

Monipuolinen organisaation resilienssi

Heli Liuski

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen

Tekijä(t) Liuski, Heli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Monipuolinen organisaation resilienssi		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (ylempi AMK), Organisaation ja talouden johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Ekonen, Marianne		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämän useiden samanaikaisten muutostekijöiden yhteisvaikutukset ovat monimutkaisia ja vaikeasti ennakoitavia ja onkin esitetty, että muutoksesta ja yllätyksellisyydestä on muodostunut työelämän uusi normaali tila. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ovat lisänneet organisaatioissa tarvetta pärjätä epävarmuuden kanssa ja epävarmuuden hallinnasta on tullut myös tutkijoille keskeinen kiinnostuksen aihe. Kiinnostus organisaation resilienssin tutkimiseen on lisääntynyt 2000-luvulla.</p> <p>Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omasta kiinnostuksesta, eikä työllä ollut ulkopuolista toimeksiantajaa. Pääpaino oli organisaation resilienssissä, joka on ilmiönä ajankohtainen, mutta hyvin monisyinen ja laaja aihe. Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärryksen syventäminen organisaation resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä. Lisäksi haluttiin tutkia ketterän oppimisen yhteyttä organisaation resilienssiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin viiden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tammi-toukokuussa 2021. Analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun ja soveltuu käytettäväksi monenlaisen laadulliseen tutkimukseen.</p> <p>Aineistosta nousi viisi yläluokkaa, jotka kuvaavat haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia organisaation resilienssistä. Näistä yhdistettiin pääluokat yllätyksiin varautuminen ja yhdessä oppiminen, jotka tutkimuksen perusteella ovat keskeisiä tekijöitä organisaation resilienssissä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation resilienssi on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, jolla voi olla eri merkityksiä eri henkilöille.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
organisaation resilienssi, jatkuva uudistuminen, ketterä oppiminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Description

Author(s) Liuski, Heli	Type of publication Master's thesis	Date June 2022
	Number of pages 67	Language of publication: Finnish
	Permission for web publication: X	
Title of publication Versatile organizational resilience		
Degree programme Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Ekonen, Marianne		
Assigned by -		
<p>Abstract</p> <p>The combined effects of several simultaneous changes in working life are complex and difficult to predict. It has been suggested that change and surprise have become a new normal state of working life. Constant changes in the operating environment have increased the need for organizations to cope with uncertainty and managing uncertainty has also become a key area of interest for researchers. Interest in researching organizational resilience has increased in the 21st century.</p> <p>The topic of the thesis arose from the author's own interest and the work did not have an external client. The emphasis was on organizational resilience, which is a topical, but very complex and wide phenomenon. The aim of the thesis was to deepen the understanding of organizational resilience as a concept and phenomenon. In addition, there was a desire to study the relationship between agile learning and organizational resilience.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study. The material was collected through five semi-structured thematic interviews, which were conducted as individual interviews in January-May 2021. Content analysis was used as the method of analysis, as it allows for a comprehensive review of the material in a wide range of qualitative research.</p> <p>Five categories emerged from the material, which describe the interviewees' views and experiences of organizational resilience. Preparing for surprises and learning together were combined as two main categories, which according to the study are key elements in organizational resilience. It can be concluded that organizational resilience is a multidimensional and context specific phenomenon which can have different meanings for different individuals.</p>		
Keywords/tags (subjects) organizational resilience, continuous renewal, learning agility		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Resilienssi.....	5
2.1	Resienssin määritelmät	6
2.2	Ketteryys lähikäsitteenä	9
2.3	Yksilön resilienssi	11
2.4	Organisaation resilienssi.....	13
3	Jatkuva oppiminen	21
3.1	Jatkuva oppiminen työelämässä	22
3.2	Ketterä oppiminen.....	26
3.3	Organisaation jatkuva oppiminen	27
3.4	Organisaation resilienssi ja ketterä oppiminen.....	32
3.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	35
4	Tutkimuksen toteuttaminen	36
4.1	Tutkimuskysymykset	36
4.2	Tutkimusote.....	36
4.3	Aineiston kerääminen	37
4.4	Aineiston käsittely ja analyysi	40
5	Tutkimustulokset.....	45
5.1	Organisaation resilienssin edellytykset	45
5.2	Muutosten hallinta	46
5.3	Yllätyksiin varautuminen	47
5.4	Oppimisen rooli	48
5.5	Yhteistyö ja tiedonkulku	49
5.6	Jatkuva kehittäminen	50
5.7	Yhdessä oppiminen	51
6	Johtopäätökset.....	52
6.1	Monipuolinen resilienssi	54

	2
7 Pohdinta.....	55
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	58
7.2 Tutkimuksen eettisyys.....	59
Lähteet	61
Liitteet.....	67
Liite 1. Haastattelurunko.....	67

Kuviot

Kuvio 1. Kokonaisvaltainen resilienssi.	12
Kuvio 2. Organisaation resilienssin tasot.	14
Kuvio 3. Organisaation resilienssin indikaattorit.	16
Kuvio 4. Oppimisprosessi.	24
Kuvio 5. Organisaation oppimiskehä.	29
Kuvio 6. Organisaation oppimisen tasot ja prosessit.	30
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	35
Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.....	43
Kuvio 9: Tutkimuksen tulokset.....	45
Kuvio 10: Tutkimuksen johtopäätökset.....	52
Kuvio 11. Organisaation resilienssiin liitetyt synonyymit.....	54

Taulukot

Taulukko 1. Resilienssin määritelmiä	8
Taulukko 2. Yrityksen resilienssiin vaikuttavat ominaisuudet	17
Taulukko 3. Esimerkki teemojen muodostumisesta	44

1 Johdanto

Työelämä on useiden samanaikaisten tekijöiden aiheuttamassa murroksessa. Teknologioiden kehittyminen, globalisaatio, talouden palveluvaltaistuminen, ekotehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden vaatimukset, väestön ikääntyminen, lisääntynyt rajoja ylittävä liikkuminen sekä muutokset arvoissa ovat esimerkkejä muutostekijöistä, joiden yhteisvaikutukset ovat monimutkaisia ja vaikeasti ennakoitavia. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017, 3.)

Orgnisaatioiden kohtaamat odottamattomat tilanteet voivat saada alkunsa organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä (Duchek 2019, 216). Tästä johtuen kompleksisuus on todettu organisaatioiden sekä toimintaympäristön kasvavaksi ja jatkuvaksi kehityspiirteeksi (Laitinen & Stenvall 2019, 118).

On esitetty, että muutoksesta ja yllätyksellisyydestä on muodostunut työelämän uusi normaali tila. Liike-elämän sekä geopolitiikan yhteyksissä puhutaan VUCA-maailmasta, joka termien volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity mukaisesti kuvaa maailmaa epävakaaaksi, epävarmaksi, monimutkaiseksi ja monitulkintaiseksi (Baran & Woznyj 2020). Toimintaympäristön kompleksisuus on lisännyt huomioon otettavien tekijöiden määrää, muuttanut pidemmän tähtäimen ennustamisen mahdottomaksi ja lisännyt siten epävarmuutta (Huotilainen & Saarikivi 2018, 208).

Hännisen (2014, 98) mukaan toimintaympäristömme muutostahti vain kiihtyy ja tulevaisuus on täynnä yllätyksiä. Sen vuoksi jatkuvasta uudistumisesta on tullut niin organisaatioille kuin yksilöillekin keskeinen taito. Muutosvalmiudesta ja muutoskyvykkyydestä on tullut organisaatioiden kilpailutekijä, mutta myös toiminnan jatkuvuuden edellytys (Laitinen & Stenvall 2019, 118). Mattila (2009) kuvaa Hännisen (2014, 100) mukaan jatkuvan uudistumisen metataidon, eli taidon toimia ja selviytyä hyvin muutoksen sisällöstä riippumatta, olevan yhä useamman organisaation strateginen ydinkompetenssi ja Sydänmaanlakka (2017, 13) kertoo jatkuvan uudistumisen olevan niin yksilöiden, tiimien kuin yritystenkin ainoa pysyvä kilpailuetu.

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ovat lisänneet organisaatioissa tarvetta pärjätä kasvavan epävarmuuden kanssa. Epävarmuuden hallinnasta on siten tullut tutkijoille keskeinen kiinnostuksen aihe. 2000-luvulla tutkijoiden keskuudessa on lisääntynyt kiinnostus tutkia organisaatioiden resilienssiä, eli kykyä palautua vaikeuksista ja haasteista. Lisääntyneet luonnonkatastrofit, pandemiat, talouslaantumet, laiteviat ja inhimilliset virheet ovat joitain esimerkkejä, jotka korostavat resilienssin merkitystä organisaation selviytymisessä, mukautumisessa ja kehittämisessä vaikeuksien ja epävarmuuden keskellä. (Zhenzhong, Lei & Jieliin 2018, 246–247.) Sevillen (2017, 112) mukaan resilienssi on organisaation ominaisuus, joka ei ainoastaan auta selviytymään kriisitilanteista, vaan parantaa myös jokapäiväistä työtehoa. Näyttää siis siltä, että resilienssi tukee organisaation toimintaa sekä haasteissa että normaalissa työskentelyssä.

