdä mitään).

Jos ei saa nukkua, huonot yöunet.

Ei saa tarpeeksi pitkiä yöunia moneen yöhön, nukut töissä.

Tunne siitä, että omalla työllä ei ole merkitystä.

Ruoka. Ei aina ole maittavaa eikä pelkällä hiilarilla ja rasvalla oikein jaksaa.

Unen puute, paljon yötoita peräkkäisinä vuorokausina, päivällä nukkuminen lähes mahdotonta (ruokailujen ja melun takia).

Unen puute, kasataan tehtäviä putkeen niin paljon, että lepo jää liian pieneksi.

Huono päivä keittiöllä, vaikuttaa niin henkisesti kuin fyysisestikin.

Yksi ja sama mies tekee aina hommat, koska on aktiivinen ja muut katsovat vierestä.

Vähäinen lepo.

Univelka. On painanut joskus ja vaikuttaa kaikkeen jaksamiseen.

Vähäinen lepo ja satunnaiset työajat.

Unen ja levon puutetta selitetään pikemminkin työvuorosuunnittelusta johtuvista syistä käsin kuin siitä syystä, ettei nukkumiselle annettaisi lainkaan mahdollisuutta. Yhdenjaksoinen, palauttava ja eheyttävä uni ei kuitenkaan kuvailtujen työvuorojen puitteissa ole täysin toteutunut tutkimusorganisaatiossa. Pätkittäiset lepoajat tai heikkolaatuiset pidemmät yöunet eivät riitä palauttamaan informantteja sille toimintakyvyn tasolle, jolla heidän odotetaan toimivan.

Annetuista merkityksistä kuvastuu turhautuminen vuorotyön työnjakoon ja suunnitteluun tutkimusorganisaatiossa. Jaksamattomuuden tunnetta pahentaa informanttien antamien merkitysten osalta se, etteivät yksilöiden fyysiset tarpeet, kuten laadukkaan ravinnon saanti, ole laadullisesti informanttien tarvitsemalla tasolla.

Kolmanneksi palautumisen puute vähäisen unen ja ravinnepöyhän ravinnon johdosta näyttävät vaikuttavan yksilöiden henkisen jaksamisen osalta erityisesti pitkäjänteisyyteen. Monet vastaajat toivat esille turhautumisensa turhina pitämiinsä käskyihin ja tehtäviin. Tehtävänantojen kyseenalaistaminen vaikuttaa olevan löyhästi sidoksissa palautumisen puutteeseen. Tästä ei toki voida tehdä tyhjentyviä tulkintoja pelkästään tämän tutkimuksen aineiston pohjalta. Tulevaisuuden tutkimusta silmällä pitäen tämä seikka on kuitenkin todettava huomionarvoiseksi.

Ryhmänjohtajien osalta vähäinen uni, heikko ravinto sekä huono ryhmähenki nousivat merkittävimiksi jaksamiseen negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Joukkueenjohtajien osalta vastaajien jaksamiseen negatiivisesti aiheuttavien tekijöiden yhteisenä määrittäjänä nähtiin pitkälti annettuun tehtävään ja itse työhön liittyvät,

osittain turhiksi käytännöiksi ja käskyiksi koetut tekijät. Unen puutetta itsessään ei tuotu esille jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Joukkueenjohtajat olivat toimijoina itsenäisemmässä ja samalla yksinäisemmässä asemassa muuhun joukkoon nähden. He toimivat joukon ja komppaniatason välissä esimiesvastuullisessa asemassa, johon kohdistui joukon osalta vahva edestä johtamisen paine. Toisaalta komppaniatasolta annetut vaatimukset työn suorittamiselle paineistivat osaltaan joukkueenjohtajan tehtäväkenttää.

Toisaalta joukkueenjohtajien esille nostamat asiat ovat linjassa muiden informanttien unen määrälle ja vuorotyölle antamien merkitysten kanssa. Joukkueenjohtajat eivät kokeneet tehneensä vuorotyötä tai yötyötä ja kokivat nukkuvansa yönsä verrattain hyvin. Tätä osiota käsitellään edelleen tutkimuksen tulevissa luvuissa.

Työterveyslaitoksen (Työaika ja työterveys 2015, 3) mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työaikoihin²⁹ ylläpitävät työkykyä ja helpottaa työn kuormittavuuden säätelyä. Samalla hyvät vaikutusmahdollisuudet helpottavat muun muassa työn ja muun elämän yhteensovittamista, parantavat koettua terveydentilaa ja vähentävät sairauspoissaoloja sekä alentavat riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. (Ibid.)

Toisaalta terveyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työssä voidaan lisätä muun muassa säätämällä työkuormitusta työaikojen avulla. Työaikamalleja suunniteltaessa on otettava huomioon niin työn tauotus kuin vuorokautinen lepoaika (uni ja vapaa-aika), palautumiseen tarvittava aika sekä työaikojen ergonomian edistäminen. (Ibid.) Tutkimuksen aineiston valossa vaikuttaisi siltä, että laadukas työaikasuunnittelu, koettu työhyvinvointi sekä riittävä jaksaminen riittävän unensaannin seurauksena vaikuttavat positiivisesti yksilön turvallisuuden tunteen muodostumisen. Toisaalta tutkimuksen valossa näyttää siltä, että turvallisuuden tunteen saavuttamiseksi organisaatiokulttuurissa sekä työnjaolisissa toimenpiteissä on kehittämisen varaa.

²⁹ Vuoro- ja yötyöstä säädetään valtioneuvoston asetuksessa terveystarkastuksista erityistä vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001) sekä työturvallisuuslaissa (738/2002). Hyvään työterveyshuoltoon sisältyy poikkeavien työaikojen osalta terveyshaittojen ennaltaehkäisy, niiden tunnistaminen sekä hoito. Terveydentilaa ja vuorotyöhön sopeutumista tulee seurata työpaikalla. (Työaika ja työterveys 2015, 4.)

8.3 Yhteenkuuluvuus ja ryhmäkoheesio

Ihminen on kautta aikain tarvinnut kokemusta kohdatuksi tulemisen tunteesta. Fysiologisten tarpeiden ja turvallisuuden tunteen lisäksi ihmisyyteen liittyy tarve ryhmään kuulumiseen, yhteenkuuluvuuteen, yhteisön osana olemiseen sekä ystävyteen. Ryhmä on kautta aikojen tuonut yksilölle suojaa. Informanttien antamien merkitysten puitteissa voidaan olettaa, että ryhmä³⁰ saattaa toimia myös resilienssi-potentiaalin yhtenä aktivoijana. Vuorovaikutuksen merkitystä niin positiivisella kuin negatiivisella tasolla kuvailevat muun muassa seuraavat informanttien antamat merkitykset:

Luomalla hyvä ja toimiva työympäristö. Puuttua työympäristössä vallitseviin epäkohtiin, jolloin työntekijöillä on pohja, jonka päällä toimia.

Oman organisaation tuen ja hyväksynnän puuttuminen.

Kehittämällä työhyvinvointia kaikilla osa-alueilla.

Turhautuminen epätasa-arvoon. BSG (tuki- ja huolto-osat) ja HQ (esikunta) pelaavat eri säännöillä kuin komppania. Esimerkiksi leiristä poistuttaessa eri säännöt liikkumisen ja varustuksen suhteen.

Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiselle on merkittävä. Toisekseen, jos organisaatioon ja sen käytänteisiin halutaan vaikuttaa tehokkuusnäkökulmasta, on organisaation todellista, reaalista ja olemassa olevaa kulttuuria ymmärrettävä. Etenkin yksilön työasenteiden, johtamisen sekä organisaatiokulttuurin on mukauduttava ja asennoiduttava uudella tavalla työn tekemisen muotoihin. Vastaanottavaisessa organisaatiossa esimies on valmentavan esimiehen roolissa. Esimies pyrkii huolehtimaan siitä, että ryhmällä on päämäärä, jonka asettamiseen jokainen ryhmässä toimiva on voinut vaikuttaa. Tämä lisää sitoutuneisuutta tavoitteeseen. Samalla ryhmän jäsenet ovat valmiimpia puolustamaan ryhmän näkökantoja ja toimintoja. (Juuti 1998, 123–124.) Esimiehen kyky olla läsnä johdettavilleen nousee luotettavuuden lisäksi hyvän esimiestyön tunnuspiirteeksi, kuten informantit hyvää johtajuutta kuvailevat:

³⁰ Viiden persoonallisuuspiirteen mallin (kts. mm. McCrae & Costa 1987; McAdams 1995; Digman 1990) yhden ulottuvuuden, extroversion, vaikutusta ryhmäytymiskykyyn ei ole pohdittu tämän tutkimuksen viitekehyksessä. Jatkotutkimukselle tämä resilienssiin liittyvä mahdollinen yhteys voisi olla hedelmällistä aihealuetta.

Luotettavuus. Pystyy luottamaan kaikissa tilanteissa johtajaansa ja varsinkin uhkaavissa ja vaaratilanteissa.

Kiinnostus miehiin, joita johtaa.

Pelisilmä. Kaikkea ei tarvitse tehdä sanatarkasti, jos on helpompia tai parempia keinoja.

Alaisiin suhtautuminen yksilöinä. Parantaa ryhmän toimintakykyä huomattavasti.

Kriisinhallintaorganisaatiossa ryhmähegemonialla on merkittävä vaikutus. Samalla identifioituminen ryhmään, jossa yksilö toimii, sekä palvelustovereihin luo merkittävyyttä. Johtajalta odotetaan vahvaa kykyä vuorovaikutukseen sekä tilanteen mukaiseen toiminnan soveltamiseen.

Voimakas, toiset ihmiset poissulkeva tunne kuulumisesta tiettyyn joukkoon voi tuoda mukanaan näkemyksen välimatkasta ja eroavaisuudesta muihin ryhmiin. Ryhmän sisäinen solidaarisuus voi ruokkia ryhmien välistä eripuraa. Identiteetin tunteella voi myös olla huomattava panos siihen, kuinka vahvoja ja lämpimiä tunteemme toisiin ovat. Identiteetit syntyvät riippuen taustastamme, ihmissuhteistamme ja sosiaalisista aktiviteeteistamme. Jokaisella meistä voi olla ja on lukuisia eri identiteettejä, joiden ei tarvitse olla ristiriidassa keskenään (Sen 2009, 24, 47, 70).

Samanlaisia viitteitä yhteishengen merkityksestä nousee esille puolustusvoimien toimintakyvyn tutkimuksesta, jonka puitteissa sotilaiden toimintakykyä tutkittiin toisaalta operaation ja koulutuksen loppuvaiheen esimies- ja vertaisarvioilla henkilön suoriutumisesta painetilanteissa sekä toisaalta tutkimalla sotilaiden psyykkistä kuormittuneisuutta heidän oman kokemuksensa perusteella. Useimmat tutkitut psykologiset ominaisuudet olivat selkeästi yhteydessä psyykkiseen kuormittuneisuuteen sekä kriisinhallintatehtävissä että varusmieskoulutuksessa. (Nyman 2016.) Informantit kuvailivat jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä muun muassa seuraavien merkitysten kautta:

Huoltoapu yksi asia, esim. Nälkäisenä ihmisiä saattaa harmittaa.

Mielenkiintoiset ja haastavat työt eli niiden puuttuminen.

Ihmeelliset työajat, ensin monta päivää että ei ole yhtään töitä jonka jälkeen tulee joskus jopa 24h työpätkiä.

Henkilösuhteet muodostavat tärkeimmän kokonaisuuden vaikka kaikkien kanssa ei tarvitse olla ydinystävä, pitää toimeen pystyä tulemaan. Tosin, näin ei ole tämän puolen vuoden aikana käynyt. Taas kerran yhdeksi ydinongelmaksi muodostui komppania johdon sekä joukkueenjohdon kokemattomuus. On aivan eri asia toimia varusmiesten kanssa kotimaan perusyksikössä kuin kv-tehtävissä, jossa reserviläiset muodostavat elämäkokemuksellaan toimivan joukon kiinteän rungon.

Resurssit, vesi, sähkö, ruoka, lämpö.

Johtoportaan päätökset ja heidän omien etujen ajaminen.

Työilmapiiri, järjestelmän ja organisaation tulee taata yksilölle olosuhteet (riittävät sellaiset), missä toimia.

Tieto tulevasta.

Riittävän levon takaaminen.

Olosuhteet: Kolmen neliön betonibunkkerissa asustaminen ja esim. heikot henkilökohtaiset hygienian mahdollisuudet ja huono ravinto uuvuttavat henkisesti.

Mikäli henkilöstöllä on tunne, ettei kukaan välitä heistä saati organisaatiossa tapahtuvista asioista, verrataan organisaatiota reaktiivisen organisaation arkkityyppiin. Syyttelyä, syyllistämistä sekä vihamielisyyttä muita kohtaan käytetään alkeellisina sosiaalisina puolustusmekanismeina. Työskentely tällaisessa organisaatiossa kuluttaa voimia, aiheuttaa ahdistusta sekä nostaa pinnalle merkityksettömyyden kokemusta. Reaktiivisuuden kääntäminen vastaanottavuudeksi vaatii ennen kaikkea kärsivällisyyttä ja aikaa. (Juuti 1998, 123–124.)

Muistamisellamme ja kokemuksillamme on merkitystä etenkin sen suhteen, millainen kokemusjälki arjen kulusta jää mieliimme. Ryhmä tuo muistijälkiin yllättävää pysyvyyttä. Kahneman (2012, 466) muistuttaa, että muistavan itsen ja kokevan itsen välisen ristiriidan huomioiminen ihmisen kokemuksen arvioinnissa on tärkeää. Teemme absurdeja valintoja pitkälti siitä syystä, että muistava mieleemme ei todellisuudessa piittaa epämiellyttävän tilanteen kestosta. Muistimme tekee kokonaisarvion kokemuksestamme pitkälti sen suhteen, mitkä tuntemuksemme ovat jonkin tapahtuman loppuessa. Huippu-loppu -sääntö osoittaa melko luotettavasti sen, millaiseksi yksilön muistokokemus tapahtumasta muodostuu. Säännön mukaan keskivaiheen tuntemusten ja lopun tuntemusten keskiarvo ennustaa tapahtumasta jääneen kokonaismuiston positiivisuuden tai negatiivisuuden. (Ibid., 431–465.) Näin vaikuttaa aineiston puitteissa olevan myös kriisinhallintapalveluksen muistojen muodostumisen laita.

Henkiseen kuormittumiseen liittyvät kysymykset tarvitsevat avautuakseen yhteisön keskustelua. Yksittäinen johtaja tai työntekijä ei voi ratkaista yksinään kuormittumisen ongelmaa. Ratkaisun avain piilee siinä, että organisaatiossa ymmärretään jokaisen tarvitsevan kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja näkökulmien jakamisesta. Uupunut työyhteisö toimii heikentyneellä ammattietikalla, laskeneella työmoraalilla, kuppikuntaistumisella sekä ääritilanteissa jatkuvien syytösten kautta. Työntekijälle kehitty puutteellisuuden tunne, jos hän ei tunne voivansa vaikuttaa

työnsä keskeisen perustehtävän toteutukseen. Noidankehä on valmis työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välisestä jatkuvassa epätasapainon tilassa, joka ruokkii kielteistä stressiä. (Kts. Nissinen 2012, 26–27.)

8.4 Arvonanto ja palautteen merkitys

Yksilö tarvitsee työyhteisössään lähtökohtaisesti arvostusta. Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytymisessä tämä näkyy muiden ihmisten yksilöllisten erojen hyväksymisestä. Esimies viettää paljon aikaa alaisensa parissa ja oppii näin tuntemaan alaisensa. Myös vuorovaikutuksen tulisi olla yksilöllistä: esimiehen tulisi muistaa aikaisemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohdella heitä tasavertaisina ihmisinä. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa. (Nissinen 2004, 44.)

Toisaalta kyse on myös arvonannosta itseään kohtaan. Grandell (2015, 21–26) muistuttaa, että itseensä myötätuntoisesti suhtautuvat ovat vähemmän ahdistuneita ja masentuneita sekä ovat tyytyväisempiä elämäänsä ylipäätään. Itsemyötätunto koostuu siitä, että huomaa itsessään kärsimystä sekä kyvystä käyttää ihmisissä sisään rakennettuina olevia keinoja vähentää stressiä. Mielen toimintaa ymmärtämällä parannamme kykyämme hyväksyä kohtaamiemme uhkia. Ymmärtämättömyys aiheuttaa pelkoa. Evoluution saatossa ihmisaivoille muokkautunut tarve pysyä hengissä vaikuttaa meissä edelleen. Mielen suojavaikutus auttaa yksilöä pitämään epämiellyttävät asiat loitolla tuoden suojaa. Ajatuksien tasolla suojavaikutus vie tajuntamme huomion mahdollisesti uhkaaviin tilanteisiin, vaaroihin ja ongelmiin. Hetkellisesti suojavaikutuksen aktivoituminen kaventaa muun informaation aistimista. Suojavaikutuksen kautta teemme nopeita, yleistäviä johtopäätöksiä ja yksinkertaistamme asioita. Suojavaikutuksen tunnetiloja ovat muun muassa pelko, ahdistus, viha, suru, syyllisyys sekä häpeä. (Ibid.)

Työssä jaksamiseen merkittävästi vaikuttava tekijä näyttää aineiston analyysin kautta olevan henkilösidonnan. Esimies työyhteisön toimijana nähdään merkittävaksi tekijäksi kysyttäessä joukkueen sotilaiden jaksamisen suurimpia haasteita (kysymys 11) sekä eniten stressiä aiheuttavia tekijöitä (kysymys 14). Lisäksi työn epätasainen jakautuminen ja koettu epätasa-arvo läpi organisaatiotasojen koettiin merkittäviksi työssä jaksamiseen negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä kuvattiin laaja-alaisesti:

Johtajan ammattitaidottomuus.

Ei niin hyvä joukkueenjohtaja, oikeastaan huono.

Joukkueenjohtajan soveltamisen puute. Robottimainen tapa johtaa.

Suhde joukkueen johtoon saisi muodostua paremmaksi. Jäi etäiseksi.

Pataljoonatasolta tulleet älyttömät käskyt, määräykset ja rajoitukset.

Töiden tasainen jakautuminen.

Työkuormituksen tasainen jakaminen.

Pataljoonatasolta tulleet älyttömät käskyt, määräykset ja rajoitukset.

Välillä komppaniasta tulleet tehtävät johon jvj ei osannut sanoa ei → yövuorovartiot joiden välissä oli vielä partiot.

Tunne työn merkityksettömydestä, konkretian puute.

Jatkuva vartioinnin suuri määrä. Liikaa pykälää.

Älyttömän paljon vartioita, joka vaikuttaa jaksamiseen.

Kehitysehdotukset ei mene läpi.

Kohtelu lapsina ja eriarvoisina verraten joihinkin muihin.

Henkinen kuormittuminen. Tekemisen puute tai tehtävän järkevyys suomalaisen sotilaan silmissä ovat omiaan lisäämään yksilön kuormittavuutta.

Ns. turhan työn tekeminen ja odottaminen.

Oman organisaation tuen ja hyväksynnän puuttuminen.

Suhde yhteen ryhmänjohtajaan, joka vetää aika suurta roolia koko joukkueessa.

Ryhmänjohtajani, ja tapa, jolla hän on arvostellut, vainonnut ja lisännyt tarpeetonta stressiä ei vain ryhmääni vaan koko joukkueeseeni.

Henkilöt, jotka eivät kuuntele muiden palautetta ja muutenkin äksyilevät turhaan ja aukovat päätään.

Johdon kokemattomuus. Niin komppanian kuin joukkueiden johdossa ei voida jostain käsittämättömästä syystä ymmärtää, että joku alempiarvoinen saattaa myös tietää asiasta ja olla jopa kokeneempi.

Vartiotehtävien määrä.

Joukkueenjohdon asenne, työmäärä ja johtotapa.

Vähäinen lepo.

Olosuhteet, uni, ruoka, majoitusten ahtaus ja epäsäännöllisyys, ei mitään viikkorytmiä vaan vaihtelee koko ajan.

Tehtävien yksipuolisuus ja haastamattomuus.

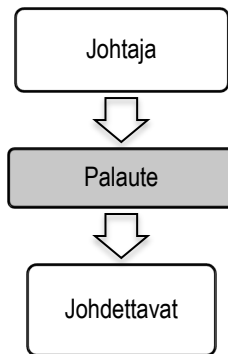
Odotukset ja vaatimukset sitä kohtaan, miten työyhteisössä itseään toivotaan kohdeltavan eivät näytä kohtaavan organisaatiossa näyttäytyvän todellisen johtamiskäyttäytymisen kanssa. Tämä huomio voidaan tehdä niin organisaatioyksikön (joukkue) kuin koko organisaation sisällä. Tässä suhteessa johdettavien (jäkärit ja ryhmänjohtajat) odotukset eivät eroa johtajien (joukkueenjohtajat ja ryhmänjohtajat) odotuksista: esimiehiltä odotetaan sitä, että alaisten puolia pidetään tilanteessa kuin tilanteessa.

Rauramo (2008, 16) esittää, että työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskustelu painottuvat pitkälti erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin³¹. Ongelmaksi tällainen lähestymistapa muodostuu viimeistään yritettäessä löytää keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn imu onnellisuuteen ja elämäniloon liittyvänä ilmiönä kannattelee yksilöä myös kuormittavissa tilanteissa. Tämä vaatii kuitenkin henkilökohtaisen kokemuksen työn mielekkyydestä sekä työntekijän kokemuksen siitä, että häntä arvostetaan ja tuetaan.

Kahneman (2012, 475) muistuttaa, että omaamme valtavan määrän taitoja, joita olemme elämän aikana hankkineet. Taitojen hankkiminen edellyttää niin säännöllistä ympäristöä, riittäviä tilaisuuksia harjoittelulle kuin nopeaa ja kiistatonta palautetta siitä, että ajatukset ja teot ovat olleet oikeita. (Ibid.) Palaute on keskeinen oppimisprosessin ohjuri.

Epälineaarinen toimintaympäristö vaatisi suljetulta systeemiltä kykyä paradigmanmuutokseen kohti avoimempaa, jopa dynaamista systeemiä. Merkittävää on, ettei tutkimusorganisaatiosta löydy selkeää kaksisuuntaista palautejärjestelmää, jossa niin esimiehet kuin alaiset saisivat antaa ja vastaanottaa palautetta. Toiminnan ohjauksen ja kehittämisen kannalta palaute on tärkeä työkalu, joka omalta osaltaan vaikuttaa myös työmotivaatioon. Tutkimusorganisaatiossa palauteprosessi näyttäytyy yksisuuntaisena.

³¹ Työpahoinvoinnin muotoja ovat muun muassa töiden ulkoistaminen, työpaikkojen siirtyminen halvempiin maihin, työn epävarmuuden lisääntyminen, vuokratyön yleistyminen, massiiviset irtisanomiset, masennus, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot (Rauramo 2008, 16).



Kuvio 21. Palauteprosessi tutkimusorganisaatiossa.

Palauteella tulisi Leppilammen ja Piekkarin (1998, 18–19) mukaan olla kaksi tehtävää. Palauteen tulisi olla korjaavaa karsien virheitä ja ei-toivottua käyttäytymistä. Toisaalta palauteen tulisi myös olla motivoivaa vahvistaen toivottuja käyttäytymismalleja. Mikäli tarkoituksena on pyrkiä vahvistamaan palauteen saajan itsetuntoa, tulisi palauteen antamisen olla motivoivaa. Palauteen tulisi sisältää omina osa-alueinaan käyttäytymisen, tunteet ja käyttäytymisen vaikutukset. Palauteessa tulisi lisäksi muistaa erottaa persoona ja toiminta. Yksisuuntainen ja ylhäältä alas suuntautuva palauteprosessi ei hyödynnä palauteen antamisen tarjoamia mahdollisuuksia organisaation ja siinä työskentelevien yksilöiden kehittämiseksi.

Tutkimusjoukosta nouseva kuvaus tutkimuskohteen palautejärjestelmistä antaa aiheutta kiinnittää huomio olemassa olevan kulttuurisen palautejärjestelmän yksisuuntaiseen prosessiin. Ukkosen (1994, 19) mukaan menestyksellinen työyhteisö kuitenkin edellyttää, että johdettavana oleva henkilö rajoitetussa määrin johtaa ja ohjaa omaa esimiestään. Tästä lähtökohdasta käsin on hahmoteltavissa yksi tämän tutkimuksen aineiston puitteissa löydettyistä resilienssin johtamisen työkaluista: tehokkaan palautejärjestelmän rakenteistuminen.

Palaute on huomioitu tutkimusorganisaation kannalta muun muassa niissä johtamiskoulutuksen teorialleissa, joiden puitteissa tutkimusorganisaatiossa toimivat johtajat ovat johtamisoppinsa saaneet. Nissinen (2000b, 95–98) muistuttaa, että ilman palautetta syväjohtamisen kaltaista teorialle on vaikea viedä käytäntöön. Palaute on syväjohtamisen keskeisiä toimintamekanismeja. Palaute liittyy merkittäväällä tavalla yksilön oman osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Hanhinen (2010, 115) painottaa, että vastuu osaamisen kehittämisestä on käytännössä työntekijällä itsellään, vaikkakin työorganisaatiolla on keskeinen rooli työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä. Palauteprosessien rakentamisessa tulisi huomioida eri tasoilla toimivien työntekijöiden ehdotukset toimivista

palautejärjestelmistä. Palautteen tulisi lisäksi perustua hyvään seurantaan, selkeisiin tavoitteisiin sekä systemaattiseen johtamisjärjestelmään (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 169–171).

McShane ja Von Glinow (2000, 47) määrittelevät palautteen ”informaatioksi, jota ihmiset saavat käyttäytymisensä seurauksista”. Palaute on motivaation lähde, sillä esimerkiksi positiivinen palaute täyttää tiettyjä yksilön tarpeita saaden aikaan parempaa luottamusta omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin suoritua tietyistä tehtävistä. Palaute voidaan jakaa kolmeen eri lajiin riippuen siitä, koska palaute annetaan ja minkälaisia seurauksia sillä toivotaan olevan. Palautteen tulee olla kohdennettua, jatkuvaa, oikein ajoitettua, luotettavaa sekä relevanttia. Lisäksi palaute voi olla joko ennakoivaa tai seurausta jostakin. (Ibid. 49–50.)

Jälkikäteen annettu palaute on jo tehtyyn toimeen liittyvänä yleensä negatiivista tai positiivista. Positiivisella palautteella on hyvin suuri merkitys työntekijän motivoinnille. Jälkikäteen annetussa palautteessa palautteen relevanttius on erityisen tärkeää. Palautteen on liityttävä yksilön käyttäytymiseen eikä niinkään olosuhteisiin, jotka ovat usein yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. (Ibid. 50.) Tutkimusorganisaation kannalta esille nousseen palauteprosessin tyyppi on jälkikäteen annettuun palautteeseen perustuvaa.

Palaute on olennainen osa vuorovaikutusta, jota oppimisen käsitteellistämisvaiheessa tarvitaan. Leppilampi ja Piekkari (1998, 22–26) painottavat, että oppimista voidaan parantaa liittämällä se todelliseen ympäristöönsä sekä luomalla ja käsittelemällä tietoa sen aidossa kontekstissa. Välitön omakohtainen kokemus luo perustan oppimiselle. Tämän lisäksi oppijan omien havaintojen ja kokemusten käsittely ei ole pelkästään yksilötyötä: hyvä lopputulos edellyttää yhteistä prosessointia ja pohtimista.

Tämä vaatii organisaation johtajilta ja johdettavilta vuorovaikutusta, jonka puitteissa annetusta palautteesta yksilö saattaa pystyä poimimaan oman toimintansa kannalta olennaista informaatiota oman osaamisensa, toimintansa ja käyttäytymisensä kehittämiseksi. Ihmisellä on pyrkimys rationaalisuuteen, mutta täsmällisemmin ihmistä voidaan pitää pikemminkin järkevänä, ei niinkään rationaalisenä. Toisaalta irrationaalisuus viittaa tietynlaiseen impulsiivisuuteen ja järkevän päättelyn itsepäiseen vastustamiseen. Ihmiset eivät ole irrationaalisia, mutta he tarvitsevat usein apua tehdäkseen tarkempia arvioita ja parempia päätöksiä. Instituutiot ja toimintatavat voivat joissakin tilanteissa auttaa arvio- ja päätöksentekoprosesseissa. (Kahneman 2012, 469.) Ilman palautetta yksilöiden toiminnan irrationaalisuus saattaa korostua entisestään, kuten informanttien antamat merkitykset antavat aihetta tulkita.

Ihmisen epärationaalisuus vaikuttaa myös tässäkin suhteessa prosessin sujuvuuteen. Palautteen muoto, tyylin rakentavuus, nakertavuus, positiivisuus ja negatiivisuus sekä palautteen antajan ja vastaanottajan välinen sosiaalinen yhteys ja organisaattorinen hierarkia vaikuttavat omalta osaltaan siihen, miten yksilö saamaansa palautetta hyödyntää. Ponnisteleva järjestelmämme 2 ilmaisee erilaisia arviointeja kustakin tilanteesta tehden samalla valintoja. Nämä valinnat ovat kuitenkin usein seurausta, vahvistusta tai rationalisointia automaattisen järjestelmämme 1 tuottamista tunteista. (Kahneman 2012, 474.)

8.5 Itsensä toteuttaminen ja merkityksellisyden tunne

Merkityksellisyden tunne ja tarve itsensä toteuttamiselle sekä itseoivalluksen mahdollisuuksille ovat merkittävässä asemassa myös tutkimuskohteessa. Oman työn suorittaminen sekä jäljen jättäminen maailmaan ovat keskeisiä merkityksellisyden tunteen muodostajia rauhanturvaamisen arvokontekstissa.

Toivo on yksi tärkeimmistä resilienssin aktivoimisen apuvälineistä. Toivon tunteen ohella myös merkityksellisyden tunne on merkittävää. Merkitys tarkoittaa tietoa siitä, että olemassaolollamme ja vaikeuksien kohtaamiselle on olemassa jokin syy. On kuitenkin huomattava, että merkitys ei ole kaikille sama asia; yksilön on itse löydettävä oman elämänsä tarkoitus ja merkitys. Parhaiten elämän traumoista näyttäviä selviytyvän ne, joilla on kohtalainen oletus siitä, että jotakin pahaa voi sattua. Pitkittynyttä reagoitua osoittaa se, että yksilö aliarvioi tai yliarvioi kielteisten tapahtumien mahdollisuuden. Realistiset odotukset muodostavat yksilölle suojan kielteisiä asioita kohtaan. Tietoisuus kielteisten asioiden mahdollisuudesta panee alulle henkisen puolustuksen rakentumisen odottamattomien tapahtumien varalle. (Poijula 2003, 49.)

Merkityksellisyden tunne ja turhautuminen ovat kolikon vastapuolia. Informantit toivat useissa eri kohtaa esille vertailua esimerkiksi aikaisempien kriisinhallintakokemusten ja nykyisen operaation välillä. Samalla vastauksista välittyi kuva siitä, miten tärkeää merkityksellisyden tunne on tehtävässä kuin tehtävässä.

Tutkimuskirjallisuuden puitteissa aikaisemmat kriisinhallintakokemukset, persoonallisuuden piirteet sekä operaation jälkeiset stressitekijät vaikuttavat operaation aikaisten tekijöiden ohella psyykkiseen oireiluun (kts. Sareen et al. 2010). Kivistö (2016, 130) selventää merkityksellisyden tunteen rakentumista summaamalla vääriä lähtösyitä, joihin liittyvät muun muassa liian suuret odotukset ja taloudelliset

pontimet. Informantit toivat esille vertailevaa kokemuspohjaansa muun muassa seuraavilla tavoilla:

Henkilösuhteet. Taas kerran se, että "aloitukseen" tai avaintehtäviin yleensäkin valittiin kokematonta johtoa.

Ei tunne saavuttavansa mitään työllään.

Yksi ja sama mies tekee aina hommat, koska on aktiivinen ja muut katsovat vierestä.

Kiinnittämällä rekrytoinnissa enemmän huomiota henkilöihin ihmisinä, eikä pelkinä numeroina.

Kinnunen ja Mauno (2009, 49–50) tuovat esille psykologisen irrottautumisen mallin esimerkkinä muuntavasta tekijästä tilanteessa, jossa työn vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset. Tutkijoiden mukaan työntekijöillä, joilla on mahdollisuus ja jotka kykenevät irrottautumaan työstään, on vähemmän tarvetta työkuormituksesta palautumiselle suhteessa niihin, jotka eivät kykene irrottautumaan työstään. Psykologisen irrottautumisen voidaan katsoa suojaavan työntekijöitä työn vaikutusmahdollisuuksien vähäisyydestä johtuvilta haittavaikutuksilta suhteessa työkuormituksesta palautumiseen. Lisäksi myös rentoutumisella on vaikutusta koettuun palautumisen tarpeeseen tilanteissa, jossa työ koetaan epävarmaksi. Mikäli työntekijä kykenee rentoutumaan vapaa-aikanaan, työkuormituksesta palautumisen tarve on pienempi. (Ibid. 49.)

Tutkimuskohteessa jaksaminen muodostuu fyysisen ja henkisen jaksamisen kokonaisuudesta. Työstä irroittautuminen on haasteellista, sillä työ- ja vapaa-aika vietetään samassa ympäristössä. Unensaannin laadulliset haasteet, ravinto sekä työn ja johtamisen haasteet aiheuttavat painetta jaksamiselle ja työn merkityksellisyyden tunteelle. Ketterästi kehittyvä organisaatio muuttaisi tilanteessa työnjakoa tasapuolisempaan suuntaan, tasapainottaisi työn määrää, tarjoaisi laadukkaampaa ruokaa sekä varmistaisi työntekijöiden lepoympäristön toimivuuden. Asiat eivät kuitenkaan aina ole yksioikoisia. Kriisinhallintaympäristössä haasteen organisaatiolle tuottaa jo se, että työntekijät ovat työpaikalla lähes poikkeuksetta kellon ympäri.

Hiltunen (2013, 197) on väitöskirjassaan tutkinut työhön sitoutumista ja yksilöiden tekemiä joustoja. Teoreettisissa ja käytännön keskusteluissa työntekijöiden sitoutuminen on Hiltusen esilletuoman mukaan kytketty niin yritysten menestymiseen kuin työntekijöiden tuloksellisuuteen (kts. lisää Brown, Cron & Leigh 1993). Työn taju merkitsee sisäistettyjä merkityksenantoja sitoutumisesta ja joustoista. Työn taju voidaan nähdä toimijoiden työlle antamina merkityksinä siinä

sosiaalisessa kontekstissa, jossa toimijat toimivat. Toimijat merkityksellistävät paitsi omaa, myös muiden käyttäytymistä. Käytännön taju sitä vastoin merkitsee sisäistettyjä toimintatapoja. Työyhteisön toimija ennakoii ja liikkuu pelaajan tavoin työyhteisössään. (Ibid. 206.)

Koherenssin tunne on yksi tärkeimmistä toimintakykyä suojaavista ominaisuuksista. Koherenssilla tarkoitetaan yksilön suhtautumista työn mielekkyyteen, arviota omista vaikutusmahdollisuuksistaan sekä ymmärrystä ympäristöstä eli tietoa siitä, miten tietyssä ympäristössä tulisi toimia. Kuormittuneisuutta vähentäviä ominaisuuksia olivat koherenssin tunne, sinnikkyys, itsetunto sekä käsitykset omasta pätevydestä. Voimakkaimmat kuormittuneisuutta lisäävät ominaisuudet olivat emotionaalinen epävakaus, taipumus reagoida negatiivisesti asioihin ja taipumus välttää ongelmien kohtaamista. (Nyman 2016.)

Tutkimuksen aineiston osalta kunnioitus omaa työtä kohtaan nousee monessa eri yhteydessä esille. Se, että kunnioitetaan omaa ja toisten tekemää työtä, luo pohjaa luottamuksen muodostumiselle niin itseä kuin muita kohtaan. Luottamus tutkimuskirjallisuuden pohjalta tarkasteltuna on yksi voimakkaimmista stimulanteista kohti tehokkaasti toimivaa yhteisöä. Tämä näkyy muun muassa seuraavanlaisina informanttien tärkeinä pitäminä ominaisuuksina niin työyhteisössä toimittaessa kuin odotuksissa muiden toiminnasta:

Luotettavuus ja uskottavuus.

Luotto omiin alaisiinsa.

Sosiaaliset taidot ja kyky ihmisten johtamiseen.

Luotettavuus. On tärkeää, että alaiset voivat luottaa omaan johtajaansa.

Johtajan pitää luottaa alaisiin ja tukea heitä.

Johtajan sosiaaliset taidot, jos johtaja ei pysty olemaan tekemisissä alaistensa kanssa ja elelee omissa maailmoissaan niin ei kyllä kiinnosta kuunnella.

Luotettavuus. Sisältää täsmällisyyden.

Helposti lähestyttävissä oleva → edesauttaa kaikessa.

Luotettavuus, ryhmällä täytyy olla 100% luottamus johtajaan ja toisin päin.

Luotettavuus. Seistään sanojensa takana ja näytetään esimerkkiä.

Luotettavuus. Voi luottaa, että tekee päätöksiä ja kantaa vastuunsa päätöksistä.

Järkkymätön kallio. Kiintopiste, johon kaikki luottavat ja tukeutuvat.

Yksi meistä -asenne. Toimintakyky ja joukko on tehokkaimmillaan kun miehistö kokee, että johtajat on samassa veneessä.

Johtajan oma motivaatio tehtävään, ja alaisten motivointi. Ei tarkoita "runnutusta" vaan alaisten käsittelyä ihmisiä sekä suhteet alaisiin.

Aktiivisuus ja molemminpuolinen kommunikointi (vaatii luottamuksen).

Harisalo ja Miettinen (1995, 22) täsmentävät, että luottamuspääoma syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus on ihmisiä aktivoiva ja energiaa antava voima. Luottamuspääomaa voidaan kuvata vakaumuksena eli psykologisena tilana, jolla on huomattavia taloudellisia seuraamuksia.

Kallioinen (2010, 32–34) muistuttaa luottamuksen syntyvän yhdessä tekemisestä, avoimuudesta, oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, rehellisyydestä sekä toinen toistensa arvostamisesta. Rakentavan oppimisilmapiirin osalta kouluttajien rooli on keskeinen ja teot merkitsevät. Luottamusta rakennetaan vahvasti myös identiteetin ja kulttuurin kautta. Joukon heterogeenisyys korostuu entisestään varusmieskoulutuksessa. Tästä syystä juuri yksilöllinen kohtaaminen nousee tärkeään asemaan organisaation oppimistavoitteita asetettaessa.

8.6 Analyysi: Tietoisuudella ja työnjaolla kohti resilienssiä

Tässä luvussa käsiteltiin yksilöiden perustarpeiden vaikutusta yksilöiden jaksamiseen. Erityisesti huomion kohteena olivat ne informanttien aineiston analyysissä esille nousseet huomiot tärkeistä perustarpeista, joilla on erityinen vaikutus työssä jaksamiselle. Teoriakirjallisuuden tarjoamiin perustarvemalleihin nähden merkityksiä löytyi enemmän tai vähemmän jokaiseen tarvehierarkian tasoon.

Merkittävää informanttien esille nostamisessa kuvailuissa oli erityisesti se, miten voimakkaasti haasteet perustarpeissa vaikuttavat yleiseen jaksamiseen ja motivaatioon. Kääntäen voidaan esittää, että perustarpeiden oikeanlaisessa ymmärryksessä ja tehokkaissa johtamisprosesseissa piilee valtavaa potentiaalia organisaation henkilöstön resilienssin aktivoimiseen. Keskeisiä perustarpeiden johtamisen prosesseja ovat tilannetietoisuuden kasvattaminen, toimivien ja luottamukseen perustuvien vuorovaikutussuhteiden luominen sekä erityisesti yksilön näkökulmasta toimiva mielentämisen ja itsetuntemuksen aktivoiminen. Yksilö itse tuntee itseensä positiiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät parhaiten.

Ravinnon vaikutus yksilön kehoon ja mieleen on merkittävä, kuten informantit myös tämän tutkimuksen puitteissa toivat esille. Rauhanturvaorganisaation

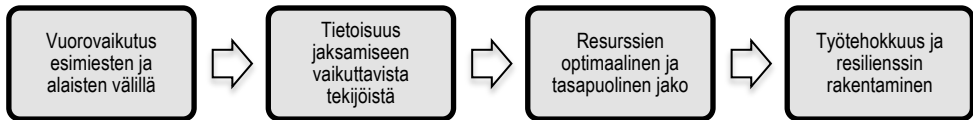
kontekstissa työnantajan ei ole mahdollista vaikuttaa täysin itsenäisesti ravinnon laatuun varsinkaan yhteistoimintaorganisaatioissa. Niin kutsutulla suomimuonalla eli Suomesta lennätettävillä kotimaisilla tuotteilla voidaan paikata ravintoon liittyviä puutteita. Tämä työnantajan tarjoama lisäravinto ei kuitenkaan ratkaise pääasiallisen ravinnonsaannin haasteita, mikäli sellaisia on. Informanttien antamien merkitysten osalta voidaan esittää, että ravinnonsaanti vaikuttaa merkittävästi joukon toimintaan ja jaksamiseen – levon ja unen ohella. Näiden ilmiöiden osalta ollaan perustarveteorioiden ytimessä.

Työolotutkimusten mukaan palkansaajien vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihinsa ovat kasvaneet reilussa parissa vuosikymmenessä merkittävästi. Huomionarvoista kuitenkin on, että kaikista henkilöstöryhmistä juuri työntekijöiden työajat joustavat vähiten, niin myönteisessä kuin kielteisessä mielessä. Palkansaajien mahdollisuus pitää riittävästi taukoja työssään vaikeutui 1990-luvulla verrattuna lamaa edeltävään aikaan. Michille taukojen pitäminen on ollut työolotutkimusten mukaan koko ajan selkeästi helpompaa kuin naisille. Sukupuolten välinen ero on kasvanut entisestään vuosituhannen vaihteessa. Vuoro-, periodi- tai ilta/yötyötä tekevillä myönteisiä työaikoihin liittyviä joustamismahdollisuuksia on muihin työaikaryhmiin verrattuna selvästi vähemmän. Toisaalta liiallinen ylitöiden teko on kyseisissä ryhmissä muita harvinaisempaa. Vuoro- ja periodityötä tekevistä miehistä vain alle kolmannes kokee pystyvänsä vaikuttamaan työvuoroluettelon suunnitteluun. (Lehto & Sutela 2008, 131–136.)

Informanttien unelleen antamien merkitysten kautta on nähtävissä perinteisen vuorokautisen unirytmien rikkoontumista turvallisuusorganisaatioissa, joka työskentelee kellon ympäri. Tämän lisäksi haasteet tasapuolisessa työnjaossa ja vuorotyön johtamisessa näkyvät etenkin johdettavien ja ryhmänjohtajien omalle jaksamiselleen ja siihen negatiivisesti vaikuttaville tekijöille antamisissaan merkityksissä. Näiden henkilöstöryhmien vastaajat kokivat pääsääntöisesti saavansa liian vähän unta.

Yksilöiden uniajan johtaminen on haaste etenkin organisaatioissa, joka toimii vuorotyön voimin. Miten esimies voi ohjata henkilöstöresurssiaan niin yksilökohteisesti, että jokaisen yksilön optimaalinen nukkumaanmeno-aika huomioitaisiin? Yhtälö voi vaikuttaa mahdottomalta. Kuitenkin jo pelkkä tietoisuus siitä, että johdettavien joukossa on erilaisia nukkuja, auttaa esimiestä ohjaamaan henkilöstöressurssien suunnittelua optimaalisempaan suuntaan. Esimiesten ja alaisten on tunnettava itsensä ja omat rajansa sekä omaan toimintakykyyn keskeisesti vaikuttavat seikat. Toisekseen vuorovaikutuksen kautta informaation eli palautteen on kuljetettava toimijatasojen välillä resurssien optimaalisen jakamisen onnistumiseksi.

Oikea-aikaisella ja riittävällä informaatiolla sekä vuorovaikutuksella aktivoidaan joukon resilienssipotentiaalia.



Kuvio 22. Tietoisuuden prosessi tehokkuuden optimoimiseksi.

Unen johtaminen on eräs osa-alue, joka keskeisesti vaikuttaa joukon perustarpeiden täyttymiseen. Vuorotyöhön liittyvä unijaksojen katkeaminen ja päiväsaikaan sijoittuva lepo muun muassa päivälevon muodossa on ennen pitkää omiaan vaikeuttamaan tasaisen unirytmien muodostumista. Lisäksi riittävään ja monipuoliseen ravinnonsaantiin liittyvät tekijät näyttävät tutkimustulosten valossa omalta osaltaan vaikuttavan koettuun levonsaantiin.

Informanttien osalta johtajat eivät koe vuorotyön vaikuttavan saadun levon määrään. Tämä saattaa osittain johtua siitä, etteivät johtajat myöskään kokeneet joutuneensa valvomaan öitään työtehtävien toteuttamisen takia. Tämän johdosta omakohtaiset kokemukset vuorotyön vaikutuksesta riittävään levonsaantiin nähdessä ovat saattaneet jäädä niukoiksi. Johtajien ja johdettavien uniajat eivät määrällisesti näyttäneet eroavan toisistaan. Laadullisesti tarkasteltuna sitä vastoin vaikuttaa siltä, että selkeitä eroja oli löydettävissä tutkimusaineistosta.

Johdettavat yhdistivät laadukkaaseen uneen töiden ennakoitavuuden erityisesti tulevien työpäivien osalta. Lisäksi he nostivat merkittäväksi unen laatuun liittyväksi tekijäksi sen, kuinka stressaava unta edeltävä päivä oli ollut. Tutkimusaineiston valossa näyttää siltä, etteivät johtajat ole joutuneet kärsimään unen laadullisista puutteista siinä määrin kuin heidän johdettavanaan olevat henkilöt ovat kokeneet kärsivänsä. Tämä huomio voi olla erityisen aiheellinen pohdittaessa sitä, miten työnjakoa tulisi järkiperaistaa tutkimusorganisaatiossa. Työnjaon problematiikka ei välttämättä avaudu, mikäli työnjaon ongelmien seuraukset eivät koidu omaksi kohtaloksi. Lisäksi jo tutkimuskirjallisuuden myötä on selvää, että vuorotyön työnjako vaatii osakseen koulutusta, tietotaitoa ja tarvittavia työnjaon välineitä. Tutkittavasta organisaatiosta näitä tarvittavia työnjaon työkaluja ei ole löydettävissä tai niitä ei hyötykäytettyä tulkittaessa informanttien antamia merkityksiä.

Työnjaon ongelmat yhdistettynä johdettavien määrittämään toimintakyvyn johtamisen esimerkillisyyden vaatimukseen näyttävät aiheuttavan eriarvoisuuden ja

turhautuneisuuden tunteita etenkin johdettavien ja ryhmänjohtajien taholla. Tämä käy ilmi myös näiden kahden henkilöstöryhmän esille nostamista yksilön ja joukkueen jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Merkittävimmiksi negatiivisiksi tekijöiksi nähtiin unen puutteen ja heikkolaatuisen ravinnon lisäksi työn määrä, työhön liittyvät toimimattomiksi koetut toimintatavat sekä huonot johtajat. Vuorovaikutusta ja oikean informaation oikea-aikaista siirtymistä sekä riittävää palautetta hyväksi käyttäen joukon perustarpeiden täyttymistä voidaan tehostaa. Näin rakennetaan samalla perustaa joukon resilienssille.

9 SOTILAAN TOIMINTAKYKY JA RESILIIENSSI

”Lyhytkestoinen jaksaminen on vaikka pitkä ja/tai useampi partio, tai pitkä vartiovuoro, jossa sotilaan täytyy tehdä yksi raskas suorite, jonka jälkeen on lepoa. Kuitenkin todellinen testi on se, kun näitä suoritteita jatkuu pidemmän aikaa. Ei tarvitse olla fyysisesti raskaita, vaan esim. juuri Libanonissa jatkuva vartiointi koettelee henkistä jaksamista, varsinkin kun siitä puuttuu varsinainen maali/lopputullos.”

Informantti

Lähi-idässä sotilaan jaksamiselle asetetuista vaatimuksista yksi suurimmista on kyky jatkuvaan valmiuteen muutosten varalta. Pelkkä fyysisen kuormituksen taso ei riittävällä tavalla kuvaa sotilaan toimintakykyyn kohdistuvaa kokonaisrasitusta. (Pihlainen et al. 2014.) Kriisinhallintaorganisaatio on suljettu organisaatio, jossa jokaisella operaatioalueelle lähetetyllä henkilöllä on laadittuna oma tehtäväkuva ja joukko, jonka osana hän palvelee.

Sotilaiden osaamista ja toimintakykyä kehitetään työnantajan eli puolustusvoimien taholta kriisinhallintakoulutuksessa. Näin pyritään takaamaan se, että joukko on valmis heti toimialueelle siirtymisen jälkeen ottamaan vastaan sille annetut tehtävät. Operatiivisten vaatimusten täyttäminen on yksi keskeisimpiä kriteereitä henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisessä. (Hyppönen 2014; Pihlainen et al. 2014, 7.)

Rauhanturvaajat ovat ennen tehtävään valitsemistaan käyneet läpi valintaseulan, jossa niin fyysistä kuntoa kuin psyykkisiä ominaisuuksia sekä yksilön henkilökohtaisia kompetensseja on tarkasteltu ennen valintapäätöstä (Puolustusvoimat 2016). Rauhanturvatyöhön liittyy monenlaisia positiivisia ja merkityksellisiä koettuja ilmiöitä. Nämä tekijät saavat yksilöt kiinnostumaan rauhanturvatehtävistä ja hakeutumaan niihin kerta toisensa jälkeen uudelleen.