Hollingin esiteltyä resilienssin käsitteen 1973 on aiheen tutkimus kehittynyt monilla aloilla. Organisaation resilienssiä on terminä käytetty laajasti useilla aloilla ja eri konnotaatioin, mutta tutkimus aiheesta on edelleen hajanaista. (Zhenzhong ym. 2018, 247.) Zhenzhongin ym. (2018, 259) mukaan tarvitaan lisää tutkimusta organisaation resilienssin käytännön toteutuksista ja vaikutuksista. Poijulan (2018, 248) mukaan Suomessa tarvittaisiin resilienssitietoisuuden lisäämistä sekä panostuksia resilienssin kehittämiseen. Resilienssitutkimus on ajankohtaista, mutta aihe vaikuttaa monisyiseltä ja tutkimus hajanaiselta. Siitä syystä tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä organisaation resilienssistä. Australiassa on tutkittu toimitusjohtajien näkemyksiä organisaation resilienssistä (ks. Kay & Goldspink 2012). Oulun ammattikorkeakoulun yamk-opinnäytetyönä on puolestaan tutkittu mikro- ja pienyritysten yrittäjien kokemuksia resilienssistä (ks. Autio, Kuosmanen & Peiramo 2019). Kyseisen tutkimuksen painopiste oli yksilön resilienssissä, kun taas tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on erityisesti organisaation resilienssi.

Tutkimuksen aihe syntyi tutkijan omasta kiinnostuksesta. Tutkimuksen pääpaino on organisaation resilienssissä, joka on ilmiönä ajankohtainen, mutta hyvin monisyinen ja laaja aihe. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on ”Mitä organisaation resilienssi tarkoittaa?”, eli ymmärryksen syventäminen organisaation resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä. Organisaation oppiminen valikoitui tutkimuksen erityiseksi

kiinnostuksen kohteeksi erityisesti siksi, koska tutkimukset (ks. mm. Nilakant, Walker, van Heugen, Baird & de Vries 2014; Caniëls & Baaten 2019) ovat osoittaneet sen merkittävän yhteyden resilienssiin. Esimerkiksi Seville (2017) kuvaa kollektiivista oppimista ja jatkuvaa parantamista organisaation resilienssin keskeisiksi elementeiksi (mts. 123). Organisaation oppimisen näkökulma on tutkimuksen kannalta moniulotteinen ja mielenkiintoinen. Oppimisnäkökulmaa tutkitaan alakysymyksellä: ”Onko ketterällä oppimisella yhteys organisaation resilienssiin?”.

Teoriaosuudessa muodostetaan aikaisempiin tutkimuksiin perustuva teoreettinen viitekehys organisaation resilienssistä sekä ketterästä oppimisesta. Laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, miten haastateltavat tulkitsevat organisaation resilienssiä ja ketterää oppimista, eli kartoittaa henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Teoriaosuuden viitekehystä hyödynnetään empiirisen aineiston analyysissä. Tavoitteena on löytää teorian ja empiirisen tutkimuksen synteessinä myös näkökulmia, joista aiheen jatkotutkimuksia voisi toteuttaa. Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytetään temahaastatteluita. Työn lähtökohtia ovat yksilölliset tulkinnat ja näkemykset, jotka oletusarvoisesti ovat keskenään erilaisia. Tämä työ kuuluu liiketalouden alaan.

Tutkimusajankohtana kaikkea toimintaa, uutisointia ja puhetta leimasi Kiinasta joulukuussa 2019 alkanut, SARS-CoV-2 viruksen aiheuttama COVID-19 tauti ja koronapandemia (Koronavirus COVID-19, 2020). Pandemia laajoinen yhteiskunnallisine vaikutuksineen toi uuden havainnollisen esimerkin toimintaympäristön yllättävistä muutoksista ja lisäsi samalla myös resilienssiin liittyvää keskustelua ja kirjoittamista medioissa. Koronapandemia ei kuitenkaan ole keskeinen aihe tämän tutkimuksen kannalta.

2 Resilienssi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen pääkäsitettä resilienssiä. Ensimmäisissä alaluvuissa tutustutaan käsitteen määritelmiin sekä lähikäsitteisiin. Resilienssi on monitieteellinen ja moniulotteinen käsite. Resilienssitutkimus alkoi yksilöiden

resilienssiin kohdistuvana kehityspsykologisena tutkimuksena. Sittemmin resilienssitutkimukset ovat liittyneet esimerkiksi riskienhallintaan, ekosysteemeihin sekä toimitusketjun hallintaan. Viime vuosina käsitettä on sovellettu myös kestäväen kehityksen sekä ilmastonmuutoksen tutkimuksissa. (Ponomarov & Holcomb 2009, 124–125; Poijula 2018, 173.)

Resilienssiä voidaan tarkastella monista näkökulmista. Kay ja Goldspink (2012, 4) jatkavat tutkimuksessaan resilienssin lyhyen- ja pitkän tähtäimen resilienssiin. Poijula (2018, 16) kertoo resilienssi käsitettä käytettävän sekä yksilöiden, perheiden, organisaatioiden että yhteisöjen yhteydessä. Vaikka tässä tutkimuksessa pääpaino on organisaation resilienssissä, on tärkeää huomioida ilmiö myös yksilön näkökulmasta sekä ymmärtää näkökulmien kiinteä keskinäinen yhteys. Siksi alaluvuissa 2.3 ja 2.4 käsitellään ilmiötä ensin yksilön ja lopuksi organisaation näkökulmasta.

2.1 Resienssin määritelmät

Etymologisesti resilienssi pohjautuu latinan kielen takaisin hyppäämistä tarkoittavaan sanaan re-salire. Englannin arkikielessä sanalla resilience viitataan kykyyn ponnahtaa takaisin vaikeuksista. (Pojula 2018, 16.) Suomenkielisinä vastineina resilience termille on käytetty mm. selviytymiskyky, uusiutumiskyky, joustavuus ja palautuvuus (Räikkönen 2013, 35). Myös sopeutumiskyky, muutosvalmius (Pojula 2018, 174) ja muutosjoustavuus (Muutosjoustavuus (resilienssi). n.d.) sanoja käytetään. Sana on suomennettu lisäksi lannistumattomuudeksi, kimmoisuudeksi, pärjäävyydeksi, muutos-, toipumis- ja palautumiskykyisyydeksi, sisuksi, sinnikkyydeksi, sitkeydeksi, kestävyudeksi, murtumisen vastustuskyvyksi, plastisuudeksi ja kriisikestävyudeksi. Mikään suomennoksista ei kuitenkaan ole vakiintunut yksinomaisesti käytettäväksi. (Pojula 2018, 16.) Termistä käytetään siis suomen kielessä eri yhteyksissä erilaisia painotuksia. Tässä tutkimuksessa resilienssin suomenkielisinä vastineina käytetään termejä uudistumiskykyisyys ja muutoskykyisyys.

Kielitoimiston sanakirja määrittelee resilienssin yksilön ja yhteiskunnan kyvynä pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua tilanteista (Kielitoimiston sanakirja 2020). Woods (2012, 21) mainitsee termin resilienssi tuovan ensiksi

mieleen sopeutumiskyvyn, eli kyvyn sopeutua ja mukautua häiriöihin ja muutokseen. Kaikki systeemit sopeutuvat, vaikka prosessi voi olla hidas ja vaikea havaita. Resilienssi tarkoittaa kuitenkin sopeutumista laajempaa häiriöiden ja muutosten käsittelykykyä. (Mts.)

Nykyisen resilienssitulkinnan mainitaan useissa lähteissä (ks. esim. Laine & Keskinen 2018; Räikkönen 2013; Zhenzhong, Lei & Jieli 2018) pohjautuvan Hollingin (1973) ekologisen resilienssin tutkimuksiin. Hänen määritelmänsä mukaan resilienssi määrittää systeemin suhteiden pysyvyyden ja kuvaa systeemin kykyä sietää muutosta ja selviytyä siitä (mts. 17). Holling erotteli tutkimuksessaan yhteen toivottuun tasapainotilaan keskittyvän teknisen (engineering) resilienssin sekä useita mahdollisia vaihtoehtoja sisältävän ekologisen (ecological) resilienssin (Laine & Keskinen 2018, 1).

Kuten edelläkin on todettu, on resilienssin käsitettä sovellettu eri yhteyksissä ja useilla tieteenaloilla. Määritelmiä yhdistää ajatus vastoinkäymisistä toipumisesta sekä muutokseen sopeutumisesta. (Nieminen ym. 2017, 13.) Taulukkoon 1 on koottu eri tieteenalojen määritelmiä resilienssistä.

Taulukko 1. Resilienssin määritelmiä (ks. Rääkkönen 2013, 34; Poijula 2019, 17–18; Laine & Keskinen n.d.)