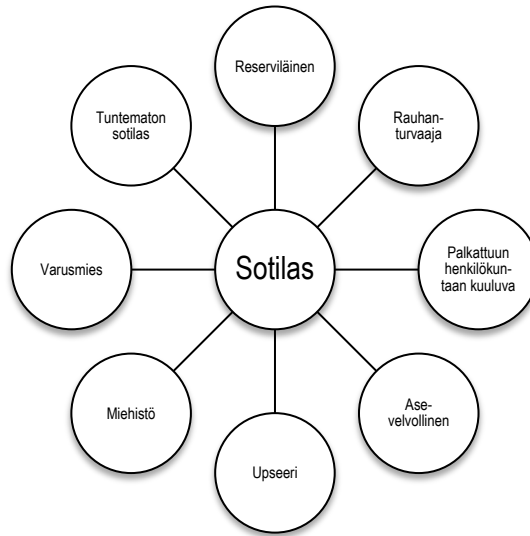
Mäkinen ja Tuominen (2010, 12) tuovat esille sen, miten kansallisvaltiomme historia, kansalaiskasvatus ja puolustusvoimat kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Toimintakyvyn kehittäminen vaatii näin ollen erilaisia katsantokantoja. Toimintakykyä on totutusti jäsennetty yksilön fyysisinä, psyykkisinä, sosiaalisina sekä eettisinä osioina, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden (Toiskallio & Mäkinen 2009, 49).

Toisaalta kirjoittajat nostavat sotilaan ja rooliin tiiviisti liittyvän yksilön kasvatuksen tärkeimmäksi tehtäväksi toimijan sivistämisen ”eettisesti toimintakykyiseksi persoonaksi, moraalisubjektiksi; toimijaksi, joka on valmis toimimaan vastuullisesti ja ”Toista” kunnioittaen”. (Ibid. 12.)

Toimintakyky voidaan määritellä tutkimuskirjallisuuden mukaan monella tapaa. Yksinkertaistetusti sotilaan toimintakyky on kykyä toimia niin yksin kuin yhdessä päämäärätietoisesti ja erilaisissa toimintaympäristöissä (Pihlainen et al. 2014, 10). Toisaalta toimintakyvyllä kuvataan yksilön fyysistä jaksamista ja kykyä toteuttaa arjen toimia tai henkilölle määrättyjä tehtäviä. Henkisestä sietokyvystä puhutaan sitä enemmän, mitä stressaavampi fyysinen ja psyykkinen työympäristö yksilöllä on. Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn keskiöstä on löydettävissä resilienssi, kimmoisuus, joka kuvaa yksilön kykyä palautua stressistä. Toisilla yksilöillä resilienssin voidaan nähdä olevan synnynnäinen ominaisuus. Resilienssipotentiaalia voidaan myös aktivoida.

Sotilaan toimintakykyyn ja sen kehittämiseen liittyy monta ulottuvuutta ja rooliristiriitaa. Tutkimuskirjallisuus nostaa esille rauhanturvaajien rooliristiriidan; sotilaan ja rauhanturvaajan roolien limittyminen ei ole täysin ristiriidatonta (Leskinen 2011). Identiteettiin on haettu ratkaisua muun muassa painottamalla operaation valmistavan koulutuksen merkitystä identiteettiin selkiennyttävällä vaikutuksella. Franken (2003) mukaan molempien roolien merkitys koulutuksessa on tärkeä. Toisaalta myös operatiot ja tehtävät vaikuttavat roolien sisäistämiseen. Entinen NATO-joukkojen komentaja kenraali George Joulwan painottaa rauhanturvaajan keskeisenä taitona olevan edelleen taistelijan (warfighter) roolin. (Ibid., 35.)

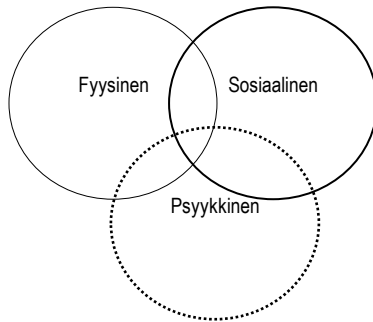
Huhtinen (2005, 107–111) muistuttaa sotilaan roolin muuttuneen ja erikoistuneen modernissa maailmassa. Pelkästään sotaikäyvän jalkaväen tai ratsuväen kouluttaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan eri toimintoihin koulutettavia erikoismiehiä. Avoimen järjestyksen ja asevelvollisuusarmeijan yhteisvaikutuksena syntynyt sotilaiden mahdollisuus yksilöllisiin toimintatapoihin ei enää täysin vastaa kulttuurisamme leijuvaa tehokkuuden ihannetta. Nykyajan sotilasjohtajien tulisi hallita ihmisten johtamisen lisäksi teknologian ja eri aselajien yhteiskäyttö. Informaatio sodan paradigma on kuitenkin tuomassa uudenlaisen muutoksen sotilassäädyn koostumukseen ja rooliin. Sotiluus on vaarassa kuolla sukupuuttoon. (Ibid. 107–111.)



Kuvio 23. Sotiluuden identiteetit tutkimusorganisaatiossa.

Puolustusvoimien näkökulmasta taistelukentän vaatimukset sekä operatiivinen toiminta ovat tekijöitä, joiden pohjalta sotilaan fyysinen toimintakyky tulisi määrittää. Puolustusvoimien kannalta fyysisen koulutuksen päämäärä on joukkotuotantopohjainen: tavoitteena on tuottaa riittävän toimintakykyisiä sodan ajan joukkoja ja taistelijoita. Sotilaiden toimintakyvyn on oltava riittävä kohtaamaan nykyaikaisen taistelukentän vaatimukset fyysisine ja henkisine haasteineen. Lisäksi hyvä fyysinen kunto auttaa sotilaita säilyttämään toimintakykynsä erilaisissa ilmastoissa ja olosuhteissa. (Kyröläinen & Santtila 2010, 141.) Toisaalta rauhanturvaajat kohtaavat työssään lukuisia haasteita, jotka liittyvät muun muassa väriin lähtösyihin, sodanomaisessa ympäristössä työskentelyn vaatimuksiin, rauhanturvaajan kompetensseihin, eroihin toimintakulttuurissa, kulttuuristen tapojen osaamattomuuteen sekä sopeutumiseen konfliktialueella elämiseen (Kivistö 2016, 172).

Pohjoismaiselta katsantokannalta tarkasteltuna lukuisten eri vahvuusalueiden ja asiantuntijuusalojen painottaminen joukkojen rekrytoinnissa lisäävät painetta yksilön rooleja kohtaan. Kansainvälisessä rauhanturvaamisessa tarvitaan yhä enenevässä määrin mittavaa osaamista niin kriisinhallinnan sotilaalliselta kuin siviilipuolelta.



Kuvio 24. Kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen malli (Rauhala 2009, 96; Dunderfelt 2017, 90).

Sotilaan toimintakykyä tarkastellaan analyysiosassa yksilön näkökulmasta käsin yhdistäen informanttien kuvailemien fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten kokemusten kirjoa. Rauhala (2009, 96) esittää kokonaisvaltaisen ihmisenäkemyksen mukaisesti psyykkisen ja henkisen tason muodostavan niin kutsutun yksilön tajunnan kokonaisuuden. Toimintakyvyn käsitteellistämisen kannalta tutkimusjoukon antamia merkityksiä tarkastellaan erityisesti yksilön tajunnallisen (psyykkisen) näkökulman kautta. Toissijaisesti toimintakyvyn ja resilienssin muodostumista tarkastellaan myös vuorovaikutuksen kautta tapahtuvana, ryhmän sosiaaliseen ympäristöön perustuvana ilmiönä. Toimintakyky, stressi ja toisaalta resilienssin muodostuminen ovat prosesseja, jotka nivoutuvat tiiviisti yhteen.

9.1 Sotilaan jaksaminen ja kokonaisvaltainen toimintakyky

Pohdittaessa sotilaan jaksamista lähdemme usein tarkastelemaan yksilön jaksamista jossain kriisitilanteessa tai kriisin seurauksena. Tutkimuskirjallisuus tarjoaa monia eri näkökulmia ihmisen psyyken toimintaan stressaavassa tilanteessa.

Päivittäinen rauhanturvaaminen pyrkii nimensä mukaisesti turvaamaan ja ylläpitämään rauhaa ja rauhan jatkumista.³² Perusoletuksena voidaan näin ollen pitää toimintaympäristön rauhallisuutta sillä olettamalla, että pinnan alla kytee. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy merkittävästi vähemmän analyysiä siitä, miten yksilö toimii tilanteessa, joka saattaa johtaa rutinoitumiseen ja jopa yksitoikkoisten

³² Osaltaan tämä keskustelu viittaa kysymykseen siitä, onko kriisinhallinta ylipäänsä kriisiytynyt itsessään ja onko kriisinhallinnan alta löydettävissä terminologisesti erillisinä osina rauhan turvaaminen ja kriisin hallinta.

toimenpiteiden toistamiseen kuitenkin sillä erotuksella, että minä tahansa hetkenä tilanne voi muuttua. Kyse on yksilön kannalta haastavasta varautumisen psykologiasta; miten tasapainotella rutinoituneen arjen ja jatkuvan valppauden rajalla.

Jotta rauhanturvaajan arkista jaksamista voitaisiin ymmärtää syvemmin, on heille annettava mahdollisuus kuvata sitä, mitä jaksaminen heidän kokemusmaailmansa pohjalta on. Sotilaan jaksaminen perustuu informanttien antamien merkitysten mukaisesti pitkälti fyysisen ja henkisen jaksamisen tasapainoon, kykyyn toteuttaa tehtävät annettujen käskyjen mukaisesti sekä toisaalta kykyyn sietää rutineita ja huolehtia itsenäisesti riittävästä levon saannista.

Johdettavat antoivat sotilaan jaksamiselle (kysymys 5.) muun muassa seuraavanlaisia merkityksiä:

Jääkärit:

Fyysinen jaksaminen. Kuinka kauan jaksan rääkätä kehoani esim. unen, ravinnon, ja palautumisen puutteessa.

Fyysistä jaksamista. Haasteita luo epäsäännölliset unirytmit.

Henkistä jaksamista, jaksaa tehdä töitä haastavassa työympäristössä ja eikä anna oman luonteen ja persoonan vaikuttaa liikaa asioihin.

Henkinen jaksaminen. Paineet siviilissä ja armeijassa.

Henkinen hyvinvointi. Mikäli psyyke ei ole kunnossa, fyysisten tehtävien suorittaminen ei ole tehokasta.

Annettujen käskyjen noudattaminen.

Kykenee tekemään annetut tehtävät hyvin.

Tekee käsketyt asiat.

Kyky toteuttaa tehtäviä.

Henkisen ja fyysisen vireystilan ylläpito.

Fyysistä, psyykkistä ja henkistä jaksamista, joista kaikki vaikuttavat toisiinsa.

Tekee käsketyt tehtävät (ei väliä vaikka ”avautuu” kunhan alkaa toteuttamaan tehtävää heti).

Jaksaa lähteä keskellä yötä töihin vaikka väsyttäisi.

Kyky suorittaa omat työtehtävänsä kunnialla.

Fyysistä jaksamista – kuinka kauan tehtäviä ja operatiivista toimintakykyä pystyy ylläpitämään ympäristön paineesta huolimatta.

Uni. Välillä niin kova työtahti ettei kerkiä nukkumaan tarpeeksi. Alkaa helposti laa-
naamaan.

Fyysinen suorituskyky on kunnossa, samoin kuin henkinen suorituskyky. Aivot toi-
mii ja sotilas on terve.

Kykyä tulla toimeen alueella muiden ja itsensä kanssa.

Kykyä toteuttaa annetut tehtävät vaaditulla tavalla kaikissa olosuhteissa.

Henkinen jaksaminen. Sotilaan tärkein huolehdittava asia. Henkisen puolen toi-
miessa toimii fyysisenkin puoli. Henkisen puolen pettäessä parhaimmankaan fyysi-
sen kunnan omaava sotilas ei ole toimintakuntoinen.

Lyhytkestoinen jaksaminen on vaikka pitkä ja/tai useampi partio, tai pitkä vartio-
vuoro, jossa sotilaan täytyy tehdä yksi raskas suorite, jonka jälkeen on lepoa. Kui-
tenkin todellinen testi on se, kun näitä suoritteita jatkuu pidemmän aikaa. Ei tarvitse
olla fyysisesti raskaita, vaa esim. juuri Libanonissa jatkuva vartionti koettelee hen-
kistä jaksamista, varsinkin kun siitä puuttuu varsinainen maali/lopputulos.

Sotilas voi joutua kriisinhallinnassa jatkuvat stressin alle, kaukana kotoaan. On tär-
keää ettei se kasaannu.

Henkinen jaksaminen. Pysyy henkisesti tasapainossa. Jaksaa samoja juttuja, ei pit-
kästy tai stressaa liikaa. Säilyttää itsensä henkisesti kykenevänä.

Fyysiset tarpeet pitää pystyä tyydyttämään (uni, ravinto, hygienia).

Toimintakyvyn ylläpitämistä ajasta, paikasta tai tilanteesta riippumatta.

Henkinen jaksaminen: kestää painetta. Osaa myös purkaa paineet ulos etteivät ne
jää sisälle kasvamaan suuremmiksi ongelmiksi.

Henkistä jaksamista. Ei stressaannu liikaa eikä anna pelon jne. Vaikuttaa vaan usko
omaan tekemiseen säilyy.

Johdettavien sotilaan jaksamiselle antamille merkityksille erityistä näytti olevan se,
että monen vastaajan vastauksissa jaksamista analysoitiin verrattain monen lauseen
verran. Aineiston pohjalta näyttää siltä, että jaksaminen on ilmiönä jotakin sellaista,
joka koskettaa lähes jokaista informanttia.

Jaksamista kuvailtiin monen vastaajan osalta fyysisten ja henkisten tekijöiden
kokonaisuudeksi, jossa henkisten voimavaretekiöiden painotus oli aavistuksen
voimakkaampaa. Esille tuotu jaksamisen psyko-fyysinen kokonaisuus tukee Kin-
nusen ja Maunun (2009, 46) esiin tuomaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasa-
painon mallia.

Mielenkiintoista aineistossa on erityisesti se, että fyysisen ja henkisen jaksamisen
ohella vastaajat nostivat aktiivisesti esille annettujen tehtävien toteuttamisen. Tämä

ikään kuin periytyy takaisin sotiluuden perimmäiseen olemukseen, suomalaisen sotilaan identiteettiin: vaikeuksista huolimatta sotilas jaksaa aina. Mielenkiintoista on verrata tätä löydöstä Kinnusen ja Maunon (2009, 46–47) kuvailemaan työn vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen epäsuotuisaan merkitykseen työkuormituksesta palautumiseen; tutkittavassa lineaarisessa organisaatiossa työt on tehtävä ja tehtävien täyttämisen koetaan velvollisuudeksi – joskus jopa hinnalla millä hyvänsä.

Samalla moni vastaaja määritteli toimintakyvyn ylläpitämisen jatkuvaksi prosessiksi, jossa ajan ja paikan muutokset sekä eteen tulevat haasteet eivät saisi vaikuttaa. Tehtävä on melkoinen, jos palaamme niihin merkityksiin, joita esimerkiksi johdettavat antoivat vuorotyön tehokkaammasta toteuttamisesta (kts. luku 9.2.1).

Vuorotyö, rutinit ja puutteet perustarpeiden tyydyttämisessä, kuten ruoan ja levon puute, eivät ole omiaan tukemaan yksilön toimintakyvyn ylläpitämistä. Osittain vaikuttaa siltä, että informanttien antamat merkitykset sotilaan jaksamiselle vastaavat sitä mielikuvaa, millainen sotilaan tulisi olla. Todellisuus saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti tämän toivekuvan toteuttamiselle aiheuttaen turhautumista johtamisen osalta ja identiteettikriisiä johdettavan yksilön osalta. Tässä voi olla yksi merkittävä syy turhautumiselle ja johdon syyttelylle, mikä puolestaan nakertaa vuorovaikutuksellisen luottamuksen rakentumista.

Ryhmänjohtajat sekä joukkueenjohtajat kuvailivat sotilaan jaksamista muun muassa seuraavilla merkityksillä, jotka hajaantuivat selkeästi enemmän kuin johdettavien kuvailemat merkitykset:

Ryhmänjohtajat:

Tarkkaavaisuuden säilyttäminen pitkissä työtehtävissä, esim. vartiossa.

Säilyttää toimintakyvyn olosuhteista riippumatta huolehtimalla levosta ja ravinnosta.

Hän jaksaa keskittyä tekemiseensä eikä tee ajattelematta ja hällä väliä asenteella töitensä.

Sotilaan pitää osata rytmittää vuorokausirytminsä tehtävien mukaan. Levätä kun on tilaisuus.

Suorituskyky pysyy tasaisena operaation alusta loppuun. Ei niin että operaation alussa kun kaikki on uutta ja energistä niin tehdään yli-innokkaana paljon ylimääräistä ym. ja sitten hiipuu kunnes lopussa taas nousee.

Pystyy toteuttamaan käsketyt tehtävät väsymyksestä huolimatta.

Levon ja työn suhdetta.

Psyykinen kestävyys.

Henkinen rasitus - jaksako sotilas suorittaa esim. Partiotehtäviä puolen vuoden ajan. Jaksaa suoriutua annetuista tehtävistä.

Fyysinen jaksaminen: ei väsy vaikka joutuukin kantamaan liiviä ja asetta vuorokauden putkeen.

Psykye. Pää ei luovuta.

Selviytyy yksinkertaisista, sotilaan arkeen liittyvistä tehtävistä.

Mielen jaksamista, sitä että jaksaa päivästä toiseen suorittaa tehtäviä ja pitää työstään suurimmaksi osaksi.

Ahtaassa yhteisössä asumista.

Valppaus tehtävää suorittaessa pitkän rasituksen aikana, esim. partiotehtävissä.

Joukkueenjohtajat:

Fyysisellä jaksamisella tarkoitetaan että joukko jaksaa fyysistä työtä.

Kykyä toteuttaa annettu tehtävä.

Henkistä jaksamista. Kykyä jaksaa päivästä toiseen samoja naamoja ja tässä operaatiossa epäreiluja/järjettömiä yhteistyökumppaneita.

Kykenee suorittamaan käsketyt tehtävät.

Psykkisen kuormituksen kestävyys - olosuhteet, tapahtumat.

Jaksamista pitkässä fyysisessä rasituksessa.

Henkistä kuntoa. → Henkilön ulkopuolelta tulevat vaikutukset henkisellä tasolla. Koti, ympäristö, uskonto, isänmaa.

Fyysinen, väsymys, rasitus jne.

Tärkeintä on ehdottomasti henkinen jaksavuus, että pystyy keskittymään haastaviin tehtäviin 100%.

Oman tehtävän kannalta riittävä fyysinen suorituskyky (varusteiden paino ja liikkuminen).

Jaksaa toteuttaa tehtävänsä stressistä ja paineesta huolimatta.

Henkistä jaksamista, palvelusmotivaation ja henkisen vireystilan ylläpitoa.

Fyysisen ja henkisen kunnon tasapaino koetaan yhdeksi kimmoisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta määrätietoisuus, huumorintaju sekä rauhallisuus nousevat kaikissa kyselylomakkeeseen vastanneissa henkilöstöryhmissä ominaisuuksiksi,

joiden nähdään kuvailevan resilienttiä henkilöä. Sitkeys aineistosta nousevana teemana kuvailee osaltaan myös organisaatiokulttuuria; suomalainen sisu ja periksiantamattomuus kuuluvat kansalliseen perusluonteeseemme.

Paineensietokyky nousee aineiston osalta ratkaisevan tärkeäksi tekijäksi henkilöllä, joka jaksaa jatkaa paineesta huolimatta. Sotilaan jaksaminen määrittyy aineiston kautta osaltaan henkisen ja fyysisen jaksamisen tasapainoksi.

Sotilas tarvitsee näin ollen kyllä hyvää fyysistä kuntoa, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa (kts. mm. Sotilas kuumassa -tutkimus; Pihlainen et al. 2014) on esitetty. Fyysisen kunnan lisäksi suuri painoarvo on kuitenkin myös sotilaan henkisellä kunnolla, jonka aineiston osalta voidaan katsoa koostuvan päämäärätietoisuudesta, huumorintajusta ja rauhallisuudesta. Henkisiin voimavaroihin vaikuttavat yksilön ulkopuolisista tekijöistä merkittävästi uni- ja lepomahtollisuudet sekä työyhteisö ja sen sisällä erityisesti työtoverit. Sotilasta johdetaan tehokkaasti esimerkillä, suunnitelluilla ja selkeillä käskyillä sekä vuorovaikutustaidoilla.

9.1.1 Henkisesti vahva sotilas

Tämän tutkimuksen keskiössä tarkastellaan rauhanturvaajia, jotka palvelevat samassa tukikohdassa ja samassa, kolmesta eri joukkueesta koostuvassa komppaniassa. Sotilas, jonka toimintakyvyn tarkastelu on keskiössä, vastaa tukikohdan turvallisuudesta, vartiointista ja kulunvalvonnasta sekä tukikohdan ulkopuolella ajoneuvo- ja jalkapartiointista.

Työnkuvan mukaisesti päivittäinen turvallisuudesta vastaaminen vaatii työn toteuttajalta huomiokykyä, tarkkaavaisuutta ja valppautta. Näiden ominaisuuksien ylläpitäminen aktivoi jo itsessään yksilön sympaattista hermojärjestelmää. Sapolsky (2003, 43) kuvailee humoristisesti sympaattisen hermojärjestelmän vastaavan inhiimillisen toiminnan neljän F:n sääntöön: flight, fight, fright ja fuck. Sympaattinen hermojärjestelmä aktivoituu stressitilanteissa – joko todellisissa tai tuntemustemme tasolla toteutuvissa. Stressin myötä valmiustasomme nousee, aistimme aktivoituvat sekä toimintamme tehostuu. (Ibid.)

Työhyvinvoinnin ja resilienssin tarkastelun kannalta persoonallisuus on tekijä, joka vaikuttaa, ohjaa ja selittää sitä, miksi yksilö käyttäytyy kuten käyttäytyy. Se, kuinka hyvin yksilö itse on perillä oman persoonallisuutensa kulmakivistä ja rajoista, vaikuttaa merkittävällä tavalla kaikkeen siihen, miten yksilö toimii niin esimiehenä, vertaisena kuin alaisena. Dunderfelt (2017, 222–225) kuvaa omaan persoonallisuuteen tutustumista matkana kolmeen ulottuvuuteen: kasvatettuun,

sosiaaliseen ja kulttuuriseen minään. Ihmisen psyykkinen kasvu pohjautuu pitkälti sille, että yksilö todella kohtaa oman persoonallisuutensa, joka on muodostunut ja muodostuu niin menneessä kuin tässä hetkessä. Psyken tehtävänä on toimia aistiärsykkeiden aktivoimana, usein vanhojen jo koettujen kokemusten ja tuttujen skeemojen ja skriptien pohjalta. Muun muassa ujous ja sosiaalinen epävarmuus voivat olla taustatekijöiltään eri tavoin selitettävissä. Epämiellyttävät tunteet aiheuttavat usein taistelureaktion. Tärkeintä olisi kuitenkin oppia arvostamaan tunteita tunteina. Kyseessä on huomattavan usein kasvatetun minän mallien kohtaaminen. On myös huomattava, että elämän aikana opitaan paljon sellaisia taitoja ja saadaan ideoita sekä kokemuksia, joita psyykemme ei vielä ole hyödyntänyt. Näitä piilossa olevia potentiaaleja on mahdollista saada toteutumaan.

Muutostilanteisiin liittyy usein yksilön tuntema stressi, paineen tunne ja haasteiden esiin nouseminen. Ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen pääsemiseksi on tarjolla erilaisia työkaluja. Kotilehdon (2001, 66) mukaan toimintaympäristön muutosten nopeutuessa pidetään liian usein osaamisena asioita, jotka olivat tärkeitä eilen. Puolustusvoimien osalta ongelma on erityisesti siinä, että osaaminen samaisuu voimakkaasti niihin tekijöihin ja tehtäviin, joita Puolustusvoimissa on perinteisesti totuttu tekemään. Tällöin tulevaisuuden kartoittaminen jää vähemmälle.

- Paineensietokykyinen
- Periksiantamaton
- Rauhallinen
- Positiivinen
- Pitkäjänteinen
- Henkisesti kestävä



Kuvio 25. Resilientin sotilaan ominaisuudet.

Yllä oleva kuvio havainnollistaa informanttien antamia merkityksiä sotilaasta, joka jaksaa jatkaa tehtäviensä toteuttamista haasteista huolimatta. Toimintakyky fysiologisena ja kulttuurisena ilmiönä vaatii tutkimukselta uudenlaisia menetelmiä.

Käsitteellinen epäselvyys ja lukuisat erilaiset määritelmät tekevät koko ilmiön ymmärtämisestä ajoittain haasteellista. Tutkimuksellinen kiilu löytyy muun muassa toimintakyvyn kaksinaisuudesta; sen yhtäältä ihmisen fysiologiseen rajallisuuteen liittyvästä ulottuvuudesta sekä toisaalta yksilön psyko-sosiaaliseen luonteeseen kuuluvasta ilmiöstä, johon kulttuuri vaikuttaa.

Puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa eettisen toimintakyvyn osalta tarkasteltuna korkealle arvostettuja arvoja ovat rehellisyys, ahkeruus ja vastuuntunto (Puolustusvoimat 2015, 27). Informantit nostivat muun muassa paineensietokyvyn, periksiantamattomuuden sekä rauhallisuuden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi sellaisella yksilöllä, joka jaksaa jatkaa tehtäviensä toteuttamista kohdatuista haasteista huolimatta.

Jääkärit:

Itsekuri.

Ei saa hermostua asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Positiivinen elämänasenne.

Pitkäjänteinen. Jaksaa jatkaa eteenpäin eikä lannistu vaikka tehtävät toistaisivat toisiaan.

Vahva mielenlujuus.

Positiivinen asenne tekemiseen.

Hyvä paineensietokyky

Periksiantamattomuus.

Rauhallinen. Ei turhia hötkyile. Hyvä paineensietokyky. Harkitsee asioita ennen ratkaisuja.

Vastuuntunto niin tehtävää kuin etenkin kanssatovereita kohtaan.

Hyvä paineensietokyky ja jaksaa toimia väsyneenäkin.

Rauhallinen. With a sense of humor.

Sietää kaiken positiivisen ja negatiivisen, ettei kusi nouse hattuun tai masennu.

Henkilö, joka kykenee puhumaan asioista muiden ryhmäläisten kanssa ja kykenee säilyttämään huumorintajunsa.

Rauhallisuus, ei saa hätiköidä turhia.

Rauhallisuus. Hän, joka on rauhallinen, eikä "ota lämpöä" stressin alla, on harkintakykyinen.

Henkistä kanttia, on sinut itsensä kanssa ja luottaa itseensä kritiikistä huolimatta. Ei jää säälimään itseään haasteiden edessä.

Hyvät keskinäiset suhteet, ei kuppikuntia ja marttapiirejä.

Realistisuus. Ei liian positiivinen, eikä liian negatiivinen ajattelutapa.

Hermokontrolli.

Henkisesti vahva.

Huomattavaa on se, miten monella eri tavalla ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat määrittävät yksilöä, joka jaksaa tehtäviensä suorittamista haasteista huolimatta. Lisäksi merkittävää on, etteivät ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat nosta fyysistä kuntoa esille muutaman informantin vastauksia lukuun ottamatta. Fyysinen kunto on nostettu sitä vastoin vahvasti esille esimerkiksi Sotilas kuumassa -tutkimuksessa (kts. mm. Lindholm et al. 2012; Pihlainen et al. 2014), jonka pohjalta etenkin rauhanturvatehtäviin hakeutuvien henkilöiden rekrytoinnin pääsyvaatimuksia on tarkennettu muun muassa fyysisen kunnan osalta.

Ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat nostivat esille muun muassa seuraavia merkityksiä pyydetessä kuvailemaan yksilöä, joka jaksaa jatkaa tehtäviensä toteuttamista paineista ja haasteista huolimatta:

Ryhmänjohtajat:

Hyvä paineensietokyky.

Tasapainoinen.

Positiivisuus, huumorintaju ja yhteishengen luominen

Määrätietoisuutta ja päättäväisyyttä.

Ammattitaito.

Vastuutunto niin tehtävää kuin etenin kanssatovereita kohtaan.

Tunnollisuus.

Paineensietokyky.

Rauhallisuus.

Elämäkokemus.

Sietokyky ja toleranssi

Henkinen kestävyys.

Kunnioitus omaa työtä kohtaan.

Paineensietokyky. Uskon, että tämä on sisäsyntyistä. Sitä joko on tai ei ole. Tietyllä tasolla voidaan päästä harjoitteilla tai kokemuksella, mutta ilman paineensietoa ei tule kokemustakaan.

Hyvät hermot, ei menetä malttiaan joka muutoksesta vaan ymmärtää ettei voi hallita kaikkea.

Hyvä henkinen kunto.

Joukkueenjohtajat:

Rauhallinen.

Sitkeys, huumorintaju!

Hyvät sosiaaliset taidot.

Itsekuria, henkilö ei anna periksi mukavuudenhalulle ja lopeta kesken.

"Henkiset voimavarat".

Itsetietoisuus. Tietoisuus omasta ammattitaidosta, kokemuksista, fyysisestä kunosta → realismi.

Hyvä asenne.

Paineensietokyky.

Päätäväinen.

Ammattitaito.

Sisäinen motivaatio.

Sydänmaanlakan (2006, 231) tarkoittamassa mielessä haasteiden käsittelykyvyssä on kyse työssä jaksamisesta. Haasteiden ja osaamisen oikeasuhtainen tasapainottaminen työelämän ja ihmisen kokemusmaailman muihin jatkuviin vaatimuksiin voi muodostua odotettua vaikeammaksi. Kun työstä tulee pakkoa, ollaan usein jo liian haastavassa ympäristössä, stressialueella. Vastakohtana toimii liian vähän haasteita tarjoava, ”varman päälle”-olotilaan kehottava alue. Optimiratkaisu täytyisi jälleen löytää kahden ääripään väliltä, tehokkuusalueelta eli kahden ääripään tasapainosta. Tämä vaatii luottamusta omiin kykyihin sekä mahdollisuutta keskittyä täydellisesti omiin töihinsä. (Ibid.)

Hedelmällistä olisi pohtia etenkin sitä, missä määrin suomalainen sisu on yhteineväinen toimintakykyiselle sotilaille annettujen merkitysten kanssa. Toisaalta

isänmaallisuus on nostettu erityisesti kansallisissa tutkimuksissamme merkittäväksi jaksamista ylläpitäväksi tekijäksi. Tämän tutkimuksen aineiston osalta näyttää siltä, että erityisesti joukon kokemaa yhteishenkiä korreloi jaksamisen ja sitä kautta myös toimintakyvyn ylläpitämisen kanssa.

9.1.2 Työyhteisö psyykkisen jaksamisen kulmakivenä

Fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn tukeminen on sotilastyössä tärkeää (Plat 2011). Henkistä hyvinvointia tulisi kriisinhallintatehtävissä seurata järjestelmällisesti pyrkien samalla vakavien häiriöiden ennaltaehkäisyyn (Bartone, Adler & Vaitkus 1998). Stressi parantaa tiettyssä määrin vireystilaa, valppautta ja suorituskkyä. Toisaalta voimavarat ylittävä stressi vaikuttaa haitallisesti aineenvaihduntaan, fyysiseen palautumiskykyyn, uneen ja liikuntaharjoitteiden hyötyyn sairauksien ehkäisyssä. (McEwen 2008.)

Sapolsky (2003, 239) kuvailee eläinkokeiden kautta tutkitun stressitilanteessa havaitun henkisen paineen helpottamisen prosessia. Verrokkirotat saivat samanlaisia sähköiskuja samoin väliajoin, mutta vain toinen sai iskun saatuaan hetkeksi palata puiseen huoneeseen rauhoittumaan. Kokeet osoittivat palautumaan päässeen rotan olleen fysiologisella tasolla vähemmän stressaantunut sähköiskun saatuaan. Ihmisyksilöt toimivat todistetusti saman kaavan mukaisesti. Rutter (1987) tuo esille kolme ilmiötä, jotka useimmiten toimivat yksilön suoja mekanismeina psykologisen resilienssin saavuttamiseksi. Näitä ovat itseluottamus, perhekoheesio ja epäsovun puute sekä ulkoinen tukijärjestelmä, joka nimenomaisesti rohkaisee ja vahvistaa yksilön pärjäämisyrityksiä stressaavassa tilanteessa.

Toisaalta tutkitusti myös stressin purkaminen muihin ihmisiin toimii edellisessä kappaleessa esiin tuotuna turvaventtiilinä, joka lievittää yksilön kokemaa stressiä. Aggressiivinen käytös esimerkiksi apinoiden keskuudessa johtuu pitkälti juuri stressinlievityksestä, jonka seurauksena lähellä oleva syytön kärsii. Sapolsky (2013, 240) kuvailee muihin ihmisiin kohdistuvaa stressin purkamisen tapaa joillekin yksilöille ominaisena luonteenpiirteenä: ”Han är en av de där typerna som aldrig får magsår, han ser till att andra blir sjuka.” Vapaasti suomennettuna tietyt yksilöt eivät koskaan saa mahahaavaa, sillä he pitävät huolen siitä, että muut saavat. Stressinsietokykymme kuitenkin todistetusti kasvaa, mikäli käytettävissämme on jonkinlainen turvaventtiili, oli kyse sitten seinän hakkaamisesta, juoksulenkestä tai ajatusten tuuletamisesta harrastuksen parissa. Sotavanki voi käyttää tunteja siihen, että pelaa ajatuksissaan golfia. Toisaalta hyvin sairas ihminen voi käyttää apunaan mielikuvitusta;

Sapolskyn ystävä piirsi mielessään topografisia karttoja läpi vakavan sairautensa. (Ibid. 240.)

Henkinen jaksaminen nousee etenkin johdettavien nimeäminä merkityksinä yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä pyydetessä kuvailemaan toimintakykyistä sotilasta. Jotta ymmärtäisimme henkiseen jaksamiseen liittyviä osatekijöitä entistä paremmin, on syytä antaa tutkittavien kuvailla sitä, millä tekijöillä heidän mielestään on merkitystä henkiselle jaksamiselle.

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi informantit nostivat hyvien työtovereiden merkityksen henkiselle jaksamiselle. Mielenkiintoista kyllä, aiemmat tutkimukset aiheen tiimoilta nostavat saman ilmiön esille. Kuten aiemmin todettiin, pystymme lievittämään kokemaamme stressiä purkamalla sitä muihin. Vastavuoroisesti stressaavan tilanteen kohdatessamme ryhmän ja tuttujen yksilöiden tuki todisteellisesti lieventää stressikokemustamme. Sosiaalinen verkosto tarjoaa tukea, antaa apua ja lohduttaa. (Sapolsky 2003, 241.)

Toissijaisesti tärkeiksi nähtiin erityisesti hyvä yhteishenki sekä erityisesti olosuhteet levolle ja unelle. Tämä on suhteessa muun muassa Kinnusen ja Maunon (2009, 45) esiin tuomissa palautumista tukevista työn voimavaroista eri organisaatioissa. Etenkin esimiehen toimesta tapahtuva työtehtävien oikeudenmukainen ja tasapuolinen jakaminen koettiin merkittäväksi. Työtoverituki ja esimiehen tuki sekä vaikutusmahdollisuudet töissä koettiin myös merkittäviksi palautumista edistäviksi tekijöiksi. (Ibid. 45.)

Johdettavat kuvailivat henkisen jaksamisen merkittäviä osatekijöitä muun muassa seuraavilla tavoilla:

Jääkärit:

Hygienia, siistit peseytymis-, ruokailu- ja wc-tilat.

Joukkueenjohtaja aiheutti monelle harmaita hiuksia ja piti ”vitutus”käyrää aika-ajoin hyvinkin korkealla.

Mielekkäät ja perustellut tehtävät.

Palvelustoverit.

Ympärillä toimivat työkaverit ja hyvä henkilöstösuunnittelu.

Henkilöt, joiden kanssa tulee tekemisiin päivittäin.

Olosuhteet: Kolmen neliön betonibunkkerissa asustaminen ja esim. heikot henk.koht. hygienian mahdollisuudet ja huono ravinto uuvuttavat henkisesti.

Kaverit. Vaikka olisi kuinka raskasta niin kun on ihmisiä jotka kokevat samaa, niin se helpottaa.

Työkaverit, poislukien joukkueenjohtaja.

Kun puitteet ja joka päiväiseen elämiseen tarvittavat asiat on kunnossa.

Riittävä uni.

Ystävät. Paljon ystäviä lähellä koko ajan. Se auttaa valtavasti.

Ryhmähenki – huonossa porukassa työskentely on puuduttavaa ja hyvässä mieltä kohottavaa.

Työkaverit, kaikennäköistä paskaa kyllä jaksaa hyvässä porukassa.

Riittävä lepoaika työtehtävien välissä

Työilmapiiri, järjestelmän ja organisaation tulee taata yksilölle olosuhteet (riittävät sellaiset), missä toimia.

Sosiaalinen ympäristö.

Oma ryhmä ja joukkue, selvästi tärkein.

Hyvät työkaverit; mulkku johtaja voi tulehduttaa koko joukon mielialan.

Ryhmän ilmapiiri. Kukaan ei jaksaa kuunnella jatkuvaa vittuilua.

Palvelustoverit ja yhteishenki! Itse en olisi jaksanut ilman heitä.

Ilmapiiri, eri tahojen välistä kitkaa pitää joko estää tai vähentää. Esim. kotiutumisjuhlan kaltaisia juhlia enemmän.

Työtuntien tasapuolinen jako ryhmien kesken. Organisoitaa siis resurssit oikein.

Ryhmänjohtajat nostivat esille työyhteisön ilmapiirin sekä palvelustoverit henkiin jaksamiseen vaikuttavina osatekijöinä.

Ryhmänjohtajat:

Työyhteisön ilmapiiri → vertaa hyvä henki työporukan kesken.

Erinomainen joukkue- ja ryhmähenki. Porukan henkinen tuki ja yhdessä tekeminen.

Riittävä lepo.

Henkilöt joiden kanssa tekee töitä.

Mieleiset palvelustoverit.

Henkilöt. Yhdessä jaksaa helpommin.

Henkilösuhteet muodostavat tärkeimmän kokonaisuuden vaikka kaikkien kanssa ei tarvitse olla ydinystävä, pitää toimeen pystyä tulemaan. Tosin, näin ei ole tämän puolen vuoden aikana käynyt. Taas kerran yhdeksi ydinongelmaksi muodostui

kompanian johdon sekä joukkueenjohdon kokemattomuus. On aivan eri asia toimia varusmiesten kanssa kotimaan perusyksikössä kuin kainsainvälisissä tehtävissä, jossa reserviläiset muodostavat elämäkokemuksellaan toimivan joukon kiinteän rungon.

Kaverit, joukkuehenki, yhteydet kotiin.

Olosuhteet, huono ruoka, vähäinen uni silloin tällöin, meteli majoituksilla (Suomitalo).

Joukkueenjohtajien osalta henkisellemme jaksamiselle annetut merkitykset hajautuivat jokaisen vastaajan osalta. Tämä on erona johdettavien ja ryhmänjohtajien henkisellemme jaksamiselle antamiin merkityksiin nähden; kahdessa edellä mainitussa henkilöstöryhmässä henkinen jaksaminen oli ilmiönä vastausten perusteella selkeämmin luokiteltavissa oleva ja yhteisesti koettu. Joukkueenjohtajien osalta vaikuttaa siltä, että vastaajat kokevat henkisen jaksamisen osatekijät yksilöllisemmin kuin muut henkilöstöryhmät.

Joukkueenjohtajat:

Sosiaalinen ympäristö.

Riittävä levon saanti.

Esimies. Hyvälle esimiehelle tekee töitä paskoissakin paikoissa.

Olosuhteet missä saa levätä.

Työyhteisö eli ihmiset

Selkeät työtehtävät ja vastuun määrittelyt tarkasti.

Työporukka.

Osaavat ja luotettavat alaiset.

Henkilöt (ensin alaiset, sitten esimiehet)

Resurssit.

Mielenkiintoiset ja haastavat työt eli niiden puuttuminen.

Mahdollisuus riittävään lepoon, liikuntaan ja virkistäytymiseen.

Toisaalta joukkueenjohtajien antamat merkitykset kertovat myös johtajan työn yksinäisyydestä: joukkueenjohtajilla ei ole vertaisina samanlaista tukiverkostoa kuin esimerkiksi johdettavilla jääkäreillä tai ryhmänjohtajilla. Työn itsenäisyys ja yksinäisyys tekevät toimeenpanosta kunkin johtajan osalta yksilöllistä. Tästä katsanto-

kannasta käsin on myös ymmärrettävää, että johtajat kokevat henkiseen jaksamiseen vaikuttavat tekijät kukin yksilöllisesti. Tästä voidaan vetää varovainen johtopäätös sen suhteen, ettei joukkueenjohtajien tarkastelutasolla yhteisöllisyys muodosta sellaista samanlaista työn voimavaraa, joka on löydettävissä alemmilla organisaatiotasoilla. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä todennäköisyyttä, että työtoverituki voisi muodostua voimavaratekijäksi myös joukkueenjohtajien henkilöstöryhmässä.

9.1.3 Lepo fyysisen jaksamisen kulmakivenä

Henkisen jaksamisen ohella sotilaan fyysinen jaksaminen nähdään toimintakykyisen sotilaan perustaitona. Fyysinen jaksaminen on myös tekijä, jota erityisesti painotetaan rauhanturvaajien rekrytointiprosessissa³³. Ammattisotilailla fyysistä kuntoa ja kehonkoostumusta seurataan vuosittain. (Kyröläinen & Santtila 2010, 140.) Puolustusvoimien mukaan operatiiviset kriisinhallintatehtävät edellyttävät hyvää fyysistä kuntoa. Asevelvollisilta edellytetään hyvää fyysistä, henkistä, eettistä ja sosiaalista toimintakykyä. Lisäksi sotilaan fyysisen kunnan on oltava riittävän hyvä jo ennen operaation alkua (kts. Lindholm et al. 2012, 59) Fyysisen harjoittelun määrällä on lisäksi yhteys myös henkiseen jaksamiseen (Dyrstad et al. 2010). Ylipäätään fyysisellä suorituskyvyllä on suomalaisessa maanpuolustusjärjestelmässä merkittävä rooli (Kyröläinen & Santtila 2010, 140.)

Alemanly et al. (2008) mukaan sotilasoperaatioissa pitkäkestoisen fyysisen rasituksen, unen puutteen, neste- ja energiavajeen sekä lämpökuormituksen on todettu vaikuttavan aineenvaihduntaan (Lindholm et al. 2012, 59). Tämän seurauksena Kyröläisen et al. (2008) mukaan kehon kortisolitasot nousevat ja samalla testosteronin ja sitä säätelevien hormonien erityksen pienenee. Elimistön rakentavan ja hajottavan aineenvaihdunnan tasapaino järkkyy (Lindholm et al. 2012, 59)

Johdettavat näkivät fyysisen jaksamisen tärkeimmäksi osatekijäksi riittävän levon ja unen määrän. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi haastateltavat nostivat ruoan ja ravinnon. Vasta kolmanneksi tärkeimmäksi nähtiin fyysisen jaksamisen ylläpitämiseksi tarjotut urheilumahdollisuudet ja kunnan ylläpidon. Yksilöstä nouseva halu perustarpeiden täyttämiseksi tuntuu kohdejoukon kannalta hyvin loogiselta. Kyröläinen ja Santtila (2010, 140) muistuttavat, että joukon toimintakyky ja yksittäisten

³³ Rauhanturvatehtäviin rekrytoitavan fyysinen kunto arvioidaan lääkärintarkastuksilla sekä hyväksytysti suoritettulla Cooperin juoksutestillä, jossa hyväksyttävän tuloksen rajat ovat tehtävästä riippuen 2300 metriä tai 2500 metriä kahdentoista minuutin juoksutestin aikana juostuna. (Sotilas kuumassa -loppuraportti, 2012)

taistelijoitten fyysinen suorituskyky heikkenevät nopeasti muun muassa kriisinhallintaoperaatioissa työskennellessä. Kirjoittajat huomauttavat myös, ettei fyysisen suorituskyvyn palauttamiseen saati fyysisen kunnan harjoittamiseen ole riittävästi aikaa operaatioitten aikana. Tästä syystä joukon suorituskyvyn on oltava korkea jo ennen operaatioalueelle siirtymistä.

Lepo ja uni nousivat merkittäviksi jaksamisen osatekijöiksi. Johdettavat kuvaivat fyysisen jaksamisen osatekijöitä muun muassa seuraavilla tavoilla:

Jääkärit:

Punttialiharjoittelun mahdollisuus (2x päivässä ainakin)

Lepo.

Mahdollisuus monipuoliseen urheiluun ja liikuntaan.

Omasta fyysisestä kunnosta säännöllinen huolehtiminen.

Unen määrä.

Nukkumarauha.

Tarpeeksi pitkät lepoajat.

Ruoka: ilman kunnan ravintoa ei kroppa kestä fyysisiä suoritteita.

Riittävä lepo ja lepopäivät.

Tarpeeksi lepoa.

Monella unirytmillä. Itse pärjään melko hyvin lyhyilläkin unilla.

Riittävä lepo, joka yleensä tulee saatua.

Hyvät kuntoilumahdollisuudet.

Uni.

Riittävä lepo.

Uni.

Hyvä ruoka!

Riittävä lepo ja töiden rytmitys.

Riittävän pitkä lepoaika.

Unen määrä ja laatu.

Ruoka ja sen laatu.

Riittävä lepo, tarpeeksi töitä.

Ruoka, joka oli sattumoisin aika huonoa (ei menulla niin väliä, mutta ravintoarvot on päin vittua).

Mahdollisuudet "vaihtaa vapaalle" ja saada ajatukset ajoittain muualle ja muihin asioihin, kuin nykyisiin.

Lepoaika ja tarvittava energia, ruoka.

Säännölliset lepotauot. Virkeänä jaksaa.

Levon määrä (uni, lepopäivät).

Uni (määrä ja laatu).

Ryhmänjohtajien fyysiselle jaksamiselle antamien merkitysten osalta jaotus oli lähes sama kuin johdettavien fyysiselle jaksamiselle antamissa merkityksissä. Riittävä lepo nähtiin selkeästi tärkeimmäksi osatekijäksi. Huomionarvoista levolle ja unelle annetuissa merkityksissä oli erityisesti se, että monessa vastaajien antamassa merkityksessä nostettiin esille määräte *riittävä*. Vaikuttaa siltä, että erityisesti levon ja unen laatuun haluttiin kiinnittää erityistä huomiota. Vastausten perusteella on kuitenkin mahdotonta arvioida täysin tyhjentävästi, koettiinko lepoaikaa olleen määrällisesti riittävästi mutta laadullisesti riittämättömästi. Levon laadulle annetut merkitykset ovat kuitenkin tärkeitä pyrittäessä ymmärtämään lepoa ilmiönä. Määrä ei välttämättä korvaa laatua. Määrämittaisuus on kuitenkin se seikka, joka on helpoimmin arvioitavissa, todennettavissa ja laskettavissa.

Toiseksi eniten määritteitä sai kuntoilumahdollisuudet. Näiden kahden osatekijän lisäksi ryhmänjohtajien henkilöstöryhmässä loput merkitykset hajautuivat merkittävämmiin kuin johdettavien henkilöstöryhmässä. Olosuhteet ja ruoka nostettiin esille, mutta ei niin merkittävässä määrin kuin johdettavien antamien merkitysten osalta.

Ryhmänjohtajat kuvailivat fyysisen jaksamisen osatekijöitä muun muassa seuraavilla merkityksillä:

Ryhmänjohtajat:

Unen määrä ja laatu.

Resurssit → työmäärä

Esimiehet, resurssit → kokonaistyön määrä.

Riittävä lepo ja vapaa-aika.

Oma tila.

Riittävä lepo.

Kuntoilumahdollisuudet ja siihen järjestetty aika.

Riittävä ja kunnollinen lepo.

Urheilumahdollisuudet.

Punttisali (pystyy treenaamaan)

Riittävä uni.

Unen puute ja meteli majoituksessa (Suomi-talo).

Joukkueenjohtajien antamien merkitysten osalta riittävä lepo nousi merkittävimmäksi esille nostetuksi tekijäksi. Muiden osatekijöiden osalta vastaukset vaihtelivat vastaajittain, aivan kuten joukkueenjohtajien henkilöryhmässä huomioitiin myös henkisen jaksamisen merkitysten osalta. Joukkueenjohtajat kuvailivat fyysisen jaksamisen osatekijöitä muun muassa seuraavilla tavoilla:

Joukkueenjohtajat:

Rauhallinen paikka nukkua.

Lepo.

Ravinto. Todella huonossa tilanteessa irlantilaisten alla.

Levon riittävyys.

Fyysinen kunto.

Riittävä lepo.

Urheilumahdollisuudet → mahdollisuus purkaa paineta fyysisen liikunnan välityksellä.

Unen määrä.

Ravinto! UNIFIL-operaatiossa se ei ainakaan toteutunut.

Lepo.

9.2 Työstä palautuminen

Työstä palautuminen on prosessi, jonka aikana yksilön tila palautuu työpäivän aikana koettua kuormitusta ja stressiä edeltävälle tasolle (Mejman & Mulder 1998).

Palautuminen on Zijlstran ja Sonnentagin (2006) mukaan niin fysiologisen palautumisen kuin psykologisen palautumisen summa. (Kts. Feldt et al. 2007.)

Työstä palautumista voidaan kuvailla lukemattomilla eri tavoilla. Työ, sen sisältö, vaatimukset ja työstä palautuminen ovat yksilökohtaiseen kokemukseen perustuvia ilmiöitä. Vuorotyö itsessään vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin yksilökohtaisesti. Informantit kuvailevat kokemuksiaan vuorotyöstä muun muassa seuraavilla tavoilla:

Unirytmii on mennyt sekaisin koska työtä on yöllä, päivällä, aamulla, illalla joten elimistö ei enää tiedä koska on yö ja pitäisi nukkua ja koska ei.

Vartion jälkeinen päivä on mennyt sumussa, ja seuraavana yönä ei tule uni kun on nukkunut päivällä.

Paljon nukkuneenakin väsyttää, unen laatu kärsii.

Nuorempana onnistui paremmin.

Teen samaa siviilissä ja asia sopii minulle hyvin.

Työstä palautumisen voidaan katsoa olevan yksilökohtaista. Meijman ja Mulder (1998) määrittelevät työstä palautumisen prosessiksi, jonka aikana yksilön tila palautuu esimerkiksi työpäivän aikana koettua kuormitusta ja stressiä edeltävälle tasolle. Määritelmät, jotka kuvaavat työstä palautumista monitahoiseksi, fysiologis-psykologiseksi prosessiksi pyrkivät tuomaan esille työstä palautumisen käynnistymisprosessin edellytykset.

Työstä palautuminen edellyttää, että työntekijällä on työjaksojen välissä tarpeeksi aikaa levolle. Palautuminen katsotaan onnistuneeksi silloin, kun työntekijän elimistö on stressin aiheuttaman virittymisen jäljiltä palautunut fysiologisesti katsoen perustasolle. Lisäksi merkittävässä roolissa on työntekijän oma kokemus kyvystään ja valmiudestaan jatkaa työhön liittyvien tehtävien parissa. Tätä kutsutaan psykologiseksi palautumiseksi. (Zijlstra & Sonnentag 2006, 130.) Aikaan liittyvät paineet ovat yksi ponnistelun käyttövoima (Kahneman 2012, 49).

Toisaalta työstä palautumisen kannalta merkittävää on tarkastella myös sitä, minkälaisissa fyysisissä ja psykososiaalisissa oloissa työtä tehdään. Työn fyysinen raskaus ja epäsuotuisat fyysiset työolot nostavat olennaisesti riskiä työkuormituksesta palautumisen ongelmiin. Työn fyysisen olemuksen ja työympäristön lisäksi myös esimiehen rooli työkuormituksesta palautumiselle on merkittävä: esimiehen epäoikeudenmukainen kohtelu on yksi työstressin lähteistä. Samalla jatkuvat aikapaineet ja kokemus siitä, ettei työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia ole käytettävissä, vaikeuttavat työkuormituksesta palautumista. (Kinnunen & Mauno 2009,

46.) Informantit kuvailivat stressaavaksi kokemiaan työnjakoon liittyviä asioita muun muassa seuraavilla tavoilla:

Tiedon kulku ylhäältä alas, tiedottomuus tulevista tapahtumista stressaa.

Liika työmäärä, huono henkilöstönkäyttö. Toisinaan jäätäviä työrupeamia, toisinaan liian pitkiä lepotaukoja (yli 3pv).

Idioottimaiset käskyt johtoportaalta täyttää joku määrätty tehtävä.

Huono komppaniatason suunnittelu työtehtävissä ja työmäärän vastaanotossa.

Töiden määrä aika ajoin. Hyvin harvoin omalla kohdalla (*vastaaaja joukkueenjohtaja*).

Tiedon kulku ylhäältä alas, tiedottomuus tulevista tapahtumista stressaa.

Tehtävien huono suunnittelu esikunnassa. Ei ymmärretä käskyjen vaikutusta. Kiilotetaan omaa kilpeä ottamalla tehtäviä, joita ei pystytä kunnolla hoitamaan.

Jatkuva stressi, että jotain on jäänyt tekemättä ja että ryhmänjohtajat tulee huomauttamaan.

Johtajien linjaukset ja turhat säännöt vituttaa.

Vartiovuoron unirytmien sekoamisesta vaikea saada taas normaali rytmi päälle, kun joka kolmas tai neljäs yö aina valvotaan.

Työnjako ja työvuorojen suunnittelu vaativat erityistä osaamista esimiehiltä. Työvuorojen toimimattomuus näkyy muun muassa johdettavien jaksamisen haasteina enemmän tai myöhemmin. Kinnunen ja Mauno (2009, 47–48) painottavat työn vaatimusten ja voimavarojen keskeistä tasapainoa merkittävänä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Mikäli työssä on enemmän vaatimuksia kuin voimavaroja, työntekijän hyvinvointi ja terveys saattavat vaarantua. Lisäksi huomionarvoista on, että työn voimavarojen ja vaatimusten epäsuhta käynnistää pikemminkin terveyttä kuin motivaatiota heikentävän prosessin. (Ibid. 48.)

Taulukko 12. Työelämäosaamisen luokitusjärjestelmän kaksi pääkategoriaa kahdeksasta (mukailen Hanhinen 2010, 186).

Työyhteisöosaamisen kategoriat	Henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet
Henkilöstön johtamistaidot	Motivaatio
Työyhteisön yhteistyötaidot	Kehittymis- ja oppimistaidot
Organisaation tuntemus ja kulttuuriin sopeutuminen	Sopeutumiskyky ja joustavuus
Yhteistyö organisaatioiden eri yksiköiden kanssa	Henkilökohtaiset ominaisuudet
Työnohjaukseen liittyvä osaaminen	Monitaitoisuus
Alaistaidot	Ihmisen fyysiset ominaisuudet
	Henkiset valmiudet
	Työtoiminnan tehokkuus

Työkuormituksesta palautuminen on monen eri tekijän yhteisvaikutuksen prosessi, joka vaihtelee yksilöittäin ja organisaatioittain. Yhteisinä piirteinä tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esille muun muassa työn fyysinen ja psyykinen olemus sekä työn sosiaalisen ja fyysisen ympäristön merkitys työkuormituksesta palautumiselle. Työn fyysinen raskaus ja fyysisten työolojen puutteet ovat työkuormituksesta palautumisen onnistumisen kannalta riskejä. Toisaalta työn psykososiaalisista ominaisuuksista muun muassa esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus ja tuki sekä kohtuullisina pysyvät työn aikapaineet yhdessä työn vaikutusmahdollisuuksien kanssa edesauttavat työkuormituksesta palautumista. (Kinnunen & Mauno 2009, 50.)

Informanttien kuvailemat kokemukset työnjaon problematiikasta asettuvat ykseen teoriakirjallisuuden tarjoamiin kuvailuihin nähden. Johtajien osalta henkilöstön johtamistaidot, vuorovaikutustaidot sekä spesifit vuorotyön johtamisen taidot nousevat keskeiseen asemaan sotilaan toimintakyvyn johtamisessa. Ilman toimivia palautejärjestelmiä vuorotyön johtamisen tasapainotukset eivät toimi tehokkaasti. Yksilötasolla vuorotyö vaatii niin johtajilta kuin johdettavilta mukautumiskykyä, joka on resilienssiominaisuuden keskeinen alaominaisuus. Lisäksi tilannetietoisuus, valmius monipuoliseen toimintaan sekä kyky antaa palautetta nousevat keskeisiksi tekijöiksi. Johdettavien taholta tuotetun oikea-aikaisen informaation tarjoaminen toimivien palautejärjestelmien kautta edesauttaa johtajien kykyä vuorotyön tehokkaaseen suunnitteluun. Toimivan vuorotyöjärjestelmän hyödyt vaikuttavat ennen kaikkea henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

9.3 Vuorotyöhön sopeutumisen ryhmät

Vuorotyö vaikuttaa yksilöihin monin eri tavoin. Tutkimuskirjallisuus nostaa esille muun muassa vuorotyön vaikutukset yksilöiden unirytmiiin. Osittaisen univajeen kestäessä koko työviikon heikkenee yksilön kyky tarkkaavaisuuden jakamiseen usean kohteen välillä. (Suonsivu 2011, 94.) Työajoilla on monenlaisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Vuorotyö lisää muun muassa sydän- ja verisuonisairauksien, aikuusiän diabeteksen sekä mahdollisesti myös rintasyövän riskiä. Lisäksi aamu- ja yövuorojen yhteydessä esimerkiksi nukkuminen häiriintyy. Tämä voi kasvattaa tapaturmien riskiä. (Työterveyslaitos 2020.)

Työaika voidaan tarkastella erilaisten määreiden kautta. Näitä ovat muun muassa työajan pituus, tietty vuorokauden aika, jona työtä tehdään, palautuminen työpäivästä sekä työaikoihin liittyvät sosiaaliset ulottuvuudet. (Työaika 2015.)

Vuorotyö on rinnastettavissa aikaerorasitukseen. Valolle altistumisen rajoittaminen on yksi keskeisistä keinoista parantaa yksilöiden unen laatua. Erityisen tärkeää valolle altistumisen rajoittaminen on niin kutsutun valveillaolon ylläpitojakson aikana. Tämä jakso ajoittuu iltaisin noin kello 18 ja 20 välille. Vuorotyöläisten riskit sairastua sydän- ja verisuonitauteihin sekä kakkostyyppin diabetekseen ovat merkittävästi suurempia kuin ei-vuorotyöläisten. Vuorotyölle tyypillisiä seurauksia ovat lisäksi onnettomuudet ja loukkaantumiset. Riski onnettomuuksille kasvaa erityisesti yövuorojen aikana. (Saari 2015, 127.) Vuorotyön haitallisia vaikutuksia tulisi torjua rajoittamalla vuorojen, tässä tapauksessa erityisesti yövuorojen, kestoa. Peräkkäisten yövuorojen välttämisen lisäksi muun muassa vuorokierron suunnalla on merkitystä yksilöiden jaksamiseen. Vuorokierron tulisi kulkea myötäpäivään. (Kts. mm. Lockley & Foster 2012; Foster 2013.)

Vuorotyössä kannattaa suosia nopeasti myötäpäivään kiertäviä vuoromalleja, joiden tuloksena uni ja vireys häiriintyvät mahdollisimman vähän. Esimerkki nopeasti kiertävästä vuoromallista on esimerkiksi aamuvuoro, iltavuoro, yövuoro, vapaa ja vapaa. (Sallinen & Kecklund 2010.)

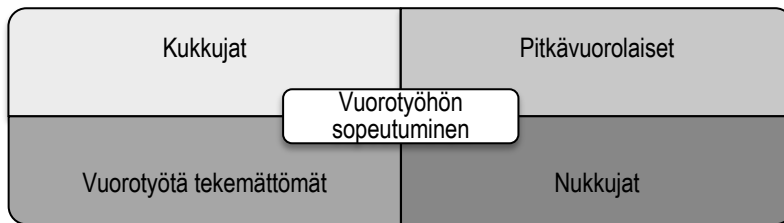
Järnefelt ja Hublin (2012, 134–135) muistuttavat säännöllisten ja epäsäännöllisten työaikojen erojen vaikutuksista yksilön jaksamiseen. Ihmisellä on fysiologinen tarve nukkua yöllä ja noudattaa säännöllistä vuorokausirytmää. Tätä sirkadiaanista rytmiä tahdittaa valo-pimeä -rytmi. Elimistö sopeutuu verrattain hitaasti uuteen uni-valve -rytmiin. Uneen ja vireyteen liittyvät ongelmat ovat seurausta sirkadiaanisen säätelyjärjestelmän psykofysiologisten toimintojen häiriintymisestä. Vattulainen (HS 8.10.2014) siteeraa artikkelissaan Helsingin Unikinikinan tutkimusjohtajaa professori Markku Partista uniongelmien yleisimmistä syistä. Yksi syy uniongelmien taustalta löytyy väärästä nukkumaanmenoajasta. Partisen mukaan ihmisillä on luontainen nukkumaanmeno-aika, joka sopii kullekin parhaiten.

Sopeutumisessa on havaittavissa niin yksilöön, työhön kuin sosiaaliseen tukeen liittyvää vaihtelua. Yksilön sopeutumiseen vaikuttavat niin sukupuoli, ikä, terveydentila kuin persoonallisuus. Joustavat, aktiiviset, ulospäin suuntautuneet sekä hyvän elämänhallinnan sekä terveelliset elämäntavat omaavat henkilöt sopeutuvat parhaiten uusiin unirytmieihin. (Ibid., 135.)

Työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa unirytmieihin sopeutumista. Merkittävimpiä työhön liittyviä ja työvuoroihin sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työvuorojen pituus, työvuorojen kiertosuunta ja säännöllisyys sekä ennustettavuus ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. Lisäksi erityisesti työ- ja vapaaapäivien jaksotuksella on merkitystä yksilön sopeutumiseen epäsäännöllisiin työaikoihin. Työn vaativuudella, palkalla sekä työterveyshuollon toimilla voidaan

myös vaikuttaa sopeutumiseen. Sosiaalisen tuen osalta perhesuhteet, ystävät ja työtoverit vaikuttavat yksilön sopeutumiseen epäsäännöllisiin työaikoihin. (Järnefelt & Hublin 2012, 135–136.)

Vuorotyö vaikuttaa vastaajien työhyvinvointiin hyvin yksilöllisesti. Kaiken kaikkiaan vuorotyön suunnittelun ja työnjaon nähdään aiheuttavan eniten haasteita jaksamiselle tutkimusorganisaatiossa. Useat informanteista kokivat, ettei vuorotyötä jaettu realistisesti eikä tasapuolisesti. Informanttien osalta vuorotyöhön sopeutumiselle on muodostettavissa seuraavat ryhmäluokitukset:



Kuvio 26. Vuorotyöhön sopeutumisen ryhmäjako

Kukkujat mukautuvat vuorotyöhön ja vaihtuviin työrytmeihin ongelmitta. He eivät koe, että vuorotyö itsessään stressaisi heitä juuri lainkaan. Työ koetaan työksi ja työajoilla ei sinänsä ole merkitystä työn toteuttamiselle. Kukkujat kuvailevat unittumuksiaan sellaisiksi, että heidän on helppo nukahtaa missä vain. Tähän ryhmään kuuluvista informanteista moni kertoi tekevänsä vuorotyötä myös kotimaan työtehtävissä.

Jääkärit:

Teen samaa siviilissä ja asia sopii minulle hyvin.

Ei vaikutusta.

Nopeasti tottunut siihen, ei haittoja.

Ei suurempia ongelmia, sopeutumiskysymys.

Ei millään tavalla!

Ei millään tavalla ole vaikuttanut.

Unirytmistä on tullut helposti muokattava, eikä vaihtelu haittaa käytännössä mitenkään.

Ei mitenkään.

Olen luonnostaan vuorotyörytmiin hyvin kykenevä; omaksun unirytmien nopeasti eikä vaikuta suoraan esim. fyysisiin harrasteisiin.

Ei suuresti. Harvoin unirytmiksi sekaisin.

Ryhmänjohtajat:

Omasta mielestäni vuorotyö ei vaikuta suuresti jaksamiseen.

Ei vaikutusta.

Olen oppinut kääntämään unirytmien nopeasti mihin suuntaan vain.

Yöhommiensa jälkeen nukutaan päivällä ja toisinpäin. Lepopäivä aina sen jälkeen tasoittaa rytmiä.

Ei mitään pysyviä vaikutuksia: keholla kestä aikansa totuttautua uuteen unirytmiiin.

Hetkittäin. Olen kuitenkin saanut rytmistä kiinni tilanteen ja työjärjestyksen niin salliessa. Ei ongelmia.

Tee vuorotyötä myös kotona, hyvin menee siellä. Täällä monta yövuoroa putkeen ja huono lepomahdollisuus jälkeen → hermot kiristyy ja motivaatio laskee.

Joukkueenjohtajat:

Ei juuri mitenkään. Joukkueenjohtaja pystyy rytmittämään unen tässä operaatiossa riittävän hyvin.

Ei mitenkään pitemmällä aikavälillä.

Ei vaikutusta kun olen jo tottunut siihen.

Pitkävuorolaiset pystyvät sopeutumaan vuorotyöhön kukkujen tavoin. Tämä informanttiryhmä toi kuitenkin esille sen, että yövuorojen tulisi olla mahdollisimman pitkiä ja saman rytmin tulisi toistua pidemmissä sykleissä. Pitkävuorolaiset tunsivat jaksamisensa vähentyneen jatkuvan vaihtelevan työvuororytmityksen lomassa, mutta kokivat silti pysyneensä jotakuinkin toimintakykyisinä.

Vuorotyötä tekemättömien informanttien ryhmä oli aineistosta esille nousseista ryhmistä määrällisesti pienin, mutta työnohjallisesti merkittävin. Tämän ryhmän informantit olivat lähes yksinomaan joukkueenjohtajia. Haaste muodostuu erityisesti siitä, että juuri vuorotyön tekeminen näyttää vastausten valossa olevan ilmiönä työyhteisön kohinaa ja ristiriitaa aiheuttava tekijä. Johdettavat odottivat esimiehiltään erityisesti esimerkillä johtamista. Kriisitilanteissa johtajien on osattava pitää omasta

toimintakyvystään huolta, eikä esimerkiksi johtaminen aina edellytä joukon mukana valvomista. Rutiininomaisessa turvallisuustyötä tekevässä organisaatiossa esimerkiksi johtamisen ideaali on kuitenkin istutettu syvälle johdettavien mieliin. Näin ollen johtajilta odotetaan jonkinlaista osallistumista ja vähintään ymmärrystä siitä, mitä johdettavat työkseen tekevät ja millaisissa olosuhteissa. Informanteista johdettavat kuvailivat osallistumisestaan vuorotyön tekemiseen muun muassa seuraavilla tavoilla:

Joukkueenjohtajat:

Ei ole ollut vuorotyötä ja unirytmäni on kokoajan sekaisin.

Valvottu yö näkyy ja tuntuu yleisessä jaksamisessa pari päivää.

En joudu työtehtävissäni kovinkaan paljon vuorotyöhön.

Ei juurikaan, omalla kohdallani vuorotyötä melko harvoin.

Muiden ryhmien vastauksien analyysissä esille tullut ongelma on se, että kolmen muun ryhmän työnjaosta vastaavat organisaatiossa henkilöt, jotka kuuluvat ryhmään "vuorotyöhön osallistumattomat". Vuorovaikutuksen asteesta riippuen suunnittelutyön vaikuttavuus on ollut negatiivista tai, harvoin kuvattuna, positiivista.

Monet informantit toivat esille sen, että on vaikea ellei mahdotonta suunnitella jotain, mihin oma kokemusmaailma ei yllä. Tämä on erityisen mielenkiintoinen huomio verrattaessa sotilasorganisaatiossa enemmän tai vähemmän vallitsevaa vanhakantaista organisaatiokulttuuria modernin toimintaympäristön odotuksiin ja vaatimuksiin. Ajatus ja ennen kaikkea luottamus siihen, että "suomalainen sotilas jaksaa" sekä "kyllä pojat hoitaa" elää yhä vahvana organisaation johtamisprosesseissa. Haasteelliseksi ilmiön tekee se, että johdettavien odotukset johtamista ja johtajia kohtaan eivät kuvatonlaisessa organisaatiokulttuurin viitekehyksessä kohtaa.

Yhdeksi suurimmista sotilaan jaksamiseen vaikuttavista haasteista esille nostettiin esimiesten kyky vuorotyön suunnitteluun ja johtamiseen. Esimiesryhmän vastausten perusteella näyttää siltä, etteivät esimiehet itse ole tehneet vuorotyötä. Heiltä puuttuu näin ollen kokemus vuorotyön tekemisestä. Esimerkkinä on vaikea toimia, mikäli oma kokemusmaailma ei anna työkaluja esimerkiksi olemiseen. Lisäksi työnjaon suunnittelua on haastavaa kehittää, mikäli tiedossa ei ole työnjaon solmukohtia. Tässä esille nousevat aineistosta kumpuavat haasteet vuorovaikutusprosesseissa johtajien ja johdettavien välillä. Tilannetietoisuus vaatii oikea-aikaista ja oikeasisältöistä tietoa. Esimies on vastuussa tarpeelliseksi katsomiensa

palautejärjestelmien rakentamisesta. Johdettavien vastuulla on tarpeellisen tiedon jakaminen johdettavien suuntaan. Työnantaja on ylimmällä organisaatiotasolla velvollinen vastaamaan työturvallisuuden suunnittelusta ja eri kuormitustekijöiden kokonaisarviointista (Työturvallisuuslaki 738/2002; Työterveyslaitos 2011, 35).

Keskusteluun vuorovaikutusprosesseista liittyy olennaisesti Bergerin ja Luckmannin (1994, 40–41) esille tuoma kasvokkaisuuden periaate. Suhteemme toisiin ihmisiin ovat yleensä joustavia ollessamme kasvokkain heidän kanssaan. Erinäiset tyypittelyt toisten ihmisten persoonista jäsentävät jatkuvasti henkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Kuten Berger ja Luckmann (1994, 41) osuvasti tiivistävät: ”Sekä väärintulkintaa että tekopyhyyttä on vaikeampaa ylläpitää kasvokkain kuin etäisemmissä sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoissa.” Mikäli vuorotyöhön osallistumattomien ryhmä ei kohtaa muita ryhmiä kuin ajoittain, odotettavissa voi olla enemmän tai vähemmän väärintulkintaa erinäisistä asioista.

Nukkujat olivat vastaajien osalta se esiin noussut ryhmä, jossa vuorotyöhön mukautuminen koettiin haastavaksi jaksamisen osalta. Tähän ryhmään kuuluivat myös ne informantit, jotka nostivat esille todelliset uniongelmat, jopa unettomuuden, jatkuvien vaihtuvien rytmien vuoksi.

Nukkujien vastauksien myötä resilienssin muodostumiselle voidaan löytää seuraavanlaisia teemoja. Resilienssipotentiaalin aktivoimiseksi heikoimmin vuorotyöhön sopeutuva ryhmä eli nukkujat tarvitsevat resilienssiprosessinsa avuksi a) sosiaalista tukea vuorotyöhön mukautumisessa b) hygieenisen nukkumisympäristön c) omaa tilaa sekä d) mahdollisuuden vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen.

Tämän ryhmän informantit toivat myös aktiivisesti esille vuorotyön vaikutukset työturvallisuuteen sekä yleiseen työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon. Informantit nostivat lisäksi esille unihygienian merkityksen levon laadullisessa tarkastelussa. Jatkuva melu, vaihtuvat asuintilat sekä jatkuvasti muuttuva rytmi sekä epätietoisuus tulevasta edesauttoivat unen laadun heikkenemistä ja vaikeuttivat osaltaan unensaantia. Nukkuihin lukeutuvat informantit kuvailivat vuorotyön vaikutuksia muun muassa seuraavilla tavoilla:

Jääkärit:

Vartion jälkeinen päivä on mennyt sumussa, ja seuraavan yönä ei tule uni kun on nukkunut päivällä.

Paljon nukkuneenakin väsyttää, unen laatu kärsii.

Kun esim. vartiovuoron jälkeen pääsee vasta aamulla nukkumaan, koko päivä menee ihan koomassa ja ensi yönä ei saa kunnolla unta. Pidemmän päälle se toki harmittaa.

Nuorempana onnistui paremmin (*vastaaja 38 vuotta*).

Unirytmii ajoittain sekaisin ja siitä seurannut väsymyksen tunne häiritsee toimintaa. Huom! Ajoittain, ei aina ja jatkuvasti.

Lisääntynyt ärtyneisyys.

Silloin kun se on ollut säännöllistä ja tuntimäärät ovat olleet pieniä niin ei ole ollut ongelmia. Näin vain ei ole ollut muuta kuin tässä loppuvaiheessa.

Unirytmii menee sekaisin ja sitten nukkuu pari seuraavaa yötä yövuoron jälkeen huonosti. Ei kummoisia vaikutuksia.

Unirytmii sekaisin, vaikuttaa vireystilaa. Se kun ei välillä tiedä omia töitä ennakkoon. Voisiko vähän suunnitella ja infota?

Huonosti. Yövuoron jälkeisenä päivänä ei jaksa tehdä mitään. Varsinkin yövartiot ovat verottaneet paljon energiaa seuraavalta päivältä.

Yleensä jos on yön töissä niin ei saa rauhassa nukkuttua. Jotkut kouluttaa Suomitalolla tms. Jos nukut pitkään missaat aamupalan ja lounaan. Ravinnon saanti?!

Yövuorojen jälkeen tai niiden aikana univelka kasaantuu nopeasti koska päivisin on hyvin hankala nukkua melun ja muun mahdollisen palveluksen vuoksi.

Kun yöllä ei saa nukkua, eikä pitkät unet ole käytännöllisiä (esim. ruokailut) päivällä, jää unen määrä vähäiseksi duty-vuorolla. Partiopäivinä saa nukkua tarpeeksi, vaikka olisikin CRLO-partiointi 0300–0600.

Ryhmänjohtajat:

Yleensä vartiovuoron jälkeen nukuin pitkään mutta sitten unta ei saanutkaan yöllä ja rytmi siis päin helvettä. Jos nukkuu vartion jälkeen vähän niin kiukutti, sitten kun sai loppujen lopuksi yölläkin unta piti herätä vitun aamuparaatiin ja taas tuli paha mieli.

Unirytmii on mennyt sekaisin koska työtä on yöllä, päivällä, aamulla, illalla joten elimistö ei enään tiedä koska on yön ja pitäisi nukkua ja koska ei.

Unen saaminen on välillä vaikeeta kun vuorokausirytmii on todella vaihteleva.

Päivät ovat menneet nukkuessa ja pitkänkin unen jälkeen on väsynyt.

Negatiivisesti, koska olen huono "päivänukkuja".

Hetkellisiä univaikeuksia. Yövuoron jälkeen ei kannata nukkua liian pitkään.

Joukkueenjohtajat:

Heikentävästi.

A-Coyn (A-komppania) vuorot ovat todella epäsäännöllisiä joten enimmäkseen vaikutus on ollut negatiivista.

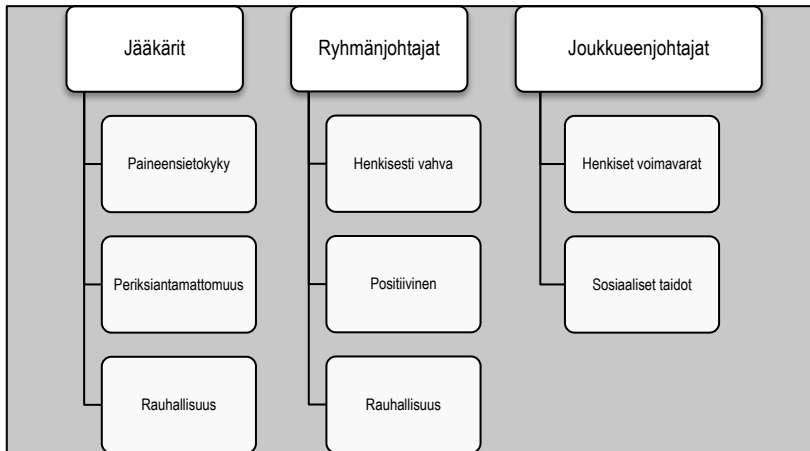
Lämsä ja Päivike (2013, 80) muistuttavat, että työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka edesauttaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Samalla työmotivaatiosta on löydettävissä muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Erilaiset vuorotyöryhmät voivat auttaa jäsentämään vuorotyöhön mukautumisen tyyppittelyitä edesauttaen sitä kautta vuorotyön suunnitteluprosessia. Tutkimusaineistosta nousevilla merkityksillä voidaan käsitteellistää muun muassa työmotivaation muotoa ja voimakkuutta.

9.4 Analyysi: Resilientin sotilaan rakennusaineet

Alasuutari (2007, 15–17) muistuttaa, että ihmislajin ylivoimaisuudesta ja menestyksestä eläinlajien keskuudessa on käyty keskustelua vuosisatoja. Ihmisen sopeutumiskyvystä kertovat muun muassa fysiikan saavutukset, joiden ansiosta ihminen on käynyt kuussa. Ihmiskehon yksi heikkous on kuitenkin sen kyky kestää ääriolosuhteita. Sopeutumisemme ääriolosuhteisiin perustuu pitkälti taitoomme soveltaa. Osamme suojata kehoamme erilaisen suojarustusten ja lisälaitteiden muodossa. Ihmislajin sopeutumiskykyä perustellaan usein ylivoimaisella älykkyydellä.

Resilienssi ei ole informanttien katsantokannasta käsin yksinomaan hyvää kuntoa. Vain pieni murto-osa kaikista informanteista kuvailee henkilöä, joka jaksaa jatkaa paineesta huolimatta sellaiseksi, jolla on pelkästään hyvä fyysinen kunto.

Informantit kuvailivat ympäristön muutoksiin sopeutuvaa yksilöä eri tavoilla. Informanttien kuvailujen kautta luonteenpiirteet jaoteltiin pää- ja alasegmentteihin alla olevan kuvion mukaisesti. Segmentit on lisäksi lueteltu henkilöstöryhmittäin vertailun mahdollistamiseksi sekä siitä syystä, että etenkin mahdolliset henkilöryhmien väliset erot tulisivat selville. Henkinen mukautumiskyky, rauhallisuus sekä henkinen ja fyysinen tasapaino nousivat keskeisiksi ominaisuuksiksi sopeutuvaa yksilöä kuvailtaessa.



Kuvio 27. Toimintakykyisen sotilaan määritteet.

Rauhallisuus ja tasapaino on selitettävissä muun muassa ihmisyksilöille ominaisen päätöksentekojärjestelmän kautta. Kahnemanin (2012) esille tuomana yksilön päätöksentekojärjestelmän jakautuminen kahteen osaan, intuitiiviseen nopean ajattelun järjestelmään eli kokevaan itseen ja hitaaseen ponnistelevaan järjestelmään eli muistavaan itseen, vaikuttaa hyvin paljon yksilön kykyyn mukautua muuttuviin tilanteisiin. Näiden järjestelmien työnjako on optimaalitulanteessa erittäin tehokas: päätöksenteon tarkoituksena on minimoida ponnistus ja optimoida suoritus. Koska oman ajattelun jatkuva kyseenalaistaminen on kuitenkin työlästä, yllämme parhaimmillaan vaan kompromissiin eli tunnistamaan tilanteet, joissa virheet ovat todennäköisiä. Ihmisyksilöiden on verrattain helpompi tunnistaa toisten tekemät virheet kuin omansa. (Ibid.)

Informantit kuvailivat muun muassa paineensietokyvyn, periksiantamattomuuden ja henkisen vahvuuden olevan keskeisiä ominaisuuksia sotilaalla, joka jaksaa jatkaa paineesta huolimatta. Ominaisuudet itse asiassa ovat osittain päällekkäisiä ja kuvailevat yksilön mukautumiskykyä ja kimmoisuutta, eli resilienssiä, eri tulokulmista käsin. Samalla nämä ominaisuudet yhdistävät toimintakyvyn fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista ulottuvuutta toisiinsa. Resilienssin voidaan katsoa olevan samalla tavalla toimintakyvyn eri ulottuvuuksia yhdistävä voimavara, joka jokaisella yksilöllä aktivoituu eri tavalla eri tilanteissa.

Hanhinen (2010, 186) erittelee työelämäosaamisen kvalifikaatioita jakamalla luokitukset pääkategorioihin ja niiden alakategorioihin. Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja asenteen osalta yksilön työelämäkvalifikaatiot jakaantuvat seuraaviin muuttujiin: motivaatio, kehittyminen- ja oppimistaidot, sopeutumiskyky ja

joustavuus, persoonalliset ominaisuudet, monitaitoisuus, ihmisen fyysiset ominaisuudet, henkiset valmiudet sekä työtoiminnan tehokkuus. Kaikki nämä ominaisuudet vaikuttavat omalla tapaa myös resilienssin aktivoitumiseen.

Tutkimuksen aineiston osalta yksi eniten jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä oli esimies toimijana ja hänen tapansa johtaa. Lisäksi merkittävään asemaan nostettiin se seikka, ettei henkilöstö kokenut omaavansa vaikuttamismahdollisuuksia oman työnsä suunnitteluun nähden. Vaikutusmahdollisuuksien puute vähensi informanttien osalta merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta, jolloin perustarpeiden täyttämättä jääminen alkoi nakertaa myös yksilöiden toimintakykyä – toisilla enemmän, toisilla vähemmän. Kaiken kaikkiaan yhteisöllisyyden sekä erityisesti läheisen turvaverkoston olemassaolon voidaan katsoa olevan resilienssiä aktivoiva voima.

Johtajat näkivät joukkueidensa sotilaiden suurimmiksi jaksamiseen vaikuttaviksi haasteiksi liiallisen työmäärän sekä tasaisen työnjaon haasteet. Toisaalta ryhmänjohtajat yhtä tasoa alemmina johtajina nostivat sitä vastoin joukkueen mittakaavassa suurimmiksi haasteiksi johtamistoiminnoissaan heikosti suorituvat joukkueenjohtajat sekä liiallisen työmäärän yhdistettynä epätasa-arvoiseen kohteluun. Johdettavat puolestaan näkivät jaksamisten ongelmien pölevän joukkueetasolla erityisesti huonoissa joukkueenjohtajissa ja toissijaisesti liiallisessa työmäärässä sekä työtehtäviin liittyvissä epäolennaisuuksissa. Kaikilla eri tasoilla tarkasteltuna fyysiseen hyvinvointiin merkittävästi vaikuttava seikka olivat työvuorosuunnittelun lisäksi unen ja levon määrä sekä ylipäätään levon mahdollistaminen. Lepo toimintakykyä elvyttävänä voimavarana aktivoi samalla yksilön resilienssipotentiaalin käyttöön ottamista.

10 RESILIENSSIPOTENTIAALIN JOHTAMINEN

Kunnioitus, yhteistyö, jatkuva parantaminen ja vastuullisuus.

SKJL 1/2012 ja 2/2012 arvot

Modernissa maailmankuvassa toimintaympäristön muutos vaatii niin organisatioilta kuin yksilöiltä hyvää, ellei loistavaa sopeutumiskykyä. Työelämässä kokemuksellisuus on noussut entistä suurempaan arvoon vuorovaikutustaitojen ohella. Samalla johtajuudelle asetetaan entistä enemmän toiveita ja vaatimuksia. Johtajan tulisi pystyä asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi tuottamaan ymmärrystä henkilökohtaisten kokemusten kautta, pitämään yllä vahvaa vuorovaikutusta sekä tuottamaan vakuuttavia dialogeja sekä tavoitemielikuvia (Sandberg & Targama 1998, 185).

Työyhteisön tuottamilla arvoilla on asema työn merkityksen arvopohjaiselle rakentumiselle. Suomalaisten tekemää työtä kriisinhallinnan parissa arvostetaan maailmalla. Olemme sanojemme mittaisia työntekijöitä ja teemme työtä arvojemme mukaisesti. Miten sitten tulisi johtaa suomalaisia sisupusseja?

Työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä johtamisen osa-alueista. Johtamisen tasolla työhyvinvointiosaaminen käsittää monenlaisia asiakokonaisuuksia. Näitä ovat muun muassa johtajan oma arvomaailma, ihmis- ja maailmakäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittaminen, vahva tunneäly ja viisaus, itsensä johtaminen ja oivallus siitä, että myös johto tarvitsee toiminnan ohjausta ja apuja kehitystyöhön. Hyvän työhyvinvoinnin perustan luovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. (Suonsivu 2011, 167–168.)

Machiavelli esittää oivallisen retorisesti, onko siis pyrittävä rakastetuksi vai pelätyksi? Vanhassa neuvossa on jotakin moderneihin johtajuuskäsityksiin sopivaa, sillä se määrittää suhdetta, joka johtamisessa sittenkin on tärkeintä: vuorovaikutussuhdetta johdettaviin. Machiavelli muotoilee asian näin: ”Kokoavasti voin sanoa, että viisaan ruhtinaan tulee tukeutua omaansa eikä sellaiseen mikä on muilta peräisin, ja rakkaushan lähtee alamaisten tasolta mutta pelko on hänen itsensä synnyttämä.” (Machiavelli 2001, 73.)

Johtaminen vaatii elämistä ja valintoja, kokemuksia ja muistoja. Tutkimuskirjallisuus on täynnä johtajalle ydintehtäväksi esitettyjä toimia. Suonsivu (2011, 164) näkee hyvän johtamisen perustana hyvän itsetuntemuksen sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen. Aktiivinen johtajuus nähdään työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavana johtajuutena, kun taas passiivisen johtamisen koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti. (Ibid.)

Ihmisten kompleksisuus haastaa logiikan; ihmistä ja hänen vuorovaikutussuheteitaan kuvaillaan usein kompleksisiksi ilmentymiksi (kts. mm. Varto 1992, 43–45; Huotilainen & Saarikivi 2018, 209). Samalla internet on muuttanut tapaamme olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Perinteinen hierarkia organisaatioissa on saanut haastajan dynaamisemmista ja itseohjautuvammista organisaatiomalleista. Kompleksisissa organisaatioissa järjestäytyminen on spontaanimpaa ja johtajuus voi vaihdella sen mukaan, kuka kulloinkin tietää asiasta eniten. Myös tiedonkulku on muuttunut ja yksilöt sen myötä. Tiedon aikakaudella lyhyet viestintäetäisyydet takaavat riittävän tehokkaan tiedonvaihdon ketteryttä parantamaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 212–214.)

Kaoottisuus ei myöskään ole vähenemässä tulevina vuosikymmeninä. Tästä syystä ratkaisut kompleksisuuteen ovat keskeisessä asemassa tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Samalla myös johtajuus muuttuu; tarvitsemme muutakin kuin ymmärrystä ja kontrollia. Mukautuvien organisaatioiden rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii sellaisen kulttuurin luomista ja ylläpitämistä, joka on samaan aikaan joustava ja kestävä. (McCrystal et al. 2015, 231.) Resilienssi on kehitysprosessina läsnä erityisesti johtamisen ja organisaatioiden tasolla.

Suomalaisen sotilasjohtamisen osalta syväjohtamisen malli pohjaa pitkälti Bassin (1985) sekä Metcalfe ja Metcalfen (2001) teoksista johdettuihin ideoihin. Idea karismaattisesta ja kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan pyrkivästä johtamisesta sekä sitä tukevista palautejärjestelmistä on viety edelleen eteenpäin Metcalfe ja Metcalfen transformationaalisen johtajuuden kysymyssarjassa (Ladkin 2010, 4). Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamiskäsitys on yhdistetty kokonaisuudeksi karismaattista johtamista kuvailevissa eri teoriomalleissa (kts. mm. Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 207; Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007, 15–25).

Suomalaisessa sotilaskulttuurissa johtamisen tarkastelu on pitkään perustunut asioiden johtamisen analysoinnille. Johtamista on pidetty lähinnä välineenä muiden välineiden joukossa tehtävien toteuttamisen takaamiseksi. Johtajuuden tarkastelu vaatii usein henkilösuhteiden asettamista tarkastelun lähtökohdaksi. Traditionaalisessa tiukkoihin käskyvaltasuhteisiin ja annettuun normatiiviseen valtaan

perustuvassa organisaatiossa tällaiselle lähestymistavalle ei ole katsottu olevan ti-lausta. Vuorovaikutusta ja omaa kehittämispotentiaalia on analysoitu pitkälti johta-jille tarjottujen 360-arvioiden kautta. (kts. lisää Puolustusvoimat 2012, 22.) Toimin-taympäristö kuitenkin muuttuu kaiken aikaa ja dynaamisuuden vaatimus sen seu-rauksena. Tässä luvussa käsitellään niitä johtamisen ilmiöön liittyviä tekijöitä, jotka tutkimusorganisaation informantit ovat nostaneet keskeiseen asemaan toimintaky-vyn ja resilienssin johtamisessa.

10.1 Oppivan organisaation luominen

Tutkimusorganisaation asettamat yhteiset ja jaetuiksi merkityksiksi tarkoitettut ar-vot, kuten kunnioitus, yhteistyö, jatkuva parantaminen ja vastuullisuus, luovat ku-van kehittymään pyrkivästä oppivasta organisaatiosta. Arvostuksen, ammattitaidon vaalimisen, esimerkillisyyden sekä vastuuntunnon arvot ovat piirteitä, jotka voivat löytyä yksilöstä itsestään jo valmiina tai joita voidaan myös aktivoida. Keskeistä annetuille arvoille on yhteistyön ja vuorovaikutuksen prosessien painottaminen niin henkilöstöryhmien sisällä kuin niiden välillä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn Lunenburgin (2011) asioiden ja ihmisten johtamisen toimintataperoja erittelevä taulukko kahden johtamisen perinteen si-sällöistä helpottaa myös tutkimuskohteen johtamisprosessien ymmärtämistä.

Taulukko 13. Asioiden ja ihmisten johtamisen kategorinen vertailu Lunenburgin (2011) mukaan.

Kategoria	Leadership	Management
Ajatusprosessi	Keskittyy ihmisiin Katsoo ulospäin	Keskittyy asioihin Katsoo sisäänpäin
Tavoitteen asettaminen	Artikuloi vision Luo tulevaisuutta Hahmottaa kokonaisuuden	Toteuttaa suunnitelmia Parantaa tätä hetkeä Keskittyy sisältöön
Suhteet työntekijöihin	Voimaannuttaa Kollegiaalinen Luottaa ja kehittää	Kontrolloi Alaissuhteet Johtaa ja koordinoi
Operointi	Tekee oikeita asioita Luo muutosta Palvelee johdettavia	Tekee asiat oikein Johtaa muutosta Palvelee johtoa
Hallinto	Käyttää valtaa Käyttää konflikteja Toimii päättäväisesti	Käyttää auktoriteettia Välttää konflikteja Toimii responsiivisesti

Tutkimusorganisaation kannalta oppiminen on ehdoton edellytys mukautumisky-vyn ylläpitämiseksi. Toimintaympäristö Lähi-idässä vaatii samaan aikaan rutiinien sietämistä ja kykyä valppauteen sekä mukautumista nopeasti muuttuviin

olosuhteisiin. Tilannetietoisuus ympäristöön nähden on yksi tarkasteltava ulottuvuus. Resilienssin kannalta tärkeä ominaisuus on myös tilannetietoisuus sisälle päin, niin yksilöön itseensä kuin joukkoon nähden. Vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen ovat keskeisiä elementtejä tilannetietoisuuden ylläpitämiseksi.

Jotta esimerkillä johtamista pystytään punnitsemaan, on päästävä käsiksi Kahnemanin (2012, 478) nimeämään kahvipöytäjuoruiluun. Näitä itse työn suorittamiseen liittyviä kehitysehdotuksia kartoittamalla voidaan tarkastella sitä, mistä palautetta annetaan tutkimusjoukon sisällä. Näistä kehitysehdotuksista voi olla pääteltävissä, minkälaisia ongelmia organisaation työnteossa on löydettävissä.

Kahnemanin (2012, 477) mukaan organisaatiot ovat yksilöitä parempia virheiden välttämässä, koska organisaatiot ajattelevat luonnostaan hitaammin ja niillä on valta pakottaa toiminta järjestyksessä eteneviin menetelmiin. Käytännön sovelluksina organisaatiot voivat laatia hyödyllisiä tarkistuslistoja ja pakottaa organisaatiossa toimivat henkilöt käyttämään niitä.

Tutkimusjoukko on määritellyt seuraavanlaisia kehitysehdotuksia kysyttäessä, tuleeko informanttien mieleen joitakin rotaation aikaisia johtamiseen, jaksamiseen tai uueen liittyviä kokemuksia, joista voisi olla hyötyä tulevien rotaatioiden suunnittelutyön osalta. Jääkärit nostivat esille muun muassa seuraavanlaisia kokemuksia:

Aamuparaatit pois. Sopimattomat johtajat pois.

Libanon ei ole oikea paikka jääkärikomppanialle.

Hyvät rauhalliset kokeneet johtajat ja oma paikka (ei jatkuvaa paikanvaihtoa ja siirtolaisena oloa) ja treenausmahdollisuudet

Olemalla suomalaisia ja unohtamalla irlantilaisten toimintamallit. Aamuparaatin poisto, lepoaika 24h vartion jälkeen 16h.

Kaikkien tasavertainen kohtelu, ei suosita tiettyjä henkilöitä kuten täällä aina menee! Mitä isompi herra, sitä vähemmän säännöt koskevat heitä! Arvosta riippumatta kaikille samat säännöt!

Wellfare-palveluiden kehittäminen auttaisi varmasti.

Parempaa ja huolellisempaa henkilöstösuunnittelua rekrytoinnissa. Jonkinlainen analyysi ja kielitesti joukkueenjohtajille. Englanninkielen kielitaito joukkueenjohtajilla ollut ihan yläastetasoa tai huonompaa.

Luottakaa jätkiin, olkaa kiinnostuneita. Lisäksi oman tehtävän ymmärtäminen, töiden suunnittelu ja infoaminen. Järkevät lomat ja tasapuolisuus tai kompensointi, olosuhteiden parantaminen.

Sallikaa riittävä lepo kaikille.

Vähemmän pykälää jääkärijoukkueelle, kun sen voi kuka vaan hoitaa.

Ryhmänjohtajat voisivat katsoa pykälät (työvuorot) tasaisemmin.

Korvatulpat ja ilmastointilaite kylmälle.

Vartiovuorossa ollessa pitäisi saada nukkua kun on "levossa".

Ymmärtäminen alaisen ja johtajan välillä. Taustat, luottamus, kyky suorittaa tehtäviä.

Alaisten palautetta pitää pystyä kuuntelemaan. Tietoa pitää siirtää eteenpäin vaikka se itseä koskisi (esim. vessapaperitapaus), ei voi vaatia muilta mitään mihin itse ei olisi koulutettu.

Johtajat ja muut vastuunalaiset ihmiset tulisi seuloa mukaan hiukan tarkemmin.

Kiinnitetään enemmän huomiota tulevan joukkueenjohtajan ominaisuuksiin.

Kokeneempi joukkueen johto olisi tervetullut ja nimenomaan operaatiokokemusta.

Informanttien vastauksista piirtyy kuva siitä, että itse työhön ja työpäivään katsotaan liittyvän sellaisia toimia ja toimenpiteitä, joilla ei uskota olevan vaikutusta ja merkitystä työn toteuttamiseen. Lisäksi vastauksista välittyy selvästi tarve tehostaa perustarpeiden, kuten levon ja unen, toteuttamismahdollisuuksia.

Informantit (jääkärit) nostavat lisäksi esille myös johtamiskokemuksen vaikutuksen työnjakoon ja näin ollen myös tehtävien toteuttamiseen. Organisaation asettaman jatkuvan parantamisen ja oppimisen tavoitteisiin nähden informantit nostavat esille hyvin perustavanlaatuisia, käytännön työntekoon ja yksilön toimintakykyyn liittyviä prosesseja, joiden huomioon ottaminen vaatii organisaatiolta ja sen henkilöstöltä ennen kaikkea toimivia palautejärjestelmiä sekä kykyä vuorovaikutukseen. Kayesia (2015) mukaillen voidaan puhua erityisesti kyvystä havainnoida muuttujia ja syy-seuraus-suhteita pitämällä samalla kiinni tehtävän suorittamisen osalta jo saavutetusta tasosta. Ilman havainnointia on hankala oppia.

Ryhmänjohtajat näkivät muun muassa seuraavanlaisten ilmiöiden huomioon ottamisella olevan vaikutusta joukon toimintakykyyn:

Majoitusolosuhteet eivät ole laadukkaita. Muun muassa vesi sataa sisään ja ilmastointi ei toimi. Melua.

"Ylempien" johtajien pitäisi kuunnella enemmän alaisiaan. Tämä ei ole varusmiespalvelusta. Liian ahtaat majoitustilat. Niiden seurauksena ei yksityisyyttä, mikä aiheuttaa stressiä.

Enemmän miehistöä, vähemmän töitä yhdelle miehelle ja varsinkin työn jaksottaminen. Yhdellä miehellä on esimerkiksi neljä partiota päivässä ja sitten on viikko ettei ole mitään. Ei näin!

Yövuorojen jälkeen ja useampien yövuorojen jälkeen pitää saada antaa aikaa palautua.

Harkitkaa uudelleen sitä, kannattaako johtajiksi valita ensikertalaisia sekä sitä että pätevää miehistöainesta löytyy muualtakin kuin Porin prikaatin 1JK:sta!

Ilmastointilaitteiden korjaus nopeammin.

Koittakaa hoitaa säännöllinen työrytmi tänne A-kompanialle!

Keskitytään enemmän henkilöstöjohtamiseen eikä johdeta asioita. Paljon parantamisen varaa!

Informanttien esille nostamista teemoista hahmottuvat vahvasti työnjaolliset haasteet, jopa ongelmat, jotka vaikuttivat joukon toimintakykyyn. Keskeisenä huomiona voidaan myös pitää sitä, että resursointi nostetaan ryhmänjohtajien henkilöstöryhmässä selkeästi esille; ongelma on havaittu ja ratkaisun suhteen on huomioitu, ettei nykyisillä resursseilla pystytä venymään enää enempään. Huomio palautuu jälleen kerran koko organisaatiolle määritettyyn yhteiseksi ja jaettavaksi tarkoitettuun jatkuvan parantamisen arvoon.

Jatkuvan parantamisen tavoitteena oli, että jokainen organisaatiossa toimiva henkilö toimisi ammattimaisesti ja esimerkillisesti pyrkien oman ja joukon hengen ja suorituskyvyn kehittämiseen. Informanttien antamissa merkityksissä tiivistyvät johtajille asetettuina vaatimuksina kyky ammattitaitoiseen vuorotyön johtamiseen ja työnjaon mahdollisimman tasapuoliseen toteuttamiseen joukon toimintakyvyn potentiaalin turvaamiseksi. Lisäksi merkityksellistä on se, että vuorovaikutuksen tarve tuodaan erikseen esille tälläkin toimijatasolla. Havainnointi ja oppiminen ilman vuorovaikutusta on hankala yhtälö, mikäli toimintaa halutaan kehittää.

Joukkueenjohtajat, joille aiemmissa informanttien vastauksissa tuntuu asetetun melkoisesti parantamisen varaa, toivat esille muun muassa seuraavanlaisia kehittämissuhteita:

Virkistäytymismahdollisuus edes kerran kuussa parantaa motivaatiota ja jaksamista.

Kaksi miestä samaan majoituskörmyyn. Nykyisellään neljä on liikaa.

Johtajien valinnat erityisen tärkeitä! Komppanian päällikön oltava riittävän kokenut ja rohkea sanomaan tarvittaessa Ei! Päällikön pidettävä omiensa puolta ja oltava omiensa parissa! Ei piiloutua!