Tutkija vuosi	Tieteenala	Määritelmä
Holling 1973	Ekologia	Systeemin kyky sietää muutosta ja selviytyä siitä.
Pimm 1984	Tekniikan ala	Materiaalin kimmoisuus eli kyky palata alkuperäiseen tilaansa, kun siihen kohdistuva voima on poistettu.
Bonanno 2005	Psykologia	Yksilöiden kyky selviytyä vakavista traumoista ja elämänmuutoksista.
Luthar 2006	Kehityspsykologia	Merkittävään vastoinkäymiseen sopeutuminen ja jopa kasvu reaktiona stressiin.
Masten 2015		Dynaamisen systeemin kyky sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä.

Poijulan (2018, 12; 17) mukaan Mastenin kehityspsykologian tieteenalan määritelmä ”dynaamisen järjestelmän kyky sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat systeemin toimintaa, elinvoimaisuutta tai kehitystä” sopii eri tieteenaloille ja liitettäväksi niin yksilöön, perheeseen, tietokonejärjestelmään, talouteen, ekosysteemiin kuin muihinkin järjestelmiin.

Pihlajamaa ja Virkkula (2017) kertovat resilienssin tarkoittavan systeemien sopeutumista erilaisiin muutoksiin (mm. talouteen ja turvallisuuteen liittyvät uhat, kaupungistuminen, ilmaston lämpeneminen, digitalisaatio) ja niistä selviytymistä tai jopa vahvistumista. Resilientti systemi kestää ympäristön muutokset ja jatkaa toimintaansa. Resilienssi suojaa joustavuudella systeemiä haavoittuvuudelta ja vahvistaa systeemiä. (Poijula 2018, 174.)

Laineen ja Keskisen (2018, 1) mukaan resilienssi voidaan jakaa kahteen muotoon: säilyttävään (bounce back) sekä uudistavaan (bounce forward) resilienssiin. Myös Rääkkönen (2013, 40) korostaa resilienssin kaksitahoista luonnetta: yhtäältä kykyä palautua häiriötilanteesta (sopeutumiskyky) ja toisaalta uudistaa omia toimintamalleja ja -tapoja (muuntautumiskyky). Leiviskän (2020, 48) haastatteleva VTT:n johtava tutkija Nieminen jaottelee organisaation resilienssin kolmeen osa-alueeseen: kykyyn toimia yllättävissä tilanteissa, kykyyn palautua normaaliin toimintatilaan sekä kykyyn muuttaa jatkuvasti toimintaa. Lipposen (2020, 9) ja Poijulan (2018, 174) mukaan resilienssi ei tarkoita vain sopeutumisessa auttavaa reaktiivisuutta vaan jatkuvasti tapahtuvaa ennakoivaa proaktiivisuutta. Täytyy kuitenkin muistaa resilienssikäsitteen moninaisuus, sillä sopeutuvaan resilienssiin keskittyneet tutkijat (ks. esim. Pulakos, Kantrowitz & Schneider 2019) puolestaan painottavat resilienssin yhteydessä reaktiivisuutta.

Ponomarov ja Holcomb (2009, 125) mainitsevat resilienssin määritelmien olevan joissain tapauksissa epäselviä, ristiriitaisia tai hämmentäviä. Kay ja Goldspink (2012) korostavat organisaation resilienssin tarkoittavan eri henkilöille eri asioita. Heidän mukaansa asiayhteys, toimiala ja organisaation olosuhteet vaikuttavat resilienssiin, eikä kaikkiin tilanteisiin sopivaa mallia tai määritelmää ole olemassa, joten käsitteelle on useita soveltuvia määritelmiä tutkittavan organisaation erityisolosuhteiden mukaan (mts. 4; 26). Resilienssi ei ole vakio, vaan se on kontekstisidonnaisesti vaihteleva ilmiö (Poijula 2018, 20).

2.2 Ketteryys lähikäsitteenä

Ketteryys esitetään useissa lähteissä (ks. Gligor, Gligor, Holcomb & Siddik 2019; Ponomarov & Holcomb 2009, Lotfi & Saghiri 2018, 168; Pulakos, Kantrowitz & Schneider 2019) organisaation resilienssin lähikäsitteenä. Sydänmaanlakka (2009, 248) puolestaan nimeää ketteryyden jatkuvan uudistumisen synonyymiksi. Hänen mukaansa ketteryys tarkoittaa kykyä ennakoida ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (mts.). Monitieteisessä artikkelikatsauksessaan Gligor ja muut (2019, 468) toteavat resilienssin ja ketteryyden yhteyden olevan monimutkainen ja epäselvä, koska molempien käsitteiden määritelmät ovat usein ristiriitaisia ja

epäselviä (mts. 480). Artikkelikatsauksessaan he löysivät kuitenkin kolme molempia käsitteitä yhdistävää kykyä: joustavuus, toiminnan nopeuttaminen sekä ennakointi (mts. 467).

Ketteryys on Lotfin ja Saghirin (2018, 171; 185) mukaan eräissä tutkimuksissa (Christopher & Peck 2004; Lenort & Wicher 2012; Wieland & Wallenburg 2012) määritelty osaksi resilienssiä, toisissa resilienssiä muodostavaksi elementiksi (Ponomarov & Holcomb 2009), kun taas joissain molemmat on nähty täysin itsenäisinä elementteinä (Carvalho ym. 2012). Pulakos ja muut (2019, 311–312) toteavat käsitteiden eroavan jossain määrin toisistaan, mutta molempien pohjimmiltaan viittaavan tapoihin joilla organisaatio vastaa muutostarpeeseen. Duchek (2020, 216) kuvaa ketteryyttä kyvyksi tunnistaa nopeasti mahdollisuuksia, muuttaa suuntaa ja välttää törmäyksiä. Hänen mukaansa ketteryydessä painotus on päivittäisten ongelmien ja muutosten käsittelyssä, kun taas resilienssi edesauttaa odottamattomissa kriiseissä (mts.)

Niemi ja Hietaniemi (2020, 27) toteavat ketteryyden olevan kokeilemista ja oppimista. Oppimisen ja omaksumisen keskiössä ovat nopeat ja toistuvat kokeilut. Ketterässä toiminnassa vältetään turhaa tekemistä ja pyritään tarpeenmukaisiin nopeisiin muutoksiin. Toiminnassa keskeistä on tarkoituksenmukaisuus, motivoivuus ja aidon lisäarvon tuottaminen. (Mts.) Nymanin ja muiden (2019) mukaan ketterät (agile) ja virtaviivaiset (lean) menetelmät poistavat monimutkaisuuden mukana tulevaa kitkaa ja korvaavat sen oppimisella (mts. 105). Menetelmille yhteistä on, että organisaatioissa kaikki kehittävät toimintaansa yhteisesti sovituisissa raameissa ja sovitun tavan mukaan johdon tukemana (mts. 106–107). Gligor ja muut (2019) korostavat, että organisaatiojohdon on tärkeä tunnistaa resilienssin sekä ketteryyden yhteiset piirteet, jolloin keskittämällä resursseja oikein voidaan maksimoida investointien teho ja parantaa samalla sekä resilienssiä että ketteryyttä (Gligor ym. 2019, 479).

Kokoavasti voidaan todeta, että käsitteillä ketterä ja resilienssi on yhtymäkohtia organisaatiokontekstissa. Tässä tutkimuksessa ketteryys tulkitaan organisaation

resilienssiä tukevaksi tekijäksi ja luvussa kolme tarkastellaan ketteryyttä erityisesti oppimisen näkökulmasta.

2.3 Yksilön resilienssi

Lipposen (2020) mukaan yksilön ulkoinen resilienssi tarkoittaa selviämistä ympäröivässä todellisuudessa ja kyvykkyyttä toimia haasteista riippumatta. Sisäinen resilienssi puolestaan viittaa psyykkiseen hyvinvointiin vaikeuksien keskellä. (Mts. 26.) Resilienssi on osa yksilön psykologista pääomaa. Siihen sisältyy emotionaalista kestävyyttä, joka auttaa yksilöä selviytymään takaiskuista, toipumaan nopeasti ja saavuttamaan menestystä. Bergin ja Karlsenin (2013, 56) mukaan Avey ym. (2009) totesivat, että resilienssi on henkinen työkalu, joka auttaa vähentämään stressiä. Lipponen, Litovaara ja Katajainen (2016, 242) mainitsevat resilienssin tarkoittavan myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssi ei ole persoonallisuuden piirre tai yksilön kiinteä ominaisuus, vaan olennainen osa sopeutumisprosessia ja toimintaa. Resilienssi ei myöskään tarkoita selviämistä yksin, vaan omien sekä ympäristön voimavarojen tuntemista ja hyödyntämistä. (Mts. 242–244.)

Poijulan (2018, 12) mukaan ”Resilienssiviitekehityksen missio on positiivisten tavoitteiden muodostaminen. Sen mallit sisältävät myönteiset vaikutukset ja sen menetelmät ehkäisevät, edistävät ja suojaavat”. Resilientti ihminen omaa hyvät stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyvyt, kykenee tarvittaessa muuttamaan suuntaa ja hakemaan sekä vastaanottamaan apua. Resilienssiin vaikuttavat optimistinen maailmankuva sekä usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Käsitteen vastakohtina voidaan pitää avuttomuutta, lamaantumista ja luovuttamista. (Lipponen ym. 2016, 246.)