Pitää olla koko ajan valmis muutoksiin.

Suomi-talolla voisi olla tarjolla kamomillateetä.

Yleinen ongelma johtamisessa on tiedonkulku varsinkin irkkujen ja suomalaisten välillä.

Merkitykset, jotka informantit nostavat esille, puoltavat jälleen vuorovaikutuksen tehostamista sekä johtajien henkilökohtaisen kokemuksen ja ammattitaidon varmistamista vuorotyön sekä työnjaon johtamisen osalta. Kyky mukautua muutokseen on keskeinen tutkimusorganisaatiolle annetuissa tehtävissä sekä niihin liittyvissä toimenkuvissa. Erään informantin antama merkitys ”Suomi-talolla voisi olla tarjolla kamomillateetä.” voidaan tulkita ironiseksi sutkautukseksi arjen työn kuormittavuudesta ja joukon esillä tuomasta johdon näkökulmasta turhastakin palautteesta. Toisaalta informantti on saattanut kohdentaa huomion tarpeelle rauhoittavaa työyhteisön kärjistänyttä tilannetta, jolloin palautteen hyväksikäyttö ja oppiminen ylipäättään mahdollistuvat.

Yhdessä tekemiseen liittyvä olennaisena osana myös sosiaalinen vuorovaikutus ja erityisesti kasvokkuus. Toisten ihmisten kanssa läsnä ja kasvokkain oleminen antaa perustavimman kokemuksen toisista ihmisistä. Tähän kokemuksen hetkeen liittyy myös elävän nykyhetken kokemus, jossa ollaan ”tässä ja nyt”. (Berger & Luckmann 1994, 41–42.)

Puolustusvoimien johtajan käsikirjassa viitataan Jukka Kiurun (2009) tyypitellyn leadership- ja management-työkalupakkien sisällöistä. Vuorovaikutuksessa on kyse pitkälti ihmisenä olemisen kokonaisuuden ymmärtämisestä.

Taulukko 14. Leadership- ja management-työkalupakit (mukaillen Puolustusvoimat 2012, 21).

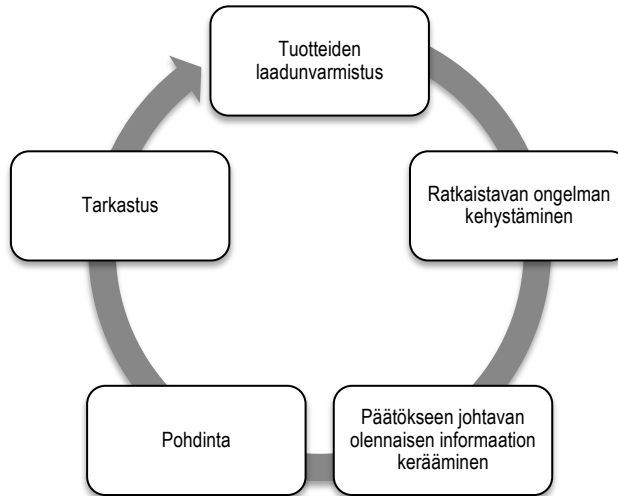
	Leadership-työkalupakki	Management-työkalupakki
Käsitteet, mallit ja teoriat	Ihmisenä olemisen kokonaisuus Ihmisten välinen toiminta eli vuorovaikutus	Tehtävät Prosessit Päätöksenteko Suunnittelu

Johtaminen ja siihen liittyvät vuorovaikutusprosessit nousevat keskeiseen asemaan myös tutkimuskohdetta ja informanttien nostamia merkityksiä tarkasteltaessa. Resilienssin ja toimintakyvyn ilmiöiden käsitteellistämässä sekä käytännön toteutuksessa johtaminen nostetaan lähes poikkeuksetta yhdeksi tärkeimmistä keinoista vaikuttaa yksilön toimintakykyyn. Toisaalta johtamisen kautta reflektoidaan myös organisaatiokulttuurin kautta hyväksyttävää tapaa olla oma itsensä. Palauteprosessit ja ylipäättään vuorovaikutus esimiehen ja johdettavien välillä ovat keskeisiä mekanismeja yksilön perustarpeiden johtamiselle. Toisaalta, ilman oppimiskykyä

toimintakyky ei käy täydellä potentiaalillaan. Kyky aistia tilanne, tilannetietoisuuden muodostaminen, tilanteeseen mukautuminen, oppiminen ja sitä kautta resilienssikyvyyn aktivoituminen lähtevät jokaisesta organisaatiossa toimivasta yksilöstä itsestään. Johtajan esimerkki itsensä tuntemiselle sekä oppimiskyvyille luovat pohjaa kulttuurille, joka kannustaa johdettavia samankaltaiseen, mielellään jopa parempaan oppimis- ja itsereflektointikykyyn.

Näin päästään siihen tosiasiaan, että johtajuus on muun muassa epävarmuuden sietämistä (Siltala 2006, 30). Johtamisen prosesseja tarkasteltaessa on lähdettävä organisaatioteorioiden ytimeistä eli siitä, miksi organisaatiot ylipäättään ovat olemassa ja mitä voidaan pitää niiden ydinfunktiona. Johtamisella tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollisesti edesautetaan toiminnan tehokkuustason ylläpitämistä ja jopa parantamista. Organisaation toiminta eteenpäin suuntaavana prosessina taas tarvitsee tuekseen niin organisaation kuin siinä toimivien yksilöiden kykyä oppia. Johtamisen onnistumista mitataan perinteisesti aikaansaamien perusteella. Tässä prosessissa vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on keskiössä. Oppimisprosessin ja hyvän oppimisympäristön aikaansaaminen on yksi johtamisen tärkeimpiä vaikutuksia (Nissinen 2004, 48).

Kaiken kaikkiaan johtamisen avulla tulisi pyrkiä edesauttamaan organisaation tavoitteen saavuttamista niistä arvoista käsin, jotka on joko annettu tai jotka jo löytyvät organisaation organisaatiokulttuurin sisältä. Kehittyminen vaatii taustalle oppimista ja erityisesti yksilöiden ja organisaatioiden resilienssikykyä odottamattomien tapahtumien kohdatessa. Tutkimuskohteen osalta odottamaton voi olla jonkin poikkeuksellisen, yllättävän ja jopa jännittävän lisäksi jotakin niinkin arkipäiväistä kuin arkipäivän toimien hankaluus, rutiinien tylsyys, nirhaumat henkilöstöryhmien välillä, perustarpeiden täyttämisen haasteet tai levon ja laadukkaan ravinnon puute. Kyse on pitkälti organisaation ja jokaisen henkilöstöryhmän kyvystä havaita muutokset sekä tehtävän toteuttamiseen eli tuotteeseen liittyvät laaturiskit. Kahnemanin (2012, 477) esille tuoma yksinkertaistus organisaatiosta arvoja ja valintoja valmistavana tehtaana toimii yhtä lailla myös tutkimusorganisaation kontekstissa.



Kuvio 28. Organisaatio arvoja ja valintoja valmistavana tehtaana (mukaillen Kahneman 2012, 477).

Jokaisella tehtaalla on oltava keinonsa varmistaa tuotteidensa laatu alkuperäisessä suunnittelussa, valmistuksessa ja lopputarkastuksissa. Laadunvarmistus on selkeä vaihtoehto laajoille prosessien tarkastuksille. Rutiini kuvaa tässä mielessä operatiivisena käsitteenä laadunvarmistusta: päätöstuotteensa parantamiseen pyrkivän organisaation on rutiininomaisesti tavoiteltava kunkin vaiheen tehon parantamista. (Kahneman 2012, 477.)

Kahneman (2012, 477) muistuttaa, että vaikeuksissa kukaan ei halua lisätä epäilystä. Järjen ääni voi olla kovaa ja selkeää intuition ääntä heikompi. Suuren päätöksen aiheuttamassa stressissä intuitioiden kyseenalaistaminen on epämiellyttävää. On paljon helpompi tunnistaa miinakenttä silloin, kun katselee muiden kävelemistä siihen kuin silloin, kun on itse astumaisillaan siihen. Havainnoijat eivät ole kognitiivisesti yhtä kiireisiä kuin toimija ja juuri tästä syystä he ovat avoimempia informaatiolle. (Ibid.)

Informantit nostivat esille samanlaisia arvoasetelmia puhuessaan muun muassa johdon ammattitaidosta ja kokemuksen tarpeesta, työnjaon haasteista ja siitä, miten toiminnan ja johtamisen keskeisenä arvona nähdään kulttuuriimme syvästi juurtunut edestä johtamisen kyky. Samalla tavalla on pohdittava sitä, mikä on todellisuudessa johdettavien alaistaitojen taso tilanteessa, jossa vuorovaikutus ja palaute eivät informanttien antamien merkitysten kautta vaikuta olevan optimaalisissa kantomissa. Palautejärjestelmät eivät tutkimusorganisaatioissa toimi riittävän laadukkaasti.

Samalla tavoin johtajan tulisi laadunvarmistuksen takaamiseksi pystyä hakeutumaan palautteen ääreen, mikäli organisaatio ei sitä automaattisesti hänelle tuota osana organisaation omaa laadunvarmistusta. Edestä ja esimerkillä johtaminen, jota jo tämän tutkimuksen johdannossa sivuttiin suomalaisen sotilasjohtamisen perinteenä, tuottaa automaattisesti palautetta johtajalle. Kahvipöytäkeskusteluissa läsnäolo edesauttaa päätöksentekoa varten tarvittavan tiedon keräämistä.

Analyysi nostaa esille projektiluontoisuuden kannalta muutaman mielenkiintoisen termin. Suunnitelmallisuutta peräänkuulutetaan niin johtajuuden, unen kuin jaksamisen osa-alueissa. Suunnitelmallisuus vaatii tarkkaavaisuutta ja aivotyötä. Tarkkaavaisuus taas liittyy tutkimusten mukaan uneen ja lepoon. Toisaalta uni ja lepo vaatii vuorotyössä hyvää suunnitelmallisuutta ja ennakointia. Stressi ja merkityksettömyyden tunne jossain syklin vaiheessa saattaa edesauttaa koko resilienssin rakentamisen prosessin epäonnistumista.

Organisaatioresilienssiä tutkinut Kayes (2015, 36–37) tarjoaa yksinkertaistetun mallin organisaation oppimiskyvyn hahmottamiseksi. Oppimista määrittävät niin organisaatiossa ilmenevä oppimisorientaatio kuin organisaation operatiivinen toimintaympäristö. Oppimisorientaatioita on kaksi: suorituskyykyyn ja oppimiseen keskittyvä. Operatiivisia ympäristöjä on myös kaksi erilaista. Toimintaympäristön muodostavat joko rutiineihin tai uusiin sovelluksiin keskittyvät ympäristöt. Organisaation organisaatiokulttuurin sijoittuminen kuvailtuun nelikenttään kertoo paljon siitä, miten organisaatio oppii ja miten se saamaansa tietotaitoa käyttää hyväkseen. Resilienssin johtamisen kannalta organisaation perusolemuksen hahmottaminen on olennaisen tärkeää jo siitä syystä, että se kertoo osaltaan organisaatiossa toimivien yksilöiden eri tavoista tuntea, havainnoida ja toimia tapojensa nojalla. (Ibid.)

Taulukko 15. Suorituskyky ja oppiminen kahdessa ympäristössä (mukaillen Kayes 2015, 36).

Oppimisorientaatio	Oppiminen	Vaatii oppimisperusteisia rutiineita: olemassa olevan tiedon ja kokemuksen hyödyntämistä, yritykseen ja erehdykseen perustuvan oppimisen hyväksikäyttämistä sekä olemassa olevien prosessien havainnointia pienten parannusten toteuttamiseksi.	Vaatii uuden tiedon etsimistä, rajoitettu, kontrolloitu emotionaalinen osallistuminen, oletusten haastaminen.
	Suorituskyky	Vaatii suorituskeskeisiä rutiineita; välinpitämättömyyttä tunteista, keskittymistä toteutettavissa oleviin ja tunnetuihin tehtäviin, tehtävän toteutukseen liittyvien olennaisten strategioiden parantamista.	Osallistuva suorittaminen, uusien syy-seuraus-suhteiden ja muuttujien havainnointi samalla, kun kompetenssin ja suorituskyykyyn tunteesta pidetään kiinni.
		Rutiinit	Uudet tavat
Operatiivinen ympäristö			

Tutkimusorganisaation voidaan katsoa noudattavan perinteisen linjaorganisaation mukaisesti rutiineihin perustuvaa operatiivista ympäristöä. Toimintaympäristön muutos ja toimintakyvyn sekä resilienssin vaaliminen vaativat organisaatioilta kuitenkin dynaamista kykyä liukua uusien tapojen äärelle. Tämä vaatii organisaatioilta osallistuvaa suorittamista ja olemassa olevien oletusten haastamista (vrt. taulukko 15).

10.2 Epäjohdonmukainen johtaminen resilienssipotentiaalin nakertajana

Tutkimusorganisaation kannalta johtamiskäyttäytymistä tarkasteltaessa on otettava huomioon syväjohtamisen mallin kulmakivet sekä johtamiskäyttäytymisen viitekehys. Viitekehysten muodostavat johtajan valmius johtaa alaisiaan, itse johtamiskäyttäytyminen sekä käytöksen aikaansaama vaikutus. Toisaalta johtamiskäyttäytymisen peruskulmakiviä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Puolustusvoimat 2012, 54–55.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa rutiineilla ja toisaalta suorituskyvillä on keskeinen merkitys. Tutkimusorganisaatio on olemassa toteuttaakseen YK:n organisaatiolle antamat tehtävät kriisinhallintaoperaatiolle asetetun mandaatin puitteissa. Kohdeorganisaatio on rutiineihin ja suorituskyyihin keskittyvälle organisaatiotyypille ominaisesti emotionaalisesti välinpitämätön, epäpätevyyttä rajoittava sekä spesifeihin, mitattaviin suureisiin keskittyvä. (Kts. Kayes 2015, 36.)

Samalla organisaatiossa toimivat yksilöt omaavat tietyt yksilökohtaiset toimintakyvyn rajat, joiden puitteissa yksilöt toimivat suljetussa organisaatiossa. Johtamiselle tämä asettaa vaatimuksia. Sitoutuminen on johtamisen kehittymiselle tärkeää. On huomionarvoista muistaa, että tutkimuskirjallisuuden esille tuoman mukaisesti pysyviä tuloksia saadaan aikaiseksi vain systemaattisilla, jatkuvilla oppimista edellyttävillä lähestymistavoilla. Tämä vaatii organisaation jokaisen johtamistason aitoa sitoutumista itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. (Nissinen 2004, 94–95.)

Johtaminen on sotilasorganisaation olemassaolon ydintä; selkeä hierarkia tarjoaa johtajalle organisaatorakenteeseen perustuvan arvovallan tehtävien toteuttamiseksi. Samalla johtajuus on kuitenkin ilmiö, joka lähtee yksilöstä itsestään. Johtajuus on jatkuvaa oppimista, luottamusta ja itsensä tuntemista.

Tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta johtajuus nousi avainasemaan johtajalanteessa, jossa organisaatorakennetta ja -kulttuuria vasta muodostettiin.

Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanonissa (SKJL) lähetettiin vuosien tauon jälkeen kohdealueelle eteläiseen Libanoniin keväällä 2012. Ensimmäinen kohdealueelle siirretty joukko (SKJL 1/2012) yhdistettiin osaksi alueella jo toimivaa irlantilaisista pataljoonaa. Kahden erilaisen organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen muiden yhdentymiseen kuuluvien muutosten ohella kohdensivat erityisesti johtajuudelle merkittäviä odotuksia ja vaatimuksia. Paineet johtajuustaitoja kohtaan etenkin suomalaisten osallistumisen alkuvaiheessa olivat kovat. Tämä näkyy informanttien turhautumisessa niin johtamiskäyttäytymistä kuin organisaatioon liittyviä rakenteellisia prosesseja kohtaan:

Ison osan johtajista voisi vaihtaa ja perusteellisesti uudelleen kouluttaa.

Fiksumpi ja ammattitaitoisempi kontingentin johto.

Oman organisaation tuen ja hyväksynnän puuttuminen.

Johtoportaan huonot päätökset.

Joukkueenjohtajille jo ennen rotaatiota pieni testi onko päätä hakattu liikaa vai ei.

Jatkuvasti manipuloiva, valittava, valvova ryhmänjohtaja.

Ryhmänjohtajani narsistinen luonne. On jatkuvasti ollut tunne, että minua vainotaan ja arvostellaan.

Hankalat henkilöt johtotehtävissä.

Esimiesten antamat sekavat käskyt ja tehtävät. Vaillinaiset resurssit ja toiminnan vapauden puutos.

Epäselvät käskyt ja niiden päämäärättömyys.

Ylemmän johdon (komppania) epäonnistunut työaika- ja vuorosuunnittelu ja ylimääräisten hommien vastaanotto.

Epäjohdonmukaisuus johtamisessa.

Idioottimaiset käskyt, paskat toimintatavat, irkut ja oma johto.

Johtamistaidoton joukkueenjohtaja. Ei ajattele alaisiaan.

Pikku asioista suuren numeron nostaminen johdon tasolla.

Kun tuntee itsensä ja kollegansa epäluotettavaksi päällystön silmissä eli luottamuksen puute.

Johdon kokemattomuus.

Eräs ryhmänjohtaja ja hänen raivokohtauksensa.

Ryhmänjohtajani, ja tapa, jolla hän on arvostellut, vainonnut ja lisännyt tarpeetonta stressiä ei vain ryhmääni vaan koko joukkueeseeni.

Joukkueenjohtaja, joka ei osallistunut millään tavalla joukkueelle annettuihin tehtäviin. Ei vaikuttanut fyysiseen jaksamiseen, mutta henkiseen vaikutti.

Toskalan (2000, 17) mukaan johtajan tulee ymmärtää ihmisten samanlaisuus ja erilaisuus nähdessä organisaation työntekijät organisaation yhtäläisenä voimavarana. Tällöin samanlaisuuden käsite sekoittuu helposti tasa-arvoisuuteen. Jokainen yksilö tulisi nähdä toimijana, joka antaa parhaaksi katsomansa panoksen organisaatiolle.

Tutkimuskohteen osalta johtajuudelle annettiin uudelleenrakentamisen osalta kaksoistehtävä; toisaalta suomalaisen osaston oli integroiduttava osaksi uutta monikansallista pataljoonaa, jonka johdossa oli toinen valtio, Irlanti. Toisaalta suomalaisen kriisinhallintajoukon Libanonissa (SKJL) oli rakennettava koko kriisinhallintaoperaation kansallinen organisaatio, organisaatiokulttuuri ja samalla organisaation tapakulttuuri istumaan niin kriisinhallintaorganisaation sisäiseen tehtävien toteutukseen kuin sopimaan siihen asemaan, joka suomalaiselle kontingentille annettiin monikansallisessa pataljoonassa. SKJL:n oli kyettävä samanaikaisesti niin mikro- kuin makrojohtamiseen kaikilla eri johtamistasoilla. Tehtävän voidaan katsoa olevan vaativa mille tahansa organisaatiolle eikä vähiten byrokraattisen organisaatorakenteen omaavalle sotilasorganisaatiolle sen sisäisestä mukautumiskyvystä huolimatta.

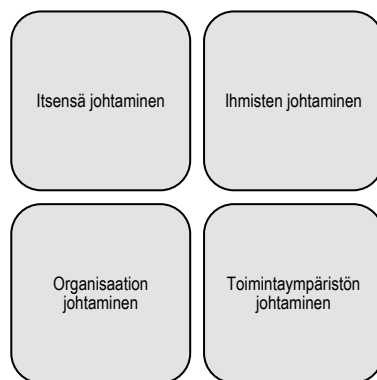
10.3 Hyvän johtajuuden ominaisuudet ja resilienssi

Hyvän ja huonon johtamisen ja johtajuuden välistä rajaa on tutkittu tutkimuskirjallisuuden valossa maailman sivu. Käsitteellisesti jako hyvään ja huonoon johtamiskäyttäytymiseen on kuitenkin nykyisen tieteellisen keskustelun valossa liian yksioikoinen tapa arvioida johtamisprosesseja. Ajattelutapa ohjaa virheellisesti vain johtajuuden ääripäiden vertailuun.

Hyvän ja huonon johtamisen välistä arviointia voidaan pitää osana itsensä ja muiden määrittämistä. Kaksijakoisuus on osa inhimillisyyttä ja ihmisenä olemisen ydintä. Samalla kaksijakoinen tapamme käsitellä asioita ja ilmiöitä ohjaavat tapamme kokea itsemme ja ympäröivä maailma. Kaksijakoisuus pohjautuu lapsuuteemme, jossa maailma näyttäytyi vastakohtien kautta, kuvainnollisesti ja ajoittain myös konkreettisesti mustavalkoisena. Ydinprosessien avulla meille muodostuu perustava käsitys itsestämme ainutkertaisena ihmisenä. Yhteistä todellisuutta ei ole helppoa tavoittaa juuri tästä syystä. (Toskala 2000, 30–35.)

Tutkimusorganisaation kannalta johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu neljästä eri toisiinsa nivoutuvasta osasta. Näitä osia voidaan tarkastella johtamisen nelikenttänä. Tasapaino eri osien välillä on tekijä, joka vaikuttaa niin johtamisen tehokkuuteen, vaikuttavuuteen kuin oikeellisuuteen.

Samalla kyse on vahvasti oppimisprosessista niin esimiehen kuin johdettavien kokemusmaailmoissa. Pystymme vastaanottamaan ja sisällyttämään itseemme palautetta vain sen verran ja siinä muodossa, että se ei riko syvätason minäkäsitystämme (Toskala 2000, 29–31).



Kuvio 29. Johtamisen nelikenttä (Puolustusvoimat 2012).

Kysyttäessä hyvän johtajan ominaisuuksia (kysymys 3) muodostivat eri henkilöstöryhmien vastaukset kokonaisuuden, joka liittyi kiinteästi niin itsensä johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen. Keskeistä informanttien esille nostamille ominaisuuksille oli lisäksi se, että ne liittyivät läheisesti leadership-perinteen keskeisiin teemoihin.

Tutkittavat jääkärit nostivat toimintakyvyn johtamisen kannalta tarkasteltuna hyvän johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tasavertaisuuden, esimerkiksi johtamisen ja ammattitaidon. Ryhmänjohtajille tärkeimmiksi ominaisuuksiksi määrittäytyivät esimerkiksi luotettavuus ja ammattitaito. Ryhmänjohtajien osalta vastaukset alkoivat jo selkeästi hajaantua.

Joukkueenjohtajat organisaatorakenteesta käsin tarkasteltuina johtajina käsittivät tarvittavat johtajan ominaisuudet kukin omasta katsantokannastaan käsin. Joukkueenjohtajien osalta kuvaavia tekijöitä nousi esille lähes yhtä monta kuin vastaajia oli lukumäärällisesti. Määrittävimpiä tekijöitä johtajien omalle johtajuudelleen antamista merkityksistä olivat selkeyden ja suunnitelmallisuuden tavoitteet.

Käskeyistä haluttiin informanttien antamien merkitysten nojalla muodostaa selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.

Joukkueenjohtajien vastauksista kumpusi myös esimerkkinä olemisen tavoite eli johtaminen osana joukkoa ja joukon edestä käsin. Tehokkuusnäkökulman nosti esille vain yksi informanteista. Tämä on mielenkiintoista erityisesti siitä syystä, että vuorotyön ja epäsäännöllisen työajan johtaminen vaatii teoreettiselta katsantokannalta tarkasteltuna juuri resurssien tehokasta käyttöä sekä suunnitelmallisuutta. Toisaalta joukkueenjohtajat arvioivat tehokkaaksi johtamiseksi juuri kyvyn selkeään käskeyntöön. Sitä, mitä joukkueenjohtajat selkeydellä todella tarkoittavat, ei tutkimusaineiston osalta pystytä tyhjentävästi selittämään.

Analyysiprosessin myötä johtajuus osoittautui ilmiöksi, joka mukaili organisaatiokulttuurin sisällä vallitsevia perinteisiä henkilöstöryhmiä. Tällä tarkoitan sitä, että miehistö, ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat määrittivät johtajuutta ilmiönä lähes oppikirjamaisesti juuri sen tehtävän ja ennen kaikkea sen ryhmän kautta, johon itse kuuluivat. Erityisen mielenkiintoista aineiston pohjalta oli se, että hyvälle johtamiselle asetetut käsitteet mukailivat organisaation johdon organisaatiolle sisäistettäväksi antamia arvoja. Ulkopäin annetuissa arvoissa piilee usein se vaara, ettei arvojen jalkauttaminen käy ongelmitta. Arvot liittyvät hyvin vahvasti yksilön olemisen tapaan ja siihen, miten maailman käsitämme ja arvotamme.

Taulukko 16. Tutkimusorganisaation ja informanttien arvojen koonti.

	SKJL	Jääkärit	Ryhmänjohtajat	Joukkueenjohtajat
Kunnioitus	kunnioitus arvostus	tasavertaisuus	luottamus	
Yhteistyö	vuorovaikutus			
Jatkuva parantaminen	ammattitaito esimerkillisyys oppimiskyky kehittäminen	ammattitaito esimerkillisyys	ammattitaito	esimerkillisyys suunnitelmallisuus
Vastuullisuus	harkintakyky vastuuntunto turvallisuus			

Juuri johtajuus ja siihen liittyvän olemisen ja toiminnan määrittelemine sekä hyvän ja huonon johtajuuden ulottuvuudet määrittävät sitä toimintakyvyn johtamisen ilmiökenttää, joka rakentuu tutkimusjoukon vastausten perusteella. Aineiston myötä vaikuttaa siltä, että tutkimusjoukolle on selkeästi annettuna, arvoihin kirjoitettuna

tehtävänä oppia ja kehittää omaa toimintaansa koko toimintakykypotentiaaliinsa yltääkseen.

Yllättävää kyllä, talvisodan henki elää yhä odotuksissa esimiehiä kohtaan. Edestä johtaminen ja tasapuolisuus nousivat hyvin vahvoiksi määritteiksi johtajuutta kuvailtaessa. Samalla ”kaveria ei jätetä” -henki on voimissaan mikroryhmien tasolla. Makrotasolle ja isompiin joukkokokoihin siirryttäessä yhteishenki ei vastausten kautta tarkasteltuna näyttäyty aivan samanlaiselta. Vastaukset antavat aiheetta olettaa, että informanttien keskuudessa muodostuu hyvinkin nopeasti kuppi-kuntaisuutta myös joukkuerajojen sisällä.

Huomionarvoista on myös se, että mikrotason ryhmien väliset rajat ovat löyhemmät jääkärien ja ryhmänjohtajien välillä kuin joukkueenjohtajien ja muiden tasojen toimijoiden välillä. Esimiestaso nähdään erillisenä toimijatasona muun muassa seuraavilla tavoilla:

Hankalat henkilöt johtotehtävissä.

Ylemmältä johdolta (komentaja ja hänen pari kaveriaan) enemmän tukea ja oikeasti luottoa alaisiin.

Kohtelu lapsina ja eriarvoisina verraten joihinkin muihin.

Lähimpien esimiesten huono johtamiskyky. Tekee elosta hankalaa. Ylempien johdotoportaiden ”vieraantuminen” aiheutti sen, ettei joukko enää kuunnellut tai heidän käskyjään totellut.

Joukkueenjohtajat näyttäytyivät selkeästi muista erillisenä, heterogeenisena ryhmänä, jonka sisällä ei ryhmäytymistä välttämättä tapahtunut samassa määrin kuin muiden toimijatasojen keskuudessa. Joukkueenjohtavat vaikuttavat toimijoina olevan muistan erillään. Tähän käsitykseen on informanttien osalta osittain saattanut vaikuttaa myös tutkimusorganisaatiossa aineiston pohjalta havaitut vuorovaikutuksen haasteet:

Joukkueenjohtaja, joka ei ole välittänyt meistä vaan ainoastaan itsestään.

Joukkueenjohtaja, joka ei osallistunut millään tavalla joukkueelle annettuihin tehtäviin. Ei vaikuttanut fyysiseen jaksamiseen, mutta henkiseen vaikutti.

Joukkueenjohdon asenne, työmäärä ja johtotapa.

Paskat johtajat. Kyvyttömyys johtaa sekä ihmisiä että asioita. Varusmieskouluttajilla ei ole oikeaa johtamiskokemusta.

Joukkueenjohtajat kuvailivat tehokasta johtamista muun muassa joukon itseohjautuvaksi rakentamisen, selkeyden, johtamisen tarkoituksen kirkastamisen sekä esi-merkin näyttämisen kautta:

Toimii itse niin kuin haluaa alaisten toimivan.

Johtaminen osana joukkoa. Olla osa joukkoa ja omalla toiminnalla edesauttaa tavoitteiden saavuttamista.

Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö – päätöksenteko asian kiireellisyys huomioon ottaen.

Järkevää resurssien käyttöä. Joukko ei voi tehdä enempää tehtäviä kuin mitä sen miesmäärä antaa myöden.

Selkeys. Alaisten tärkeää ymmärtää johtamisen tarkoitus.

Saada joukosta itseohjautuva.

Hyvään, tehokkaaseen johtamiseen liitettiin johtaminen osana joukkoa sekä esimerkillisyyttä. Käskyjen osalta erityisesti selkeys ja ennakoitavuus tulivat esille.

Antaa lyhyitä ja selkeitä käskyjä. Käskyjen tulee myös olla toteutettavissa.

Ennakoivaa. Päätökset tehdään ajoissa ja ajatellaan asioita riittävästi eteenpäin.

Selkeät ja toteuttamiskelpoiset käskyt.

Selkeää, esimerkiksi ryhmälle annettu tehtävä on mietitty ja erilaiset muut ajat on huomioitu. Käsky ei jätä tulkinnan varaa.

Scheinin (1991, 183) mukaan ryhmän kehitysvaihetta ja toisaalta kulttuuria määrittävät ryhmän johtajan tai perustajan oletukset ja ryhmässä muodostuneet auktoriteettisuhteet sekä johtajan ja ryhmän vuorovaikutus emotionaalisella tasolla. Mikäli ryhmä on muodostettu tiettyä tehtävää varten, vaarana on, etteivät perustajat ja johtajat ole tarpeeksi tietoisia emotionaalisista ansoista tai omista emotionaalisista taipumuksistaan. Näin he tietämättään saattavat edesauttaa ja jouduttaa ryhmän emotionaalista kriisiä, eivätkä tunne keinoja suhtautua tällaiseen kriisiin. Itseluottamus ja itsekeskeisyys saattavat huomaamatta rohkaista alaisia suureen riippuvuuteen. Jos johtaja ei tähän riippuvuuteen todellisuudessa ole valmis, seuraa pettymyksen tunteita.

Toimintakyvyn johtamisen kannalta joukkueenjohtajat määrittävät johtajuuden ihanteeksi ihmistenjohtajan prototyypin; henkilön, joka kykenee karismansa ja auktoriteettinsa lisäksi olemaan alaisistaan huolta pitävä, ammattitaitoinen johtaja.

Informantit kuvailivat toimintakyvystä huolta pitävän hyvän johtajan ominaisuuksia muun muassa seuraavilla tavoilla:

Oma esimerkki.

Järkevää resurssien käyttöä. Joukko ei voi tehdä enempää tehtäviä kuin mitä sen miesmäärä antaa myöden.

Auktoriteetti, johtajan tulee olla joukossa se jota kuunnellaan ja jota katsotaan ylöspäin.

Ammattitaito.

Oma esimerkki (kunto, käytös, asenne, osaaminen).

Helposti lähestyttävissä oleva → edesauttaa kaikessa.

Ottaa huomioon jokaisen yksilönä ja seuraa mahdollisuuksien mukaan yksilön jakamista.

Huolehtii tehtävien suunnittelusta siten, että alaiset jaksavat suorittaa annetut tehtävät.

Kuva hyvästä johtajasta on hyvin samankaltainen kuin jo sotakokemusten esille nostama henkilötyyppi suomalaisesta joukkojaan esimerkillä johtavasta, ihmisläheisestä ja ammattitaitoisesta sotilasjohtajasta. Kivimäen (2013) löydösten varjolla voidaan kuvailla talvisodan hengen mukaista johtajuuden mallityyppiä seuraavin attribuutein: johtajan tuli olla rauhallinen, hyväkuntoinen sotilas, joka samalla oli itse motivoitunut ja ammattitaitoinen. Analyysin valossa esiin tuodut hyvän johtamisen attributit näyttävät olevan yhteneväiset historian myötä piirtyvän suomalaisen sotilasjohtajan malliesimerkin kanssa. Ainoana erotuksena on nähtävissä se, ettei fyysisistä kuntoa erikseen nosteta tutkimusaineiston valossa omaksi määritteekseen.

Kivimäki (2013, 130) tuo esille, että rintamaolosuhteiden tutkimuksen osalta on nähtävissä upseeristoon ja johtamistehtäviin valittujen erityislaatuisuus: esimerkiksi talvi- ja jatkosodan aikana upseeriston osuus psykiatristen potilaiden joukossa oli häviävän pieni. Samalla Kivimäki muistuttaa, että moni upseeristoon kuuluva oli valittu esimerkiksi joukkueenjohtajan ja komppanianpäällikön tehtäviin juuri heidän osoittamansa suuren stressinsietokyvyn, hyvän fyysisen kunnon, taisteluissa osoitetun pätevyyden sekä korkean maanpuolustuksellisen motivaation vuoksi. Toisaalta Kivimäki huomioi sen, että psykiatriseen hoitoon joutuneista potilaista merkittävä osa sijoittui vertaisryhmiensä laitamille. (Ibid. 142.)

Samalla on kuitenkin merkittävää, että johdettavat eivät useissa eri kohdin kokeneet tarvittavan vuorovaikutuksen johtajan ja johdettavien välillä toteutuneen,

kuten prototyyppi hyvästä johtajasta antaisi aiheen olettaa. Organisaatiokulttuuri pitää yllä kuvaa hyveellisestä johtajatyypistä, mutta todellisuus saattaa olla toinen.

Harisalo (2008, 304–305) kuvailee vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tulkintaa yksilön merkitysmaailmasta käsin. Vuorovaikutustilanteita tulkitaan usein yksilöllisistä lähtökohdista ja näin ollen merkitysrakenteet voivat sekä poiketa toisistaan, että niistä voidaan löytää myös yhtäläisyyksiä. Yksilöt reagoivat ympäristöönsä ryhmän kautta ja kokevat tilanteet hyvin samankaltaisina sekä kumuloituvina. Tällaisissa tilanteissa johtaja, joka kykenee aitoon läsnäoloon, tuntemaan ja kuvittelemaan, saa myös muut organisaation jäsenet tuntemaan, kuvittelemaan ja osallistumaan innovatiiviseen ajatteluun. Tällaisessa ajattelussa tärkeää eivät ole niinkään tekniikat, vaan pikemminkin keskinäinen yhteys, arvostus ja kunnioitus. Vuorovaikutus on innovatiivisen ajattelun ehdoton edellytys kaikessa työssä, jossa ajattelu ohjaa fyysistä suoritusta. (Ibid.)

Johtajan kokemus merkityksellisyyden tunne näkyy myös johdettaville kehollisen ja sanallisen vuorovaikutuksen kautta. Odotukset omaa ja omalle joukolle annettua tehtävää kohtaan saattavat osoittautua erilaisiksi kuin todellisuus toimialueella. Informantit (joukkueenjohtajat) kuvailevat jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä muun muassa seuraavilla esimerkeillä:

Haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien vähyys.

Huono uni.

Erimielisyydet muiden ihmisten kanssa.

Ravinto, lepo ja welfare. Jos noista ruvetaan tinkimään, niin jaksaminen tippuu.

Organisaatio → henkinen huono olo ja toistuva pettymys muihin operaation suomalaisjoukkoihin.

Esimiesten antamat sekavat käskyt/tehtävät. Vaillinaiset resurssit ja toiminnan vapauden puutos.

Epäselvät käskyt ja niiden päämäärättömyys.

Ei mielekäs työtehtävä.

Huono ravinto. Ylivoimaisesti isoin tekijä! Missä on terveellinen ja ravitseva ruoka? Ei vitamiineja, ei kuituja, ei proteiineja!

Turhanpäiväiset tehtävät, mitkä ei liity operaatioon mitenkään.

Epäjohtamukaisuus johtamisessa.

Rauhaton paikka lepäämiseen.

On vaikea motivoida, jos ei itse motivoitu omasta tehtävästään. Voidaankin ajatella, että hyvän johtajuuden yksin tärkeimmistä elementeistä on kyky tilanteen mukaiseen toimintaan; itsensä tuntemukseen, kykyyn mukautua muutoksiin eli kykyyn olla resilientti sekä näiden kahden tekijän kautta kykyyn oppia ja muuttaa omaa toimintaansa muutoksia vastaavaksi. Johtajan esimerkin voima on valtava.

Ladkin (2010, 4–5) muistuttaa, että kritiikki johtajuuden yksilökeskeistä käsitettä kohtaan on kohdistunut etenkin siihen seikkaan, ettei johtajuutta voida rakentaa vain pienistä kokonaisuuksista niitä yhdistelemällä. Huonon, hyvän ja erinomaisen johtajuuden yksittäiset tekijät eivät ole irrotettavissa siitä taustasta ja kokonaisuudesta, jossa johtajuutta esiintyy ja jonka pohjalta sitä tarkastellaan. (Ibid.) Arjanne (2006, 15–17) muistuttaa, että johtaminen pyrkii asioiden järjestykseen ja hallintaan saamiseen johtamisen toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa. Uuteen päästään integroimalla vanhojen teorioiden hyvät puolet (Sydänmaanlakka 2004, 71–72).

10.4 Toimintakyvyn johtaminen

Toimintakyvyn johtamisen ja sitä kautta resilienssin muodostumisen prosessissa ajan johtaminen näyttelee merkittävää roolia. Perinteinen suomalainen johtaminen tarkastelee tehokkuutta työssä, työpaikalla ja erityisesti työpisteellä vietettyjen tunteiden valossa. Tehokkuus mitataan melko usein määrällisten mittarien avulla. Syitä tähän on monia. Laadullisten mittarien käyttö on sekä aikaa vievää että vaativaa. Määrällisten mittarien avulla mittaaminen voidaan usein suorittaa melko tehokkaasti, jolloin organisaatio pääsee arviointiprosessissa eteenpäin.

Johtaminen on osa toimintakykyä, sillä toimintakyky lähtee itsensä johtamisesta. Toisaalta toisten johtamisessa toimintakyvyn johtaminen nousee keskiöön joukkojen hyvinvoinnin kannalta. Ilman toimivaa joukkoa on vaikea johtaa. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella niitä merkityksiä, joita informantit ovat antaneet toimintakyvyn johtamiselle (kysymys 3):

Jääkärit:

Tasavertaisuus. Ei suosi ketään.

Taukojen ja huollon tasainen järjestäminen.

Luottaa alaisiinsa.

Alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen.

On ajan hermolla, informoi.

On ensiarvoisen tärkeää, että johtaja kykenee jakamaan työtehtävät mahdollisimman tasaväkisesti.

Luotettavuus. Pystyy luottamaan kaikissa asioissa johtajaansa ja varsinkin uhkaavissa ja stressitilanteissa.

Kohtelee alaisiaan työtovereina, eikä varusmiehinä.

Maanläheisyys, kyky olla tilanteen tasalla konkreettisesti.

Pelisilmä. Kaikkea ei tarvitse tehdä sanatarkasti, jos on helpompia ja parempia keinoja.

Ennakoiva. Pystyy ennakoimaan tulevia asioita tarpeeksi ajoissa ja reagoimaan niihin.

Esimerkillisyys. Keskittyy oikeisiin asioihin ja jakaa työt tasapuolisesti.

Johtajan sosiaaliset taidot, jos johtaja ei pysty olemaan tekemisissä alaiensa kanssa ja elelee omissa maailmoissaan niin ei kyllä kiinnosta kuunnella.

Kyky asettua kaikkien kanssa samalle tasolle.

Uskottava. Johtajan tulee omalla esimerkillään näyttää joukolle, että hän on kykenevä toimimaan johtajana.

Luotettavuus. Seistään sanojensa takana ja näytetään esimerkkiä.

Maalaisjärjen käyttö! Kaikkea ei opita sotakoulussa.

Luotettavuus. Voi luottaa että tekee päätöksiä ja kantaa vastuunsa päätöksistä.

Selkeys. Käskyn jälkeen on alaisen tiedettävä, mitä häneltä odotetaan.

Yksi meistä -asenne. Toimintakyky ja joukko on tehokkaimmillaan, kun miehistö kokee, että johtajat on samassa veneessä.

Aktiivisuus ja molemmin puoleinen kommunikointi (vaatii luottamuksen).

Maalaisjärki, jakaa duunit tasapuolisesti.

Ryhmänjohtajat:

Oma esimerkki.

Luotettavuus ja uskottavuus.

Tasapuolisuus.

Ihmisläheisyys.

Osaa kuunnella myös muiden mielipiteitä ja olla joustava.

Palautteen antaminen hyvästä suorituksesta ja ohjeistaminen/ opastaminen jo mennyt mönkään.

Hyvä suunnittelija.

Itsevarma.

Johtajan pitää luottaa alaisiin ja tukea heitä.

Luotettavuus. Sisältää täsmällisyyden.

Ammattitaito ja pätevyys.

Luotettavuus, ryhmällä täytyy olla 100 % luottamus johtajaan ja toisiin päin.

Oma esimerkki. Yleensä se, että näyttää mallia omalla esimerkillään, toimii. Aina sekään ei toimi.

Johtajan oma motivaatio tehtävään, ja alaisten motivointi. Ei tarkoita "runnutusta" (käskyttämistä) vaan alaisten käsittelyä ihmisinä sekä suhteet alaisiin.

Luottamus on keskeinen tekijä turvallisuuden tunteen rakentamisessa. Perustarpeiden täyttäminen on tässä tutkimuksessa nostettu yhdeksi merkittäväksi resilienssipotentiaalin kirkastajaksi. Informantit tuovat hyvin esille sen, millaiset ominaisuudet ovat keskeisiä aktivoimaan resilienssipotentiaalia.

Puolustusvoimien osalta luottamuksen rakentamiseen opetetaan kuuluvan rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. Samalla johtajan tulisi pyrkiä selkeään ja johdonmukaiseen käyttäytymiseen niin, että arvot myös näkyvät omassa toiminnassa. (Puolustusvoimat 2012, 37.)

Tämä vaatii johtajalta ja johdettavalta itsetuntemusta ja itsetuntoa. Itsetunnon keskeisiä tekijöitä ovat itsetuntemus, itsearvostus ja itseluottamus. Työelämässä keskeisin itsetunnon osa-alue on ammatillinen itsetunto, johon kuuluu luottamus siitä, että selviytyy työtehtävistään. (Lundell 2008, 29–30.) Toisaalta työelämässä koetut kateuden kohteet ovat usein tekijöitä, joilla on merkitystä yksilön ammatilliselle itsetunnolle ja itsearvostukselle. Työelämään liittyviä kadehtimisen aiheita ovat muun muassa yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, työyhteisön antamat resurssit, ammatilliset saavutukset, luovuus sekä asema. Toisaalta kilpailuilmapiiriä työpaikalla luovat yhteisten tavoitteiden puuttuminen, ratkaisemattomat konfliktit, muutostilanteiden aiheuttama turvattomuus sekä yksilösuorituksia korostava, keskinäiseen kilpailuun ajava palkitseminen. Kilpailu ruokkii ahneutta. (Lundell 2008, 51, 63.)

Johdettavien vastauksista piirtyy kuva siitä, että vaatimukset johtajaa kohtaan ovat kärjistäen monitahoiset; yhtä aikaa halutaan esimerkillistä, mutta auktoriteetin omaavaa johtajaa, joka kuitenkin kykenee kohtaamaan jokaisen alaisensa yksilönä kyeten asettumaan jokaisen johdettavansa asemaan ja tehtävään. Informantit toivovat karismaa ilman kontrolloivaa johtamistapaa.

Joukkueenjohtajat:

Luottamus.

Vaativuus. Johtajan tulee vaatia perusasioiden oikeaa suorittamista.

Sosiaaliset taidot ja kyky ihmisten johtamiseen.

Huolenpito alaisista.

Auktoriteetti, johtajan tulee olla joukossa se jota kuunnellaan ja jota katsotaan ylöspäin.

Ammattitaito.

Oma esimerkki (kunto, käytös, asenne, osaaminen ja niin edelleen).

Helposti lähestyttävissä oleva → edesauttaa kaikessa.

Otaa huomioon jokaisen yksilönä ja seuraa mahdollisuuksien mukaan yksilön jaksamista.

Luotettavuus.

Huolehtii tehtävien suunnittelusta siten, että alaiset jaksavat suorittaa annetut tehtävät.

Esimerkillisyyden kaipuu kumpuaa osittain sotilasorganisaation organisaatiokulttuurista. Olemme tottuneet siihen ajatukseen, että johtaja kykenee sodanaikaiseen johtajuuden malliin viitaten asettumaan joukkueensa kenen tahansa miehen asemaan, vaikka sitten jääkärinä poterossa. Nykymaailma ja erityisesti rauhanturvaorganisaation erityislaatuisuus asettaa kuitenkin uusia vaatimuksia myös perinteiselle jääkärijoukkueelle. Sen on kyettävä mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin hyvin nopeasti. Tämä tarkoittaa samalla asiantuntijuuden kasvua joukkueen rakenteen sisällä. Miehistötasolla palvelevat on rekrytoitu tehtäviinsä osaamisalueidensa mukaisesti: joukkueesta löytyy niin ajoneuvon kuljettajaa, vaununjohtajaa kuin lääkin-tämiestä. Alla olevassa kuvassa on tyypitelty johdettavien omista työtehtävistään antamia merkityksiä. Samalla kuva havainnollistaa sitä laajaa toimintakenttää, jossa jääkärijoukkueen johdettavat eli jääkärit toimivat ja toisaalta niitä erilaisia työnkuvia

ja niiden tuomia tarpeita, joihin väliportaan eli ryhmänjohtajien ja johtajien (joukkueenjohtajien) tulisi pystyä vastaamaan.

Mielenkiintoista on myös aineistosta esiin tullut huomio siitä, että johdettavat (jääkärit) näkevät toimintakyvyn johtamisen kannalta tärkeimmät ominaisuudet selkeämmin kokonaisuutena, joka on luokiteltavissa painopistealueisiin. Ryhmänjohtajien ja joukkueenjohtajien toimintakyvyn johtamiselle antamat merkitykset vastaavat osittain johdettavien toimintakyvyn johtamiselle antamia merkityksiä.

Erityisesti johtajien (joukkueenjohtajien) vastaukset hajautuivat hyvin monenlaisiin kuvauksiin. Väliportaan eli ryhmänjohtajien toimintakyvyn johtamiselle antamat merkitykset vastasivat osittain niin johdettavien kuin johtajien esiin tuomia merkityksiä. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että ryhmänjohtajien henkilöstöryhmä ei ole koulutus pohjaltaan, kokemukseltaan eikä iältään täysin homogeeninen ryhmä. Osa ryhmänjohtajista, etenkin ryhmän varajohtajista, on suorittanut johdettaviensa kanssa samaan aikaan varusmiespalveluksen. Nämä johdettavana olemisen kokemukset voivat olennaisesti vaikuttaa muistikuvina siihen, millainen johtamistyö koetaan toimivaksi. Mielenkiintoista on, miten etenkin ryhmänjohtajien erilaiset kokemusmaailmat vaikuttavat niin heidän omaan toimintakyvyn johtamiseensa kuin siihen, mitä he odottavat omilta esimiehiltään eli joukkueenjohtajilta.

Yksilölliseen kohtaamiseen liittyy olennaisesti minuuden käsityksen ymmärtäminen. Väisäsen (2000, 261) mukaan ihmisen tunne sisäisestä eheydestä kuvaa suhtautumista toisiin ihmisiin sekä yleensä elämän kuormitustekijöiden kohtaamiseen.

Vastuu toimintakyvyn olennaisesti vaikuttavasta aikataulujen suunnittelusta on säilytetty johtajille. Siitä huolimatta päivittäinen vastuu työn ja levon suunnittelusta on ryhmänjohtajilla. Ryhmänjohtajien henkilöstöryhmästä löytyy, kuten aikaisemmin tuotiin esille, näkemystä ja kokemusta siitä, miten johdettavat toivovat toimintakykyä johdettavan. Se, mitä aineisto ei pysty tyhjentävästi kertomaan, on se, miten ryhmänjohtajien ja joukkueenjohtajien keskinäinen vuorovaikutus ja palautteen anto toimintatapojen kehittämisen pohjalta tarkasteltuna on sujunut.

Kaiken kaikkiaan luottamus ja esimerkillisyys nousevat hyvin merkittäviksi tekijöiksi toimintakyvyn johtamisen kannalta. Nämä mainitut tekijät voidaan yhdistää vuorovaikutuksen käsitteeseen; esimerkillinen johtaja tietää mitä johdettaviltaan vaatii ja toisaalta alaisten ja esimiesten vuorovaikutuksellinen suhde edesauttaa molemminpuolisen luottamuksen syntyä.

10.5 Tehokkaan johtamisen ominaisuudet

Johtaminen on merkittävä osa asioiden aikaansaamista. Tehokkaan ja tehottoman välistä vastakkainasettelua on kuvailtu tutkimuksessa jo vuosikymmenten ajan. (kts. mm. Taylor 1914; Ford 1923; Drucker 1969; Weber 1971) Paradigmamuutos on edennyt sadassa vuodessa tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmishuhekoulukunnan kautta rakenteisiin ja strategiaan sekä kulttuuriin keskittyviin paradigmoihin. Innovaatiot ja markkinarationalismi ovat esimerkkejä viimeisimmistä ulottuvuuksista.

Johtamisen määrittäminen tehokkuus tai tehottomuus eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä tai yksinkertaistettavissa olevia määritteitä. Tämän vuoksi oli tärkeää antaa tutkittavalle joukolle mahdollisuus kuvailla tehokasta johtamista heidän oman työnsä onnistumisen kautta. Jääkärit nostivat tehokkaan johtamisen kolmeksi merkittävimmäksi luonnehdinnaksi esimerkiksi johtamisen, käskynantokyvyn ja alaisien kuuntelemisen. Tehokkaaksi miellettiin muun muassa seuraavanlainen johtaminen (kysymys 2):

Jääkärit:

Alaisten kuunteleminen. Alaisten mielipiteiden, ehdotusten ja kokemusten huomioon ottaminen tasavertaisesti päätöksiä tehdessä. Luottamus alaisiin ja heidän kykyihinsä.

Asiat on suunniteltu kunnolla ennen kuin aletaan jakamaan käskyjä alaisille. Näin vältetään monilta turhilta henkilöstön muutoksilta ja kaikki voivat käyttää aikansa tehokkaammin.

Johtaminen esimerkillä. Esim. Johtaja tekee jonkun yksinkertaisen toimenpiteen kuten roskakorin tyhjennys ja saa tätä kautta alaisensa toimimaan samoin ilman käskyä.

Tarkka tilannetaju, tieto mitä jätkät tekee. Tuntee porukan ja tutustuu sälleihin.

Esimerkillinen. Esim. tekee myös normaalin jääkäritason hommia. Vartiossa menee välillä torniin kököttämään yms.

Määrätietoinen tehtävien jako, selvät linjat miten tahtoo asiat hoidettavan, ei jätä kysymysmerkkejä ilmaan, tuntee ja tarvittaessa itse osallistuu kaikkiin töihin.

Oma esimerkki! Ei voi vaatia alaisilta mitään, mitä ei itse tee tai noudata.

Oma esimerkki, jos johtaja makaa punkan pohjalla tekemättä koskaan mitään (kuten erään joukkueenjohtaja, ei toisen joukkueen) niin on vähän hankala ottaa kyseistä henkilöä tosissaan.

Selkeät käskyt. Käskyjen tulee olla tapauksesta riippumatta selkeitä, jolloin käskyn saajalle ei jää epäselväksi annetun tehtävän tarkoitus.

Järkkymätön kallio. Kiintopiste, johon kaikki luottavat ja tukeutuvat.

Selkeys. Käsken jälkeen on alaisen tiedettävä, mitä häneltä odotetaan.

Toverillinen ja kaverillinen tapa johtaa ryhmää, hyvällä meiningillä. Kun on hyvä henki, ei johtajan tarvitse edes käskää niin hommat tehdään niin hyvin kuin mahdollista.

Johtaminen esimerkillä. Osallistuu itsekin määräämiinsä töihin.

Jaetaan käytettävissä olevaa tietoa alaisille. Oma johtaminen helpottuu kun miehistö on ajantasalla sekä pystytään toimimaan organisoidusti.

Hyvin suunniteltu ja valmisteltu tehtävänantoon, ei tuhlaa ryhmän voimavaroja höntyilyyn eikä tarvitse tehdä uudestaan.

Selkeät lyhyet ja fiksut käskyt. Se että miettii miten asiat toteutetaan eikä vain tee siten miten ne yleensä tehdään.

Alaisten kuunteleminen. Saa hyviä neuvoja jotka voivat olla hyödyksi.

Esimerkillinen. Esim. tekee myös normaalin jääkäritason hommia. Vartiossa menee välillä torniin kököttämään yms.

Selkeiden käskyjen ja ohjeiden antaminen.

Motivoivaa. Kun tehtävä asia on miellyttävää, se tehdään paremmin.

Määrätietoinen tehtävien jako, selvät linjat miten tahtoo asiat hoidettavan, ei jätä kysymysmerkkejä ilmaan, tuntee ja tarvittaessa itse osallistuu kaikkiin töihin.

Ryhmänjohtajille tärkeimmiksi ominaisuuksiksi määrittäytyivät esimerkiksi annettujen käskyjen selkeys ja johtamiskäyttäytymiseen liittyvä esimerkillisyys. Ryhmänjohtajien osalta vastaukset alkoivat jo selkeästi hajaantua vastaajien välillä. Ryhmänjohtajat kuvailivat tehokasta johtamista muun muassa seuraavilla tavoilla:

Ryhmänjohtajat:

Itsevarmaa esim. kun annat käsken jostain niin tiedät varmasti mitä käsket ilman, että kenenkään tarvitsisi epäillä sitä.

Esimerkillä. Et voi vaatia mitä et itse pysty toteuttamaan.

Hoitaa annetut tehtävät siten, että päästään määrättyyn lopputulokseen, mutta kuitenkin myös alaista kuuntelemalla → joustava päätöksissä → lopputulos ratkaisee!!!

Määrätietoista. Johtamisella tulee olla selkeä päämäärä.

Vastuuntunto. Käskemällä asiat yhden kerran ja luottaa omiin sotilaisiin, että hommat hoituu.

Sopivan rento asenne ilman turhaa jähmittämistä, kuitenkin tarpeeksi tietoa antaen.

Ei teetä surkeaa työtä alaisilla.

Osa ottaa päätöksissään huomioon laajemman skaalan ja miettii isompaa kokonaisuutta.

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikkia kohtaan.

Karismaattinen johtaminen. Sotilaallisessa organisaatiossa autoritääriäinen johtaminen hyvä asia.

Johtajan pitää luottaa alaisiin ja saada alaiset luottamaan/kunnioittamaan johtajaa sitten, että alaisella on automaattinen halu totella "kyseenalaistamatta" liikaa.

Oma esimerkki. Yleensä se, että näyttää mallia omalla esimerkillään, toimii. Aina sekään ei toimi.

Henkilöstöjohtamista. Otetaan huomioon tasa-arvoisesti kaikki. Otetaan huomioon eri yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet. Kuormitetaan tasaisesti.

Hyvä suunnittelu ja tiedottaminen (sekä "käskyt"), ennakointi ongelmatilanteita varten ja johdonmukaisuus.

Joukkueenjohtajien osalta vastaukset sisälsivät yhtäläisiä teemoja miehistön ja ryhmänjohtajien vastauksiin nähden. Huomionarvoiseksi nousi etenkin se, että jokainen vastaaja käsitti tehokkaan johtamisen olennaiset osatekijät kukin omalla tavallaan. Selkeää ja tyhjentävää selitystä tähän on mahdotonta antaa. On kuitenkin mahdollista, että joukkueenjohtajatasen toimijat ovat omassa koulutuksessaan saaneet johtamiskoulutusta, toimineet johtajina ja ennen kaikkea johdettavina ja muodostaneet esimerkiksi saadun palautteen myötä oman kuvauksensa tehokkaasta johtajuudesta. Toisaalta monille tutkimusorganisaatiossa joukkueenjohtajan tehtävässä toimiminen oli ensimmäinen kerta työskentelylle rauhanturvaorganisaatiossa. Toimintakenttä kotimaan varusmieskoulutusta tuottavassa joukko-osastossa eroaa tutkimusorganisaatiosta ja sen päätehtävästä. Siten myös johtaminen on mukautettava tukemaan uuden päätehtävän toteuttamista.

Saada joukosta itseohjautuva.

Selkeys. Alaisten tärkeää ymmärtää johtamisen tarkoitus.

Järkevää resurssien käyttöä. Joukko ei voi tehdä enempää tehtäviä kuin mitä sen miesmäärä antaa myöden.

Selkeää, esimerkiksi ryhmälle annettu tehtävä on mietitty ja erilaiset muut ajat on huomioitu. Käsky ei jätä tulkinnan varaa.

Johtaminen osana joukkoa. Olla osa joukkoa ja omalla toiminnalla edesauttaa tavoitteiden saavuttamista.

Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö. Päätöksenteko toteutetaan asian kiireellisyys huomioon ottaen.

Ottaa huomioon jokaisen yksilönä ja seuraa mahdollisuuksien mukaan yksilön jakamista.

Antaa lyhyitä ja selkeitä käskyjä. Käskyjen tulee myös olla toteutettavissa.

Ennakoivaa. Päätökset tehdään ajoissa ja ajatellaan asioita riittävästi eteenpäin.

Oma esimerkki.

Luotettavuus.

Yksilön sisäisen palauteprosessin toimivuus on edellytys oppimiselle. Prosessi vaatii myös esimieheltä syväoppimisen taitoja; kehittyminen on mahdollista vain jatkuvan oppimisprosessin onnistuessa. Oppimisprosessia voidaan kuvata myös viitekehyksen jatkuvana virtauksena. Minkä tahansa elementin tai yhteyden puuttuminen katkaisee virtauksen, jolloin syväoppimista ei voi tapahtua. Pelkkä ulkoinen palaute, jossa saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja millaiset sen vaikutukset ovat olleet, ei näin ollen syväjohtamisen viitekehyksen puitteissa riitä. Nissinen (2004, 39.)

10.6 Luottamuksen ja motivaation rakentaminen

Luottamus ja epäluottamus liitetään olennaisesti toimintakyvyn johtamiseen. Luottamuksen, tasavertaisen kohtelun sekä esimerkillisyyden kautta etenkin johdettavat kuvailivat muodostavan toimintakyvyn johtamisen perustan. Luottamus voidaan nähdä kolmiosaisena ilmiönä: Toimija A luottaa toimijan B tekevän X:n. Luottamuksessa luottaja kantaa riskin. (Levi 1998b, 78–79.) Julkisuutta ja hyvää hallinto-toimintaa säätelevien lakien puitteissa avoimuudesta on muodostunut yksi luottamuksen peruspilareista niin työorganisaatioissa kuin yhteiskunnallisesti.

Inspiroiva tapa motivoida eli innostus on toisena syväjohtamisen teesinä Nissinen (2004, 43) mukaan lähtöisin toiminnan tavoitteellisuudesta. Toisaalta se pohjaa myös esimiehen kykyyn sitoutua organisaation tavoitteisiin ja osoittaa sitoutumistaan alaisilleen. Tämä johtaa ryhmäkiinteyden kasvamiseen ryhmän ponnistellessa yhteisten tavoitteiden eteen. Toimintakykyä vahvistavat luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen esiin tuonti sekä optimismi.

Vastaajat nimesivät luottamuksen keskeisimmäksi ominaisuudeksi pyydettyessä kuvailemaan joukkojen toimintakyvyn kannalta hyvän johtajan ominaisuuksia. Lisäksi esimerkillä johtaminen, ammattitaito ja tasavertaisuus nähtiin keskeisiksi johtajan ominaisuuksiksi.

Luotettavuus. Pystyy luottamaan kaikissa asioissa johtajaansa ja varsinkin uhkaavissa ja stressitilanteissa.

Luotettavuus. On tärkeää, että alaiset voivat luottaa omaan johtajaansa.

Johtajan pitää luottaa alaisiin ja tukea heitä.

Luotettavuus, ryhmällä täytyy olla 100 % luottamus johtajaan ja toisin päin.

Luotettavuus. Voi luottaa että tekee päätöksiä ja kantaa vastuunsa päätöksistä.

Ottaa huomioon jokaisen yksilönä ja seuraa mahdollisuuksien mukaan yksilön jaksamista.

Oma esimerkki. Yleensä se, että näyttää mallia omalla esimerkillään, toimii. Aina sekään ei toimi.

Esimerkillinen johtaminen, käskyjä ja sääntöjä tulee myös johtajan noudattaa.

Aktiivisuus ja molemminpuolinen kommunikointi (vaatii luottamuksen).

Yksi meistä -asenne. Toimintakyky ja joukko on tehokkaimmillaan, kun miehistö kokee, että johtajat on samassa veneessä.

Oikeudenmukaisuus, kohdellaan kaikkia tasapuolisesti.

Yksilöiden huomioiminen ei ole byrokraattisen rakenteen keskeinen tavoite. Koneen kaltaisessa järjestelmässä organisaatio on ihmistä – yksilöä – tärkeämpi. Säännöt ja normit ohjaavat byrokraattisen organisaation toimintaa enemmän kuin ihmisten välinen luottamus. Byrokraattisen organisaatorakenteen etuna on kuitenkin käskyihin nojautuva selkeys ja työn ennakoitavuus. Byrokratia kuitenkin passivoi työntekijöitä juuri luottamuksen rakentumisen esteiden kautta. (Virkkunen, Voutilainen, Salmimies & Laosmaa 1987, 30–35.) Toisaalta erityisen mielenkiintoista on, että yksi vastaaja nostaa esille vaativuuden joukkojen toimintakyvyn johtamisen kannalta keskeisenä johtajan ominaisuutena. Toisaalta luottamus on vastavuoroista.

Vaativuus. Johtajan tulee vaatia perusasioiden oikea suorittaminen.

Auktoriteetti, johtajan tulee olla joukossa se jota kuunnellaan ja jota katsotaan ylöspäin.

Ryhmä tarvitsee toimijastatuksensa legitimaatioon vuorovaikutuskentän muiden toimijoiden virallisen tai epävirallisen tunnistuksen ja tunnustuksen. Yhteistä yhteisöille on verraten pysyvä ja välitön vuorovaikutus, jossa määrittäytyä ja muotoutuu niin jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet, yksittäisen jäsenen yksilöllisen käyttäytymisen vapausasteet ja valintavaihtoehdot yhteisössä sekä jäsenten ja ei-jäsenten välisen vuorovaikutuksen säännöt. Huomattavaa on, että jos jokin vuorovaikutusjärjestelmä ei välitä jäsenilleen tietoa edellä mainituista seikoista, kyseessä ei todennäköisesti ole yhteisö. (Lehtonen 1998, 24–25.)

Luottamus alaista kohtaan vähentää kontrollin tarvetta ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta. Luottamusta vapauttavia toimia ovat työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä avoin kommunikaatio sekä tiedon ja tunteiden jakaminen. (Laaksonen 2008, 88.) Johtajat kuvailevat vuorovaikutuksen kokonaisuutta muun muassa seuraavilla tavoilla:

Johtajan oma motivaatio tehtävään, ja alaisten motivointi. Ei tarkoita "runnutusta" vaan alaisten käsittelyä ihmisiä sekä suhteet alaisiin.

Huolehtii tehtävien suunnittelusta siten, että alaiset jaksavat suorittaa annetut tehtävät.

Oma esimerkki. Yleensä se, että näyttää mallia omalla esimerkillään, toimii. Aina sekään ei toimi.

Oma esimerkki (kunto, käytös, asenne, osaaminen ja niin edelleen).

Helposti lähestyttävissä oleva → edesauttaa kaikessa.

Luotettavuus (sisältää täsmällisyyden).

Johtajan pitää luottaa alaisiin ja tukea heitä.

Palautteen antaminen hyvästä suorituksesta ja ohjeistaminen sekä opastaminen jos mennyt mönkään.

Osa kuunnella myös muiden mielipiteitä ja olla joustava.

Inspiroiva tapa motivoida syntyy siitä, että alaiset otetaan mukaan tavoitteiden määrittämisen prosessiin, ryhmällä on oltava selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Tavoitteet asetetaan korkealle ja esimies kannustaa koko ryhmää omalla esimerkillään. Esimies jakaa aina kiitosta ja kehittää uusia tapoja palkita hyvistä suorituksista. Esimies pyrkii omalla sitoutumisellaan ja esimerkillään lunastamaan oikeuden käyttää omaa tahtoaan, kun tavoitteiden suunnasta päätetään. (Nissinen 2004, 43.)

Muiden motivointi on saumattomasti yhteydessä itsensä motivointiin; on vaikea olla innostava, jos ei itse innostu. Sydänmaanlakka (2006, 230) yhdistää henkilön omaan motivaatioon tunteet. Työmotivaatio on yleensä parhaimmillaan, kun ihminen motivoituu suoritukseen itse, kokee palavaa halua, intohimoa tai työn imua. Itsensä motivointi kuuluu myös ammatillisen älykkyyden osa-alueeseen. Työn imuun kuuluu myös ylpeyden tunnetta, inspiraatiota ja työn iloa. Tämä vaatii työn hallinnan ja haasteiden tasapainoa onnistuakseen.

Voimaannuttavalle johtamismallille on Erosen (2011, 5) mukaan ominaista hallitun vapauden jakaminen työyhteisössä. Tämä vaatii johtajan ja lähiesimiesten tietoisuutta henkilöstön työoloista ja ammatillisesta osaamisesta. Työntekijöiden kykyjen ja haastavien tehtävien tulisi ohjautua organisaation tarpeiden mukaisesti. Yksi tärkeimmistä avainsanoista voimaannuttamisessa on Erosen mukaan luottamus, jonka avulla työntekijät saadaan uskomaan omiin kykyihinsä. Sosiaalisuus voimaantuneessa työyhteisössä ilmenee turvallisena ilmapiirinä, jossa työntekijä tuntee itsensä hyväksytyksi ja tasa-arvoiseksi. Vastajien vastauksista löytyy piirteitä tästä samasta sosiaalisen kontekstin, luottamuksen rakentamisen ja välittämisen kehästä:

Sosiaaliset taidot ja kyky ihmisten johtamiseen.

Ottaa huomioon jokaisen yksilönä ja seuraa mahdollisuuksien mukaan yksilön jakamista.

Huolenpito alaisista.

On ajan hermolla, informoi.

Ihmisläheisyys

Sosiaaliset taidot ihmisten käsittelyssä.

Merkittävässä asemassa on tässä kokemus ja se, mitä ja miten yksilö kokee. Mäkinen (2012) ottaa kantaa yksilöllisyyden kokemukselle minuuden markkinoinnissa. Vaikka yksilöllisyyden historiaan liittyy Mäkisen mukaan elimellisesti toisen pois-sulkeminen, saa jokainen kamppailla tullakseen itseään markkinoivaksi ja muokkaavaksi autonomiseksi yksilöksi. Yksilöllisyyden prosessit sosiaalisina suhteina, konflikteina ja muina vastakkainasetteluina ovat merkityksellisiä (ibid., 259):

“Self promotion is a reflexive, self-conscious stance towards a process of commoditication which increasingly concerns the self, articulated through the figure of the autonomous individual”.

On mielenkiintoista, että tasapäistäminen ei välttämättä tuotakaan haluttua lopputulosta. Lundell (2008, 67) katsoo tasapäistämisen toimivan kateuden kasvualustana. Tasapäistäminen tähtää yksilöiden välisten erojen poistamiseen. Toisaalta, jos kaikki olisivat samanlaisia, kenenkään ei tarvitsisi tuntea kateutta. Yksilön on vaikea saada arvostusta osakseen työyhteisössä, jossa korostetaan voimakkaasti yhdenmukaisuutta. Toisaalta eriarvoisuus ruokkii sisarkateutta ja arvostus taas hillitsee kateutta. Tasapäistävässä työyhteisössä vain asemaan perustuva erottuminen on sallittua. (Lundell 2008, 56, 68–69.)

Sandberg (2013, 108) toteaa rehellisyyden olevan työpaikoilla hankalaa siitä syystä, että kaikki organisaatiot noudattavat jonkinlaista hierarkiaa. Työntekijöiden osalta tämä tarkoittaa suoritusten arvioinnin perustuvan aina jonkun muun havaintoihin. Tämä vähentää osaltaan totuuden kertomisen todennäköisyyttä.

Luottamus ja rehellisyys muodostuvat resilienssin johtamisen osalta ensiarvoisen tärkeiksi vuorovaikutuksen osatekijöiksi. Tämä tukee vastaajien esiintuomaa toimintakyvyn johtamisen ihanneominaisuutta: esimerkiksi johtamista. Vastakkainasettelun vaara on suuri tilanteessa, jossa esimiehet eivät omaa kokemusta johdettavien työrytmistä. Tähän viittaavat vastaajien vastaukset unioingelmista ja siitä johdetut neljä eri toimijaluokkaa (kukkujat, pitkävuorolaiset, vuorotyötä tekemättömät ja nukkuajat).

Resilienssin johtaminen vaikuttaa liittyvän myös vuorovaikutuksen johtamiseen. Luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa rehellisyys kulkee molempiin suuntiin. Kuten aiemmin viitattiin, myös kasvokkaisuudella ja kohtaamisella on suuri merkitys mahdollisimman tarkan tilannekuvan saamiseksi toisesta ihmisestä (kts. mm. Berger & Luckmann 1994, 41).

Ryhmänjohtajat ovat merkittävässä asemassa johdettavien hyvinvointiin liittyen. Ryhmänjohtajat lähimpinä esimiehinä pääsevät parhaimmillaan johdettavien iholle ja kuulostelevaan tuntemuksiin. On kuitenkin merkittävää, miten ryhmänjohtajien asema ymmärretään keskusteluissa ammattiarmeijasta. Ehkä hieman kärkevämällä tavalla voidaan lainata sotilaan (Kangasmaa 2014) pohdintaa ammattilaisuuden käsitteestä ammatti- ja reserviläisarmeijan konteksteissa: ”Voidaan todeta, että ammattilaisuutta tarvitaan siellä, missä tehtävään perehtyminen vaatii useiden vuosien opiskelun ja kokemuksen. Siellä missä vähempi riittää, voidaan tyytyä puolen vuoden tai vuoden väliin sijoittuvaan oppimiseen. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi kiväärimehet, kranaatinheitinmiehet, sotilaspoliisit, lääkintämiehet, sotilaskuljettajat, ryhmänjohtajat” Esimerkki on irrotettu kokonaisuudesta, mutta itsenäisenä viestinä se sisältää yleistyksen ryhmänjohtajan tehtävän luonteesta.

Kun kyse on suunnittelutyöstä, jossa ihmistyövuosia ja resursseja jaetaan työjaollisesti ottaen erilaisiin vuorotyön osiin, on välttämätöntä olla vuorovaikutuksessa henkilöstöresurssien kanssa. Tätä kutsutaan ihmisten kohtaamiseksi. Kääntäen myös johdettavien on kohdattava ne henkilöt, jotka suunnittelutyötä tekevät. Vuorovaikutus on aina kaksisuuntainen prosessi. Toimintakyvyn johtamisen osalta aiemmin mainittu kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on merkittävässä roolissa. Havainnoinnin tulee perustua todelliseen konkreettiseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen.

Kaasu pohjassa kellon ympäri kuluttaa henkilöstöresurssit hyvinkin nopeasti loppuun, vaikka itse työ ei olisi fyysisesti tai henkisesti hyvin kuormittavaa. Tiimilasijohtamista ei tulisi käyttää toimintakyvyn johtamisessa rutiininomaisessa toimintaympäristössä.

Toskala (2000, 16–17) mukaan johtajalla tulisi olla kyky nähdä ihmiset ei ainoastaan työroolissa vaan myös kokonaisuutena. Johtaja ei voi kaikessa ottaa huomioon johdettavien koko persoonaa. Kuva työntekijästä ei kuitenkaan saisi supistua myöskään liian kapeaksi. Kinnusen (2003, 252) mukaan esimies katsoo arvioitavaa omasta näkökulmastaan, johon vaikuttavat olennaisesti myös tehtävien toteuttaminen ja muun muassa yleinen tuloksellisuus.

Toskalan (2000, 16) tarkoittamassa mielessä johtamiseen kuuluu ohjaamisen ja itsenäisten valintojen tekeminen. Johtajan tulisi rohkaista johdettavia tekemään itsenäisiä valintoja mitä tulee organisaation tulevaisuuden rakentamiseen. Mutkikkaissa tapauksissa työntekijä saattaa kuitenkin tarvita tietoa ja ohjausta, jotta pystyisi tekemään valintoja. Kontrolli ja itsekontrolli ovat osa johtajan työnkuvaa; toisaalta on tiedettävä omat ja johdettavien rajat ja toisaalta pyrittävä rikkomaan rajoja tuloksen ja tehokkuuden toivossa. (Ibid. 16.)

Nissinen (2004, 45) esittää, että kontrolloiva johtaminen vähentää johdettavien oma-aloitteisuutta. Sama käy analyysin perusteella myös silloin, kun johtaja on passiivinen. Nissinen määrittää passiivisen johtajuuden ei-johtajuudeksi. Tällainen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta, kun on aivan pakko. Esimies joko olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle tai on menettänyt motivaationsa. Pahimmillaan tämä voi ilmetä johtamisen vastakohtana, jolloin esimies ei ota kantaa mihinkään eikä ole edes tavattavissa. Päätöksenteko tällaisissa tilanteissa on yleensä vaikeaa ja useimmiten myöhässä. (Ibid. 45.)

Uupumisen retoriikan perimmäisten syiden paljastamisen on erityisen tärkeää myös siitä syystä, että myös esimiehiä osattaisiin tukea nykyistä kattavammin. Tehokkuusvaatimusten ristipaineessa usein unohdetaan, että esimiehetkin tarvitsevat

tukea. Kuten Hellsten (2014) asian muotoilee: ”Ei voi antaa mitään sellaista mitä itsellä ei ole. Siksi nyt juuri pitäisi kiinnittää suurta huomiota siihen miten johtajat ja esimiehet itse jaksavat.” Myös esimiehillä on tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi.

10.7 Kyky johtaa jaksamista

Jaksamisen seuranta on osa hyvää esimiestyötä. Pitkänen (2006, 208) tuo esille väitöskirjassaan sen, miten johdon on oltava yhtä tietoinen organisaatiokulttuurista kuin yksilön omasta persoonallisuudestaan. Erityisesti vaikeuksien kohdatessa on tarpeellista tietää, miten ”omat perusolettamuksemme vaikuttavat ongelmaan ja sen ratkaisuun”. (Ibid.)

Kuuntelemalla toisia vastaanotamme sanoja, ajatuksia ja tunteita. Vuorovaikutus yksilöiden välillä toteutuu kuuntelemisen tilassa, jonka puitteissa viestejä vastaanotetaan ja niihin reagoidaan. Ihminen on alkuajoista saakka tulkinnut ympäristön viestejä ja valmistautunut joko hyökkäämään tai pakenemaan. Nykyajan sivistysyhteiskunnassa uhka ei välttämättä pakota taisteluun saati pakenemiseen. Sitä vastoin viesteihin reagoidaan vuorovaikutuksella; ottamalla kantaa, ärsyntyneillä, pettymällä, luulemalla. Saatamme myös poistua paikalta. Kuuntelemisen taito on lyhykäisyydessään sitä, että jaksaa ja viitsii viipyä kuuntelemisen tilassa hetken aikaa, ollen samalla läsnä. (Dunderfelt 2017, 179–181.)

Kysyttäessä miten jaksamista seurataan työpaikalla, johdettavat kokivat, että jaksamista seurataan esimiehen toimesta yleisilmettä tarkkailemalla sekä vertaisten toimesta joukkuekavereista huolehtimalla. Huomiota herättävää on, että monet vastaajat myös kokivat, ettei jaksamista seurata työpaikalla lainkaan. Johdettavat kuvasivat tutkittavaa ilmiötä seuraavilla tavoilla:

Jääkärit:

Ei tietoa.

Wellfare.

Järjestetään kevyempiä päiviä, kuten paperinretken tapaisia reissuja Naqouraan (operaation esikunta).

Lähinnä vertaisten toimesta.

Oman ryhmän jäsenet huomaa jos jotain on. Ei mielestäni seurantaa johdon puolelta.

Ei mitenkään.

Jaksamista seurattiin antamalla 8h lepotauko 24h vartion jälkeen. Missään vaiheessa ei huomioitu kokonaiskuormitusta ja jatkuvan unirytmien vaihdosta henkilön jaksamiseen.

Libanonissa on ollut ainakin viiden ensimmäisen kuukauden aikana ihan helvetisti dutyä (vartioimista ja partioimista) ja jaksamista ei ole mietitty kaikista korkeimmalla tasolla mielestäni yhtään. Joka paikkaan on pistetty kaikkea ylimääräistä, kun olisi voinut levätä. Tästä esimerkkinä aamuparaatit ja work partyt.

Järjestettiin yksi joukkuepalaveri koska miehistön välit johtajaan oli huonot. Palaverista ei ollut apua.

Lähinnä koitetaan pitää huolta, että kaikki saivat ruokaa ja tarvittavan määrän unta.

Silloin tällöin fyysisen uupumisen yltyessä saa aikaa palautua. Useimmiten kuitenkin asiaa ei millään tavalla huomioida, vaikka väsymys olisi suuri vaara muulle joukolle (ratissa nukkuminen).

Kaikki ystävät ovat koko ajan lähellä, joten he varmasti huomioisivat, jos jokin olisi pielessä.

Jos joku lanaa (on alavireinen ja epämotivoitunut) tai on selvästi ollut muita enemmän hommissa annetaan hänelle vapaata. Eli visuaalisesti.

Ryhmän- ja joukkueenjohto on henkilökohtaisesti pysynyt kärryillä ja seurannut miehistön jaksamista.

Lähin esimies pyrkii olemaan selvillä kunkin alaisen tilanteesta. Ryhmänjohtajan toimet eivät ole tosin aiheuttaneet toimenpiteitä palveluksen aikana vaan enemmänkin vertaiset ovat pitäneet huolta toisistaan.

Eletään aika tiiviisti, jaksaminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa.

Ihmiset kysyvät toisiltaan onko jokin pielessä, jos näyttää masentuneelta.

Vittuilemalla, tarkkailemalla reaktiota.

Jatkuvalla valvomisella ja käyttämisellä, jos kyseessä on oma ryhmänjohtaja.

Nissinen (2012, 27–28.) muistuttaa, ettei yksittäinen toimija, oli kyse sitten johtajasta tai johdettavasta, pysty yksin ymmärtämään kaikkea ja ratkaisemaan kuormittumisen ongelmaa työyhteisössä. Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee kuitenkin kuulluksi tulemisen kokemuksen ja mahdollisuuden näkökulmien jakamiseen. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee myönteistä kannustusta työssä jaksamiseen ja siinä motivoituakseen. Yksittäisen työntekijän emotionaalinen kuormittuminen ulottuu vaikutuksiltaan työtoverisuhteisiin ja toisaalta koko yhteisön toimintatapoihin. Työstressi aktivoi yksilöä uupumuksen lamauttaessa samaisen toimijan.

Sosiaalinen yhteisö ja sen merkitys koetaan hyvin vahvaksi vaikuttimeksi jaksamisen ja erityisesti jaksamisen seurannan osalta. Tiivis yhteisö tarkkailee itse itseään. Samalla yksilöiden, erityisesti esimiesten toimesta toteutettu tarkkailu saatetaan kokea epäluottamuksen omaiseksi tarkkailuksi töiden tehokkaasta toteuttamisesta. Raja positiivisen jaksamisen tarkkailun ja työn tehokkaan toteuttamisen tarkkailun osalta saattavat kulkea limittäin; aina ei ole selvää, kummasta on kyse.

Ryhmänjohtajien ja joukkueenjohtajien osalta tarkkailun laatu, toimijuuden taso sekä vastuu jaksamisen seurannasta jakautuivat eri näkökulmiin. Yhden näkökulman mukaan jaksamisen seuranta ei ollut tai se oli vähäistä. Vain yksi informantti koko johtajien ryhmästä totesi yksiselitteisesti seurannan olleen riittävää.

Ei mitenkään. Ihmiset ovat vain slotteja excel-suunnittelutaulukossa.

Ei mielestäni millään tavalla seurattu.

Huonosti.

Paremminkin voisi seurata. Kai johtajat yrittävät tasapainottaa hommia jakamalla tasaisesti.

Tällä työpaikalla jaksamista ei ole otettu huomioon.

Välttävästi. Ylemmän johdon kokemattomuus on luonut kuilun ja heijastunut koko operaation ajan.

Jaksamista seurataan todella huonosti. Ainut apu on kaverit, mikä jossain tapauksissa ei kannu kauas. Avun hakeminen on vaikeaa ja se leimaa sinut ulkopuoliseksi.

Ei mielestäni millään tavalla seurattu.

Huonosti. Ryhmä seuraa omiaan, joukko on ainoa oman jaksamisen indikaattori!

Riittävästi.

Toisen näkökulman mukaan vertaiset ja esimiehet ovat pääosin vastuussa jaksamisen seurannasta:

Joukkueenjohtajat ja ryhmänjohtajat seuraavat alaisiaan aktiivisesti ja koska he ovat tekemisissä 24h/vrk muutos huomataan käytöksessä helposti.

Samassa körmyssä olevat kaverit yleensä huomaa jos kaikki ei ole kunnossa ja ilmoittaa tästä yleensä sitten eteenpäin, jos tilanne ei muutu parempaan.

Johtajina meidän on tarkkailtava alaisia ja otettava huomioon työvuoroissa mahdollinen ylirasitus ja edelliset työtehtävät.

Työvuoroseurannalla ja työaikojen tasoittumisella. Ei kuormiteta samoja henkilöitä.

Koitetaan pitää kiinni riittävästä yönistä

Työkavereiden kautta huolehtimalla toisista.

Työtoverit huomaa heti, jos jokin on vinossa. Muuta ei tarvitse.

Vertaisten ja esimiesten suorittaman seuranta.

Kaverit ja esimies seuraavat.

Joukkueenjohtajat, joukkueen varajohtajat ja ryhmänjohtajat seuraavat alaisiaan.

Esimiehet kyselevät jaksamisesta.

Joukkueenjohtajat, -varajohtajat ja ryhmänjohtajat huolehtivat ja tarkkailevat omiansa. Jos on huolen aihetta, he kohtaavat kyseisen henkilön.

Ryhmänjohtajan toimesta. Hän kysyy ryhmän jäsenten vointia ja järjestää tarpeen mukaan vapaapäiviä.

Kolmas näkökanta muodostaa instrumentaalisen kuvan seurannan toteuttamisesta. Tämän näkökulman pohjalta seuranta perustuu ulkoisiin työkaluihin kuten joko sairaslomien tai lepoaikojen seurantaan tai esimerkiksi kyselyihin ja kehityskeskusteluihin. Merkittävää kolmannessa ryhmässä on, ettei seuranta perustu päivittäiseen vuorovaikutukseen:

Sairaslomien seuranta.

Lepoajat, esimerkiksi pitkien tehtäväputkien jälkeen.

Työvuorolista → kaikki tehtävät eivät ole siellä.

Selkeät työtehtävät ja vastuut määritellyt tarkasti.

Kehittymiskeskusteluissa.

Työhyvinvointikyselyt.

Työyhteisö ja sen sisältä tuleva palaute, visuaaliset havainnot ja merkit esim. uupumuksesta.

"Kädenjälki ratkaisee". Annetaan joku tehtävä → siitä katotaan että miten se tehtävä toteutetaan. Tehtävän toteuttamista voidaan verrata esim. alisuoritettu, suoritettu ja ylisuoritettu.

Eräs informantti toi mielenkiintoisesti esille myös sen, miten alaisten reflektointi toimii palautteena hänelle omasta johtamiskäyttäytymisestään.

Alaiset huomaavat, jos ei jaksu keskittyä työhön kunnolla ja antaa esim. vaillinaisia käskyjä ja perusteita. Esimiesten taholta ei eikä ole ollut tarvettakaan.

Poikkeuksellisesti vain yksi informantti johtajien henkilöstöryhmästä toi esille jokaisen yksilön oman vastuun oman jaksamisen seurannasta:

Jaksamiseen liittyvät asiat täytyy itse tuoda esiin, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (joku kysyy, jaksatko tehdä tätä...).

On mielenkiintoista tarkastella jaksamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä verraten niitä perinteisesti jaksamiseen positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Kivimäki (2013, 142) muistuttaa, että ryhmätuella on ollut ja on suuri merkitys yksilön, erityisesti sotilaan, henkisen kestävyvyn kannalta. Tunnettua on, että vertaistuen merkitys on suuri sotilaan psyykkiselle kestävyvylle.

Nissinen (2012, 29) esittää saman ilmiön työn imuna; se edistää työntekijän sitoutumista työyhteisön perustehtävään ja sosiaaliseen verkostoon. Lisäksi työn imu nostaa työntekijän halua tehdä yhteistyötä. Positiivisessa imussa työntekijä saa yhteisöstä tukea itselleen ja pystyy tarjoamaan sitä myös työtovereilleen.

Yhteisövaikutus on merkittävää etenkin ihmissuhdetyön organisaatioissa, joissa uupumiselle altistava ilmapiiri saattaa tarttua herkästi työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kautta. Ihmiselle on luontaista jakaa kokemuksiaan toisten kanssa. (Ibid.)

Merkittävää on lisäksi se, ettei psyykinen kestävyys ole yksinkertaistaen verrattavissa eri yksilöiden välillä. Jotta yksilökohtaisia ominaisuuksia voitaisiin verrata, tulisi tuntea myös ne taustatekijät, kokemukset ja jaksamiseen vaikuttavat muut tekijät, jotka ovat kuormittaneet tutkittavia yksilöitä hetken tai pidempään.

Informanttien antamien merkitysten jakautuessa vuorovaikutusnäkökulman ja instrumentaalisen jaksamisen seurannan välille on mielenkiintoista pohtia, millaista organisaatiokulttuuri Kinnusen (2009, 86–87) esittämän tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentän näkökulmasta on.

Taulukko 17. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta (mukaillen Kinnunen 2009).

TAVOITTEET		+ VUOROVAIKUTUS
+		
Kontrolloiva kulttuuri	Syväjohtamisen kulttuuri	
Passiivinen kulttuuri	"Onnellinen perhe" -kulttuuri	

Vuorovaikutus ja tavoitteen painottuvat ihmisten kohtaamisissa mitä lähemmäs taulukon plusmerkkejä päästään. Mikäli tavoitteet eivät ole selvillä ja työyhteisön jäsenet eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään, voi työyhteisössä vallita

passiivisuuden kulttuuri. ”Onnellinen perhe” -kulttuurilla viitataan tilanteeseen, jossa työpaikalla viihdytään, mutta tavoitteet ovat epäselviä, jolloin työn tuloksellisuus on vaarassa kärsiä. Keskustelukulttuurin puuttuessa ja tavoitteiden ollessa kaiken keskiössä muodostuu työyhteisön kulttuurista usein kontrolloiva. Aktiivisen vuorovaikutuksen ja selvien tavoitteiden tilanteessa päästään työyhteisössä optimaaliseen itseään kehittävään ja kokemuksista oppivaan tilaan. Syväjohtamisen kulttuurilla tähdätään juuri tällaiseen organisaatiokulttuuriin, joka tutkimusten valossa on samalla menestyvä. (Kinnunen 2009, 86–87.)

Tutkimusorganisaation näkökulmasta organisaatiokulttuurin voidaan huomata olevan sekoitus passiivista, kontrolloivaa sekä ”onnellisen perheen” kulttuuria. Oppimisprosessien ja työkalujen puuttuessa tavoitteiden ja vuorovaikutuksen tasapainottamisessa on sananmukaisesti opittavaa.

10.8 Tasapuolisuus vuorotyön johtamisen tukena

Perusyksikössä tapahtuva päivittäinen työ saa pitkällä tähtäimellä samoja piirteitä kuin mikä tahansa itseään toistava työ. Tehtävien muuttuessa rutiiniksi ja toimintaympäristön sekä -tapojen muodostuessa itsestäänselvyyksiksi on vaarana, että tehokkuus ja työkyky ennen pitkää kärsivät.

Työaika voi joko vahvistaa työhyvinvointia tai vaarantaa työterveyttä. Aikaiset aamuvuorot, yötyö, pitkät työajat sekä työaikojen epäsäännöllisyys voivat lisätä työssä kuormittumista, terveystriskejä ja vaikeuttaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Työaika ja työterveys 2015, 2.)

Epäsäännöllinen työaika linkittyy toisaalta työikäisten uniongelmiin ja unettomuuteen. Unettomuuden taustalta on löydettävissä altistavia, laukaisevia ja ylläpitäviä tekijöitä, joista muun muassa ympäristötekijät kuten epäsäännöllinen työaika voivat altistaa unettomuudelle. Toisaalta unettomuutta voivat laukaista myös työssä kasautuva stressi jatkuvien muutosten tai liian kovien vaatimusten seurauksena. Toisaalta unettomuutta ylläpitävät muuttuneet nukkumistottumukset ja epäsäännöllinen unirytm. (Järnefelt & Hublin 2012, 37.)

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, millaisia parannusehdotuksia rotaation aikana on noussut esille vuorotyön organisoinnista ja sen vaikutuksista jaksamiseen.

Jääkärit:

Tasaisesti työtä, selkeämmät työtehtävät. Suurinta osaa jääkärikompaniasta olisi voinut työsopimuksessa kutsua yleismieheksi, tekee mitä vain.

Ei anneta kaikessa periksi johtovaltiolle. Info duteista tarpeeksi ajoissa, monta kertaa tultu kertomaan aamulla, että nyt alkaa pykälä. Tarpeeksi lepoa ja olosuhteiden huomioimista.

Ryhmänjohtajat ja vartioita tekevät henkilöt tehneet aloitteita, johtoporrasta ei kiinnosta, kun ei tarvitse itse tehdä.

Enemmän henkilöstöä suorittamaan tehtäviä ja että tehtäviä vähennettäisiin osalta henkilöstöstä.

Asiat voisi suunnitella paremmin, ettei missään vaiheessa vajetta miehistä. Muuten se kuormittaa liikaa samoja miehiä.

Suunnittelu! Älkää ottako kaikkia tehtäviä, jos ei ole miehiä tarpeeksi.

Joku semmonen tekemään työvuorot, jolla on siitä aikaisempaa kokemusta. Nyt on arvottu ja vaihdeltu työvuoroja useasti päivän aikana. Mitään konkreettista syytä ei kuitenkaan ole ollut siihen.

Yleensä riittävä lepo suodaan, mutta joskus montakin päivää voi mennä ilman kunnon lepoa. Etenkin yksilötasolla.

Vartiovuorojen porrastaminen esimerkiksi kolmeen vuoroon ja erillinen yövuoro.

Ei ole normaalia, jos on 12 päivää putkeen vartiovuoro-rest-vartiovuoro. Pitää miettiä jo rekrytoidessa, että alueella tarvitaan ja miten paljon.

Ainoastaan panostamalla riittävän tarkasti henkilöstön käyttösuunnitteluun, voidaan taata yksilölle riittävät eväät taata tehtävänsä kontingentin vaatimusten mukaisesti.

Enemmän väkeä, vähemmän hommia.

Palautteen kuuntelu alaisilta, päättäjät eivät esimerkiksi itse istu vartiossa.

Perusasiat kuntoon niin kyllä jaksaa.

Hommaa kaikille tasaisesti. Eikä yö vartion jälkeisenä päivänä mitään tehtäviä olisi paras.

Kaikki työmäärä ja työtunnit tarkalleen tasan joukkueen kesken niin kaikki jaksavat varmasti valittamatta.

Pitemmät pätkät yövuoroa putkeen niin ei tarvitse montaa kertaa viikossa unirytmeyttä vaihtaa.

Vapaapäiviä useammin, edes kerran kuussa, ja lomia lisää.

Johdettavien vastauksista piiryy kuva perinteisestä ratkaisusta työnjaon ongelmiin: enemmän tekijöitä ja vähemmän töitä. Etenkin kohdeorganisaation organisaatiokentteen kontekstissa tämä lisärekrutointi ei kuitenkaan ole mahdollista ainakaan

nopealla aikasyklillä. Suomesta toimialueelle lähetetty joukko on suunniteltu ja mitoitettu monien eri tekijöiden ja toimijoiden vaatimusten sekä resurssien yhteistuloksena.

Ryhmänjohtaja:

Pidemmät lepoajat! Nykyisiin lepoaikoihin ei ole laskettu huollollisia toimia varsinaisen palvelun jälkeen (esimerkiksi henkilökohtainen huolto, suihku ym.).

Esimerkiksi vartion jakaminen kahdelle eri ryhmälle vuorokauden aikana. 12 ja 12.

Komppaniatasolla pitää osata sanoa: ei ole resursseja. Ajoittain tähän pystyttiinkin käsittääkseni.

Kun komppanialla on miehiä joukkueen verran vähemmän, komppanian johdon on kerrottava se pataljoonan johdolle, etteivät työt kasaantuisi jäljelle jäävälle miehistölle.

Toimi hyvin, kunhan saa aina yövuoron jälkeen lepopäivän.

Erilaiset variaatiot vuorotyön toteuttamisesta.

Työvuorosuunnittelu viikko- ja kuukausitasolla ja siitä kiinni pitäminen → "pikanaakit" ynnä muuta. Välillä on kyettävä sanoa ei.

Vartiossa liikaa miehiä kerralla "levossa" ja reservissä.

Työt pitäisi suunnitella pidemmälle aikavälille. Ei niin kuin nyt on tehty → 24h vartiota, päivä vapaata ja sitä seuraavana päivänä 0500 partioon. Ei pidemmät jaksot esim. "yövuoroja" jonka jälkeen vähintään kaksi päivää aikaa kääntää rytmiä takaisin normaaliin.

24h hereillä olon jälkeen riittävä lepoaika ja ruokailumahdollisuus kun haluaa, Suomitallolla aina ruoka loppu, mäkkärillä ei elä kauaa. Päiväunet eivät korvaa yhtäjaksoista unta.

Vartio ryhmän määrää kasvattamalla, että yössä ehtisi lepäämään.

Vuorotyörytmin parempi järjestely. Ei olisi kuin yksi yövuoro kerrallaan (joukkueen sisällä).

Huolehdittava levosta. Samoin ruoka-ajat liukuvammaksi vuorotyöläisille ettei tarvi heräillä syömään esim. Kahden tunnin päästä tai vaihtoehto ettei syö.

Ryhmänjohtajien vuorotyön parantamista koskevista vastauksista erityisen vahvasti nousee esille levon tarve työvuoron jälkeen. Lisäksi suunnittelulta toivotaan aiempaa pidempää sykliä ennakoinnin helpottamiseksi. Ryhmänjohtajat tekevät vuorotyötä ryhmänsä mukana. Levon merkitys nostetaan heidän antamissaan merkityksissä esille kokemuksesta.

Joukkueenjohtajat

Työvuorojen jakaminen viikoittain joukkueille tyylillä vartioviikko tai partioviikko.

Tehtävien jakaminen myös johtovaltiolle, kyky sanoa ei joihinkin asioihin.

Jos joukolle käsketään 37 hengen tehtävät on joukkueen koon oltava 37 henkeä eikä 33. Joukolle joukon kokoiset tehtävät. Suunnitelmat riittävän ajoissa eikä malliin irlantilaiset.

Ei ole. Kaikki ongelmat mitä meillä oli aiheutti YK tai Irlanti.

Jako päivä- ja yövuoroihin.

Vartio- ja partiokiertoa on kehitetty jatkuvasti vastaamaan alaisten esityksiä ja lopputuloksena on saavutettu järjestelmä, jolla työ on tehokasta ja myös jaksaminen on maksimoitu.

Se on ok. Kaikkien tukevien osien tulisi myös ymmärtää, että jotkut sitä tekee. Työn arvostaminen kaikilla tasoilla.

Jos saataisiin selkeämmät tehtävät ja ne suunnitellut tehtävät pitäisivät paikkansa.

Vuorotyötä voidaan vähän helpottaa jos koko joukkue osallistuu toimintaan. Muuten jo edellä mainittuja asioita.

Johtajien vastaukset vuorotyön tehokkaampaan organisointiin antavat aiheen olettaa, että ainakin osittain suunnittelun vaikeus aiheutuu jostakin organisaatorakenteen ylemmissä osissa tapahtuvasta tehottomuudesta. Lisäksi työn arvostus sekä johdettavien määrä nostetaan esille perinteisimmistä ratkaisuksista.

Työn suunnittelu kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan vähentää tai välttää (Työturvallisuuslaki 738/2002, 13§). Työterveyslaitos (2011, 35) muistuttaa lain soveltamisoppaassaan, että kyse on ihmisten fyysisten ja henkisten ominaisuuksien yleisistä mitoitussäännöistä eikä niinkään yksilön edellytysten erillisestä huomioimisesta suunnittelutyössä.

Työhön liittyvä kuormitus voi olla fyysistä tai henkistä yli- tai alikuormitusta. Mikäli kuormitustekijät mitoitetaan väärin, saattaa seurauksena syntyä haitallista kuormitusta. Haitallista kuormitusta saattavat aiheuttaa muun muassa yksipuolinen toistotyö, fyysisen ja henkisen rasituksen määrä sekä kohtuuton aikapaine. Työn suunnittelun arvioinnissa merkittäväntä on työntekijän terveydelle se kokonaisvaikutus, joka muodostuu työn aiheuttamista kuormitustekijöistä sekä työpaikan kiinteiden rakenteiden ja olosuhteiden vaikutuksesta. (Työterveyslaitos 2011, 35.)

Työturvallisuuslain 30 §:n mukaisesti yötyötä tekevälle työntekijälle on tarvittaessa järjestettävä mahdollisuus työtehtävien vaihtamiseen tai siirtymiseen päivätyöhön, jos nämä on olosuhteet huomioon ottaen mahdollista ja työtehtävien vaihtaminen on työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon ottaen tarpeellista työpaikan olosuhteiden tai työn luonteen työntekijälle aiheuttaman vaaran torjumiseksi.

Työterveyslaitos (2014b) on suositellut työvuorojen suunnittelun osalta päivittäisiä palauttavia jaksoja. Tämä tarkoittaa päivittäistä riittävän pitkää ja hyvin nukuttua unta, jokaisena työpäivänä riittävää tauotusta työn kuormitukseen nähden sekä riittävän pitkää lepoa joko viikoittain tai vaihtoehtoisesti mahdollisuutta viikonloppuvapaiden viettämiseen. Työvuorovaihteluja koskevien suunnitelmien tulee olla tasapainoisia ja ennakoitavissa (Guidance on work-related stress 1999.)

Lehtonen (1998, 100) muistuttaa, että ajankäyttöä ei voi opetella kelloa tuijottamalla. Ajankäyttö liittyy voimakkaasti elämänhallintaan, joten ajan hallinta itsessään on paljon muutakin kuin kellon hallintaa. Sen hyväksyminen, että aikaa on, voi tuntua luonnollisesti kohtuuttomalta sutkautukselta tilanteissa, joissa yksilö tai organisaatio ponnistelee kohtuuttoman työmäärän edessä. Ratkaisuna on kuitenkin hetken löytäminen, eläminen tässä ja nyt. Onnellisuuden kokemuksen yksi kulmakivistä on tutkitusti läsnä oleminen nykyhetkessä. (kts. Lehtonen 1998, 101; Grandell 2015, 63.)