Edellisissä kuvauksissa esiin nousseet myönteisyys, positiivisuus ja optimistisuus viittaavat myönteisiin tuntemuksiin, jotka ovat resilienssin olennainen perusta. Myönteiset tunteet parantavat vuorovaikutusta ja hahmottamiskykyä sekä lisäävät ajattelun joustavuutta ja luovuutta. Siten ne vahvistavat myös resilienssille keskeistä ongel-

manratkaisukykyä. (Lipponen 2020, 87.) Lipposen (2020, 275) mukaan mm. Sommerin, Howellin ja Hadleyn organisaation resilienssin tutkimuksissa on todettu myönteisten tunteiden vahvistavan ja kielteisten puolestaan heikentävän työryhmän resilienssiä.

Lipponen (2020) kuvaa resilienssin monimuotoisuutta kokonaisvaltaisen resilienssin ympyrällä, joka on kuvattu kuviossa 1. Toimintaympäristön muodostavat ympyrän ulkokehän kulttuuri ja yhteiskunta, jotka muokkaavat käsityksiä ja tarjoavat tukea sekä ymmärrystä. Organisaatioiden, yhteisöjen ja lähipiirin kehä kuvaa kulttuurin ja yhteiskunnan konkreettisia toimijoita. Tällä osalla vahvistuvat vaikeuksista selviämiseen tarvittavat voimavarat. Ympyrän keskiössä ovat yksilön tai ryhmän omat ominaisuudet, tavat ja tottumukset. Itsetuntemus, aikaisemmista kokemuksista syntyvä pystyvyysusko, joustava ajattelu, ongelmanratkaisukyky ja tulevaisuusorientoituneisuus vahvistavat resilienssiä. Kaikki kuvion kehät vaikuttavat toisiinsa ja yksilön tai ryhmän voimavarojen ja ymmärryksen kautta resilienssiin. (Mts. 84–86.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen resilienssi. (Mukaillen Lipponen 2020, 85.)

January (2016) mainitsee aikaisempien tutkimusten perusteella yksilön ominaisuuksien näkökulmasta resilienssille läheisiksi termeiksi luonteen kestävyden (Kobasa 1979), henkisen lujouden (Clough, Earle & Sewell 2002) sekä sisun

(Duckworth, Peterson, Matthews & Kelly 2007). Termien merkityksissä on hienovaraisia eroavaisuuksia, mutta enemmän yhtäläisyyksiä ja päällekkäisyyttä. Kaikkia neljää yhdistäviä teemoja ovat sinnikkyys, päättäväisyys, sitoutuminen, selviytymiskyky, kurinalaisuus ja tavoitteellisuus. Lisäksi kaikki neljä johtavat stressaavien tilanteiden tulkintaan enemmän kasvumahdollisuutena kuin uhkana. Tutkijat olettavat kaikkien neljän ominaisuuden olevan muokattavia ja siten kehitettävissä harjoituksen ja kokemuksen kautta. (January 2016, 465.)

Suomalainen sisu on Lipposen ja muiden (2016, 243) mukaan lähellä resilienssiä, mutta sisuun liitetyn jopa jääräpäisen periksiantamattomuuden sijaan resilienssille on keskeistä vaihtoehtojen löytäminen. Sitkeys on molemmissa keskeinen ominaisuus, mutta resilienssissä ratkaisevaa on sitkeyden sopiva määrä ja lisäksi vaihtoehtoisten ratkaisuiden ja avuntarpeen arviointi (mts.).

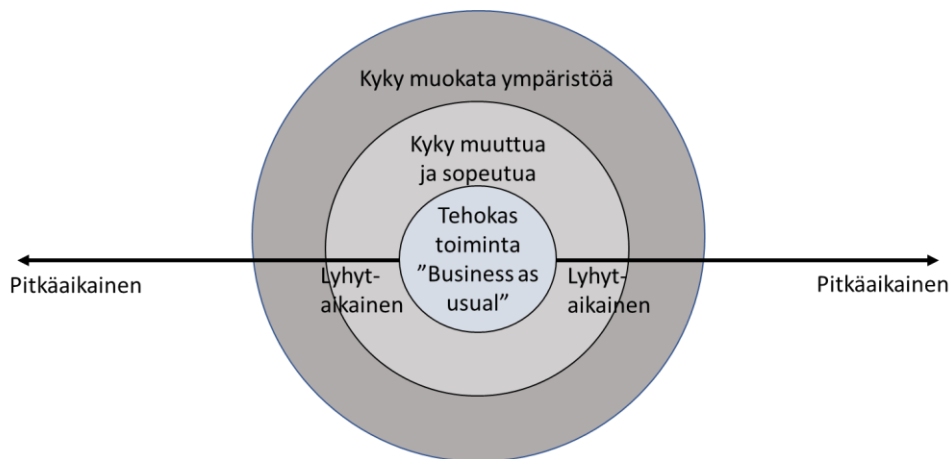
2.4 Organisaation resilienssi

Lipposen (2020, 270) mukaan työelämään liittyvissä tutkimuksissa organisaation resilienssillä tarkoitetaan ketteryyttä, jolla organisaatio kykenee mukautumaan ja uudistumaan säilyttääkseen elinkelpoisuuden olosuhteiden muuttuessa. Organisaation resilienssi on määritelty mm. kyvyksi selviytyä kriisistä sekä menestyä tehokkaan suunnittelun ja sopeutumiskyvyn avulla innovatiivisia ratkaisuja kehittäen (Tibay ym. 2018, 1217). Poijulan (2018, 182) mukaan organisaation resilienssi viittaa organisaation kykyyn ”sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden”. Hamel ja Välikangas (2003, 54) lisäävät organisaation resilienssin tarkoittavan kykyä muutokseen ennen kuin muutostarve on epätoivoisen ilmeinen. Nieminen ym. (2017, 10) mainitsevat resilienssin olevan kaikessa toiminnassa läsnä oleva kokonaisvaltainen näkökulma organisaation toimintaan.

Duchek (2020, 220) kuvaa organisaation resilienssiä kriittiseksi metakyvyksi, joka sisältää uhkien ennakoinnin, selviytymisen ja muuttuneisiin olosuhteisiin sopeutumisen vaiheet. Hänen mukaansa resilienssi on perustavanlaatuisen

organisatorinen kyky, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat kestää rasitteita, innovoida jatkuvasti sekä sopeutua nopeasti muutoksiin (mts. 238).

Kay ja Goldspink (2012) korostavat organisaation resilienssin tarkoittavan eri asioita eri henkilöille. Asiayhteys, toimiala ja organisaation olosuhteet vaikuttavat resilienssiin, eikä kaikkiin tilanteisiin sopivaa mallia tai määritelmää ole olemassa, vaan käsitteelle on useita soveltuvia määritelmiä tutkittavan organisaation erityisolosuhteiden mukaan (mts. 4; 26). Heidän tutkimuksessaan tunnistettiin kolme organisaation resilienssin tasoa: tehokas toimintakyky normaalissa toiminnassa (business as usual), kyky muuttua ja sopeutua sekä kyky aktiivisesti muokata organisaation ympäristöä. Tutkijat rinnastavat kyseiset tasot aikaisemmissa tutkimuksissa resilienssiin liitettyihin määreisiin: selviytyä, palautua ja kehittyä eteenpäin. (mts. 5.) Kuviossa 2 esitetään Kayn ja Goldspinkin tunnistamat organisaation resilienssin tasot.



Kuvio 2. Organisaation resilienssin tasot. (Mukaillen Kay & Goldspink 2012, 6)

Kay ja Goldspink esittävät, että kypsyyssaste, jolla organisaatio tukee resilienssiin vaikuttavia toimia, vaikuttaa mallin tasojen ilmenemiseen organisaatiossa. Organisaatiot, joilla on kypsä lähestymistapa resilienssiin, hoitavat mallin kaikki kolme tasoa samanaikaisesti. (Mts. 5.)

Organisaation resilienssi sekä sen merkitys organisaatiolle riippuvat kontekstista ja vaihtelevat ajan sekä olosuhteiden myötä (Kay & Goldspink 2012, 23). Resilienssiin

sisältyy sekä muutosten vaikutusten vähentäminen että innovatiivisilla ja joustavilla ratkaisuilla muutoksiin sopeutuminen (Tibay ym. 2018, 1219). Resilientin organisaation aikaansaamiseksi ei ole olemassa joka tilanteeseen toimivaa kaavaa, mutta Sevillen (2017) mukaan suunnittelu ja sopeutuvuus yhdessä ovat avain resilienssiin (mts. 8). Kriisit eivät koskaan toteudu suunnitelmien mukaan (Seville 2017, 8), joten resilientin suunnittelun keskeinen osa on tulevaisuuteen valmistautuminen sekä odottamattoman odottaminen. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on yleensä vähemmän kokemusta ja pääomaa investoida resilienssiä parantavaan suunnitteluun, mikä voi johtaa yritystoiminnan suurempaan haavoittuvuuteen. (Tibay ym. 2018, 1219.) Jos organisaatiolla ei ole riittävästi taloudellisia tai henkilöstöresursseja korkeamman tason resilienssin kehittämiseen, keskittyy resilienssin merkitys normaalin toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen (Kay & Goldspink 2012, 23).