Hyvää työvuorojärjestelmän ominaisuuksia ovat muun muassa säännöllisyys ja ennakoitavuus, nopea ja eteenpäin kiertävä työaikajärjestelmä (aamu-ilta-yö-vapaa) sekä 8–10 tunnin työvuoroja. Työvuorojen välillä tulisi olla suositellusti noin 12–16 tuntia, mutta vähimmäisvaatimuksena ainakin 11 tuntia. Lisäksi vapaajaksojen tulisi olla yhtenäisiä. Työvuorosuunnittelun osalta tärkeimmäksi ohjeeksi muodostuu se, ettei peräkkäistä samaa työvuoroa (aamu, päivä tai ilta) tulisi olla kolmea enempää. Jakson viimeisen yövuoron jälkeen tulisi olla mahdollisuus kahteen vapaapäivään. Lisäksi perättäisiä työpäiviä tulisi olla enintään viidestä seitsemään. (Työterveyslaitos 2014b.)

Pitkiä yli 8 tunnin työvuoroja tulisi harkita vain, mikäli pitkä vuoro sopii työn luonteeseen ja kuormittavuuteen. Lisäksi riittävästä tauotuksesta on huolehdittava. Uupumisen kertymistä pyritään välttämään sillä, että vuorojen väliin jää tarpeeksi aikaa. Poissaolot tulisi lisäksi hoitaa riittävällä varamiehistöllä. Ylitöitä ei pitkienkään työvuorojen osalta tulisi teettää.

10.9 Analyysi: Esimerkillä johtaminen kriisissä?

Hyvä johtaminen on kaikessa arvosidonnaisuudessaan sotilasjohtamiseen merkittävänä osana kuuluva ominaisuus. Periaatteessa sotilasjohtamisen ensisijainen tavoite on saada asiat tehdyiksi ja keinona tähän käytetään käskyihin perustuvaa tehtävänjakoa. Erityisesti suomalainen sotilasjohtaminen, osin historiansa taustasta käsin, painottaa myös johtajan esimerkillisyyttä ja omaa osallistumista toimintaan. On huomattava, että tämä on kulttuurisidonnaista, eikä ole yleistettävissä yleismaailmalliseen sotilasjohtamiseen.

Mälkki (2009, 27) korostaa talvisodan sotilaallisen ihmeen taustalta paljastuvan ”herrojen ja jätkien omintakeinen ja varmasti vain suomalaiseen kulttuuriin sopiva sosiaalinen verkosto, joka näyttäytyi esimerkiksi taistelukentän olosuhteissa kiinnostavana vuorovaikutussuhteena kansalaissoitilaiden ja ammattisotilaiden välillä”. Tästä nimenomaisesta kulttuurista oli löydettävissä organisaatiokulttuuri, jota kuvaa vahva erilaisuuden sietokyky. (Ibid.)

Johtajan itsetuntemus on kehittymisen ja oppimisen pohja. Johtajan positiossa toimivalta odotetaan välitöntä taitoa osata johtaa. (Arjanne 2006, 26–27.) Samalla Toskala (2000, 18) kuitenkin painottaa, ettei ulkoisen tilanteen hahmottaminen ja ymmärtäminen yksinomaan riitä kehittymiselle. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistyyli eivät vaikuta täysin suoraviivaisesti. Niiden lisäksi tarvitaan sisäistä työskentelyä, jotta johtaja pystyy toimimaan järkevästi. Jotta johtaminen ja ylipääntään kehittyminen on vuorovaikutuksellista, tarvitaan lisäksi omien sisäisten prosessien tuntemusta sekä niiden vaikutusten arviointia muihin ja itseensä nähden. Kaikki johtajan valinnat ja ratkaisut kumpuavat siitä yksilöllisestä tiedosta, joka hänelle on kertynyt sekä itsestään että ympäröivästä maailmasta. (Ibid. 18.)

Johtajuusparadigman murroksen myötä myös johtajuuden kehittymisen konsepti on saanut osakseen keskustua. Mikäli johtajuuden kehittymistä pidetään prosessina, on huomio kiinnitettävä yksilöllisten taitojen lisäksi yksilön omaan motivaatioon, identiteettiin sekä kykyyn ohjata itseään. (Kts. Barker 1997, 359.) Johtajana kehittymisen prosessiin liittyy Arjanteen (2006, 28) mukaan usein harhakuvia, joita hän nimittää menetelmäharhoiksi. Tällaisena harhana voidaan pitää muun muassa uskomusta siitä, että kehittyäkseen johonkin suuntaan eli lisätäkseen jonkin ominaisuuden käyttöä yksilön pitäisi poistaa jotakin käyttäytymisestään.

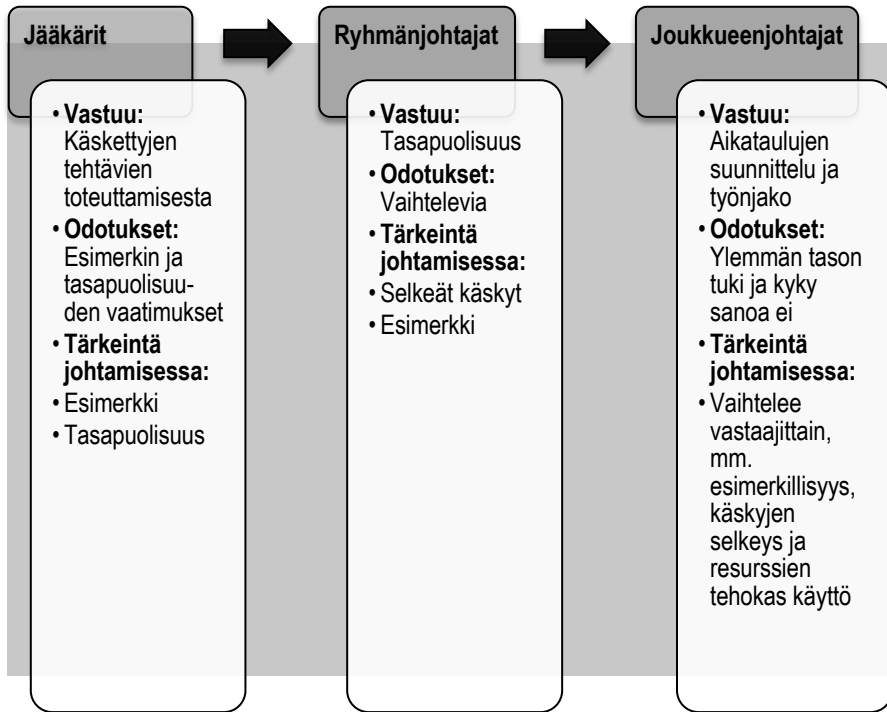
Kahneman (2012, 476) toteaa, että arvioiden ja päätösten parantamiseksi on tehtävissä vain vähän ilman huomattavaa panostusta ponnisteluun. Tämä huomioiden yksi mahdollinen selittävä syy esimerkillä johtamisen kriisiytymiseen on löydettävissä siitä, että johtavassa asemassa olevat yksilöt eivät ole valmiita

panostamaan inhimilliseen kohtaamiseen. Jatkuva työ- ja aikapaine sekä päätöksenteon vaikeudet vievät aikaresursseja. Jäljellä olevan ajan käyttäminen johdettavien kanssa vaatii johtajan osalta halua ja päätöstä panostaa esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin. Vaatii nuorelta johtajalta hyvää itseluottamusta, karismaa ja toisaalta myös karttunutta kokemusmaailmaa, jotta johtaja pystyy olemaan samalla tasolla alaistensa kanssa ilman, että kokee esimiesasemansa karisevan. Johdettavat sitä vastoin tuovat selkeästi esille sen kehitystoiveen organisaatiolle, että johtajien rekrytointiin kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Hyvä kommunikaatio on sitä tarpeellisempaa, mitä pahempi tilanne on kyseessä. Toisaalta hyvä kuuntelija ottaa asiat vakavasti, on ymmärtäväinen, välittävä, eikä vähättele ongelmia. (Poijula 2007, 184–185.) Aineistosta nousevat hyvän johtajan määritteet nostavat esille vuorovaikutuksellisen johtajan, joka on kiinnostunut alaisistaan. Taito kuunnella edesauttaa kykyä reagoida työyhteisön negatiiviseen ilmapiiriin. Työyhteisö vaikuttaa aineiston osalta erityisesti työntekijöiden henkiseen jaksamiseen. Näin ollen resilienssin johtamisessa kyky kuunnella työyhteisön positiivisia ja negatiivisia signaaleita on olennaisen tärkeää. Vastuu tästä lankeaa auktoriteettiin ja käskyvaltasuhteisiin perustuvassa organisaatiossa pitkälti johtajalle.

Johtaminen ja johtamaan oppiminen ovat kaksi eri lähestymiskulmaa johtajan arkipäivässä toteuttamille teoille. Johtaminen lähtee ennen kaikkea johtajasta itsestään. Itsetuntemus ja luottamus omaan osaamiseen ovat keskeisiä elementtejä johtajuudelle. Jokainen päivä tarjoaa johtajalle lukuisia mahdollisuuksia olla hieman parempi työssään. Jatkuva parantaminen ei kuitenkaan ole arvo sinänsä. Tärkeintä on se, että johtamiskäyttäytyminen on tietoista ja aikomuksellista. Hyvä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta ja siitä, että johtaja pyrkii joka päivä olemaan paras versio itsestään. Johtaminen sitä vastoin on ennen kaikkea tekoja. (Kouzes & Posner 2017, Acknowledgements.)

Sama kaava pätee resilienssiin ja resilienssin johtamiseen. Johtajan on tunnettava itsensä, jotta hän pystyy havaitsemaan, käsittelemään ja ymmärtämään omaa itseään, omia tuntemuksiaan ja sitä kautta omaa toimintaansa. Näin voidaan saada aikaiseksi positiivisen oppimisen kehä, jonka jalostuneena lopputuotteena johtamiskäyttäytymisen vaikutus muun muassa alaisten toimintakyvyn palauttamiseen on merkittävä. Tietoisuus siitä, mitkä tekijät vaikuttavat resilienssin muodostumiseen niin johtajan omalta osalta kuin johdettavien puolesta on alusta onnistuneelle toimintakyvyn johtamiselle. Lisäksi ominaisuudet, jotka koetaan johdettavien mielissä hyvän johtajuuden elementeiksi, auttavat johtajaa ymmärtämään niitä odotuksia, joita hänen johtamistaan kohtaan asetetaan.



Kuvio 30. Yhteenveto vastuista ja odotuksista.

Vaatimukset ja odotukset johtamista ja johtajan henkilöä, subjektia kohtaan ovat aineiston valossa melkoiset. Johtajalta odotetaan jatkuvaa karismaa, voimaa, huolenpitoa ja tukea samalla, kun hänen odotetaan osaavan työnjaon perusteet vahvalta kokemuspohjalta. Johtajien omat odotukset johtamista kohtaan varioivat merkittävästi; siinä missä yksi painottaa esimerkkiä, toinen mainitsee yksilön kohtaamisen ja kolmas käskynantotekniikan. Johtaminen johtajien keskuudessa ei näyttyädy lainkaan niin yhtenäisenä kulttuurina tai ilmiönä kuin voisi organisaatiota tarkastellessa olettaa.

Johtamiselta odotetaan paljon, ja asioiden epäonnistuessa syy merkataan melko nopeasti johtamiselle. Jos oma esimies ei ole tehnyt merkittävää virhettä, siihen on syyllistynyt joku johtoasemassa olevan henkilö johtajänteen ylemmässä päässä.

Tässä tullaan toiseen merkittävään aineistosta kumpuavaan huomioon: harva nimeää itsensä johtamisen mitenkään merkittävänä osana nykypäivän sotilasjohtamista, saati toimintakyvyn johtamista. Omasta toimintakyvystä on vastuussa ensisijaisesti oma esimies, tämän jälkeen omat työtoverit ja vasta viimeisenä henkilö itse. Organisaatiokulttuuri elää vahvasti karismaattisen esimerkillä toimivan talvisodan johtajahahmon vanavedessä, vaikka maailma ja toimintaympäristö ympärillä

on muuttunut. Puolustusvoimat (2015, 7) työnantajana valtuuttaa ja velvoittaa niin esimiehet, henkilöstöasiantuntijat kuin työntekijät vastaamaan henkilöstöjohtamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Toisaalta varusmiesten ja reserviläisten korkean maanpuolustustahdon yhtenä perusedellytyksenä on, että puolustusvoimissa noudatetaan hyvän työyhteisön periaatteita myös varusmiehiin ja reserviläisiin.

Johtamista ja vallankäyttöä pidetään tutkimuskirjallisuuden valossa yhtenä keskeisimmistä vaikuttimista siihen, miten työyhteisö pysyy terveenä ja toimintakykyisenä. Lisäksi johtamisella on merkitystä siihen, miten toimintaa haittaavat ilmiöt kehittyvät. Työyhteisö voi ennen pitkää huonosti, mikäli henkisesti raskaan työn taustaorganisaatio ja itse yhteisö eivät ole rakenteiltaan vankkoja ja jos johtaminen sekä päätöksenteko eivät ole selkeitä. Seuraukset ovat usein lisääntyneet rajattomuuden tunne työyhteisön sisällä, toiminnan epäselvyys sekä henkilöstöä vaivaava jatkuva riittämättömyyden tunne.

Huomionarvoista on, että keskustelu työn sisällön kuormittavuudesta saattaa johtoportaassa olla kuitenkin lähes olematonta. Mikäli vuorovaikutus johtajien kanssa puuttuu, työntekijät eivät saa tarvitsemaansa rehellistä kannustusta ja tautukea. Toisaalta hiljaisuus lukkiuttaa henkilöstön ja johtamisjärjestelmä vaintaa ylipäättään keskustelun henkisistä haasteista puhumisen osalta. (Nissinen 2012, 69.) Puolustusvoimat (2015, 7) määrittää omalle toiminnalleen ja henkilöstöjohtamiselleen selkeän tavoitteen: henkilöstöjohtamisen tulisi turvata henkilöstön arvostama työyhteisö muun muassa henkilöstön hyvinvointia tukemalla. Arki ja siinä toimiminen muodostavat työyhteisön ilmapäirin.

Kriisinhallintatehtävissä, joista puuttuu välitön vaara ja jatkuva korkea uhkataso, tulee erityisesti huomioida se, että työn henkisistä kuormitustekijöistä saa ja pystyy puhumaan työyhteisön sisällä. Johtajat ovat tässä mielessä erityislaatuisessa asemassa työyhteisön vuorovaikutusilmapäirin luomisessa. Negatiivisuus ja positiiivisuus tarttuvat työyhteisön sisällä vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöä auttaa yksilötasolla se, että toimijat tuntevat tekevänsä työtä, joka on merkityksellistä ja jolla on tarkoitus. Nissistä (2012, 27) lainaten työntekijälle kehittyä puutteellisuuden tunne, mikäli hän ei tunne voivansa vaikuttaa perustehtävän toteuttamiseen. Vaikuttamismahdollisuuksien niukkuus laskee työmotivaatiota sekä halukkuutta ongelmien ratkaisemiseen.

Sama koskee työn sisällöstä työyhteisön sisällä käytävää arkipäiväistä keskustelua. Mikäli esimiesasemassa toimivat toimijat kokevat, ettei heidän työllään ole merkitystä, että koko rauhanturvaoperaatio on turha tai ettei heille ole tästä työkokemuksesta urallaan mitään hyötyä, eivät nämä ajatuksetkaan voi olla tarttumatta organisaation sisällä toimijoiden kesken. Puutteellisuuden tunne leviää kulovalkean

tavoin toimijatasolta toiselle. Tällaisessakin tilanteessa kokemus kuulluksi tulemisesta ja näkökulmien jakamisesta saattaa auttaa organisaatiota merkittävästi. Mikäli näitä keskusteluita ei ole mahdollista käydä, ajautuu työntekijä Nissisen (2012, 27–28) tarkoittamassa mielessä yksinäiselle paikalle.

Hyvä tunnetuki on tärkeää stressin hallinnassa. Tunnetuki tarkoittaa, että toiset välittävät meistä, osoittavat huomaavaisuutta, antavat aikaansa ja haluavat kuunnella meitä. Tunnetukeen ei tarvita laajaa sosiaalista verkostoa. Riittää, että on olemassa yksi tai muutama läheinen ihminen. (Poijula 2003, 52.) Samalla tunnetuki on osa resilienssin johtamista. Esimiehen tulisi kyetä olemaan johdettavien iholla; osoittaa välittämistä sekä merkityksellistää johdettavien panos työyhteisön tuottavuuteen ja luottaa johdettaviin. Esimerkkinä olo on haastavaa ja vaatii nuorelta esimieheltä melkoista kokemuspohjaa ihmisten johtamisesta.

Toisaalta myös johdettavien on osoitettava inhimillisiä piirteitä nostamalla esille tuen tarpeensa. Poijula (2003, 52) muistuttaa, että yksilön on tiedostettava omat tarpeensa ja omattava hyvät kommunikointikyvyt. Tukea etsivä ihminen hakee itse apua ja usein myös hyötyy siitä.

Esimerkillä johtamisen kriisi saattaa olla seurausta myös sotilasorganisaation omasta organisaatiokulttuurista. Sotilas toteuttaa annetun tehtävän käskystä. Toiminta perustuu vaistonvaraiseen kuuliaisuuteen ja se on osa organisaation olemassaolon ja toisaalta sotilasorganisaation toimijoiden itsetarkoitusta. Tutkimusaineiston analyysin osalta ei voida tyhjentävästi päätellä, uskaltaisivatko tutkittavat tuoda toimintakykyyn ja työnjakoon liittyviä kehitysehdotuksia esille esimiesten tietoisuuteen. Toisaalta epäselväksi jää myös se, onko kehitysehdotusten esiin nostamiselle varattu organisaation ja esimiesten taholta erikseen mahdollisuutta. Lisätutkimusta tarvittaisiin erityisesti vuorovaikutussuhteiden ja –prosessien osalta sen suhteen, millaisia kehitysehdotuksia sotilasorganisaation sisällä uskalletaan tuoda esille.

Suurimmat yksilön hyvinvointia uhkaavat asiat ja ilmiöt näyttäytyvät tässä hetkessä ajanhallintaan liittyvinä asioina, kuten työnjaon suunnitteluna sekä aikataulutuksena kuten työ-, uni- ja lepoaikoina. Oman lisänsä tuo individualistinen tarve saada ympärillensä oma hegemoninen hygieniatila, oli kyse sitten omasta körmystä tai sängystä körmyssä. Maailman muutos on muuttanut myös yksilön tarpeita.

Tätä katsantokantaa vasten resilienssiä voidaan johtaa muun muassa realistisen tilannekuvan välittämisen avulla. Toisaalta realistisen tilannekuvan pohjalta voidaan olettaa olevan helpompi jakaa resursseja tasavertaisesti. Tutkimuksen aineistosta nousi selvästi esille se, että hyvään johtajuuteen kuuluu tasajako ja tasavertaisuus. Todellisuudessa harva asia työelämässä on johdettavissa täysin tasavertaisesti.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Därför skall man inte betrakta kriser på arbetsplatsen som tecken på misslyckanden utan som möjligheten till någonting nytt. Ingenting nytt kan födas förrän det gamla har gått sönder.

Hellsten (1999, 124)

Teologi ja kirjailija Tommy Hellsten toteaa yllä olevassa sitaatissa vapaasti suomennettuna oivallisesti, kuinka työpaikan kriiseissä piilee mahdollisuus uuteen. Mitään uutta ei ole saavutettavissa ennen kuin jokin vanha on mennyt rikki. Ihmismieli janoaa draamaa ja loppuhuipeennusta, oli kyse sitten taiteesta, tieteestä tai elämästä ylipäätään. Toisaalta meissä jokaisessa asuu oma supersankari – traumoinensa.

Väitöstutkimuksen osalta keskeiseksi teemaksi nousi kysymys siitä, mitä resilienssi on rauhanturvaajan kokemusmaailmasta käsin kriisinhallinnan toimintaympäristössä, jossa resilienssin muodostuminen voi olla tavanomaista vaativampi prosessi. Lisäksi työssä pohdittiin, miten resilienssin aktivoitumista voitaisiin ohjata johtamistaidollisin toimenpitein.

Tutustumme itsessämme olevaan resilienssiin viimeistään jonkinlaisen muutoksen kynnyksellä tai menetyksen kohdatessamme (Poijula 2018). Tutkimukseni keskeinen löydös ja johtopäätös on, että yksilöt ja ryhmät osoittavat väitöstutkimukseni tutkimusorganisaatiossa väsymyksestä ja ajoittaisista merkityksettömyyden tunteista huolimatta yllätyksellistäkin resilienssikykyä. Kutsun tätä resilienssikykyä resilienssipotentiaaliksi. Muutos altistaa yksilön oppimiselle.



Kuvio 31. Resilienssin rakentamisen teesit.

Tutkimuksen aineisto tuo esille huomion siitä, että resilienssin tarkastelun tasoja on useita päällekkäisiä. Tässä tutkimuksessa esille nousseita tasoja ovat muun muassa yksilötaso, esimiestaso sekä organisaatiotaso.

Tutkimuksessa on lisäksi tarkasteltu sitä, miten resilienssin muodostumisen prosessia olisi mahdollista tukea johtamisen keinoin. Laadullista aineistoa on analysoitu erityisesti eri henkilöstöryhmien näkökulmasta tavoitteena löytää niitä merkityksiä, jotka vuorovaikutusprosessien ja sitä kautta yksilön resilienssin rakentamiselle ovat olleet merkittäviä. Näitä henkilöstöryhmiä olivat jääkärit, ryhmänjohtajat ja joukkueenjohtajat eli yksinkertaistaen johdettavat ja johtajat.

Tutkimustulokset osoittavat, että toimintakyky on henkisten ja fyysisten osatekijöiden kokonaisuus, joka tulisi tutkimusorganisaation osalta arvottaa näiden kahden eri osatekijän muodostamaksi yhteissummaksi. Kokonaisuus on merkittävämpi ja vahvempi kuin mitä siihen liittyvät osatekijät erikseen olisivat. Toimintakyvyn ymmärrys kirkastaa samalla niitä organisaation henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, jotka rakentavat tai nakertavat yksilön henkilökohtaisesti kokemaa resilienssiä.

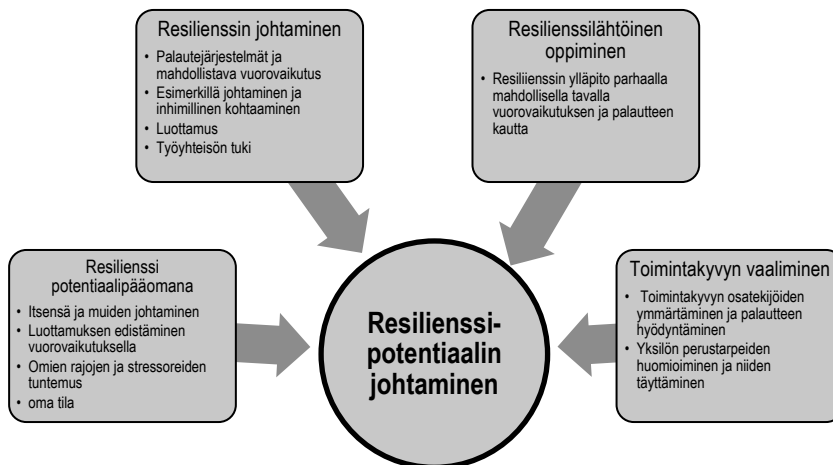
Samalla tutkimus osoittaa, että kokonaisvaltainen toimintakyky voi vaihdella ja heilahdella osiensa painotusten mukaisesti. Resilienssi toimintakyvyn fyysistä ja henkistä kokonaisuutta yhdistävänä ilmiönä esitetään väitöstutkimuksessa uutena tapana tarkastella toimintakyvyn teemaa turvallisuusorganisaation näkökulmasta. Kriisinhallintatyölle ominaisen vuorotyön johtamiseen tarvitaan ammattikasvatuksellista panosta, jotta tehokkuudesta voidaan pitää kiinni organisaation

vuorovaikutusprosesseja ja yksilön toimintakykyä vaarantamatta. Päätelmät perustuvat aineistosta kumpuavien teemojen kautta tehtyyn induktiiviseen päättelyyn, jonka kautta koko yksilöön vaikuttavan toimintakyvyn ilmiö on ollut mahdollista ymmärtää uudelleen – toisin.

Reagointitapamme stressille ja muutokselle ovat moninaisia. Keskeistä resilienssin tarkastelun kannalta on tässä tutkimuksessa stressiä aiheuttavien tekijöiden ja ilmenemismuotojen kartoittaminen ja sitä kautta ymmärtävään selittämiseen pyrkiminen. Analyysissa on pyritty yksilöllisten stressinkäsittelytaitojen kautta löytämään ne tekijät, jotka välittömästi vaikuttavat stressikokemukseen ja lopulta välillisesti aktivoivat tai nakertavat kunkin yksilön resilienssipotentiaalia.

Työn tutkimuksellisenä tavoitteena oli hahmottaa kokonaiskuva valitun organisaation käyttäytymismalleista ja organisaation henkilöstön levolle ja resilienssille luomista narratiiveista. Toisaalta tutkimusaineiston analyysin osalta merkitykselliseksi nousi kysymys siitä, miten ja millaisin välinein hyvin ammatitaitoista ja merkittävää potentiaalipääomaa omaavaa joukkoa tulisi johtaa tehtävien ollessa ajoittain hyvinkin lineaarisia ja toistuvia – jopa tylsiä. Tutkimuksen käytännön hyötyjen kannalta kyse on sanallisen ulkoasun antamisesta niille työhyvinvointiin liittyville kokemuksille ja ilmiöille, jotka muutoin saattaisivat jäädä organisaatiokulttuurin retoriikan jalkoihin.

Näistä työn aineistolle kohdennetuista huomioista käsin voidaan tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset tiivistää seuraavassa esitetyiksi alaluvuiksi.



Kuvio 32. Resilienssin johtaminen kriisinhallintaorganisaatiossa.

11.1 Resilienssi potentiaalipääomana

Stressiä ja tietoisuustaitoja tutkinut lääketieteen emeritusprofessori Jon Kabat-Zinn (2010, 329) kiteyttää kokemusmaailmamme ainoan oikean tavoitteen seuraavalla tavalla: ”-- syvemmällä tasolla, ilmenemismuotojen ja ajan tuolla puolen, kaikki se, mitä pitää saavuttaa, on jo tässä ja nyt, että minää ei voi parantaa, voi vain tuntea sen todellisen luonnon sekä tyhjänä että täytenä ja siten läpeensä hyödyllisenä.”

Syvemmällä tasolla yksilön mukautumiskyvyssä on kyse siitä, kykenemmekö luopumaan omasta minäkeskeisyydestämme ja kaikkivoipaisuuden tunteestamme. Tämän tutkimuksen esille tuomat huomiot yksilön resilienssikyvystä vahvistavat narratiivia siitä, miten tunnetasolla tapahtuva irti päästäminen edesauttaa resilienssin syntymistä. Kriisinhallintakontekstissa ulkoisen toimintaympäristön ja sisäisen maailman välisen tasapainon löytyminen on olennaista yksilön jaksamisen kannalta.

Työyhteisöt tarvitsevat tunnetusti sisäistä luottamusta ja yksilöt tunnetta koheesiosta eli siitä, että oma elämä on jollakin tavalla heidän hallittavissaan. Koheesio vaikuttaa myös merkityksellisyyden kokemukseen (kts. mm. Seligman 2008b; Smith 2018). Nissinen (2012, 239) muistuttaa, että työntekijän pitäisi voida luottaa itseensä ja samalla siihen, että työtoverit ja esimiehet kunnioittavat hänen tarinaansa ja kertovat myös omia tarinoitaan. Jokainen tarina on kertojalleen tosi. Luottamuksesta kehittyy turvallisuuden tunnetta. Lisäksi luottamuksen kautta työntekijät kykenevät vuorovaikutussuhteissaan kunnioittamaan erilaisuutta ja työyhteisön monipuolisuutta.

Organisaatio on konkreettisesti jäsentensä summa. Samalla jäsenten joukko omaa valtavan potentiaalın muutosten omaksumiseen, jota organisaation kulttuuri tukee eri tavoin. Organisaation jokaisen jäsenen toiminta luo kulttuuria herkeämättä uudelleen. Organisaatio on tästä katsantokannasta aina historiansa ja nykyyhtensä summa. Analysoimalla niin vanhaa kuin nykyistä organisaatiota tarjoutuu mahdollisuus organisaatiokulttuurin tarkastelulle ja päätöksenteon tukemiselle. Saavutetulla tiedolla voidaan ratkaista, mistä kannattaa pitää kiinni ja mistä tulisi luopua. (Arjanne 2006, 33.)

Miten ihmisessä sitten oppisimme taipumaan elämän aalloilla kuin nuoret puun- taimet tuulessa? Resilienssi ja stressisietokyky rakentuvat yksilöittäin hyvinkin vaihtelevilla tavoilla. Huojentavaa on kuitenkin se tutkimuskirjallisuuden tarjoama tieto, ettei resilienssissä ole kyse vain genetiikasta, vaan prosessista, joka on opittavissa.

Yhteisöllisyys on yksi resilienssin muodostumisen osatekijä. Kyse on kaksiteräisestä miekasta: yhteisö voi aktivoida sisun syntyä ja toisaalta se voi lukita

resilienssin muodostumisen. Kuten aiemmin todettu, resilienssin johtamiselle olennaista on vuorovaikutus ja luottamus. Resilienssi muodostuu yksilötasolla – joillakin nopeammin, toisilla hitaammin.

Yhteisöllisyys todennäköisesti vähentää työpoissaoloja erityisesti sosiaalisen paineen vuoksi. Kriisinhallintaorganisaatiossa sairauspoissaololle ei ole fyysistä paikkaa, koska koti on kaukana³⁴. Informanttien keskuudesta on löydettävissä resiliienttien yksilöiden ryhmä³⁵. Yhtäältä informanttien keskuudesta on löydettävissä työuupuneiden ryhmä. Tämän ryhmän osalta resilienssin johtaminen muodostuu ensiarvoisen tärkeäksi etenkin siitä syystä, että organisaation henkilöstöresurssit vaikuttavat vastausten perusteella olevan niukahkot (vrt. informanttien esiin tuoma jatkuva ylityöllistäminen).

Yksilön resilienssin muodostumisen prosessille on olennaista se, miten hän itse asemoi itsensä organisaatioon sekä muihin ryhmän jäseniin. Resilienssin muodostumisen prosessi on yksilökohtainen. Tästä prosessista on tutkimusaineiston myötä kuitenkin löydettävissä erilaisia yksilöiden käyttämiä keinoja, joilla päämäärään eli resilienssin muodostumiseen päästään. Aineiston valossa vaikuttaisi siltä, että osa yksilöistä on resilientimpiä kuin toiset.

Optimistien ja pessimistien johtaminen on oma lukunsa. Vaatii johtajalta hyvää itsetuntemusta osata johtaa itseään ja joukkoaan sekä omata niin hyvät oppimis- ja vuorovaikutustaidot, että kykenee saamallaan joukon toimintakykyyn liittyvällä informaatiolla vielä ohjaamaan toimintaa. Joukkueenjohtajan ja johdettavien välinen suhde on tutkimuksen valossa keskeinen. Analyysin myötä nousi ilmeiseksi, kuinka tärkeässä asemassa on myös joukkueenjohtajan ja komppanian johdon välinen vuorovaikutussuhde. Nämä vuorovaikutuksen linkit rakentuivat vaihtelevalla menestyksellä tutkittavassa organisaatiossa. Resilienssipääoman laadun näkökulmasta juuri vuorovaikutuslinkeissä piilee perustavanlaatuinen riski, mikäli ne eivät syystä tai toisesta toimi tai niiden olemassaoloa ei huomioida riittävästi.

Kuten epätodennäköisyyksiä ja niiden merkityksiä maailmanlaajuisiin tapahtumiin tutkinut talousmatemaatikko Nassim Taleb (2007, 357) muistuttaa, on käytävissä olevan ajan, aikataulujen ja elämän hallinta saavutettavissa ”halveksimalla kohtaloon” ja ”kieltäytymällä juoksemasta juniin ehtiäkseen”. Elämä on paremmin hallussa, jos voi päättää omaan elämään vaikuttavista kriteereistä itse. Kyse on pitkälti arvovalinnoista. Taleb painottaa lisäksi, että oravanpyörän ja nokkimisjärjestyksen yläpuolelle, ei sen ulkopuolelle, päästään vain, jos se on valinta. (Ibid.)

³⁴ Kinnunen & Mauno 2009, 48: ”ensinnä vaarantuu terveys, vasta sitten motivaatio”.

³⁵ Vrt. Seligman (2008b): noin kolmannes ihmisistä on luonnostaan resilienttejä.

Nissinen (2012, 9–20) nostaa esille suomalaisen mentaliteetin erityispiirteen ongelmia kohdattaessa: alistumisen ja valittamisen tilaan jäämisen. Korjaavaksi toimenpiteeksi esitetään asenneympäristön korjaamista myönteisellä asennoitumisella mahdollisuuksiin ja paremman arjen vaihtoehtoihin. Talouslaman ja organisaatioiden supistamisen keskellä keskeisiä taitoja ovat aktiivisuus ja toiveikas toiminta. (Ibid.) Optimismi on keskeinen mukautumiskykyyn kuuluva ominaisuus, jota voidaan taidon lailla myös oppia.

Samaa suomalaisuuden periolemukseen liittyvää asenneilmaston ongelmaa tuovat esille myös Petäjä (2016) ja Vesterbacka (2016). Petäjä toteaa meihin suomalaisiin iskostuneen syvälle käsityksen siitä, että juuri Suomen historia olisi tulvillaan poikkeuksellisen koettelevia vastoinkäymisiä. Peliyhtiö Rovion perustaja Vesterbacka puolestaan ihmettelee julkisesti sitä, ”miten meillä on jäänyt tämä surkuttelu- ja masennuslevy päälle”?

Joitakin vastauksia on tämän tutkimuksen aineiston pohjalta löydettävissä länsimaisesta aikakäsityksestä. Projekti kuvaa länsimaista aikakäsitystä paremmin kuin mikään muu keksimäni sana. Elämämme on täynnä projekteja: on lukemattomia alkuja ja lukemattomia loppuja. Elämä on täynnä unelmia ja tavoitteita, pettymyksiä ja läpimurtoja sekä ennen kaikkea elämän jatkamista – elämistä. Elämme samalla läpi myös monia kesken jääneitä tehtäviä, riittämättömyyttä ja turhia toiveita. Optimistien ja pessimistien eroina olivat resilienssin johtamisen luvussa käsitellyt tilannekohtaiset tai yleiset selitysmallit. Kuten maailman tunnetuimpiin positiivisen psykologian tutkijoihin kuuluva Martin Seligman (2008b, 114) niin oivallisesti toteaa: ”Pysyvyys on ajallista. Vallitsevuus tarkoittaa tilaa.” On henkilökohtainen päätös, mitä pitää yleisenä ja pysyvänä ja mitä taas ohimenevänä. Organisaation työilmapiirin kohdatessa haasteita kyseisellä näkökulmaan ja aikaan liittyvällä asennoitumisella on keskeinen merkitys.

11.2 Resilienssin johtaminen

Resilienssin johtamisen kannalta keskeisimmäksi tekijäksi muodostui tutkimusaineiston valossa epäsäännöllisen työajan johtaminen. Sotilasjohtamisen ei tule tyytyä vain keskinkertaisuuteen, vaan tavoitteena tulisi olla lisäarvon tuottaminen (Siltala 2006, 40). Toisaalta sotilasjohtaminen kompleksisiin toimintaympäristöihin mukautuvana prosessina on itsessään mukautuvaa. Kuten yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta väitellyt Tom Hanén (2017, 40) tiivistää, voi yllättävä

kompleksinen tilanne nousta horisontista minä hetkenä hyvänsä. Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tutkimus on monella tapaa yhtä tärkeää kuin itse johtamisen päämäärien eli tuotosten saavuttaminen.

Rutiinitehtävissä työnjako ja unihygienia eli toimenpiteet hyvän unen saavuttamiseksi korostuvat. Levon vähentyessä virheiden määrä lisääntyy ja työturvallisuus heikkenee. Näin ollen rutiinitehtäviä toteutettaessa levon laadulliset ja määrälliset puutteet heijastuvat suoraan turvallisuuden perustarpeeseen. Lisähuomiona todettakoon, että turvallisuusorganisaation turvallisuuspuutteet muodostavat ennen pitkää uhan yksilön oman turvallisuuden tunteen lisäksi myös koko organisaation turvallisuudelle. Kerrannaisvaikutukset voivat olla hyvin merkittäviä, mikäli levon merkitys aliarvioidaan tai sen vaatimuksia ei täytetä ihmisen fysiologisista tarpeista käsin. Epäsäännöllisen työajan suunnittelusta vastaavan henkilöstöryhmän ja johdettavien välinen luottamus ja johdettavien odotus tasa-arvoisesta kohtelusta ovat merkittävimpiä kehityskohteita resilienssin johtamiseksi.

Tutkittavasta joukosta löydettävät luokkaerot eivät olleet yksiselitteisiä. Tutkimusaineiston valossa vaikuttaa siltä, että johdettavien ja ensimmäisen johtotason, ryhmänjohtajien, henkilöstöryhmien väliset rajat ovat ohuita mitä tulee yksilölliseen mukautumiskykyyn. Joukkueenjohtajat - vastoin yleistä organisaatiokulttuurista esimerkillä johtamisen olettaa - vaikuttivat osassa tapauksia jopa negatiivisesti toisten henkilöstöryhmien jaksamiseen.

Olen esittänyt, että vuorovaikutus yksittäisenä resilienssin muodostumiseen vaikuttavana tekijänä on yksi tämän tutkimuksen kulmakivistä. Sitä kautta tutkittava ilmiö on ymmärrettävissä uudelleen. Epäsäännöllinen työaika korostuu tutkimusorganisaation arjessa. Ilman vuorovaikutusta työnjako ei ole mahdollista niin, että se täyttäisi yksilön unelle asetetut määrä- ja laatuvaatimukset.

Ryhmävuorovaikutuksella on merkitystä prosessin etenemiselle, kuten myös esimiehen ja johdettavan välisellä vuorovaikutussuhteella. Keskeistä on, ettei ilman vuorovaikutusta – oli kyse sitten miten yksinäisestä kaverista tahansa – resilienssiä synny. Tätä ei nähdäkseni resilienssi-kirjallisuudessa ole vielä laaja-alaisesti käsitelty. Resilienssiä on pidetty ja pidetään hyvin yksilökeskeisenä, osittain yksilön ominaisuuksiin perustuvana ilmiönä. Väitän poikkeuksellisesti, että resilienssin prosessin taustalta on löydettävissä myös vuorovaikutuksellista tematiikkaa. Vuorovaikutuksen johtamisesta taas löytyykin jo tutkimuksia.

Tutkimusorganisaation osalta passiiviseen tilaan jääminen on ollut yksi suojamekanismeista arjesta selviämiseksi. Toisaalta Kinnusen (2009, 87) esille tuoma ”onnellisen perheen” vuorovaikutustyyppi on suojannut informantteja paineistetussa ympäristössä jaksamisen ollessa haasteellista. Vuorovaikutus on itse asiassa

noussut yhdeksi resilienssiprosessin aktivoijaksi yksilötasolla. Näin ollen on syytä väittää vuorovaikutuksen olevan resilienssipääoman yksi keskeisistä ominaisuuksista.

Olen myös esittänyt, että työnjaon suunnittelusta ja näin yksilön kannalta levon organisoinnista vastaavien johtajien tulisi jakaa ainakin jollakin periaatteellisella tasolla sama kokemusmaailma niiden henkilöiden kanssa, joiden lepoaikaa he organisoivat. Organisaatiokulttuurista nouseva totalitaarisen järjestelmän pakko ja käytännöt, kuten ”kyllä pojat hoitavat” ja ”suomalainen sotilas jaksaa”, eivät tutkimustulosten valossa saa aikaan työtehon lisääntymistä. Päinvastoin, ne vaikuttavat negatiivisesti luottamuksen muodostumiseen johtajien ja johdettavien välillä.

Lisäksi tutkimuskohteen kaltaisessa ammattilaisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa ei johtajuutta ja johtamisprosesseja voida asemoida samankaltaisille pakkovaltaan liittyville toimintatavoille kuin esimerkiksi saman organisaation varusmiespalvelukseen ja kansallisen puolustuksen organisaatioihin. Ammattilaisten johtamiseen eivät päde täysin samat säännönmukaisuudet kuin varusmiesten johtamiseen.

Merkityksellinen ero on tutkimusorganisaation toista komentajaa lainaten kysymys, kuka omistaa johdettavan vuorokauden tunnit. Johtaja ei tutkimusorganisaation kaltaisessa työympäristössä omista jokaista johdettaviensa vuorokauden tuntia, kuten hän ehkä periaatteellisesti omistaisi kansallisessa asevelvollisuusjärjestelmässämme.

Tämä edellä esiin tuotu haaste ei ole yksinomaan riippuvainen johtajien tahdosta tai mielivallasta. Se on osaltaan seurausta organisaatiota koskevien sääntöjen noudattamisesta ja siitä, että tietyssä paikassa noudatettaviksi totutut säännöt eivät olekaan täysin yksiselitteisiä, saati tarkkarajaisia toisessa ajassa, paikassa ja ennen kaikkea organisaation päätehtävän toteuttamisessa.

Tärkeimmät välineet resilienssin johtamiseen johtajien näkökulmasta ovat tarpeellinen lisäkoulutus henkilöstövoimavarojen perusteista, vuorotyön työnjaon perusteista sekä työturvallisuuslainsäädännöstä – vuorovaikutustaidoista puhumattaakaan. Keskeinen elementti on myös tarvittavien palautejärjestelmien luominen niin, että kaikkien ääni tulisi kuulluksi. Lisäksi analyysin kautta esille nousseiden erilaisten vuorotyön henkilötyyppien (nukkuja-kukkuja-sosiaalinen-eristäytyvä) hahmottaminen organisaatiossa voisi lisätä toimintakyvyn johtamisen edellytyksiä.

Lepo ja levon johtaminen voidaan muodostaa organisaation strategiseksi ohjaustyökaluksi³⁶. Toimintakyvyn tutkimusta on perinteisesti tehty fysiologisen

³⁶ Ihmisten päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa (kts. prospektiteoria) tutkinut Daniel Kahneman (2012) muistuttaa, että organisaatiot ovat yksilöitä parempia virheiden välttämässä, koska

tutkimusotteen parissa. Ihmismieli on kuitenkin kahden järjestelmän kokonaisuus – automaattisen ja ponnisteleavan sekä kokevan ja muistavan. Voimme parantaa kykyämme tilanteen arviointiin ja parempiin päätöksiin vain panostamalla huomattavasti ponnisteluun eli on tunnistettava kognitiiviset miinakentät, hidastettava vauhtia ja pyydyttävä vahvistuksia ponnistelevalta järjestelmältämme. (Kts. lisää Kahneman 2012.)

Etenkin sotatieteiden kandidaateille ehdotetaan tutkimuksen osalta toteutettavaksi erityinen vuorotyön johtamisen opintokokonaisuus. Ammatillisen koulutuksen ja ammatillisen kasvamisen sekä esimerkin tukitarve on olemassa myös johtamiseen erikoistuneessa turvallisuusorganisaatiossa – Puolustusvoimissa – ja organisaation tarjoamassa upseerien peruskoulutuksessa.

Johtajan kannalta johdettavien yksilöllisyyden ja minuuden ymmärtäminen nousee ratkaisevaan rooliin toimintakyvyn johtamisen viitekehyksessä. Myös johtajan itsetuntemus ja kyky johtaa ovat erittäin tärkeitä. Sotilasorganisaation näkökulmasta tämä voi olla hyvinkin ristiriitaista; toimiva joukko on massaa, ei yksilöitä. Sotilaskoulutus tähtää siihen, että joukko tottelee vaistonvaraisesti (kts. lisää Pääesikunta 2015, Sulkeisjärjestysopas 2016).

11.3 Resilienssilähtöinen oppiminen

Kriisinhallintaorganisaation tehtävän toteuttaminen vaatii jatkuvaa valmiutta odottamattomiin muutoksiin. Epäsäännöllisen työajan suunnittelu henkilöstön jaksamista tukevalla tavalla vaatisi työvuoroilta ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta, jotta työntekijöiden toimintakyky voidaan taata. Unen puutteesta ja liiallisesta työmäärästä johtuva toimintakyvyn heikentyminen aiheuttaa havaintokyvyn vähene mistä ja motivaatio-ongelmia. Tätä voidaan pitää kriisinhallintaorganisaation perustehtävän toteuttamisen kannalta työturvallisuusriskinä. Jatkuva oppiminen ja mukautumiskyky muuttuvaan ovat kriisinhallintaorganisaatiolle eilinehtoja.

Rutinoituneessa organisaatiossa, jossa työntekijöillä on oltava staattisen työn ohella jatkuva valmius nopeaankin tilanteen uudelleenarviointiin ja sitä seuraaviin toimiin, on levon organisointiin ja johtamiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Lepoa ei voida pitää tutkimustulosten valossa itsestäänselvytenä, johon jokainen organisaatioon kuuluva jäsen kykenee itsenäisesti. Varhaisella puuttumisella (kriisi-interventio) on aikaisempien tutkimusten valossa ollut positiivisia vaikutuksia

ne ajattelevat luonnostaan hitaammin ja niillä on valta pakottaa organisaation muutosprosessit järjestyksessä eteneviin menetelmiin.

kattavampaan resilienssin kehittämiseen ja kriisistä toipumiseen (kts. mm. Pöijula 2009). Myös työuupumus voidaan nähdä kriisinä, joka voi vaikuttaa yksilön elämään hyvinkin merkittävästi. Resilienssin johtaminen ja resilienssipotentiaalin kirkastaminen koskevat erityisesti sitä osaa henkilöstöstä, joka ei kuulu luontaista resilienssikykyä omaavaan joukkoon.

Toiminta on organisaatiolle elintärkeää. Toiminnan kautta organisaation jäsenet vievät eteenpäin organisaation tahtotilaa tiettyyn päämäärään päästäkseen. Samalla yksilöt elävät elämäänsä, kokevat kokemuksiaan ja ovat vuorovaikutuksessa toisten yksilöiden kanssa yksilöinä, ryhminä ja suurempina joukkoina. Todellisuus rakentuu eri teorioiden katsantokannasta riippumatta yksilön kokemuksista.

Kehittyminen kuuluu organisaation kuin organisaation ehtoihin. Työyhteisö ei halua huolimatta kykene ohjaamaan kaikkia organisaation sisäisiä prosesseja. Ihmisyden ydin, kuulluksi ja nähdyksi tuleminen tarve, luonteenpiirteemme, irrationaalisuutemme sekä vuorovaikutuksemme tyylit aiheuttavat ristivetoa henkilökohtaisten tavoitteiden sekoituessa.

11.4 Toimintakyvyn vaaliminen

Analyysini on pyrkinyt osoittamaan organisaation rakenteisiin perustuvan merkitysten etsimisen käyttökelpoiseksi tavaksi ymmärtää jotain ennestään tuttua ilmiötä uudella tavalla. Tutkimustulosteni valossa väitän, että toimintakyvyn tutkimus tulisi ymmärtää nykyistä laajemmin niin fysiologisenä kuin kulttuurisena vuorovaikutuksen ilmiönä.

Puolustusvoimien toimintaympäristö edellyttää henkilöstöltä korkeita fyysisiä, psyykkisiä, eettisiä ja sotilaallisia valmiuksia. Erityisesti toimintakyvyn osuus on noussut viime vuosina ja nousee todennäköisesti tulevina vuosina edelleen merkittävään asemaan³⁷. Nämä valmiudet korostuvat sodan ajan sekä kansainvälisten kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistehtävien yhteydessä. Puolustusvoimissa on tehty pitkäjänteistä työtä työyhteisön laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin eteen.

Aineiston keräämisen jälkeisinä vuosina, erityisesti vuoden 2015 aikana, on otettu käyttöön useita uusia järjestelmiä, joilla työhyvinvointia ja palvelusturvallisuutta pyritään kehittämään edelleen. Kriisinhallintahenkilöstön psyykkisen toimintakyvyn tuki on kehittynyt entisestään. Lisäksi työ- ja palvelusturvallisuusjärjestelmä itsenäisenä kokonaisuutena on otettu käyttöön vuonna 2015.

³⁷ Kts. mm. Puolustusvoimien Koulutus 2020 -hanke sekä Sotilaan toimintakyky -hanke.

(Puolustusvoimat 2015, 25, 32.) Samalla muun muassa Taistelijan mieli -koulutusohjelma³⁸ laajentaa Puolustusvoimien osalta toimintakyvyn käsitteen käyttöä ja implementointia osana niin varusmiesten kuin henkilöstön koulutusta. Eksperimentaalisuus eli kokeilevan kulttuurin käyttöönotto on aktivoitunut Puolustusvoimissa viimeisten vuosien aikana.

Väitän edellä esitettyyn viitaten, ettei pelkkiin yksilön fysiologisiin ominaisuuksiin perustuva toimintakyvyn tutkimus anna riittävän laajaa kuvaa sotilasorganisaation henkilöstön toimintakyvyn ilmiökentästä. Sodankäynnin teknistyessä ymmärrys vaadittavan ammattitaidon ja toimintakyvyn tasosta on jo avartunut ja laajentunut. Saman tulisi koskea myös yksilöä koskevaa keskustelua yksittäisen sotilaan toimintakyvyn sisällöstä ja tasosta.

Informanttien kokemukset jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä ovat yhteneväiset resilienssiä koskevan tutkimuskirjallisuuden löydösten kanssa. Jaksamiseen vaikuttavat eniten perustarpeista, kuten levosta, unesta, ravinnosta ja vapaa-ajasta huolehtiminen.