2000-luvun yritysten haasteena on kehittää tulevaisuusvalmiuksia (future-ready), jolloin niillä on sisäänrakennettu valmius ei pelkästään muutoksista selviytymiseen, vaan myös niissä menestymiseen. Nämä yritykset tunnistavat ja hallitsevat riskejä proaktiivisesti, mutta samalla parantavat valmiuksiaan selviytyä ennakoimattomissa tilanteissa. Tulevaisuuden nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät vain yritykset, jotka havaitsevat toimintaympäristön muutoksia, pystyvät nopeasti ymmärtämään muutosten vaikutukset organisaatioissaan ja vastaavat muutoksiin ketterästi ja strategisesti. (Seville 2017, 3–4.)

Woods (2012, 22) kuvaa resilienssin tarkoittavan organisaatiolle kykyä havaita ja mukautua käsittelemään ennakoimattomia häiriöitä, jotka laittavat kyseenalaistamaan kompetenssin ja vaativat muutosta prosesseissa, strategiassa ja koordinoinnissa. Resilientti organisaatio seuraa miten strategiat vastaavat ympäristön vaatimuksiin ja on valmis sopeuttamaan tai laajentamaan toimintaa vaatimusten muuttuessa. Seurannan avulla organisaatio tunnistaa, milloin tarvitsee oppia uutta ja muuttua. (Woods 2012, 22 – 24.)

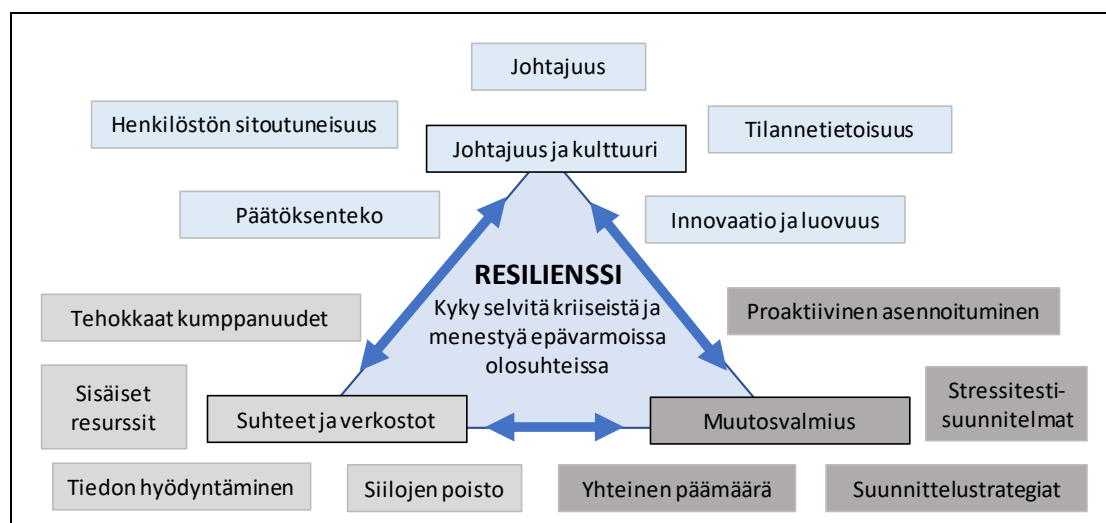
Lipposen (2020, 270) mukaan organisaation resilienssitutkimukset jättävät usein epäselväksi sen, mihin resilienssi organisaatioissa paikantuu. Yksittäisen jäsenen vahva

resilienssi ei automaattisesti vaikuta positiivisesti ryhmän resilienssiin. Organisaatio ympäristönä voi mahdollistaa tai rajoittaa yksilön resilienssin ja kyvykkyyden siirtymisen työyhteisöön. (Mts. 271.) Lipponen (2020, 277) toteaa työyhteisön resilienssin realisoituvan ihmissuhteissa, joissa olennaista on luottamus, vastavuoroisuus ja molemminpuolinen tuki (mts. 283).

Organisaation resilienssillä todetaan olevan paljon positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Kuntz, Näswall ja Malinen (2015, 459–460) toteavat organisaation resilienssillä sekä henkilöstön hyvinvoinnilla ja sitoutuneisuudella olevan toisiaan vahvistava vaikutus. Ortiz-de-Mandoja & Bansal (2016) toteavat organisaation resilienssin pitkällä tähtäimellä tehostavan myynnin kasvua ja johtavan pienempään taloudelliseen volatiliteettiin. Lisäksi tutkimuksen mukaan resilienssillä on merkittävä positiivinen vaikutus toimitusketjun suorituskykyyn sekä kustannustehokkuuteen (Lotfi & Saghiri 2018, 185).

Resilienssin edellytykset

Uusiseelantilainen eri alojen tutkijoista koostuva ryhmä Resilient Organisations on tutkimuksissaan tunnistanut 13 organisaation koosta ja tyypistä riippumatonta resilienssitason vaikuttavaa indikaattoria. Kuten kuvio 3 osoittaa, yhdistää indikaattoreita kolme toisistaan riippuvaista ydintoimintatapaa: johtajuus ja kulttuuri, muutosvalmius sekä suhteet ja verkostot.



Kuvio 3. Organisaation resilienssin indikaattorit. (Mukaillen Seville 2017, 19)

Tibay ja muut (2018) ovat eri toimialojen aikaisempiin tutkimuksiin perustuen listanneet yritysten resilienssin rakentumisen kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia. He mainitsevat keskeisiksi mm. tilannetietoisuuden, eli johdon realistisen näkemyksen organisaation tilasta ja heikkouksista sekä odottamatonta odottavan asennoitumisen tulevaisuuteena. (Mts. 1218–1219.) Yhteenveto listatuista ominaisuuksista on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Yrityksen resilienssiin vaikuttavat ominaisuudet (Tibay ym. 2018, 1218, muokattu)

Indikaattori	Kuvaus
Johtaminen ja johtajuus	Kykenevä tekemään kriittisiä päätöksiä liiketoiminnasta.
Tilannetietoisuus	Tietoisuus sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä.
Verkoston jämäkyys	Fyysisen ja sosiaalisen pääoman tehokas verkosto.
Suunnittelu ja varautuminen	Infrastruktuuri muutosten lieventämiseksi.
Sopeutumiskyky	Dynaaminen kyky reagoida muutoksiin.
Markkinaherkkyys	Markkinoiden muutosten seuranta.
Innovatiivisuus ja monipuolistaminen	Kykenevä luomaan uusia tulolähteitä.
Pääsy ulkopuolisiin resursseihin	Mahdollisuus lisäapuihin kolmansilta osapuolilta.
Kyky hyödyntää tietoa	Tietoisuus ja käyttömahdollisuus olemassa oleviin apuihin.
Vaatimukset ja määräykset	Toimiminen sääntöjen ja määräysten mukaisesti.
Reflektioiva liiketoiminta	Toiminnan reflektointi tulevia liiketoimintapäätöksiä varten.
Henkilöstön ydinosaaminen	Olemassa olevan henkilöstön pätevyys.

Seville (2017, 20) pitää organisaation resilienssin tärkeimpinä vaikuttimina johtajuutta, henkilöstön sitoutumista, tehokkaita yhteistyökumppanuuksia, tilannetietoisuutta sekä jatkuvan oppimisen ajattelutapaa. Lähteestä riippuen organisaation resilienssille tärkeimmäksi vaikuttimeksi nimetään johtaminen tai kulttuuri (Kay & Goldspink 2012, 26; Hänninen 2014, 100) tai ne rinnastetaan yhdessä tärkeimmiksi (Lipponen 2020, 272). Janhonen (2019) kuvaa johtamisella olevan resilienssin kannalta tärkein, mutta toisaalta myös huomaamattomin rooli.

Hänninen (2014, 100) kertoo vallitsevalla toimintakulttuurilla olevan ensisijainen merkitys organisaation uudistumiskykyyn. Kulttuuri voi tukea erilaisiin tilanteisiin sopeutumista ja joustavuutta, mutta pahimmillaan se saattaa vahvistaa väärää tulkintaa organisaation toimintaympäristöstä, ehkäistä muutosta ja sopeutuvuutta tai edesauttaa työntekijöiden ylikuormittumista (mts.). Myös Kay ja Goldspink (2012, 26) tulkitsevat organisaatiokulttuurin olevan resilienssin tärkein yksittäinen tekijä. Luottamus on sekä resilienssiä tukevan kulttuurin mahdollistaja, että sen tulos. He

kuvaavat resilienssiä tukevalle organisaatiokulttuurille keskeistä luottamusta koko organisaation laajuiseksi ennustettavuuskuvioiksi. (Mts. 21.) Yksinkertaistettuna organisaation resilienssi edellyttää yksilöiden välistä luottamusta siihen, että toiset toimivat kriisitilanteissa oikein (mts. 22). Lipponen (2020, 277) toteaa ryhmän resilienssille olennaiseksi keskinäisen toiminnan sekä ryhmän oman aktiivisuuden esiinsaamisen.