Henkilöstön ammattitaito on keskeinen hyve informanttien maalaamassa hyvän ja resilientin sotilaan muotokuvassa. Aineistosta esille noussut sinnikkyys tehtävien hoitamisen suhteen kertoo informanttien verrattain korkeasta työmoraalista ja ammattitaidosta. Työt hoidetaan suomalaisen perusluonteen mukaisesti tunnollisesti, vaikka ”äijät loppuvat kesken” ja ”ihmiset ovat vain slotteja excel-taulukossa”.

Luonnollista kyllä, puutteet vuorovaikutuksessa ja työn seurannan työkaluissa, kuten toimivissa palautejärjestelmissä, aiheuttavat kitkaa henkilöstön jaksamiselle. Organisaatiokulttuurilla on vaikutuksensa yksilön hyvinvointiin (kts. myös Mauno & Ruokolainen 2005). Harva informantti nosti kuitenkin esille yksilöiden henkilökohtaista vastuuta omasta jaksamisestaan tai toimenpiteistä, joilla jaksamista voitaisiin parantaa. Kontrolloiva organisaatio passivoittaa yksilöitä, jolloin ryhmähenki saattaa myös nakertaa, jopa estää resilienssin muodostumista. Ryhmä on voimavara, mutta myös riski, riippuen ryhmän vuorovaikutussuhteista ja toimintakulttuurista.

³⁸ Taistelijan mieli -ohjelman taustalla on ilmiölähtöisen oppimisen ajatus. Oppiminen perustuu tutkivaan otteeseen niin opetuksen kuin oppimisprosessien osalta. (Puolustusvoimat 2020.)

12 LOPUKSI

Ensimmäinen luku

Kävelen katua pitkin.

Jalkakäytävässä on syvä kuoppa

Putoan.

Olen eksyksissä... Olen avuton.

Ei tämä minun syytäni ole...

Kestää ikuisuuden päästä ylös.

Toinen luku

Kävelen samaa katua pitkin.

Jalkakäytävässä on syvä kuoppa.

Teeskentelen, etten huomaa sitä.

Putoan uudelleen.

En voi uskoa, että olen taas tässä.

Mutta ei tämä minun syytäni ole.

Kestää vieläkin kauemmin päästä ylös.

Kolmas luku

Kävelen samaa katua pitkin.

Jalkakäytävässä on syvä kuoppa.

Näen sen.

Putoan silti... siitä on tullut tapa... mutta silmäni ovat auki.

Tiedän missä olen.

Tämä on minun syytäni.

Nousen saman tien ylös

Neljäs luku

Kävelen samaa katua pitkin.

Jalkakäytävässä on syvä kuoppa.

Kierrän sen.

Viiides luku

Kävelen toista katua pitkin.

*Nelson P. (1993), *Autobiography in Five Short Chapters*, kirjasta Stahl & Goldstein 2011, suomentanut Leena Siitonen*

Monilahjakuus Portia Nelsonin (1920–2001) runossa *Autobiography in Five Short Chapters* kiteytyy elämään liittyvä oppimisen prosessi, eikä runoa syyttä käytetä ahkerasti muun muassa henkisen kasvun opetusmateriaaleissa. Runossa kuvataan ihmisen oppimismatkaa yrityksen ja erehdyksen kautta. Samalla runossa palataan lyriikan keinoin ihmisen vuosituhansien aikana testattuun kykyyn muovautua ympäristön eteen tuomiin esteisiin tai haasteisiin. Keskeistä kaikessa on matkan henkilökohtaisuus ja yksilön ymmärrys siitä, että haasteista huolimatta omaa käyttäytymistään pystyy muokkaamaan optimistisellä asenteella. Runo vie lukijan resilienssin lähteille.

Sattumaa yhteiskuntaa muovaavana voimana väitöskirjassaan tutkinut Jukka Helttula (2015) muistuttaa julkisten organisaatioiden toiminnan, kuten terveydenhoidon, poliisi- ja pelastustoimen sekä maanpuolustuksen liittyvän erityisesti negatiivisten sattumien ennakointiin ja torjuntaan. Lisäksi tiettyjen tapahtumien toteutuessa julkisten organisaatioiden vastuulla on seurausten lieventäminen. Jokainen uusi tapahtuma luo edellä mainituissa organisaatioissa serendipisen³⁹ eli sattuman hyödyntämiseen liittyvän mahdollisuuden oppimiseen.

³⁹ Helttula (2015, 103–110, 148) kuvaa serendipitisyyttä toiminnaksi, jossa sattuman hyödyntäminen liittyy tilanteeseen ja toimintaan, jonka tarkoitus on ollut jokin muu kuin sen seurauksena syntynyt asia. Esimerkiksi seuraavien keksintöjen synnyssä on löydettävissä viitteitä serendipisyydestä:

Johtamista yllättävissä ja dynaamisissa tilanteissa väitöskirjassaan tutkinut kommodori Tom Hanén (2017) muistuttaa, että yllätyksissä yhdistyvät niin voiton kuin tappion kaavat. Yhtä kaikki – epävarmuudesta huolimatta on toimittava. Epävarmuus kuuluu niin ihmisyyteen kuin päätöksentekoon. Toiminta on luonnollinen keino vastata haasteisiin.

Samasta epävarmuudesta ja toisaalta oppimismahdollisuuksista ponnistava uteliaisuus on ollut aktivaattorina tämän väitöskirjan tutkimusprosessissa. Toimintakyky ja resilienssi poikkitieteellisinä teemoina ovat vaatineet tulkinnan ja ymmärryksen tasapainottelua. Eheän kokonaisuuden rakentaminen ilmiöön liittyvistä osista on ollut tutkimuksen antoisin, kehittävin, riipaisevin ja haastavin osuus.

Varto (1992, 61) varoittaa, että tutkittavaa ilmiötä voidaan helposti erehtyä tutkimaan osina ja näille osille annettuina irrallisina selityksinä. Yhteydestään irrotettuna mikä tahansa tutkittava pürre voi saada mielivaltaisen tulkinnan. Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa tarkastellaan kriittisesti niitä valintoja, joita tutkimusprosessin osalta on tehty. Erityisen huomion kohteena ovat myös jatkotutkimukselle osoitetut huomiot. Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista on ollut resilienssin käsitteellistäminen uudelleen ymmärtämällä. Tällä tavoin tämä tutkimus on ottanut osaa resilienssikeskusteluun – ja ennen kaikkea inspiroinut jatkotutkimukseen yksilön ja yhteiskunnan kannalta tärkeän teeman parissa.

12.1 Tutkimusprosessin arvioitavuus

Jokainen tutkija joutuu lähes loputtomiin arvioimaan ja selittämään itselleen ja ympäristölleen, miksi kasa sivuja ja loputon määrä kirjaimia ovat ympäröivän maailman kannalta merkityksellisiä. Tämäkään tutkimus ei ole saanut vapautusta tästä tieteen tekemisen olennaisesta kulmakivestä. Itsereflektio on välttämätöntä tieteellisen keskustelun käymiseksi ja miksei tieteen uudistumiseksikin. Kuten Turunen (1995, 182) tieteellisiä menetelmiä käsitellessään tuo esille, kertovat keinot ja tavat metodina, joilla havaintoja pyritään saavuttamaan, lukijoille kirjoittajan tavoitteista. Tämän analyysin tulisi myös näkyä kirjoittajan itsereflektiossa.

Tutkimusta tulisi arvioida niin tietoisuuden käyttökelpoisuuden kuin tieteellisen merkityksen mittareilla. Käytännöllisten merkitysten puuttuessa tutkimuksella voi olla tieteellistä merkitystä ja päinvastoin. Lisäksi tutkimuksella voi olla tutkijaa itseään kouluttava merkitys, jolloin tiedolla voidaan katsoa olevan itseisarvoa, vaikka

tilavuus, painovoima, isorokkorokotus, kumin vulkanointi ja lasin laminointi. Serendipidisyyden on myös johtanut merkittäviin yhteiskunnallisiin seurauksiin kuten Berliinin muurin murtumiseen.

soveltavaa tai tieteellistä merkitystä ei voida ankarien kriteerien puitteissa osoittaa. (Turunen 1978, 95–96.) Tämän tutkimuksen osalta voin tutkijana tässä vaiheessa varmuudella arvioida omaa matkaani ja yhdyn kuvaukseen tutkimuksesta tutkijaa kouluttavana prosessina. Tästä matkasta olen kiitollinen.

Grönfors (1982, 38) lähestyy tutkimusprosessin arvioitavuutta seuraavalla tavalla: ”Parhaisiin mahdollisiin tutkimustuloksiin pääseminen edellyttää vahvaa loogiikan käyttöä, parasta mahdollista tutkimusotetta vallitsevissa olosuhteissa”. Kvalitatiivisen aineiston analyysiprosessia voidaan tarkastella erityisesti sen arvioitavuudesta käsin. Mäkelä (1990, 47–48) asettaa aineistotyyppistä riippumatta seuraavat arviointikriteerit laadullisen aineiston analyysille: aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka, aineiston riittävyys, aineiston kattavuus sekä aineiston analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

Tutkimusprosessia voi verrata sukellukseen, kuten tässä tutkimuksessa matkan taittumista on aiemmin kuvattu. Ennen pinnan alle sukeltamista harva meistä tietää, mitä tulee kohtaamaan. Toisaalta tämä epätietoisuus on yksi syy sille, miksi tutkimuskohde tarkentuu tutkittavaan mieleen liittyvästä ilmiöstä, mielellisestä sisällöstä, tutkijan ymmärryksestä sekä kielellisestä muodosta, johon mieli voidaan kiinnittää (kts. Varto 1992, 90).

Valta ja valtasuhteet määrittävät tiedon ja tutkimuksen haaroja. Tietoa itsessään voidaan pitää muodollisesti ja sisällöllisesti yhtenä yhteiskunnallisen kehityksen osapuolena. (Foucault 1980, 224.) Analysoitaessa tiettyä tiedon lajia ja muotoa eritellään samalla tiettyä vallan muotoa. Tiettyyn rajaan tieto ja valta ovat jopa toistensa synonyymejä (Alasuutari 2001, 24.)

Laadullisen tutkimuksen kansallinen edelläkävijä, edesmennyt professori (emeritus) Martti Grönfors (1942–1991, 1982, 54) kiteyttää aineisto- ja teorialähtöisten tutkimusten rajanvetoja: ”Jos kvalitatiivisesti suuntautunut tutkija haluaa olla mahdollisimman vastaanottavainen kentältä tuleville vaikutteille, hänen on tietoisesti pyrittävä siihen, etteivät aikaisemmat tutkimustulokset johdattele liiallisesti ongelmanasettelua ja itse tutkimustyötä.” Tieteellinen keskustelu on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana synnyttänyt metodeja, jotka eivät ole puhtaasti luokiteltavissa kumpaankaan tutkimustyyppiin. Jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on saatettu kyseenalaiseksi. (Alasuutari 1999, 26.) Teoreettinen analyysi on yksinkertaistaen tutkijan tapa ongelmanratkaisuun (Rosenberg 1984; Niiniluoto 1980). Elämismaailman ilmiöiden yleistäminen ja niistä yleisellä tasolla puhuminen ovat omiaan johtamaan ajattelun ja mahdolliset sovellukset manipuloivaan ja hallinnolliseen suuntaan (Varto 1992, 79).

Hermeneuttisessa tutkimuksessa teoria syntyy lähtökohtaisesti siitä, että tutkimuksen lähtökohta oletukset ylitetään. Tutkimus ei näin ollen ole sidottu tutkijan alkuoletuksiin, vaan tulokset sitä vastoin syntyvät tutkimusprosessin myötä, tutkimisen tapahtumisesta ja jatkuvasta edellisen tason ylittämisestä. Tutkittava aineisto määrää teorian rakenteen ja on mahdollisuutena seuraus hermeneuttisen menetelmän onnistumisesta. (Varto 1992, 108–109.)

Ilmiön osatekijöiden hahmottaminen tutkimusongelman asettamissa puitteissa loi jo itsessään uutta ymmärrystä aihealueesta. Samalla ymmärryksen lisääntyminen asetti myös ajoittain pohtimaan alkuperäisen ongelmanasettelun relevanttiutta. Toisaalta aineistosta nousevat ilmiötä selittävät osatekijät vahvistivat prosessin edetessä kuvaa siitä, että resilienssin käsitteellistämistä tarvitaan ja että tämän tutkimuksen päätehtävä ja -tarkoitus ovat niin teoreettisesti kuin käytännöllisesti perusteltuja ja tarpeellisia.

Toki voidaan kysyä, onko tutkimuksessa sittenkin ollut viitteitä teorian luomiseen päämääränä ja toisaalta käytettynä tutkimusvälineenä. Kuten Eskola (1973, 161) mainitsee, kysymys tieteellisen teorian luonteesta ja merkityksestä on aina ollut tieteellisen keskustelun keskiössä. Onko tämän tutkimuksen tavoitteena todellisuudessa ollut positivistinen järjestely, teoriaan tähtäävä taloudellinen tieto (vrt. Eskola 1973, 162)?

Tässä tutkimuksessa lukijalle on pyritty luomaan katsaus yksilön toimintakyvystä sekä työhyvinvoinnista ja työpahoinvoinnista, jotka ilmiöinä liittyvät pitkälti yksilön henkilökohtaiseen fyysiseen ja psyykkiseen kokemusmaailmaan. Tässä tutkimuksessa käyttökelpoisiksi näkökulmiksi havaitut tarkastelutasot ovat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot.

Yksilöstä lähtevän tarkastelutason valintaa puolsi ennen kaikkea se, että yksilö itse on vastuussa työhyvinvoinnistaan organisaation ja johtajien vastatessa työn sisällöstä ja työoloista (Työterveyslaitos 2014a). Ymmärtääksemme itseämme ja todellisuutta ympärillämme yksilön on pystyttävä selittämään kokemistaan ja olemistaan maailmassa. Lisäksi yksilön on ymmärtämisen perustaksi annettava kokemilleen erilaisia merkityksiä. Juuri merkitysten antaminen tekee elämän mielekkääksi. Merkitysten etsinnästä voidaan piirtää yksilön kohdalla koko elämänkestoinen kaari, jossa merkitykset liittyvät koherentin persoonallisen identiteetin luomiseen ja ylläpitämiseen. (Toskala & Hartikainen 2005, 84–85.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin arvioitavuus tarkoittaa Mäkelän (1990) mukaan pitkälti sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. Samalla lukijalle annetaan mahdollisuus ja edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Luokittelu- ja tulkintasäännöt tulisi esittää niin yksiselitteisesti, että toinen

tutkija voi niitä soveltamalla päätyä samoihin tuloksiin. Ylipäätään kvalitatiivisen analyysin arvioitavuutta voidaan parantaa aineiston luetteloinnilla, pilkkomalla tulkintaoperaatiot vaiheisiin sekä nimenomaistamalla ratkaisu- sekä tulkintasäännöt. (Mäkelä 1990, 53, 57.)

Tässä tutkimuksessa on seurattu muun muassa Tampereen yliopiston avoimen julkaisemisen sääntöjä⁴⁰, Tampereen yliopiston aineistonhallinnan ohjeita⁴¹ sekä kansallisen tietoarkiston⁴² ohjeistuksia. Aineistoa on käsitelty tutkimusluvan ja hyvän tieteellisen käytännön antamien reunaehtojen mukaisesti.

Aineiston validiteetin jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin helpottaa arvioinnin tekemistä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan pitkälti teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuuden tarkistamista. Ulkoisen validiteetin tarkastaminen taas ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen. Reliabiliteetti kertoo aineiston ristiinriidattomuudesta. (Grönfors 1982, 174–175.)

Laadullisen analyysin mahdollisuudet ja haasteet liittyvät pitkälti tutkijan kykyyn tulkita aineistoa. Tämä vaatii tutkijalta kokemusta ja näkemystä sekä ennen kaikkea kykyä laajan aineiston hallintaan. Muutoin vaarana on, että aineisto alkaa viedä tutkijaa eikä toisinpäin. Aineiston validiteetin arvioinnissa en voi sivuuttaa aineiston analyysin kautta esille nousseita kysymyksiä siitä, missä määrin tutkimuslomakkeiden kysymykset ovat olleet sellaisia, että ne ovat tarjonneet informanteille mahdollisimman avoimen mahdollisuuden kuvailla kysytyjä aiheita. Jälkikäteen on helppo antaa kritiikkiä itselleen lomakkeen rakentamisesta tiettyjen teemojen ympärille.

Tutkimuksen tavoite on tarkentunut analyysiprosessin myötä, kuten tarkkasilmäinen lukija työn ajoittaisesta hajanaisuudesta ja toisena ääripäänä laveudesta huomaa. Näin ei tietenkään tulisi olla tutkimuksessa, jossa pyritään mahdollisimman puhtaaseen validiteettiin. Käytetyn metodin valintaan on vaikuttanut vahvasti se, että resilienssiä on haluttu ymmärtää ilmiönä. Siihen nähden menetelmän voidaan katsoa onnistuneen mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata.

Tökkäri (2012, 14) muistuttaa, että työyhteisön vaikutus tutkimusprosessiin on otettava huomioon työyhteisöihin liittyvää tutkimusta tehtäessä. Työyhteisöissä vallitsee itse asiassa rajoitettu omaehtoinen valinta; jäsenet on valittu työnantajan tavoitteiden täyttämiseksi. Tutkimusjoukon arvioinnin kannalta kahden tutkimusjoukon (SKJL 1/2012 ja 2/2012) käyttäminen työn aineiston keräämisessä osoittautui kannattavaksi ratkaisuksi. Se mahdollisti aineiston ristiinpeilaamisen

⁴⁰ Tuni (2018).

⁴¹ Kts. lisää Tietoarkisto (2016).

⁴² Tietoarkisto (2020).

rotaatioiden välillä ja tätä kautta tulkinnan vahvistamisen erityisesti sen osalta, ettei tulkintaa ole tehty riittämättömillä mittareilla tai liian kapealla tutkimusjoukolla. Laaja tutkimusjoukko on samalla vahvistanut työn ulkoista validiteettia siitäkin huolimatta, että vastausprosentti (69,27%) olisi voinut olla korkeampikin. Vastaa- jien määrällinen otos (133) kuitenkin puoltaa sitä, että laadullisen tutkimuksen osalta otos on ollut riittävä tulkintojen tekemiseksi.

Reliabiliteetin osalta aineiston ristiriidattomuus aineiston toistettavuuden näkö- kulgusta on seikka, joka on erityisesti laadullisessa tutkimuksessa ajoittain haastava arviointikohde. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko on tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu ryhmä ihmisiä, jotka toimivat heille käsketyissä tehtävissä tietyn käskety- n ajan ja suljetussa ympäristössä. Tutkimus olisi toistettavissa samaa tutkimusloma- ketta käyttäen mille tahansa tutkimusjoukolle. Siitä katsantokannasta arvioiden re- liabiliteetilla on pohjansa. Sattumanvaraisuuden poissulkemiselle jäänee kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa aina aukkoja. Tutkijana olen lisännyt tällaista riskiä yli- päätään valitsemalla tutkimuskohteekseni yksilöiden kokemusmaailman tarkaste- lun. Tavoite ymmärtävään selittämiseen pyrkimisestä ei ole helppo. Seale (1999, 475) kuitenkin kannustaa käsittelemään metodologisia haasteita ja ylipäätään tutki- muksen metodologisen laadun varmistamista maalaisjärjellä. Metodologia on tut- kimuksen keskeinen osa, mutta mikäli se otetaan liian vakavasti, voi vaarana olla, että se muodostuu pikemminkin esteeksi tutkimuksen teolle. Sopivissa määrin käy- tettyinä metodologia auttaa ohjaamaan työn laatua uhkaavien karikoiden ohi.

Hermeneutiikassa olennaista on jatkuva näkemyksen kehittäminen. Tulkinnan tai väitteen totuus pohjaa arvioitaessa arvioinnin tulisi perustua ehjän kokonaisuus- den, johdonmukaisuuden ja ristiriidattomuuden näkökulmista. Hermeneutiikassa on löydettävissä kriittisen otteen mukainen yksityiskohtien yhteensopivuuden vaa- timus. (Turunen 1995, 206.)

12.1.1 Tutkijan asema

Tässä tutkimuksessa käytetty etnografinen havainnointi asettaa erityisen huolelli- suuden velvoitteen tutkijalle johtopäätöksiä aineistosta muodostettaessa. Kulttuu- rin tutkimuksessa ylipäätään merkittävässä asemassa on keskustelu siitä, tapah- tuuko kulttuurin tapojen selittäminen kulttuurin sisältä vai ulkoapäin. Tutkija voi käsitteiden kautta muodostaa kuvan jostakin tietystä kulttuurista myös ulkokohtai- sesti.

Toisena ääripäänä voidaan pitää sitä, että tutkija pyrkii omaksumaan tutkimansa kulttuurin sisällön ja ymmärtämään merkityksiä. Tässä esimerkissä tutkija ei kuitenkaan koskaan voi täysin eliminoida oman kulttuurinsa vaikutuksia näkemyksissään. Toisaalta oma kulttuuri voi myös muodostaa sillan toisen kulttuurin ymmärtämiselle. Tiettyyn kulttuuriin kuuluminen mahdollistaa kuitenkin sen, että tutkija voi viestiä tutkimustuloksensa jollekulle. (Turunen 1978, 56–57.)

Tutkijan tulisi saavuttaa tasapaino kantaa ottamattoman mutta kiinnostusta osoittavan asenteen sekä kantaaottavan ja aktiivisen osallistumisen välillä (Grönfors 1982, 82; Varto 1992, 27). Tutkijan tavoite päästä informanttien iholle päästämättä informantteja omalle iholleen tekee tutkimuksen tekemisestä haastavaa. Samalla etnografian mahdollisuudet ovat kuitenkin avanneet mahdollisuuden tarkastella resilienssin kaltaista ilmiötä aivan uudelta näkökannalta ja ennen kaikkea uudelta tasolta eli informanttien silmin.

Vuorovaikutus informanttien kanssa vaatii yhteistyön onnistumista. Tutkimuksen osalta vuorovaikutuksen luominen tutkittavan kohteen kanssa on olennaista tutkimuskohteen olemisen tason ymmärtämiseksi. Turunen (1995, 102) kuvailee tutkittavan kohteen ja tutkijan välisen vuorovaikutuksen merkitystä seuraavalla tavalla: ”Vuorovaikutus myönteisesti tulkittuna merkitsee pyrkimystä yhteyteen tutkimuskohteen kanssa, sen omaehtoisuuden kunnioittamista ja sen kuuntelemista. Saadakseni selvää tutkimuskohteesta minun on annettava sen vaikuttaa itseäni, annettava kohteen tulla mieleni osaksi.” Eläminen ja työskentely osana tutkittavaa joukkoa on luonnollisella tavalla muodostanut vuorovaikutussuhteen tutkijan ja informanttien välillä. Joukon sisältä käsin tutkimuksen tekeminen vaatii tutkijalta kykyä etäännyttää itsensä tutkittavasta joukosta analyysiprosessin onnistumiseksi. Työn suurimmat haasteet ovat olleet juuri siinä, että olen tutkijana pystynyt etäännyttämään itseni niin ajallisesti kuin kulttuurisesti tutkimuskohteesta. Työ on vaatinut ei niinkään fyysistä etäisyyttä, vaan pikemminkin ajan kulumista.

Raatikainen (2004, 152) muistuttaa, että tutkijoille on erityisesti soveltavassa tutkimuksessa ja suurina moraalisia tai poliittisia kysymyksiä herättävässä tutkimuksessa käytännössä vaikeaa pitää esimerkiksi omat arvokäsitykset täysin erillään tutkimuksesta. Objektiivisuus on kuitenkin tavoiteltava ihanne ihmistieteissä eikä täysin mahdotonta toteuttaa. Tieteen tavoitteena on kuvata ja selittää todellisuutta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Toisaalta tieteellinen tieto ei ole varmaa eikä lopullista, vaan se voi myös erehtyä ja sitä voidaan joutua korjaamaan. (Ibid. 155.) Tutkimusaineistoon liittyvät heikot lenkit ovat selvinneet erityisesti tutkimuksen analyysiprosessin edetessä. Tutkimuslomakkeen toimivuus, tutkimusjoukon ja

vastausprosentin riittävyden arviointi on osa tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioimista.

Pietilä (1981, 117) muistuttaa, että tutkijan, joka haluaa oppia säännöt jostakin omasta elämänmuodostaan poikkeavasta, tulee asettua vuorovaikutukseen tutkitavan elämänmuodon ihmisten kanssa. Näin tutkija pystyy mahdollisesti rakentamaan merkityksiä eri vuorovaikutusprosesseille. Ymmärrettäessä vuorovaikutusprosesseista ne merkitykset, joiden puitteissa sääntöjä noudatetaan, on erotettavissa myös teot sääntöjen noudattamisen ja vuorovaikutusprosessien taustalla. Tekojen ymmärtäminen itsessään helpottaa jälleen vuorovaikutusprosessien merkitysten havainnoimista. Näitä Pietilän mainitsemia sääntöjä ei voi oppia olematta osa kulttuurisesti rakentunutta joukkoa. Etnografia on ollut suureksi hyödyksi siinä resilienssin käsitteellistämisen prosessissa, joka on ollut tämän väitöstutkimuksen tutkimuksellisenä tavoitteena.

Pietilä (1981, 117) tarkentaa myös, etteivät merkitykset useinkaan ole tarkkaraajaisia, saati yksiselitteisiä. Tutkijan tiedon saanti on riippuvaista luottamuksen saavuttamisesta. Todennäköistä on, että mitä enemmän tutkijaan luotetaan, sitä enemmän hän saa kuulla myös sellaista, mitä ei kerrota hänelle tutkijana vaan uskottuna. (Grönfors 1982, 194.)

Alasuutari (2007, 34) muistuttaa ihmismielen ja -kehon saavan koko ajan kokemuksia ympäröivistä oloista sekä niiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä. Kerääntynyt tieto ehdollistuu tämän seurauksena rutiininomaisiksi tiedonkäsittelyprosesseiksi itse tietoisuudessamme. Havaintojen tekeminen ja tulkitseminen on ylipäätään mahdollista juuri näiden kulttuurisesti tiedostamattomien rutiinien kautta. Esimerkkinä tästä voidaan pitää kielen käyttöä ja lauseen ymmärtämistä: ymmärrämme välittömästi yksinkertaisen lauseen ja sen välittämät tunteet puhtaasti siitä syystä, koska olemme varastoineet kyseisten käsitteiden käyttötavat muistiin. (Ibid.)

Subjektivisen adekvaattisuuden osalta (vrt. Grönfors 1982, 177) tämänkin tutkimuksen lähtökohtana on, että kvalitatiivisin menetelmin kerätty tieto on tutkijakohtaista, jolloin tutkija on analyysiprosessin edetessä sen tärkein työväline. Tutkittavien parissa käytetty aika on ollut tutkimusorganisaation sijainnin, tehtävän ja luonteen osalta hyvin kokonaisvaltaista ja kokoaikaista. Tämä on tietysti tuonut tutkimuksen läpiviemiselle ja arvioitavuudelle omat haasteensa tutkijan asemaan ja vaikutukseen tutkimuksesta tehtyihin johtopäätöksiin nähden.

Adekvaattisuuden osalta tutkitavan ryhmän kanssa käytetty aika, tutkimuskohteen osana toimiminen ja aktiivinen havainnoiminen, maantieteellinen läheisyys sekä osana joukkoa oleminen on edesauttanut sen aistimista, mistä informantit todella puhuvat puhuessaan toimintakyvystä, johtajuudesta, unesta, jaksamisesta,

levosta ja resilienssistä. Grönfors (1982, 177) kuvailee asiaa seuraavasti: ”Mitä läheisemmät suhteet tutkijalla on tutkittaviinsa, sitä enemmän hän pystyy saamaan todellista ja merkittävää tietoa heidän elämästään. Mitä paremmin tutkijan saamat tulokset vastaavat sitä, miten informantit itse asiat ymmärtävät, sitä todennäköisempää on, että tutkija on ymmärtänyt ne oikein.”

12.1.2 Tutkimusetiikka

Tutkijalla on oltava tietyn alan specialistina laaja-alainen näkemys ja moraalinen valmius työnsä tulosten arvioimiseen. Tutkijan näkemys tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuskohteesta on aina tavalla tai toisella yksipuolinen. Tämän johdosta esitetyjä tietoja ei tulisi koskaan esittää täysin varmoina ja kattavina totuuksina. Olenaisen tiedon saavuttaminen ja esittäminen vaativat tutkijalta kykyä tiedostaa erilaisia eettisiä ja yhteiskunnallisia ongelmia. (Turunen 1978, 93–94.) Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) keskeisiä lähtökohtia, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimusprosessi on aloitettu hakemalla tutkimuslupa (liite 2), joka on myönnetty tutkimukselle Pääesikunnan toimesta diaarilla AI9602. Tutkimuslupa-asiakirjassa on erikseen määriteltä se, miten henkilötietoja käytetään tutkimusaineiston osalta. Tutkimuksessa on noudatettu niin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kuin tutkimuslupa-asiakirjan määräyksiä henkilötietojen käytöstä. Tutkimusaineisto perustuu anonyymiuteen.

Tutkimusjoukolle on kysymyslomakkeen jaon yhteydessä kerrottu, että vastaaminen perustuu anonyymiuteen. Sama tieto on esitetty tutkimuslomakkeessa kirjallisessa esitieto-osassa. Tutkittavilta on kysytty heidän tehtävänsä tutkimusjoukossa sekä sitä, mihin organisatoriseen ryhmään he tutkimusjoukossa kuuluvat. Tutkittavia ei ole erikseen tunnistettu kysymyslomakkeiden jaon yhteydessä. Tutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen sekä informantin asemaan suljetussa organisaatiossa. Tutkimuslomake on jaettu erillisessä vastaamista varten järjestetyssä tilaisuudessa ja tilassa. Henkilöt, jotka eivät ole halunneet osallistua tutkimukseen, ovat olleet vapaita poistumaan tilasta. Vastaamisen on saanut jättää halutessaan kesken.

Aineistonhallinta on osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja yksi tutkimuksen luotettavuuden edellytyksistä (Tietoarkisto 2017). Tutkimusaineiston säilyttämisessä on pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) laatimia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita.

12.2 Jatkotutkimukselle kohdennetut huomiot

Resilienssin tutkimus on laajentunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Tämän laadullisen väitöstutkimuksen esille nostamat huomiot vaativat osakseen jatkotutkimusta, joiden aihioita pyritään nostamaan esille tässä luvussa. Resilienssin tutkimuksesta hyötyvät kaikki yhteiskunnan alat. Jatkotutkimukselle asetetut huomiot ovat kuitenkin kohdennettu erityisesti varusmies-, sotilas- ja kriisinhallintakoulutuksen sekä turvallisuusalan ammattilaisten koulutuksen kehittämiseksi. Samalla huomiot voivat palvella työhyvinvoinnin edistämistä erityisesti julkisella sektorilla.

Yhteiskunnalliset mullistukset niin 2010-luvun Suomessa kuin maailmalla ovat pakottaneet tarkastelemaan elämismaailmaamme liittyviä ilmiöitä uusista näkökulmista. Tuloksellisuus ja toisaalta vaihtoehtoiset tavat resurssien säästämiseen ovat motivoineet päättäjiä eri organisaatiotasolla tehostamaan toiminnan ohella myös päätöksentekoa.

Samanaikaisesti tuloksellisuuden ohelle ovat nousseet inhimillisyyttä korostavat teemat, kuten yksilöiden jaksaminen ja työelämän osalta työhyvinvointi. Tuloksellisuuden ja inhimillisten lähestymistapojen yhteen saattaminen omaa kuitenkin tiettyjä ongelmia, joita varten tieteellinen tutkimus voi antaa tietotaitoa päätöksenteon tueksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena ollut resilienssin käsitteellistäminen tarjoaa uusia näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimukselle. Kuten Rauramo (2008, 16) toteaa: tarvitaan tutkimusta ja kuvausta niistä asioista, jotka yhdistävät sellaisia menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin.

Tämä tutkimus on pyrkinyt osaltaan avaamaan työhyvinvoinnista, työnjaosta ja levon johtamisesta käytyä keskustelua laajentamalla toimintakyvyn tarkastelua koskemaan fysiologisten ominaisuuksien ohella myös psykologisia seikkoja. Lähestymistapana on ollut antaa kokijoille itselleen mahdollisuus kertoa, millaisesta ilmiöstä resilienssissä on kyse.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella sitä, voidaanko resilienssiä jotenkin aktivoida johtamistoimenpitein. Tutkimukseen liittyy kuitenkin rajoitteita, jotka tarjoavat omalta osaltaan jatkotutkimukselle aihioita ymmärtää aiheetta yhä toisin. Tässä tutkimuksessa tieteelliset ja metodologiset rajaukset löytyvät niin resilienssin käsittäällistämisen prosessuaalisesta näkökulmasta, aineiston analyysin osalta ilmi tulleista katvealueista aineiston keräämiseen liittyen sekä ylipäätään tutkimuksen laadullisesta luonteesta ilmiön selittämisen työkaluna.

Tutkimuksen kohdeilmiö, resilienssi, ei ole konseptina helppo tutkittava. Ilmiöön liittyy paljon sellaista, joka ei ole mitattavissa yksityiskohtaisesti. Tämä

vaikuttaa merkittävästi mahdollisuuksiin muodostaa ilmiöstä teoriaa, joka olisi mahdollisimman yksiselitteinen. Ilmiöön tulisi ensisijaisesti kohdistaa enemmän tutkimusta kansallisella tasolla, jotta ilmiön konsepti tarkentuu. Vasta tämä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella vielä kriittisemmin niitä resilienssin muodostumiseen liittyviä tekijöitä, joita tämä tutkimus osaltaan on pyrkinyt nostamaan esille.

Niinikään ilmiön tarkasteluun tulisi liittää niin määrällisen kuin laadullisen tutkimusperinteen tarjoamia malleja ja mahdollisuuksia monipuoliseen, monitieteelliseen käsitetarkasteluun. Näin on mahdollista luoda prosesseja kuvaavia malleja, jotka tukevat organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden resilienssipotentiaalin hyödyntämistä niin yksilöiden oman toimintakyvyn tukena kuin organisaation tavoitteiden vahvistajina. Tässä tutkimuksessa käytetyt laadullisen tutkimusperinteen metodit auttavat ymmärtämään kompleksista ilmiötä. Käytettyjen metodien vahvuudet löytyvät juuri jonkin uuden käsitteellistämisen ja ymmärtävän selittämisen prosessin tukemisessa. Selvää kuitenkin on, ettei laadullinen tutkimus yksistään riitä ymmärtämään, uudelleen ymmärtämään ja selittämään resilienssiä. Jatkotutkimus, etenkin määrällisen tutkimusperinteen mukainen, on paikallaan tästäkin syystä.

Analyysiprosessin osalta esille nousseista käsitteistä erityisesti luottamuksen ja resilienssin välisen suhteen tarkastelu voisi tuottaa hedelmällistä tietoa niin yksilöiden jaksamisen, motivaation muodostumisen kuin työhyvinvoinnin tutkimuksen käyttöön. Luottamus ja itseluottamus versoavat luottamuksesta käydyn keskustelun osalta hyvin monista eri lähteistä. Resilienssillä ja luottamuksella on yhteistä liikkumapintaa erityisesti tulevaisuuden uskon sekä kriisien kohtaamiskyvyn osalta. Resilientti yksilö jaksaa luottaa omaan kykyynsä toimia haastavissakin tilanteissa. Tähän luottamuksen syntymiseen ja olemassa oloon liittyvät monet tekijät, joista luottamukseen liittyviä prosesseja ei voida pitää vähäisimpinä. Jatkotutkimus luottamuksen ja resilienssin yhdistävällä saralla erityisesti psykologian alalla voisi tuottaa erityislaatuista tietoa yksilöiden toimintakyvyn kehittämisen tueksi.

Yhteiskuntien ja organisaatioiden käyttämät johtamismallit kuvaavat yleensä tiettyä historiallista ajanjaksoa. Hyvän ja huonon johtamisen kahtiajako on yksi yleistetyimmistä tavoista ymmärtää johtamista tai johtajuutta. Lisäksi tietyn aikakauden johtamisihanteet luodaan tietylle ajankohdalle uskollisina ja tavoiteltavina malleina. Yhteiseen hyväksyntään ja kulttuuriin perustuva ihanne ei muovaudu helposti.

Käytännöllisenä esimerkkinä resilienssin jatkotutkimuksen hyödyistä on väitöstudiumin aineistonhankinnan osalta sivuttu unen johtaminen. Suomessa uniongelmat ovat puolitoistakertaiset muuhun Eurooppaan verrattuna (Vattulainen 2014; HS 13.10.2014). Vuorovaikutus ja luottamus keinoina parempaan levon

johtamiseen ovat yksi tärkeä esimerkki tämän tutkimuksen empiirisen analyysin myötä esiin tulleista resilienssin johtamisen keinoista.

Jatkotutkimus resilienssin johtamiseen liittyen on myös paikallaan täsmentämään monia vielä avoimeksi jääneitä kysymyksiä. Jatkotutkimuksella kyetään toivottavasti myös tarjoamaan konkreettisia apuvälineitä organisaatioiden levon ja resilienssin johtamisen tueksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ilmapiiirikyselyiden ja erilaisten kehittämishankkeiden tarkastelua uusilta näkökannoilta, kuten esimerkiksi resilienssin kautta. Elo (2007, 23) huomauttaa, että on hyödyllistä yhdistää ilmapiiirikyselyt kehittämishankkeisiin. Tutkimus osoittaa ilmapiiirikyselyn ja kehittämishankkeen tekemisen työpaikalla olevan yhteydessä hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Tieteellisen tutkimuksen haasteena onkin kehittää päteviä työhyvinvoinnin arviointimenetelmiä, joilla työkuormitusta ja siitä palautumista voidaan arvioida mahdollisimman luotettavasti. Varhaisen tuen antaminen työntekijöiden palautumisongelmiin edellyttää arviointimenetelmien olemassaoloa. (Feldt et al. 2007, 78.)

Kokemusmaailmojen kartoittaminen ja avaaminen voivat olla merkittäviä kulkakaivoksia tulevaisuuden tutkimukselle. Tämä sama ilmiö toistuu arkipäiväisämme, sillä unohdamme turhan usein kysyä lähimmäiseltämme ”Miten voit?” sen sijaan, että arvioimme omasta kokemusmaailmastamme käsin toisen vointia. Vielä suuremman sivuaskelen omaa toimintakykyämme kohtaan teemme unohtessamme kysyä itseltämme, miten itse tänään ja juuri tässä hetkessä voimme. Resilienssin tutkimuksella on vielä paljon työsarkaa ja samalla myös toivottavasti paljon annettavaa niin yksilöille kuin organisaatioille.

12.3 Jälkikirjoitus

Professorit Timo Aarrevaara ja Jari Stenvall (2006, 7) muistuttavat, että yhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviä käytäntöihin ja kulttuuriin liittyviä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Hallintotieteilijöillä on monien muiden tieteenalojen edustajien tavoin yliopistossa ”koulutuksellinen velvollisuus huolehtia siitä, että uusi sukupolvi saa riittävät tiedolliset ja arvoihin liittyvät valmiudet päästäkseen mukaan työelämään.” Tämä ajatus ohjenuoranani olen pyrkinyt sukeltamaan tutkimusaiheeni ja -organisaationi elämässä mukana niin hallintotieteilijänä kuin kokevana subjektina, rauhanturvaajana ja itsekin informanttina – osana organisaatiotani.

Resilienssi on tutkimusaineiston analyysin valossa käyttökelpoinen tapa kuvata yksilön fyysisen ja henkisen mukautumiskyvyn kokonaisuutta. Hyvän resilienssin

omaavia yksilöitä on fyysisesti olemassa tutkimuskohteessa. Kallisarvoisempi löydös on kuitenkin se analyysin myötä esiin noussut joukko, joka uupuu, väsyä ja kärsii motivaatio-ongelmista. Tämän joukon resilienssipotentiaalin tarkastelu on tutkimuksen tärkeimpiä löydöksiä. Vuorotyön johtamisen erityinen vaatavuus piilee juuri siinä, miten edellä mainittua toimintakyvyn heikentymisestä kärsivää joukkoa tulisi johtaa. Kyse on pitkälti vuorovaikutusprosessien kunnioittamisesta resilienssin johtamisen ulottuvuutena ja työkaluna resilienssipotentiaalin kirkastamiseen. Luottamus ja vuorovaikutus linkittyvät jälleen yhteen.

Organisaation toimivan joukon ja siinä toimivien yksilöiden antamien merkitysten kautta tämän tutkimuksen viitekehyksessä tuotettu kuvaus työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä prosesseista antaa mahdollisuuden luoda analogisia siltoja tutkimuksen tuloksista hyödynnettäväksi myös muilla yhteiskunnan aloilla. Resilienssi auttaa toipumaan traumaista. Vieläkin tärkeämpää on ymmärtää resilienssin olemassaolo arjessa ja jokaisessa meissä.

Professori emeritus Risto Harisalo ja Ensio Miettistä (2010) lainaten: ”Organisaatioissa luottamus tuo ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhdessä”. Ponnistelu kytkee Kahnemania (2012) mukaillen ajattelusamme päälle erittelevän, hitaan ja abstraktiin ajatteluun kykenevän järjestelmän.

Levolle ja unelle annetut merkitykset antavat aihetta kyseenalaistaa pelkkään määrälliseen levon johtamiseen painottuvaa johtamiskulttuuria. Vuorotyön johtaminen näyttäytyy haastavampana prosessina kuin mitä tutkimuskirjallisuus ja -teoriat antavat ymmärtää. Tutkimustulokset kannustavat tarkastelemaan uudelleen pelkästään fyysisiin osatekijöihin perustuvaa toimintakyvyn käsitystämme.

Perinteinen talvisodan hengessä toteutettu suomalainen sotilasjohtamisen malli on yhä olemassa etenkin johdettavien tehokkaalle johtamiselle antamissa mielikuvissa ja merkityksissä. Esimerkillisyys ja edestä johtaminen nähdään käsitellyn sotilasjohtamisen osalta merkittäviksi hyveiksi, mutta niitä ei koeta esiintyvän merkittävässä määrin todellisessa arkipäivän vuorotyön johtamisessa. Johtajien haasteiksi koetaan yksilöllisen kohtaamisen puute sekä tasapuolisuuden johtajuustaitojen kehittymättömyys. Luottamus vaatii aineiston valossa molempiin suuntiin tapahtuvaa vuorovaikutusta. Resilienssin näkökulmasta esille tuodut puutteet sisältävät mahdollisuuden uuden oppimiseen. Tutkimusorganisaation yksi keskeisistä arvoista oli juuri jatkuva parantaminen ja suorituskyvyn optimointi. Palautteenantojärjestelmät ja vuorovaikutus auttavat tässäkin.

Ihmisten johtamista vuosikymmeniä tutkineet Jim Kouzes ja Harry Posner (2017) saivat yllättävän vastauksen haastatellessaan sotilasurallaan ja sen jälkeisellä siviiliurallaan erittäin meritoitunutta kenraalimajuri John Stanfordia siitä, mikä

hänen mielestään on keskeinen tekijä johtajuuden kehittämisessä millä tahansa yhteiskunnan alalla. Vastaus oli yksiselitteisen hämmästyttävä: rakkaus. Rakastuneena pysyminen antaa palon sytyttää muita ihmisiä, nähdä heidän sisälleen. Samalla se antaa muita ihmisiä suuremman halun todella saada asioita aikaiseksi. Kuten Kouzes ja Posner asian kiteyttävät: johtaminen lähtee sydäimestä, ei päästä.

Turvallisuusorganisaatioiden kompleksinen toimintaympäristö vaatii taustalleen myös ajanmukaista tieteellistä tutkimusta. Monitieteellisyys ja erilaiset tutkimusmetodien hybridit haastavat olemassa olevaa paradigmaa. Tämä aiheuttaa vastarintaa, mutta myös ansaittua tieteellistä keskustelua siitä, miten turvallisuusorganisaatioita ja erityisesti niissä työskenteleviä toimijoita ja toimia ymmärrämme sekä mallinamme.

Levon ja resilienssin johtamista voisi ehkä parhaiten opettaa olemalla ihmisiksi. Siis kuuntelemalla, oppimalla ja ennen kaikkea olemalla. Vuorovaikutus on tässä mielessä resilienssin johtamisen keskeisin prosessi; on osattava olla vuorovaikutuksessa niin itsensä kuin muiden kanssa. Lisäksi oppimiselle hedelmällinen palaute olisi osattava käsitellä rakentavasti. Vielä optimaalisemmassa tilanteessa siitä tulisi oppia edelleen.

Oman ymmärryksen löytäminen ja levon ja resilienssin johtamisen tärkeys on lopulta yksi sodan ja rauhan perimmäisiä kysymyksiä; ihminen rauhaa rakastavana mutta sotaisana olentona on vaikea hallittava. Von Wright (1983) näkee sodan pelon olevan helpon opettaa ja samalla rauhanaatteen omaksumisen olevan verrattomasti vaikeampaa. Von Wrightin sanoin rauhanaatteen omaksuminen vaatii yksilöltä ”metakognitiivisia taitoja, kykyä ymmärtää omia tavoitteitaan ja omaa toimintaansa ja sen säätelyä”. Pitkällä tähtäimellä rauhantyö alkaa omasta itsestä, omasta pienyhteisöstä ja omalla työsaralla (ibid.).

Tämä tutkimus on pyrkinyt löytämään edellä mainittujen ylevien tavoitteiden viitoittamana merkityksiä ja selityksiä avuksi vastaavanlaisiin hallinnollisiin tilanteisiin ja analogisiin käyttökohteisiin yhteiskunnan eri saroilla. Kuten Kahneman (2012, 465) toteaa: toisinaan tieteen eteneminen johtaa suurempaan hämmennykseen kuin tutkimuksen alussa. Resilienssikoululle vaikuttaa olevan tilausta.

LÄHDELUETTELO

PAINETUT LÄHTEET

- Aaltola J. & Valli R. (toim.) (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarrevaara T. & Stenvall J. (2006): Kriittinen ajankuva. Tampere: Tampere University Press.
- Ahonen G., Haring K., Holmberg J., Parvinen L. & Schugk J. (2012): Työkykyjohtamisen benchmark-hanke 2012. Loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 27.9.2014. Hattu osoitteesta http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Documents/tyokykyjohtamisen_benchmarkhankkeen_loppuraportti2012.pdf.
- Ahponen P. (2014): Kansansivistys, aikuiskasvatus ja oppimisyhteiskunta kulttuuripolitiikan kehyksissä. Teoksessa Harinen P. & Käyhkö M. & Rannikko A. (toim.) Mutta mikä on tutkimuksen teoreettinen kysymys? Leena Kosken juhlaKirja. Tampere: Juvenes Print.
- Alasuutari P. (1994): Laadullinen tutkimus 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari P. (1999): Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari P. (2001): Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari P. (2007): Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Aleman J., Nindl B., Kellog M., Tharion W., Young A. & Montain S. (2008): Effects of dietary protein content on IGF-1, testosterone, and body composition during 8 days of severe energy deficit and arduous physical activity. *Journal of Applied Physiology*, Vol. 105, N:o 1, 58–64. Viitattu 24.08.2015. Saatavilla html-muodossa <http://jap.physiology.org/content/105/1/58>
- Anttila P. (1996): Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.
- Anttila U. (2010): Kohti kokonaisvaltaista kriisinhallintaa – Tarvitaanko uusia kompetensseja? *Tiede ja Ase*, 68, 78–95.
- Anttila U. (2012): Enhancing human security through crisis management – opportunities and challenges for learning. Akateeminen väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, julkaisusarja 1, N:o 9. Tampere: Juvenes Print.
- APA (2019): The different kind of stress. Koottu teoksesta Miller L. & Smith A.: *The Stress Solution*. Viitattu 22.2.2019. Saatavilla html-muodossa <https://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>
- Arjanne T. (2006): Johtajuuden kolmas silmä. Magentum Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Avoimien tieteiden ja tutkimuksen julistus 2020–2025. Viitattu 19.4.2020. Saatavilla pdf-muodossa https://avointiede.fi/sites/default/files/2020-02/julistus2020_1.pdf
- Avolio B., Walumbwa F. & Weber T. (2009): Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 421–449.

- Bakker A. & Demerouti E. (2007): The Job Demands-Resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Barker R. (1997): How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, Vol. 50, N:o 4, 343–362.
- Bartone P., Adler A. & Vaitkus M. (1998): Dimensions of psychological stress in peace-keeping operations. *Military Medicine*, Vol. 163, N:o 9, 587–593. Viitattu 24.07.2015. Saatavilla html-muodossa <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pub-med/9753982>.
- Bass B. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass B. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- Bass B. (1998): *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass B., Avolio B., Jung D. & Berson Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bennis W. & Nanus B (1986): *Johtajat ja johtajuus*. Espoo: Weilin+Göös.
- Berger P. L., Luckmann T., Aittola T. & Raiskila V. (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Kirjapaino. Alkuperäisteos *The Social Construction of Reality* (1966).
- Blom R. (2004): Luokkatutkimus: Omia ja vieraita kokemuksia. Teoksessa Blom R. & Nikula J. (toim.) *Plussat ja miinukset – Yhteiskuntatutkimuksen arviointia*, 1–11. Tampere: Lumikki-kustannus (Viestipaino).
- Boerner S., Eisenbeiss S. & Griesser D. (2007): Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, N:o 3, 15–26.
- Bond F., Flaxman P. & Loivette S. (2006): A Business case for the Management Standards for Stress. Viitattu 13.07.2015. Haettu osoitteesta <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr431.pdf>.
- Brown S., Cron W. & Leigh T. (1993): Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships? *Academy of marketing science*, 22(2), 19–28.
- Burns J. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cannon W. (1914): The interrelations of emotions as suggested by recent physiological researchers. *American Journal of Psychology*, 25, 256–282.
- Cannon W. (1932): *Wisdom of the Body*. United States: W.W. Norton & Company.
- Chopra D., Ford D. & Williamson M. (2010): *Varjominä. Löydä kätketty voimasi*. Tallinna: Basam Books.
- Clausewitz C., Eskelinen H. (suom.) & Clausewitz C. (1998): *Sodankäynnistä*. Helsinki: Art House.
- Cooper C. & Dewe P. (2004): *Stress a Brief History*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Cornum, R., Matthews, M., & Seligman, M. (2011): Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66, 4–9.
- Chrousos G. (2009): Stress and disorders of the stress system. *Nature Reviews Endocrinology*, 5, 374–381.
- Deci E. & Ryan R. (1980): Self-determination Theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.