Huotilainen ja Saarikivi (2018, 217) toteavat perinteiseen hierarkkiseen johtamisajatteluun, jossa esimiehet päättävät ja työntekijät toteuttavat, liittyvän vanhanaikaista vallankäyttöä sekä vuorovaikutuksen, kommunikaation ja tiedon kontrollointia. Sydänmaanlakan (2017) mukaan nopeiden muutosten ajassa verkostoituneet, itseohjautuvat ja yhteistyökykyiset organisaatiot pärjäävät hierkkisia, byrokraattisia ja kontrolloivia paremmin (mts. 137). Lipponen (2020) tulkitsee työntekijöiden resilienssiä edesauttavan voimauttavan eli optimistisen, osaamista esiin nostavan ja aktiivisen johtamistyylin, jossa tuetaan työntekijän osallisuutta ja kasvua ja tavoitteet ja odotukset ovat selvät. Tällaisessa johtamisessa keskeistä on luottamus työntekijän kykyihin sekä uuden oppimisen mahdollistaminen. (Mts. 272–273).

Sydänmaanlakan (2017) mukaan jatkuva uudistuminen edellyttää valmentavaa johtajuutta sekä työntekijältä itsensä johtamista (mts. 239–240). Valmentavan johtajuuden kerrotaan tukevan organisaation resilienssiä toimintaa (Leiviskä 2020, 49). Ristikangas ja Grünbaum (2016) kertovat asijahtajan (manager), ihmisten johtajan (leader) sekä vastuullisuuden johtajan (coach) roolien vaihtelevan valmentavassa johtajuudessa, mutta coachin asenteen ja ajattelutavan painottuvan kaikissa rooleissa. Coachin tavoitteena on auttaa johdettavia ottamaan vastuuta omasta tilanteestaan ja kehittymisestään. Hän arvostaa muita, osoittaa kiinnostusta muiden ajattelua kohtaan sekä hakee tietoisesti ja tavoitteellisesti erilaisia yhteistyön muotoja. (Mts. 26–28.) Ristikangas ja Ristikangas (2018, 18–20) kertovat valmentavan johtamistyylin soveltuvan nykyaikaan muun muassa jatkuvan kehittymisen ja tiedonhankinnan, uusien sukupolvien johtamisen sekä korostuvan yhteisöllisyyden näkökulmasta. Valmentava johtaja on mahdollistaja, joka omalla toiminnallaan luo onnistumisen edellytyksiä. Koko organisaatio hyötyy, kun

esihenkilö käyttää aikaansa toisten työtehon lisäämiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 12.)

Organisaation resilienssiin vaikuttavat myös toimintaympäristön muiden toimijoiden, kuten toimittajien ja asiakkaiden resilienssi. Seville (2017, 87) muistuttaa, että muiden toimijoiden resilienssin kehittämällä on positiivista vaikutusta organisaation resilienssiin ja normaalitilanteessa toimiva yhteistyö ja verkostot helpottavat selviämistä myös vaikeampina aikoina. (Mts.)

Jatkuvien muutosten keskellä ihmiset kaipaavat myös vakautta. Pulakos, Kantrowitz ja Schneider (2019, 309) toteavat tietyn vakauden luovan tärkeän pohjan organisaation resilienssille, koska se auttaa ihmisiä keskittymään suoritukseen häiriöiden ja muutosten keskellä. Vakaus on psykologinen tila joka syntyy, kun organisaation jäsenet tuntevat tehtävänsä turvatuiksi ja luottavat organisaatioon ja sen johtoon. (Mts.) Vakaus saavutetaan rakentamalla luottamusta, kommunikoimalla avoimesti ja suoraviivaisesti ja mahdollistamalla harkitut kokeilut ja epäonnistuminen ilman syyttämistä ja sormella osoittelua (mts. 315).

Lipposen (2020, 271) mukaan on yleisesti ymmärretty, että resilientit työntekijät ovat yrityksen kehittymisen, kriiseistä selviämisen ja epävarmoissa oloissa menestymisen ydintekijä. Erityisesti PK-yrityksissä henkilöstön pieni määrä lisää jokaisen henkilön vaikutuksen merkittävyyttä organisaation resilienssille. Organisaatiokulttuuri, joka korostaa yksilösuorituksen rinnalla tiimityön merkitystä, voi auttaa lievittämään yksilöiden paineita. Siten pätevä ja sitoutunut henkilöstö vaikuttaa suoraan positiivisesti yrityksen resilienssiin. (Tibay ym. 2018, 1219.)

Strateginen resilienssi

Kun organisaation resilienssi on hyvä, on muutos jatkuva prosessi ja suuria muutoksia tarvitaan harvoin (Leiviskä 2020, 49). Nieminen ja muut (2017, 16) ovat todenneet tietyn tarkastelutason resilienssin riippuvan sekä ylhäältä että alhaalta tulevista vaikutuksista. Ylemmän tason vaikuttamista on esimerkiksi johtamistavan vaikutus henkilöstön toimiin ja toimintamahdollisuuksiin. Henkilöstötason ilmiöt, kuten sitoutumi-

nen ja työtyytyväisyys, vaikuttavat puolestaan ylöspäin johtamiseen. Kriittiseksi tekijäksi on tunnistettu tasojen välisen vuorovaikutuksen huomiointi johtamisessa ja kehittämisessä. (Mts. 16–17.)

Organisaatioiden tulos- ja tehokkuustavoitteilla voi olla resilienssiä heikentäviä vaikutuksia. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä työn tehostamista ja uudistamista edellytetään kaikilta, mutta kiireen ja tehostetun suorittamisen yhteydessä uudistuminen ei onnistu (Leiviskä 2020, 48). Informaatioteknologian kehittymisen hyödyt kulutetaan Woodsin (2012, 30) mukaan usein saavuttamaan tuottavuudelle ja tehokkuudelle asetettuja tavoitteita. Muutosten keskellä vähennetään usein resursseja, vaikka samalla kasvatetaan suorituskykyvaatimuksia (mts. 25). Kaikessa ei voi toimia äärimmäisen tehokkaasti ja tuottavasti, vaan aikaa on varattava myös reflektoinnille ja kehittämiselle (Leiviskä 2020, 48). Tavoitteiden välillä on luontaista ristiriitaa ja jännitettä, joita ei voi täysin eliminoida, mutta niitä pitää pyrkiä tasapainottamaan. Keskeistä on antaa pitkän aikavälin tavoitteille tarpeeksi painoarvoa akuutteihin, lyhyen aikajänteen tavoitteisiin nähden ja lähestyä niitä ikään kuin kulttuurillisina ydinarvoina. (Woods 2012, 24–29.) Kay ja Goldspink (2012, 17) mainitsevat tähän liittyen esimerkiksi palkkio- ja kannustinjärjestelmät, jotka lyhyen tähtäimen tavoitteisiin kytkettyinä saattavat ennemmin heikentää kuin tukea organisaation resilienssiä.

Kaikilla systeemeillä on jonkin verran resilienssiä ja resilienssin lähteitä (Woods 2012, 23). Oletuksena on, että resilienssiä voidaan opettaa niin yksilöille kuin yhteisöillekin, mutta sen oppiminen ei ole nopeaa eikä helppoa (Poijula 2018, 170). Resilienssi voi tekojen ja toimenpiteiden myötä vahvistua myös ilman tietoisesti haettuja vaikutuksia resilienssiin (Nieminen ym. 2017, 11). Osallistamalla, kouluttamalla, verkostoissa toimimalla ja jatkuvalla dialogilla kehitettävä strateginen ajattelu sekä strategiaprosessi ovat Hännisen (2014, 106) mukaan keskeisiä uudistumisen mahdollistajia. Hänen mukaansa strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä nähdä ja ymmärtää asioiden yhteyksiä ja vaikutuksia (mts. 106–107).

Osa muutoksista on vaiheittain tapahtumia, jatkuvia prosesseja. Näihin muutoksiin liittyvää sopeutumiskykyä voidaan Niemisen ja muiden (2017, 17) mukaan kutsua

strategiseksi resilienssiksi tai strategiseksi ketteryydeksi. Molemmat sisältävät ajatuksen organisaation kyvystä havaita ja ennakoida mahdollisuuksia sekä hyötyä muutoksiin reagoinnista. On myös tärkeää muistaa, että saavutettu resilienssi ei automaattisesti säily organisaatiossa, vaan se muuttuu dynaamisesti ja niin pienet kuin suuretkin muutokset saattavat horjuttaa sitä (Seville 2017, 10; 14). Resilienssi on siten kyky, jota on proaktiivisesti edistettävä ja ylläpidettävä ajan myötä (mts. 20).

3 Jatkuva oppiminen

Tämä luku käsittelee organisaation oppimista sekä organisaation resilienssiin liittyvää oppimisenäkökulmaa. Oppiminen valikoitui tutkimuksen keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi erityisesti siksi, koska tutkimukset (ks. mm. Caniels & Baaten 2019; Nilakant, Walker, van Heugen, Baird & de Vries 2014) ovat osoittaneet sen merkittävän yhteyden resilienssiin.

Muutos on aina ulkoapäin tuleva, kun taas uudistuminen lähtee yksilön tai ryhmän sisältä. Uudistumisella tarkoitetaan yksilön, ryhmän tai koko organisaation kykyä oppia nopeasti, muuttaa tarvittaessa toimintatapoja sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 75–76.) Dynaamisessa ympäristössä sopeutuminen edellyttää organisaatioilta jatkuvaa oppimista (Nilakant ym. 2014, 83).

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät myös yksilöiltä koko työuran jatkuvaa itsensä ja osaamisensa kehittämistä, eli jatkuvaa oppimista. Käsitteet opiskelujen kautta työelämään ja eläkkeelle siirtymisestä ovatkin korvautuneet ajatuksella elinikäisestä oppimisesta ja oppiminen on muodostunut kiinteäksi osaksi kaikkea työtä. (Juutinen 2016, 226; Huotilainen 2019.) Ennen organisaation oppimisen käsittelyä on syytä pohtia mitä oppiminen työelämäkontekstissa tarkoittaa. Tämän luvun alussa käsitellään jatkuvan oppimisen vaatimusta työelämässä ja pohditaan oppimisen käsitettä. Sen jälkeen keskiöön nostetaan organisaation oppiminen sekä oppimisen suhde resilienssiin ja ketteryyteen.

3.1 Jatkuva oppiminen työelämässä

Aikaisemmin työn sisällöt olivat selviä ja ennalta tiedettiin mitä osaamista työtehtävät työntekijältä edellyttivät. Työhön liittyvä oppiminen tulkittiin opetukseen osallistumiseksi, eli tiedon vastaanottamiseksi sekä muistamiseksi, toisin sanoen tiedon säilyttämiseksi. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 74–75.) Työ on kuitenkin muuttunut yhä enemmän jatkuvaa ongelmanratkaisua edellyttäväksi tieto- tai asiantuntijatyöksi. Tulevaisuuden työssä ei tyypillisesti tiedetä etukäteen, mitä osaamista tehtävä edellyttää. Myöskään vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole edes olemassa. Tällöin ratkaisun löytyminen tarkoittaa uuden tiedon rakentamista. (Mts. 75.) Työssä tarvittava osaaminen vanhenee nopeasti ja vastaavasti tarve jatkuvaan uuden oppimiseen kasvaa (Lemmetty & Collin 2019, 273). Oppimiskäsitys on muuttunut, koska koneet säilyttävät ja varastoivat tietoa ihmistä tehokkaammin. Nykykäsityksen mukaan oppimiseen liittyy aina uuden tiedon sitomista vanhaan ja useista lähteistä tulevaa tietoa yhdistävää aktiivista uuden ajattelun rakentamista. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 75.) Vaikka oppiminen edellyttää edelleen myös muistamista, on nykyisin olennaisempaa asioiden ymmärtäminen, yhdessä oppiminen ja kokeileminen (Kupias & Peltola 2019, 65).

Lemmetty ja Collin (2019, 272) kertovat itseohjautuvan oppimisen nousseen työssäoppimiseen liittyvään keskusteluun 1990-luvulla, jolloin keskusteltiin jatkuvan koulutuksen ja kouluttautumisen tärkeydestä. Ajateltiin ihmisten tarvitsevan kouluttautumista läpi elämän ja nähtiin mahdollisena tarve useiden ammattien ja tutkintojen hankkimiseen vanhojen ammattien ja työtehtävien hävitessä pois (Ojala 2018, 15). 2010-luvulla keskustelu siirtyi jatkuvaan oppimiseen ja tulkintaan nykyajan työstä itsestään oppimisena. Nykyisin oman oppimisen havaitseminen, arviointi ja johtaminen koetaan työntekijöiden velvollisuudeksi ja itseohjautuvuus tärkeäksi ilmiöksi työelämässä. (Lemmetty & Collin 2019, 273.) Itseohjautuvuus on todettu tärkeäksi mm. luovuudelle ja organisaatioiden innovatiivisuudelle (mts. 264). Lemmetty ja Collin (2019, 265) korostavat, että vaikka itseohjautuvuuden on ajoittain virheellisesti tulkittu tarkoittavan luonnostaan syntyvää, täysin autonomista toimintaa, edellyttää itseohjautuva työskentely kuitenkin ohjaamista, tukemista, yhteisöllisyyttä ja rajojen

selkeyttä. Heidän mukaansa itseohjautuvuus on opittavissa oleva taito ja kyky, mutta lisäksi se on kontekstisidonnainen toiminnassa etenevä prosessi (mts.).

Osaaminen

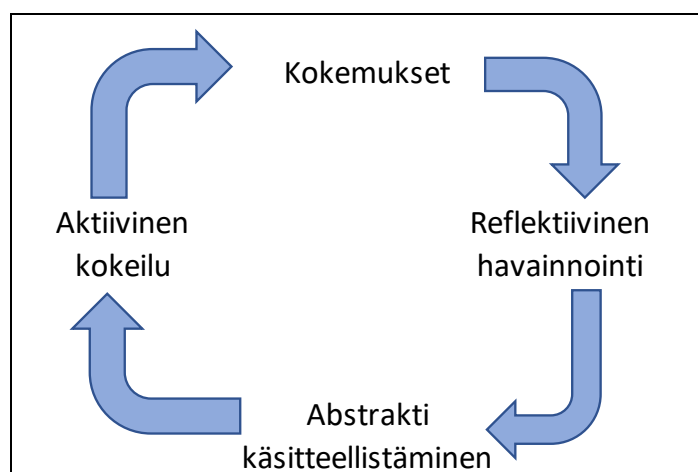
Osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön (Sydänmaanlakka 2017, 227). Työssä suoriutuminen perustuu monenlaiselle osaamiselle, jota voidaan kuvata myös termeillä kompetenssi ja ammattitaito. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Laajemmassa merkityksessä voidaan puhua myös työssä tarvittavista valmiuksista. Työssä tarvittava osaaminen voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Viitala ja Jylhä (2019, 245) listaavat yleiseen työtehtävästä riippumatta tarvittavaan osaamiseen: tiedonhallinnan taidot, itsensä johtamisen taidot, vuorovaikutustaidot, kyvyn vastuulliseen toimintaan sekä muutostilanteisiin sopeutumiskyvyn ja oman työn kehittämisen. (Mts. 245–246.) Jatkuvan muutospaineen vuoksi oppimaan oppimisen taito on tutkijoiden mukaan noussut työelämässä jopa tärkeämmäksi kuin substanssi- tai teknologiaosaaminen (Lemmetty & Collin 2019, 271).

Tuomi ja Sumkin (2012, 26) painottavat osaamisen olevan aktiivista toimintaa, jossa kokemus on perustellun tiedon ja tekemisen kautta kehittyneen taidon yhdistämistä toiminnaksi. He kuvaavat työn tekemisen sekä edellyttävän osaamista että kehittävän osaamista ja osaamisen puolestaan kehittävän työtä. (Mts. 26–27.)

Oppiminen

Viitala ja Jylhä (2019, 246) kertovat osaamisen kehittyvän jatkuvassa uuden oppimisen ja vanhasta poisoppimisen prosessissa. Oppiminen määritellään esimerkiksi yksilön prosessiksi, jossa hankitaan uusia taitoja, tietoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, joita seuraa toiminnan muutoksia (Sydänmaanlakka 2001, 30). Oppiminen sisältää reflektointiin, palautteeseen tai muuhun informaatioon perustuvaa arviointia ja arvioinnin perusteella uudelleen suuntaamista tai virittämistä (Viitala & Jylhä 2019, 247). Oppiminen ei siis ole pelkkää tiedon hankintaa, vaan muuttumista, kehittämistä, kasvua ja kypsymistä, jota tapahtuu koko ajan sekä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti että suunnittelematta. (Sydänmaanlakka 2001, 30–31.)

Humanistiseen psykologiaan pohjautuva Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malli on laajasti käytetty oppimisprosessin kuvaus. Mallissa oppiminen kuvataan kehämäisinä sykleinä ja korostetaan, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. Mallin mukaan oppimiseen liittyy neljä vaihetta, jotka on esitetty kuviossa 4. (Leopold 2002, 180.) Keskeistä on ymmärtää oppimisen sisältävän kaikki prosessin vaiheet. Kokemuksellisen oppimisen mallissa oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin. (Sydänmaanlakka 2001, 35–36). Kokemuksesta oppimisen merkitys korostuu kompleksisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä (DeRue, Ashford & Myers 2012, 258). Kuten Kupias ja Peltola (2019, 65) muistuttavat, eivät kokemukset itsessään opeta, vaan niiden lisäksi tarvitaan arviointia ja prosessointia. Sydänmaanlakan (2001, 35) mukaan Kolbin malli sisältää olettamuksen oppijan kyvystä arvioida omaa toimintaansa sekä motivaatiosta itsensä kehittämiseen. Motivaatio ja halu oppia nimetään oppimisen lähtökohdaksi (mts. 35). Motivaatio ohjaa huomion kiinnittämistä ja tekemisen intensiteettiä (Kupias & Peltola 2019, 70). Leopold (2002, 180) kertoo yksilöllisten tavoitteiden ohjaavan oppimista Kolbin teoriassa, mikä johtaa myös oppijoiden erilaisiin oppimistyyliihin. Lisäksi yksilöllisyydestä aiheutuu se, että kaikki eivät opi samoja asioita samoista kokemuksista (DeRue ym. 2012, 258). Kokemuksellisen oppimisen mallin abstraktin käsitteellistämisen vaihe tarkoittaa tiedon sisäistämistä, ymmärtämistä ja uuden tiedon tulkitsemista. Tieto laajenee ja syventyy osaamiseksi käytäntöön soveltamisen ja kokeiluiden kautta. (Sydänmaanlakka 2001, 35–36.)