- Deci E. & Ryan R. (2010): Intrinsic motivation. Teoksessa Craighead W. & Weiner I. (toim.): *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 1–2. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Digman J. (1990): Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
- Drenth P., Thierry H., Willmes P. & de Wolff C. (toim.) (1987): *Work and Organizational Psychology*. 3. Painos. Chichester: John Wiley & Sons.
- Drucker P. (1969): *Käytännön liikkeenjohto*. Suomentaneet Olavi Fagerström & Mauri Matikainen. Tammi: Helsinki.
- Dumdum U., Lowe K. & Avolio B. (2002): A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership correlates of Effectiveness and satisfaction: An Update and Extension. Teoksessa Avolio B. & Yammarino F.: *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 35–66. Oxford: Elsevier Science.
- Dunderfelt T. (2015): *Kuuntele ja tule kuulluksi*. Helsinki: Kauppakamari.
- Dunderfelt T. (2017): *Valoisaksi. Henkisen psykologian opas*. Helsinki: Oy Nord Print Ab.
- Durkheim E. (1982): *Sosiologian metodisäännöt*. Helsinki: Tammi. (Alkuperäinen ranskankielinen teos vuodelta 1895.)
- Dyrstad S., Giske R, Barlaug D & Pensgaard A. (2010): Relationship between soldiers' service performance and physical training volume. *Journal of Military and Veteran Health*, Vol. 18, N:o 2, Apr 2010, 7–10. Viitattu 24.07.2015. Saatavilla html-muodossa <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=150816250977891;res=IELHEA>
- Ehrnrooth J. (1990): Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30–41.
- Elo A-L. (2007): Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Teoksessa Aro A., Feödt T. & Ruohomäki V. (toim.): *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*. Helsinki: Edita.
- Eronen H. (2011): *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjinä poliisilaitoksissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print.
- Eskola A. (1973): *Sosiologian tutkimusmenetelmät I. Neljännen painoksen toinen muuttumaton lisäpainos*. Helsinki: WSOY.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola J. & Suoranta J. (2000): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldt T., Mäkikangas A. & Kokko K. (2005): Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen, Feldt T. & Mauno S. (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 75–94. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Feldt T., Kinnunen U., Rönkä T., Kinnunen M-L & Rusko H. (2007): Työkuormituksesta palautuminen ja sen mittaaminen: psykologinen ja fysiologinen näkökulma. Teoksessa A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki (toim.): *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*. Helsinki: Edita.
- Fhanér S. (1993): *Bilder av människan. Skinner, Rogers och Freud – tre portalfigurer inom psykologin*. Malmö: BokTryckeriet.
- Finto (2020): *Suomalainen asiansasto ja ontologiapalvelu*. Saatavilla html-muodossa <http://www.yso.fi/onto/yso/p25253>
- Fletcher D. & Sarkar M. (2012): A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise* Vol. 13:5, 669–678.

- Franke V. (2003): *The Social Identity of Peacekeeping*. Teoksessa Britt T. & Adler A. (toim.) *The Psychology of the Peacekeeper. Lessons from the Field*. USA: Praeger Publisher.
- Foucault M. (1980): *Tarkkailla ja rangaista*. Suomentanut Eevi Nivanka. Helsinki: Otava.
- Ford H. (1923): *Elämäni ja työni*. Suomentanut Eino Voionmaa. Porvoo: WSOY.
- Foster R. (2013): *Why do we sleep?* TED speeches. Julkaistu 14.08.2013. Viitattu 26.12.2013. <https://www.youtube.com/watch?v=LWULB9Aoopc>
- Freudenberger H. & Richelson G. (1980): *Burn-out: The high cost of achievement*. New York: Anchor Press.
- Furman B. & Ahola T. (2012): *Ongelmista ratkaisuihin: Lyhytterapian perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Gadamer H-G. (2004): *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Garmezy N. (1987): *Stress, competence, and development*. *American Journal of Orthopsychiatry* 57.2, 159–174.
- Garmezy N. (1991): *Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated With Poverty*. *American Behavioral Scientist* 34.4, 416–430.
- Giddens A. (1984): *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analysissä*. Helsinki: Otava. (Alkuperäisteos: *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, 1979.)
- Giddens A. (1997): *The transformation of intimacy: sexuality, love and eroticism in modern societies*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser B. & Strauss A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine
- Glover J. (1999): *Ihmisyys. 1900-luvun moraalihistoria*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Goffman E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City (N.Y.): Doubleday.
- Goleman D. (1995): *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman D. (2000): *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, Vol. 78:2, 78–90.
- Goleman D. (2009): *What makes a leader?* Teoksessa Taylor R., Rosenbach W. & Rosenbach E. (toim.): *Military leadership: In pursuit of excellence*, 39–52. Boulder, CO: Westview Press.
- Grandell R. & Kontinen S. (kuvittaja) (2015): *Itsemyötätunto*. Helsinki: Tammi.
- Grönfors M. (1982): *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Guidance on work-related stress. *Spice of life or kiss of death?* (1999). Executive summary. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Viitattu 18.9.2016. Saatavilla pdf-muodossa http://www.enwhp.org/toolbox/pdf/1007221128_Guidance%20on%20work-related%20stress.pdf
- Gustafsberg H. (2018): *Do people get shot because some cops panic? Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficiency training program*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Mentoritiimi Oy.
- Habermas J. (1976): *Tieto ja intressi*. Teoksessa R. Tuomela ja I. Patoluoto (toim.). *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I*, 118–141. Helsinki: Gaudeamus.

- Hakanen J. (2005): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen J. & Perhoniemi R. (2012): Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halonen O. (2001): Yhdessä ykköseksi. Saarijärvi: Talentum.
- Hanén T. (2017): Yllätysten edessä: kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanhinen T. (2010): Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 1571. Tampere: Juvenes Print.
- Harisalo R. & Miettinen E. (1995): Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo R. & Stenvall J. (2002): Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Acta nro 151. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Harisalo, R. (2008) Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo R. & Miettinen E. (2010): Luottamus, pääomien pääoma. Tampere: Juvenes Print.
- Hautala T. (2005): Personality and Transformational Leadership: Perspectives of Subordinates and Leaders. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto: Vaasa. Viitattu 5.4.2020. Saatavilla pdf-muodossa https://www.uni-vaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-105-X.pdf
- Heidegger M. (1963, 2013): Vara och tid. Göteborg: Daidalos.
- Heikkilä, T. (1999): Tilastollinen tutkimus (2. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Heiskala R. (1990): Sosiologinen kulttuuritutkimus. Teoksessa Mäkelä K. (toim.): Kvalitaatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, 9–29. Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskala R. (1994): Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Tampere: Tammer-Paino.
- Heiskanen H. (2016): Herkkyyden voima. Opas omannäköiseen elämään. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hellsten T. (1999): Flodhästen på arbetsplatsen. Helsingfors: Cordia.
- Hellsten T. (2014): Ihmisen paikka elämänsä keskiössä. Viitattu 26.1.2014. Saatavilla html-muodossa <http://informatum.creamailer.fi/email/52e1171290c6d>
- Helttula J. (2015): Sattuma yhteiskuntaa muokkaava voimana. Tutkimus sattumien synnystä, olemuksesta ja vaikutuksesta. Tampereen yliopiston väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.
- Hertzberg F., Mausner B. & Snyderman B (1959): The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Hietikko H. (2008): Valta, johtajuus, tuho ja toivo J. R. R. Tolkienin teoksessa Taru Sormusten Herrasta eli 'Management by Sauron'. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteellinen tiedekunta. Tampere: Tampere University Press.
- Hiltunen E. (2013): Työn taju. Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja joustoista hypermarket Jusalassa. Väitöskirja No 51. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- Hirsjärvi S., Liikanen P., Remes P. & Sajavaara P. (1986): Tutkimus ja sen raportointi. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2004): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huff L. & Kelley L. (2003): Levels of organizational trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, Vol 14, Nro 1, 81–90.
- Huhtinen A-M. (2005): Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino.
- Huhtinen A-M. (toim.) (2006): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Helsinki: Edita Prima.
- Huotilainen M. & Saarikivi K. (2018): Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- Hurme R. & Pesonen M. (toim.) (1981): Englantilais-suomalainen suursanakirja: English-Finnish general dictionary. Helsinki: WSOY.
- Hyppönen H. (2014): Esipuhe. Teoksessa Pihlainen K., Santtila M., Nyman K., Nykänen T., Mäntysaari M., Vaara J. & Vasankari T., Rintala H., Mäkinen J., Viskari J. & Kyörläinen H. (2014): Sotilaan toimintakyvyn tutkimus Libanonin UNIFIL kriisinhallintaoperaatioissa, osa 1, 7. Helsinki: Pääesikunta, Koulutusosasto.
- Hyvönen J. (2012): Suomen kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan yhteiskunnallinen ulottuvuus. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, maasotalinja, EUK64.
- Hämäläinen P. (2001): Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi.
- Hänninen V. (1999): Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ikola-Norrbacka R. (2010): Luottamus on yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun eettisistä arvoista. *Hallinto* 4/2010, 28–30.
- Jakobsen R., Langer J., Palmgren G. & Svennevig B. (2010): Monipuoliset aivot. Tieteen kuvalehden kirjasarja. Italia: Bonnier Publications International.
- Jewett M., Dijk D-J., Kronauer R. & Dinges D. (1999): Dose-response relationship between sleep duration and human psychomotor vigilance and subjective alertness. *Sleep*, 15, 171–179. Viitattu 21.08.2015. Saatavilla html-muodossa <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1999-13085-002>
- Jiménez Ambriz, M., Izal, M. & Montorio, I. (2011): Psychological and Social Factors that promote Positive Adaptation to Stress and Adversity in the Adult Life Cycle. *Happiness Studies* (2012) 13: 833–848.
- Jokiniva M. & Harma M. (kuvitus) (2018): Vapaudu stressistä: Helppoja rentoutusharjoituksia arkeen. Helsinki: Gummerus.
- Jones G. (2001): *Organizational theory: text and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Joutsenkunnas T. & Heikurainen P. (1996): *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Helsinki: WSOY.
- Juuti P. (1998): Johtamisen ja tiimitoiminnan valmentaminen kokemuksellisen oppimisen avulla. Teoksessa Lehtonen P. (toim.): *Elämän seikkailu*, 117–133. Jyväskylä: Atena.
- Järnefelt H. & Hublin C. (toim.) (2012): *Työikäisten unettomuuden hoito*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.
- Järvinen P. (2000): *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Porvoo: WS Bookwell.
- Kabat-Zinn J. (2010): *Kehon ja mielen viisaus. Tietoisien läsnäolon parantava voima*. Tallinna: Basam Books.
- Kahn R. & Byosiere P. (1992): *Stress in Organizations*. Teoksessa M. Dunnette & Hough L. (toim.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol 3, 571–650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Kahneman D. (2012): Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Kallioinen O. (2010): Toimintakyvyn kehittäminen – johtajuutta kouluttajuuden keskiössä. Teoksessa Mäkinen J. & Tuominen J. (toim.): Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, N:o 6. 28–38. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kangasmaa T. (2014): Onko ammattisotilaiden armeija parempi kuin reserviläisarmeija. Viitattu 22.1.2014. Saatavilla html-muodossa <http://tommikangasmaa.puheenvuoro.uusisuomi.fi/158770-onko-ammattisotilaiden-armeija-parempi-kuin-reservilaisarmeija>.
- Kant I. & Salomaa J. (suom.) (1931). Immanuel Kantin siveysopilliset pääteokset. Porvoo: WSOY.
- Kanungo R. (1982): Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology* 67.3, 341–349.
- Kaplan H. (1999): Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. Teoksessa Glantz M. & Johnson J. (toim.): Resilience and development: Positive life adaptations, 17–83. New York: Plenum.
- Kaplan H. (2005): Understanding the concept of resilience. Teoksessa Goldstein S. & Brooks R. (toim.): Handbook of resilience in children, 39–47. Boston: Springer.
- Kayes C. (2015): Organizational resilience. How learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown. New York: Oxford University Press.
- Keinänen M. & Martin M. (2019): Mieli meissä. Tasapainoista arkea mielentämisen keinoin. Helsinki: Kirjapaja.
- Keltner D. & Gross J. (1999): Functional Accounts of Emotions. *Cognition and Emotion*, 13(5), 467–480.
- Kent M. & Davis M. (2010): The emergency of capacity-building programs and models of resilience. Teoksessa Reich J., Zautra A. & Hall J. (toim.): Handbook of adult resilience, 427–449. New York: Guilford Press.
- Kerttunen M. (2010): Kuinka sota voitetaan: Sotilasstrategiasta ja sen tutkimisesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima.
- Kinnunen T. (2003): Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittämisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia Nro 15, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Kinnunen U. & Feldt T. (2005): Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Feldt T. & Mauno S. (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 38–53. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen U. & Hättinen M. (2005): Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Feldt T. & Mauno S. (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 13–37. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kinnunen U. & Mauno S. (toim.) (2009): Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Juvenes Print.
- Kinnunen T. (2009): Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen. Teoksessa Kiuru J. (2009) (toim.): Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat N:o 3. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kitano M. & Lewis R. (2005): Resilience and Coping: Implications for Gifted Children and Youth at Risk, *Roeper Review*, Vol. 27:4, 200–205.
- Kiuru J. (2009): ”Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon”. Teoksessa Kiuru J. (2009) (toim.): *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksoista ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kivimäki V. (2013): *Murtuneet mielet: taistelu suomalaissotilaiden hermoista 1939–1945*. Helsinki: WSOY.
- Kivistö K. (2016): ”En mä oikein tiennyt mihin olin hakeutumassa. Kaikesta on kuitenkin selvitty ja vaikeudet voitettu. Paljon ois kerrottavaa siitä, mitä oon oppinut.” Rauhanturvajien kuvauksia rauhanturvatehtävään hakeutumisesta, rauhanturvatyön merkityksestä sekä kohdatuista haasteista rekrytoinnissa ja koulutuksessa huomioitavaksi. Helsingin yliopiston väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.
- Kolb D. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotilehto J. (2001): Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii? Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 21, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Koulutus 2020 (2019): Puolustusvoimat uudistaa varusmieskoulutusta ja asevelvollisuuden käytäntöjä Koulutus 2020 -ohjelmalla. Viitattu 29.3.2019. Saatavilla html-muodossa <https://puolustusvoimat.fi/koulutus2020>.
- Kouzes J. & Posner B. (1987): *The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes J. & Posner B. (2017): *The Leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (e-Pub-versio)*. John Wiley & Sons.
- Kramer R. (1999): Trust and Distrust in Organizations. *Emerging Perspectives, Enduring Questions*. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Krogars M. & Ojala J. (toim.) (1999): *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino.
- Kuikko T. (2006): *Työturvallisuus ja sen valvonta*. Helsinki: Talentum.
- Kulla J. (2011): ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Akateeminen väitöskirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja, väitöskirjat 1/2011. Haettu osoitteesta <http://lib.tkk.fi/Diss/2011/isbn9789526041025/isbn9789526041025.pdf>
- Kylä-Harakka J. (2007): Suomen osallistuminen kriisinhallintaan: konsepti puolustusvoimien näkökulmasta. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, YEK53.
- Kyröläinen H. & Santtila M. (2010): Sotilaiden fyysinen toimintakyky – vaatimukset ja haasteet. Teoksessa Mäkinen J. & Tuominen J. (toim.): *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, N:o 6. 139–148. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Laaksonen M. (2004): Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 28, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Laaksonen H. (2008): Lectio praecursoria, Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Hallinnon tutkimus. Vol 27, N:o 2, 87–89.
- Ladkin D. (2010): Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions. UK: Edward Elgar Ltd. MPG Books Group.
- Latvala J. & Peltonen E. & Saresma T. (toim.) (2004): Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79. Jyväskylän yliopisto. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Lazarus R. (1966): Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lazarus R. & Folkman S. (1984): Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus R. (1999): Stress and Emotion a New Synthesis. New York: Springer.
- Le Fevre M., Matheny J. & Kolt G. (2003): Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, N:o 7, 726–744.
- Lehti J. (2016): Theory of psychological adaptive modes. *Medical Hypotheses*, Vol. 90, 66–73.
- Lehto A-M. & Sutela H. (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Helsinki: MultiPrint.
- Lehtonen H. (1990): Yhteisö. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen T. (toim.) (1998): Elämän seikkailu. Näkökulmia elämyksellisen ja kokemuksellisen oppimisen kysymyksiin Suomessa. Jyväskylä: Atena.
- Leppilampi A. & Piekkari U. (1998): Terve, terve! Opitaan yhdessä oppimisen ja elämän taitoja. Kukkila: Salpausselän kirjapaino.
- Lerner R., Weiner M., Arbeit M., Chase P., Agans J., Schmid K. & Warren A. (2012): Resilience Across the Life Span. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 32, N:o 1, 275–299. Springer Publishing Company. Viitattu 10.7.2015. Haettu osoitteesta <http://www.thrivefoundation.org/wp-content/uploads/2014/11/Lerner-et-al.-Annual-Rev.-of-Gerontology-2012.pdf>
- Leskinen J. (toim.) (2011): Rauhanturvaajien psykososiaalinen hyvinvointi. Käyttätymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1, N:o 2. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Levi L. (1998a): Esipuhe: Stress in organizations – theoretical and empirical approaches. Teoksessa Cooper, C. (toim.): *Theories of Organizational Stress*. Oxford New York: University Press.
- Liddell Hart B. (1967): *Strategy: the Indirect Approach*. London: Faber and Faber.
- Liikola J-P. (2007): Johtamisen muutoksia. *Kylkirauta* 3/07, 3.
- Lewis D. & Weigert A. (1985): Trust as Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Lindholm H., Rintamäki H., Rissanen S., Simonen R., Mäkinen T., Kyröläinen H., Holsen M., Mäntysaari M., Nyman K., Heinonen T., Virtala M., Pihlainen K. & Santtila M. (2012): Sotilas kuumassa – Toimintakyvyn turvaaminen sekä seulonamenetelmän kehittäminen. Loppuraportti. Tampere: Juvenes Print.
- Linna V. (1977): *Tunteeton sotilas*. Toinen painos. Juva: WS Bookwell.

- Lockley S. & Foster R. (2012): *Sleep. A Very Short Introduction*. United States: Oxford University Press.
- Luhmann N. (1979): *Trust, and Power: Two Works*. Chichester: Wiley.
- Luhmann N. (1995): *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Lundell S. (2008): *Kateus työyhteisössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lunenburg F. (2011): Leadership versus management: a key distinction – at least in theory. *International Journal of Management, business, and administration*, 14 (1), 1–4.
- Luthar S., Cicchetti D. & Becker B. (2000): The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Tieteellinen artikkeli. Child Development*, May/June, 71(3), 543–562.
- Lämsä A-M., Päivike T. & Hautala T. (2013): *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Machiavelli N. & Huhtala A. (suom.) (2001): *Ruhtinas (Il Principe)*. 7. painos. Laatumkirjat. Juva: WSOY.
- Maddi S. & Khoshaba D. (2005): *Resilience at work. How to succeed no matter what life throws at you*. E-kirja. Amacom. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=5045635>
- Marsh M. (2017): *Intohimo. Sytytkö?* Gummerus Kustannus Oy: Helsinki.
- Maslach C. & Jackson S. (1981): *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, VA: Consulting Psychologist Press. Viitattu 29.3.2019. Saatavilla html-muodossa https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual.
- Maslach C., Schaufeli W.B. & Leiter M.P. (2001): Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach C. & Leiter M. (2007): Burnout. Editor. G. Fink. *Encyclopedia of Stress*, 2nd edition, 358–362.
- Maslach C., Leiter P. & Jackson S. (2012): Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296–300.
- Maslow A. (1966): *The Psychology of Science*. New York: Harper & Row.
- Maslow A. (1987): *Motivation and personality*. 3. edition. New York: Harper & Row.
- Maslow A., Stephens D. & Heil G. (1998): *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons.
- Masten A. (2001): Ordinary magic. Resilience processes in development. *Tieteellinen artikkeli. American Psychologist* 56(3), 227–238.
- Masten A. & Obradović J. (2006): Competence and Resilience in Development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094: 13-27.
- Mayer R., Davis J. & Schoorman F. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management review* 20(3), 709–734.
- Matthews M. (2016): *Building Soldier Resilience*. Teoksessa Maneshwari N. & Vineeth V. K. (2016): *Military Psychology: Concept, Trends and Interventions*, 213–230. E-kirja.
- Mauno S. & Ruokolainen M. (2005): Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen U. et al. (toim.): *Työ leipälajina*, 142–165. Keuruu: Otava.
- McAdams D. (1995): What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365–396.

- McColl-Kennedy J. & Anderson R. (2002): Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- McCrae R. & Costa P. (1987): Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52(1), 81–90.
- McCrae R. & John O. (1992): An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215.
- McCrystal S., Collins T., Silverman D. & Fussell C. (2015): *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. New York: Portfolio/Penguin.
- McEwen B. (2008): Central effects of stress hormones in health and disease: Understanding the protective and damaging effects of stress and stress mediators. *European Journal of Pharmacology*, 583(2–3), 174–185. Viitattu 24.07.2015. Saatavilla html-muodossa <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18282566>
- McEwen K. (2011): *Building Resilience at Work*. Australian Academic Press.
- McGonical K. (2013): How to make stress your friend. TED speeches. Julkaistu 4.9.2013. Viitattu 26.12.2013. Haettu osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=RcGyVTAoXEU>
- McKnight J. & Glass D. (1995): Perceptions of Control, Burnout, and Depressive Symptomatology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63(3), 490–494.
- McShane S. & Von Glinow M. (2000): *Organizational behaviour*. Indianapolis: McGraw-Hill Companies.
- Meijman T. & Mulder G. (1998): Psychological aspects of workload. Teoksessa Frenth P. J. D. & Thierry H. (toim.): *Handbook of work and organizational psychology*. Vol. 2. England: Psychology Press.
- Mero T. (2009): Kansainvälisen kokonaisvaltaisen kriisinhallintastrategian (Comprehensive Approach) mahdollisuudet Suomen kokonaisuusmaapuolustuksen kansainvälisen ulottuvuuden kehittämiseen: voimakasta normipainetta vai pientä hienosäätöä? Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, YEK54.
- Metcalf B. & Metcalf R. (2001): The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1–27.
- Mäkelä K. (1990): Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä K. (toim.): *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkikangas A., Feldt T. & Kinnunen U. (2005): Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Feldt T. & Mauno S. (toim.): *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 56–74. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkinen J. & Tuominen J. (2010): Toimintakykyä kehittämässä, Jarmo Toiskallion juhla-kirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, n:o 6. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäkinen K. (2012): *Becoming Valuable Selves. Self-promotion, gender and individuality in late capitalism*. Academic dissertation. University of Tampere. School of Social Sciences and Humanities. Tampere: Juvenes Print.
- Mälkki J. (2009): Herrat, jätkät ja sotataito – Mutta mikä sai armeijan taistelemaan? Teoksessa Sirén T. (toim.): *Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja?*, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 2, 11–42. Helsinki: Edita Prima.
- Nelson P. (1993): *Autobiography in Five Short Chapters*. Runo. Teoksessa Stahl & Goldstein (2011), suomentanut Leena Siitonen.

- Niemelä P., Kainulainen S., Laitinen H., Pääkkönen J., Rusanen T., Ryyänen U., Widgrén E., Vornanen R., Väisänen R. & Ylinen S. (1997): Suomalainen turvattomuus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Niemelä P. (2000): Suomalaisen väestön turvattomuusprofiili. Teoksessa Niemelä P. & Lahikainen A.R. *Inhimillinen turvallisuus*, 347–376. Tallinna: Kirjakas/Tallprint.
- Niemelä P. & Lahikainen R. (toim.) (2000): *Inhimillinen turvallisuus*. Tallinna: Kirjakas/Tallprint.
- Niiniluoto I. (1980): *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Nissinen L. (2012): *Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen?* Helsinki: Edita.
- Nissinen V. (toim.) (2000a): *Uuteen johtajakoulutukseen. Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskeleista*. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Nissinen V. (2000b): *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen*. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Nissinen V. (2000c): *Sotilasjohtamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta*. *Tiede ja Ase*, 58(58), 30–58. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/47829>
- Nissinen V. (2004): *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nurmi H. (2016): *Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikat*. Tallinna: Printon.
- Nyman Kai (2016): *Psyykkiseen toimintakykyyn vaikuttavat psykologiset ominaisuudet kuormittavissa sotilastehtävissä*. Loppuraportti, viranomaiskäyttö IV. Puolustusvoimien tutkimuslaitos.
- Ortega M. & Saavedra S. (2014): *Resilience: Physiological Assembly and Psychosocial Factors*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 132, 447–453.
- O'Sullivan G. (2011): *The Relationship Between Hope, Eustress, Self-Efficacy, and Life Satisfaction Among Undergraduates*. *Social Indicators Research*, 101(1), 155–172.
- Palmer B., Walls M., Burgess Z. & Stough C. (2001): *Emotional intelligence and effective leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
- Peltokorpi, K. (2011): *On elettävä kun koska tahansa voi kuolla: Lottien selviytyminen sodassa 1939-1945*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Pietilä V. (1981): *Selittämisestä yhteiskuntatieteessä*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja C:27. Tampere.
- Pihlainen K., Santtila M., Nyman K., Nykänen T., Mäntysaari M., Vaara J.m Vasankari T., Rintala H., Mäkinen J., Viskari J. & Kyröläinen H. (2014): *Sotilaan toimintakyvyn tutkimus Libanonin UNIFIL kriisinhallintaoperaatiossa, osa 1*. Helsinki: Pääesikunta, Koulutusosasto.
- Pirttilä I. (1979): *Johdatusta yhteiskuntatieteiden metodologiaan*. Vaasa: Gaudeamus.
- Pitkänen J. (2006): *Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Pitkäranta R. (2001): *Suomi–latina–suomi -sanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Plat M., Frings-Dresen M. & Sluiter J. (2011): *A systematic review of job-specific workers' health surveillance activities for fire-fighting, ambulance, police and military personnel*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*,

- 84(8), 839–857. Viitattu 24.07.2015. Saatavilla html-muodossa <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21318608>
- Poijula S. (2003): Miten selviytyä työpaikan menetyksestä. Helsinki: Kirjapaja.
- Poijula S. (2007): Lapsi ja kriisi. Selviytymisen tukeminen. Helsinki: Kirjapaja.
- Poijula S. (2009): Selviytymisen psykologiaa. Teoksessa von Herzen U-M. (2009): Minun tieni, 134–152. Helsinki: Tammi.
- Poijula S. (2018): Resilienssi. Helsinki: Kirjapaja.
- Puolustusvoimat (2012): Johtajan käsikirja. Juvenes Print. Saatavilla pdf-muodossa <https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf/a2e5cfd6-b385-4893-87a4-dbb72a2ce1a9/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf.pdf>
- Puolustusvoimat (2015): Henkilöstötilinpäätös. Juvenes Print.
- Puolustusvoimat (2016): Rauhanturvaajaksi. Viitattu 15.8.2016. Haettu osoitteesta <http://puolustusvoimat.fi/rauhanturvaajaksi/hae-rauhanturvaajaksi>.
- Puolustusvoimat (2018): Henkilöstötilinpäätös 2017. Juvenes Print. Viitattu 4.4.2018. Saatavilla pdf-muodossa https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Henkilostontilinpaaotos_2017/aef7c602-f7fc-4440-893f-54799f35918a/PEVIESTOS_Henkilostontilinpaaotos_2017.pdf.
- Puolustusvoimat (2020): Taistelijan mieli ja taistelijan keho. Viitattu 20.4.2020. Saatavilla html-muodossa <https://puolustusvoimat.fi/taistelijan-mieli-ja-taistelijan-keho>
- Pyykönen J. (2008): Sotilaallisen kriisinhallinnan kuvan muutos. Teoksessa Raitasalo J. & Sipilä J. Sota – Teoria ja Todellisuus. Näkökulmia sodan muutokseen. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitos. Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia N:o 24, 99–134.
- Pääesikunta (2015): Sulkeisjärjestysopas 2016. Saatavilla pdf-muodossa https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS_sulkeisjarjestysopas2016.pdf/. Viitattu 28.5.2019.
- Raatikainen P. (2004): Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala L. (2005): Tajunnan itsepuolustus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala L. & Backman J. (2009): Henkinen ihminen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Richardson G. (2002): “The Metatheory of Resilience and Resiliency.” *Journal of Clinical Psychology* 58.3, 307–321.
- Raatikainen P. (2004): Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantapelkonen J. (2000): Konfliktin, konfliktinhallinnan ja turvallisuuden käsitteet kylmän sodan jälkeen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Rauhala L. (2005): Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala L. (2009): Henkinen ihminen. Henkinen ihmisessä ja ihmisen ainutlaatuisuus. Tampere: Gaudeamus.
- Rauhanturvaajan opas (2012): Porin prikaati, Kriisinhallintakeskuksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.
- Rauramo P. (2008): Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Richardson G. (2002): The metatheory of resilience and resiliency. Tieteellinen artikkeli. *Journal of clinical psychology*, 58(3), 307–321.

- Robinson W.S. (1951): The logical structure of analytic induction. *American Sociological Review* 16, 121–137.
- Ronkainen S. (1999): *Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rosenberg J. (1984): *The practice of philosophy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rotter J. (1967): A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust 1. *Journal of Personality* 35.4, 651–665.
- Rotter J. (1971): Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist* 26.5, 443–452.
- Rutter M. (1987): Psychological resilience and protective mechanisms. Tieteellinen artikkeli. *American Journal of Orthopsychiatry* 57(3), 316–331.
- Ryan R. & Deci E. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Saari O. (2015): *Aki Hintsa. Voittamisen anatomia*. Helsinki: WSOY.
- Sadeniemi M. (2002): *Nykysuomen sanakirja: Toinen osa, J-K (15. p.)*. Helsinki: WSOY.
- Sallinen M, Kecklund G. (2010): Shift work, sleep, and sleepiness - differences between shift schedules and systems. Tieteellinen artikkeli. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36: 121–133.
- Salminen A. (2011a): Mitä on hallintotiede – Tieteenalan identiteetin rakenatminen. Teoksessa Virtanen T., Ahonen P., Syväjärvi A., Vartiainen P., Vartola J. & Vuori J. (toim.): *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?*, 305–323. Tampere: Tampere University Press.
- Salminen A. (2011b): Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Opetusjulkaisuja* 62, julkisjohtaminen 4.
- Salonius-Pasternak C. & Visuri P. (2006): *Suomi rauhanturvaajana 1991–2006*. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998): *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg S. (2013): *Lean In. Naiset ja menestymisen tieto. (Alkuperäisteos Lean In: women, work and the will to lead.)* Helsinki: WSOY.
- Sapolsky R. (2003): *Varför Zebror inte får magsår*. Smedjebacken: Fälth & Hässler.
- Sapolsky R. (2004): *Why zebras don't get ulcers*. USA: Stanford University Press.
- Sapolsky R. (2009): TED Talk Class Day Lecture, Stanford University. Julkaistu 17.6.2009. Viitattu 28.8.2016. Saatavilla html-muodossa <https://youtu.be/hrCVu25wQ5s>
- Sapolsky R. (2010): *Introduction to Human Behavioral Biology*, Stanford University (29.3.2010), Julkaistu 1.2.2011. Viitattu 26.12.2013. Haettu osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=NNnIGh9g6fA&list=PLB74EAB277C8B5A82>
- Sapolsky R. (2018): *Behave. The biology of humans at our best and worst*. London: Bodley Head.
- Sareen J., Stein M., Thoresen S., Belik S-L., Zamorski M. & Asmundson G. (2010): Is peacekeeping peaceful? A systematic review. *Canadian journal of psychiatry*, 55(7), 464–472.
- Schaufeli W. & Bakker A. (2004): Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior* 25.3, 293–315.

- Schein E. (1991): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Ritva Liljamo ja Asko Miettinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Schmidt N., Richey A., Zvolensky M. & Maner J. (2008): Exploring human freeze responses to a threat stressor. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 39(3), 292–304.
- Schoorman F., Mayer R. & Davis J. (1996): Organizational trust: Philosophical perspectives and conceptual definitions. *Academy of Management Review*, 21, 337–340.
- Schoorman F., Mayer R. & Davis J. (2007): An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465–478. Saatavilla pdf-muodossa <https://doi.org/10.1177/107780049900500402>
- Seegerstrom S. & Miller G. (2004): Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry. *Psychological Bulletin*, 130(4), 601–630.
- Seligman M. (2008a): Positive Health. *Applied Psychology: An international review*, 57, 3–18.
- Seligman M. (2008b): Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House.
- Seligman, M. & Fowler, R. (2011): Comprehensive soldier fitness and the future of psychology. *American Psychologist*, 66, 82–86.
- Selye H., Tuchweber B. & Gabbiani G. (1964): Further studies on Anacalciphylaxis. *Journal of the American Geriatrics Society*, Vol. XII, N:o 3, 207–214.
- Selye H. (1974): *Stress Without Distress*. Philadelphia: Lippincott.
- Seltzer, J., Numerof, R. & Bass B. (1989): Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Sen A. (2009): *Identiteetti ja väkivalta*. Helsinki: Basam Books.
- Siltala H. (2006): Johtajuus. Teoksessa Huhtinen A-M. (toim.) (2006): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Helsinki: Edita Prima, 27–42.
- Simmel G. (1997): *Rahan filosofia*. Turku: Doroga.
- Simon H. (1979): *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin+Göös.
- Sjöström U. (1998): *Hermeneutik – att tolka utsagor och handlingar*. Teoksessa (toim.) Starrin B. & Svensson P-G. (1998): *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur, 73–90.
- Smith E. (2018): *Merkityksellisyiden voima*. Suomentanut Kaisa Koskela, toimittanut Mirva Kiviaho. Jyväskylä: Tuuma.
- Smircich L. & Morgan G. (1982): Leadership. The Management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Studies*, 18, 257–273.
- Sonnentag S. & Fritz C. (2007): The Recover Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Sonnon S. (2012): *Primal Stress*. Viitattu 22.3.2020. Tietoja teoksesta html-muodossa <http://www.primalstress.com>.
- Sotilaspedagogiikan perusteet* (1998): Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Hämeenlinna: Karisto.
- Sovijärvi O., Arina T. & Halmetoja J. (2016): *Biohakkerin käsikirja. Päivitä Itsesi ja vapauta sisäinen potentiaalisi*. Jyväskylä: Grano Oy.

- Sovijärvi O., Arina T. & Halmetoja J. (2018): Biohakkerin stressikirja. Helsinki: Biohacker Center BHC Oy.
- Stamp N. (2018): Tunteva sydän. Helsinki: Minerva kustannus Oy.
- Strauss A. & Corbin J. (1990): Criteria for evaluating a Grounded Theory. Teoksessa Strauss A. (toim.) Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations. New Jersey: Transaction Publishers.
- Strehlow W., Hertzka G. & Mäkinen A. (2010): Hildegard Bingeniläisen hoidot. Helsinki: AM-Broker.
- Sunzi & Sun T. (1998): The illustrated art of war. Boston (MA): Shambhala.
- Suonsivu K. (2011): Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Sydänmaanlakka P. (2004): Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka P. (2006): Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus.
- Taleb N. & Pietiläinen K. (suom.) (2007): Musta joutsen. Erittäin epätodennäköisen vaikutus. Helsinki: Hakapaino.
- Tallberg T. (2009): The Gendered Social Organization of Defence. Two Ethnographic Case Studies in the Finnish Defence Forces. Publication of the Hanken School of Economics N:o 193. Helsinki: Edita Prima.
- Tamm M. (2012): Psykosociale teorier vid hälsa och sjuksdom. Spanien: Studentlitteratur.
- Tampereen yliopisto (2016): Open science and research at the University of Tampere: a publication and data policy. Diaari D1062/401.03/2016. Viitattu 12.11.2018. Saatavilla html-muodossa https://libguides.uta.fi/ld.php?content_id=30122483
- Tuni (2018): Avoin tiede ja tutkimus Tampereen korkeakoulu yhteisössä. Viitattu 8.4.2020. Saatavilla pdf-muodossa https://libguides.tuni.fi/ld.php?content_id=32175863
- Taylor F. (1914): Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Hämeenlinna: Karisto.
- Taylor R., Rosenbach W. & Rosenbach E. (toim.) (2009): Military leadership: In pursuit of excellence. Boulder, CO: Westview Press.
- The Responsibility to Protect (2001): Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty. Viitattu 6.1.2019. Saatavilla html-muodossa <https://undocs.org/A/57/303>
- Tichy N. & Devanna M. (1986): The transformational leader. New York: Wiley.
- Tietoarkisto (2016): Aineistonhallinnan käsikirja. Saatavilla html-muodossa <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/sisallys.html>
- Tietoarkisto (2017): Miksi aineistonhallintaa ja jatkokäyttöä? Viitattu 20.11.2018. Saatavilla html-muodossa <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/miksi-aineistonhallinta-ja-jatkokaytto.html>
- Tietoarkisto (2020): Palvelut tutkijoille. Saatavilla html-muodossa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/kohderyhmille/#palvelut-tutkijoille>
- Tiihonen A. (2004): Kokemus puhuu, tarina kertoo, tutkija selittää – tarinoittamalla tiedettä kokemuksista. Teoksessa Latvala J. & Peltonen E. & Saresma T. (toim.): Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79. Jyväskylän yliopisto, 189–218. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (2009): Sotilaspedagogiikka: sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Helsinki: Edita Prima.
- Toivonen T. (1999): Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.

- Toskala A. (2000): *Itsetuntemus ja johtajuus II. Järjen ja tunteen vuoropuhelua*. Jyväskylä: Painoporras.
- Toskala A. & Hartikainen K. (2005): *Minuuden rakentuminen: psyykinen kehitys ja kognitiivis-konstruktivinen psykoterapia*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Jyväskylä: Gummerus.
- Turner R.H. (1953): The Quest for Universals in Sociological Research. *American Sociological Review* 18, 604–611.
- Turunen K. (1978): *Ihminen ja tiede*. Jyväskylä: Gummerus.
- Turunen K. (1995): *Tieto ja tiede*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012): *Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 20.11.2018. Saatavilla pdf-muodossa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tyler T. & Kramer R. (1996): Whither Trust? Teoksessa Kramer R. & Tyler T. (toim.): *Trust in organizations*. *Frontiers of theory and research*, 1–15.
- Työaika ja työterveys (2015): *Työterveyslaitos*. Sähköinen esite. Viitattu 23.07.2015. Saatavilla html-muodossa http://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/tyoaika_ja_tyoterveys_esite/2?e=4065660/11733193
- Työaika (2015): *Työterveyslaitos*. Viitattu 23.07.2015. Saatavilla html-muodossa <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos (2011): *Työturvallisuuslaki. Soveltamisopas*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos (2014a): *Työkykytalo*. Päivitetty 06.03.2014. Viitattu 28.8.2016. Saatavilla html-muodossa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos (2014b): *Suosituksia työvuorojen suunnitteluun*. Viitattu 23.07.2015. Saatavilla html-muodossa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>.
- Työterveyslaitos (2020): *Työaikojen kuormittavuuden arviointi*. Viitattu 16.5.2020. Saatavilla html-muodossa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/tyoaikojen-kuormittavuuden-arviointi/>
- Tökkäri V. (2012): *Käsittelemätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Törrönen J. (2002): *Tieteellisen tekstin rakenne*. Teoksessa Kinnunen M. & Löytty O. (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*, 29–49. Tampere: Vastapaino.
- Uhl-Bien M. (2006): *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.
- Ukkonen O. (1994): *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint.
- UNIFIL (2019): *United Nations Interim Force in Lebanon*. Saatavilla html-muodossa <https://unifil.unmissions.org>
- Valli L. (2011): *Johdan syvältä, siis kehitynä? Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista*. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Vartiainen M., Kokko N. & Hakonen M. (2004): *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vartiovaara I. (1996): *Burnoutista jaksamiseen: Aika itkeä, aika iloita*. Helsinki: Otava.
- Vartiovaara I. (2004): *Voimaa eustressistä*. Helsinki: Duodecim.
- Vartiovaara I. (2008): *Stressaa! Hyvä paha paine*. Helsinki: Duodecim.
- Varto J. (1992): *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Vartti A-M., Mäkitie I., Aro A., Henriksson J., Jormanainen V. & Nikkari S. (2009): Varusmiesten käsitykset ja tietämys influenssasta palveluksen alkuvaiheessa. Suomen Lääkärilehti 40/2009, 3303–3310.
- Vartola J. (2009): Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi I. & Sinervo L-M. (toim.) Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto, 54–73. Tampere: Eräsalon Kirjapaino.
- Vartola J. (2004): Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Vattulainen T. (2014): Professori kertoo parhaan nukkumisajan. Helsingin Sanomat 8.10.2014. Viitattu 15.10.2014. Saatavilla html-muodossa <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000002767647.html>
- Veikkolainen M. & Pohjamo R. (2016): Tunteiden syvät vedet. Prometheus: Tallinna.
- Vilka H. (2006): Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.
- Virkkunen P., Voutilainen E., Salmimies P. & Laosmaa M. (1987): Tulosjohtaminen julkishallinnossa. Ekonomia-sarja. Espoo: Weilin+Göös.
- Virtanen T., Ahonen P., Syväjärvi A., Vartiainen P., Vartola J. & Vuori J. (toim.) (2011): Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? Tampere: Tampere University Press.
- Vuorio V. (2001): Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 16. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Väisänen R. (2000): Työelämän turvallisuus. Teoksessa Niemelä P. & Lahikainen A.R. Inhimillinen turvallisuus, 239–268. Tallinna: Kirjakaas/Tallprint.
- Väliverronen E. (1998): Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola A., Moring I. & Väliverronen E. Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Värri V-M. & Ropo E. (2010): Miten olla upseeri ja herrasmies? – Pahimpaan valmistautuminen sotilaspedagogiikan näköalana. Teoksessa Mäkinen J. & Tuominen J. (toim.): Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1, n:o 6. 124–138. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wayne J., Deuster P., O'Connor F. & Macedonia C. (2010): Total Force Fitness for the 21st Century. A New Paradigm. Supplement to Military Medicine, Vol. 175, N:o 8, 1–128.
- Weber M. (1971): The interpretation of social reality. New York: Scribner.
- Wolcott H. (1990): Writing up qualitative research. London: Sage.
- Wright G.H (1970): Tieteen filosofian kaksi perinnettä. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja N:o 1(1970).
- Wright G.H. (1971): Logiikka, filosofia ja kieli, 2. Uusittu painos. Otava: Helsinki.
- Wright J. (1983): Johdanto: Rauhan ja sodan psykologiaa. Artikkelit teoksessa Alho K. et al. (toim.) Sodan ja rauhan psykologiset kysymykset, 7–12. Mikkeli: Länsi-Savo.
- Yukl G. (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, 15(2), 251–289.
- Zijlstra F. & Sonnentag S. (2006): After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 129–138.

LEHTIARTIKKELIT

Helsingin Sanomat 7.7.2016, Petäjä J. Kolumni: Tulevaisuushorisontti näkyy peruustuspeilistä. Artikkele 6/81, A5.

Iltalehti 22.6.2016, Harju E. Uutisartikkeli: Rovion jättänyt Vesterbacka kyllästyi Suomen asenteisiin – ”En kestä katsoa tällaista”.

LAIT

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta (211/2006)

Laki puolustusvoimista (551/2007)

ASETUKSET

Puolustusministeriön asetus sotilaallisen kriisinhallintahenkilöstön pätevyysvaatimuksista ja palvelussuhteen ehdoista (254/2006)

Puolustusministeriön asetus oleskelu- ja vierailuluvista, kieltotauluista, vartio- ja päivystystehtävää suorittavan virkamiehen koulutuksesta sekä ammattisotilaan perustaidoista ja kunnosta (1253/2007)

PÄÄTÖSLAUSELMAT

YK:n päätöslauselma 425 (1978)

YK:n päätöslauselma 426 (1978)

LIITTEET

Liite 1 Avoin haastattelulomake

TAUSTATIEDOT

Tämä laadullinen kysely koostuu kolmesta eri osakokonaisuudesta. Jokaisessa kysymyksessä vastaajaa pyydetään kuvailemaan kysyttyä asiaa kolmella eri tavalla. Osakokonaisuuksia ovat:

A. JOHTAJUUS B. JAKSAMINEN C. UNI

Antamasi taustatiedot mahdollistavat aineiston analyysissa eri henkilöstöryhmien antamien vastausten vertailun. Taustatietoja ei käytetä vastaajan identifiointiin. Lomakkeiden vastausten lukuoikeus on luottamuksellisesti vain tutkijalla. Lomakkeet arkistoidaan Puolustusvoimien antamaksi määräajaksi tutkijan toimesta ja hävitetään määräajan kuluttua.

Tehtäväni komppaniassa (rastita) _____ Komento-osat
_____ Ryhmänjohtaja / -varajohtaja
_____ Jääkäri / joukkueen muut osat

Joukkue ja ryhmä _____
lkä _____

.....

A. JOHTAJUUS

1. Nimeä kolme tärkeintä työtehtävääsi. Kerro myös miksi koet juuri nimeämäsi työtehtävät tärkeimmiksi.

- 1.1 _____

- 1.2 _____

- 1.3 _____

2. Millaista on mielestäsi tehokas johtaminen? Kuvaile esimerkein ja tärkeysjärjestyksessä kolmella eri tavalla.

1

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

3. Kuvaile joukkojen toimintakyvyn kannalta hyvän johtajan kolme tärkeintä ominaisuutta tärkeysjärjestyksessä?

3.1 _____

3.2 _____

3.3 _____

4. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi on yksilöllä, joka jaksaa jatkaa tehtäviensä toteuttamista paineesta ja haasteista huolimatta? Erittele kolme ominaisuutta tärkeysjärjestyksessä.

4.1 _____

4.2 _____

4.3 _____

B. JAKSAMINEN

2

5. Mitä sotilaan jaksamisella mielestäsi tarkoitetaan? Kuvaile ilmiötä kolmella eri tavalla.

5.1 _____

5.2 _____

5.3 _____

6. Miten jaksamistasi mielestäsi seurataan työpaikallasi? Kuvaile kolme tapaa, jos mahdollista.

6.1 _____

6.2 _____

6.3 _____

7. Mitkä ovat tärkeimmät henkiseen jaksamiseen vaikuttavat tekijät (olosuhteet, henkilöt, resurssit ym.) työpaikallasi? Mainitse kolme tekijää tärkeysjärjestyksessä.

7.1 _____

7.2 _____

7.3 _____

8. Mitkä ovat tärkeimmät fyysiseen jaksamiseen vaikuttavat tekijät työpaikallasi? Mainitse kolme tekijää tärkeysjärjestyksessä.

3

8.1 _____

8.2 _____

8.3 _____

9. Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti jaksamiseesi? Kuvaile tekijöitä tärkeysjärjestyksessä.

9.1 _____

9.2 _____

9.3 _____

10. Miten omaa jaksamistasi voitaisiin parantaa työyhteisössäsi?

10.1 _____

10.2 _____

10.3 _____

11. Mitkä ovat olleet mielestäsi suurimmat joukkueesi kaikkien sotilaiden jaksamiseen vaikuttavat haasteet rotaation aikana?

4

11.1 _____

11.2 _____

11.3 _____

C. UNI

12. Mihin asioihin riittämätön lepo ja jaksamattomuus vaikuttavat mielestäsi eniten työssäsi?

12.1 _____

12.2 _____

12.3 _____

13. Mitkä tekijät aiheuttavat mielestäsi eniten nukkumisvaikeuksia omalla kohdallasi? Mainitse tekijät tärkeysjärjestyksessä.

13.1 _____

13.2 _____

13.3 _____

14. Mitkä tekijät tai tilanteet ovat aiheuttaneet omalla kohdallasi eniten stressiä rotaation aikana? Kuvaile tekijöitä tärkeysjärjestyksessä.

14.1 _____

5

14.2 _____

14.3 _____

15. Mainitse tärkeysjärjestyksessä kolme tekijää, jotka ovat vaikuttaneet negatiivisesti riittävän levon määrään rotaation aikana?

15.1 _____

15.2 _____

15.3 _____

16. Kuvaile miten vuorotyö on vaikuttanut jaksamiseesi ja unirytmisi:

17. Kuvaile millaisia kehittämissuhteita on rotaation aikana noussut esiin vuorotyön organisoinnista ja paremmasta jaksamisesta:

18. Onko työ tuntunut jossain vaiheessa rotaatiota erityisen raskaalta (jos on, kuvaile miten ja missä vaiheessa rotaatiota mahdollinen uupumus on ilmennyt)?

6

19. Kuvaile missä, miksi ja millaisessa ympäristössä olet rotaation aikana nukkunut parhaiten:

20. Tuleeko mieleesi muita rotaation aikaisia johtamiseen, jaksamiseen tai uneen liittyviä kokemuksia, joista voisi olla hyötyä tulevien rotaatioiden osalta:

VUOROKAUTESI MINUUTTEINA JA TUNTEINA

21. Kuinka monta tuntia (0–X h) nukuit keskimäärin vuorokaudessa rotaation aikana? _____
22. Kuinka monta minuuttia (0–X min) vuorokaudessa nukuit päivän aikana? _____
23. Kuinka monta tuntia (0–X h) kuntoilit keskimäärin vuorokaudessa rotaation aikana? _____
24. Mihin kellonaikaan keskimäärin olet mennyt nukkumaan rotaation aikana? _____
25. Mihin kellonaikaan keskimäärin olet herännyt rotaation aikana? _____
26. Onko vapaa-aikaa ollut tarpeeksi (Kyllä/Ei)? _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

7