Kuvio 4. Oppimisprosessi. (Mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 19; Leopold 2002, 180.)

Otalan mukaan varsinaista oppimista tapahtuu tutkimalla, soveltamalla hankittua tietoa työhön, uusien tietojen ja ideoiden vuorovaikutuksellisella käsittelyllä, käytännön kokeiluissa ja testauksissa, ongelmanratkaisuisissa uuden tiedon avulla sekä työlleen palautetta hankkimalla (Ojala 2018, 20). Toisaalta monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen ei ole tehokasta yksin (Seville 2017, 123), vaan edellyttää sekä edesauttaa kollektiivista oppimista.

Aivotutkijat Huotilainen ja Saarikivi (2018) toteavat tutkimusten osoittaneen, että oppiminen on hyväksi aivoille. Oppimisella on aivojen ikääntymistä hidastavia vaikutuksia ja oppiminen lisää myös resursseja tulevaan oppimiseen. Laadukkainta oppiminen on jaettuna. Oppimistilanteissa tärkeintä on Huotilaisen ja Saarikiven mukaan meta-tieto, eli mistä lisätietoja ja ohjeita löytyy tai keneltä asiasta voi kysyä. (Mts. 79–88.) Vaikka oppiminen on ihmiselle luontaista toimintaa, on myös ennalta tietämisen, selkeyden ja kontrolloinnin tarve ihmisille tyypillistä. Siksi on tiedostettava oppimisen vaatimat henkiset resurssit. Oppiminen vaatii mm. keskittymistä, lepoa, aktiivista tekemistä, tasaista verensokeria ja viihtyisää oppimisympäristöä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 85; 96.) Lisäksi oppiminen vaatii aikaa reflektiolle. Sydänmaanlakka (2001, 34) muistuttaa, että ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen vaatii vielä enemmän aikaa kuin reagoiva oppiminen.

Osaamisen kehittäminen

Reesen (2020) haastattelema Senge kertoo oppimisen määritelmän yhdistyvän useimmille ihmisille edelleen luokahuoneopetukseen, vaikka Sengen sanoin ”oppiminen on oppimista, eikä sillä ole mitään tekemistä koulun kanssa” (mts. 9). Kaijala ja Tolvanen (2020, 177) mainitsevat oppimisen 70-20-10-mallin, jonka mukaisesti osaamisen kehittämisestä 70 prosenttia on työssä oppimista, 20 prosenttia oppimista toisilta ja ainoastaan 10 prosenttia osallistumisesta koulutuksiin. Vaikka malli ei perustu tieteelliseen tutkimukseen, voidaan sitä hyödyntää työssä oppimisen tarkasteluun. Käytännössä työtä tehdään usein niin kiinteässä vuorovaikutuksessa, että työssä oppiminen ja toisilta oppiminen sulautuvat toisiinsa. Toisaalta myös muodollisiin koulutuksiin sisältyy usein käytännön harjoituksia, jolloin koulutukset sulautuvat työssä oppimiseen. Kaikki elementit tukevat siten toisiaan osaamisen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2019, 23.).

3.2 Ketterä oppiminen

Sharpin ja Langin (2018, 45) mukaan ohjelmistokehityksessä yleistyneet ketterät menetelmät perustuvat sopeutumiskykyyn ja joustavuuteen. Ketteryyttä kuvataan kevyeksi, nopeaksi ja ihmiskeskeiseksi tavaksi tuottaa ohjelmistoja (mts.). Ojala (2018, 25) kertoo missä tahansa toiminnassa syntyvän ketteryyttä, kun yhdistetään joustavuus, sopeutumiskyky, nopeat palautteet sekä itsenäinen ja läpinäkyvä toiminta. Toiminnan ketteryys edellyttää lisäksi palautteen aikaansaamaa ketterää oppimista. Hänen mukaansa ketteryys on pohjimmiltaan ajattelutapa, jolla ihmisten sekä organisaatioiden pitäisi suhtautua kompleksiseen ja jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. (Mts.) Ketterällä oppimisella vastataan ympäristön paineeseen tuottaen uusia taitoja nopeammin, useammin ja huomattavasti suuremmalla vaikutuksella kuin aikaisemmin. Ketterä oppiminen tarkoittaa kykyä reagoida hyvin nopeasti muutokseen varmistamalla minimaalinen väli tarpeen tunnistamisen ja osaamisen käytettävyyden välillä. Ketterän oppimistoiminnan kehittäminen vaatii organisaatiolta uusia taitoja ja työkaluja sekä uutta ajattelutapaa. (Miles 2013, 20–22.)

Ketterästä oppimisesta on käytetty myös termiä oppimisketteryys, minkä Lombardo ja Eichinger (2000) Ojalan (2018, 27) mukaan määrittivät tarkoittavan kykyä oppia uusia taitoja uudessa haastavassa tilanteessa. Ketterää oppimista on lisäksi kuvattu kyvyksi ja haluksi oppia kokemuksesta ja soveltaa kokemuksen kautta opittua tulevaisuuden suorituskyvyn parantamiseen (DeRue ym. 2012, 259). Kokemuksesta oppiminen on ajan myötä tapahtuva prosessi, mutta ketterä oppiminen sisältää DeRuen ja muiden (2012) mukaan lisäksi ajatuksen kokemuksen aikaisesta nopeasta tilannetajusta ja joustavasta ajattelusta (mts. 263). He ovat määritelleet ketterän oppimisen kyvyksi ymmärtää tilanteita nopeasti ja siirtyä ideoiden välillä joustavasti samalla oppien sekä kokemusten aikana, että niiden välillä (mts. 262–263). Ojalan (2018, 21) mukaan kokemus on arvokas opettaja, mutta lisäksi tarvitaan taitoa oppia nopeasti ja ketterästi jotain aivan uutta. Toisaalta omaa oppimista nopeuttaa myös toisen kokemuksesta oppiminen (Ojala 2018, 32).

Jarengon (2020) haastatteleman Otalan sanoin nopeat ja räväkät muutokset edellyttävät oman osaamisen nopeaa päivittämistä ja nopeaa oppimista. Kun oppiminen tapahtuu työssä juuri silloin kun osaamista tarvitaan, on ihmisten vastuu omasta osaamisesta kasvanut. Ketterän oppimisen perustaksi Ojala mainitsee asenteen, jonka tulee olla kasvun asenne: virheitä saa tehdä, mutta niistä opitaan ja harjoittelemalla voi oppia mitä vain. (Mt.) Ketterä oppiminen on suoritukseen tai suorituksen kehittämiseen kytkeytyvää edestakaisin liikettä, jossa tiedon hankinta ja soveltaminen, palautteet, kokeilut, oivallukset ja arvioinnit vuorottelevat (Ojala 2018, 26). Tässä yhteydessä on hyvä huomioida, että kokeiluiden kautta kehittäminen tai oppiminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa oppimista (Hassi, Paju & Maila 2015, 3). Kokeileminen on tapa testata kehittämisen kohteeseen liittyviä oletuksia käytännössä (mts. 28). Ensikäden faktatietoa kerätään nopeilla, helpoilla ja kustannuksiltaan alhaisilla kokeiluilla, joiden mukaisesti toimien suuntaa voidaan ohjata. Kokeiluiden tavoitteena voi olla innovatiivisten tuotteiden, palveluiden tai liiketoiminnan luominen tai organisaation toimintatapojen kehittäminen. (Mts. 3–4.) Suunnitteluun verrattuna kokeilut vaativat huomattavan paljon ajattelua ja luovuutta sekä jatkuvaa kriittistä reflektointia. Kokeilemalla kehittämisen pääpaino on synnyttää tietoa, joka vähentää tilanteen epävarmuutta ja nostaa esiin tilanteen ennalta tuntemattomia muuttujia. (Mts. 27.)

Ojala (2018) näkee ketterän oppimisen nykypäivän työelämän edellyttämänä jatkumona jatkuvalla oppimisella ja elinikäisen oppimisen mallille. Toisin sanoen elinikäisenä oppimisena, jota tapahtuu työssä ja työn ohella jatkuvasti. Dynaamisesti työtä kehittämällä opitaan jatkuvasti uutta ja toisaalta uutta osaamista soveltamalla kehitetään työpaikan toimintaa. (Mts. 15–16.)

3.3 Organisaation jatkuva oppiminen

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua arvoja, toimintatapoja ja prosesseja muuttamalla. Se edellyttää valmiutta hankkia jatkuvasti uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2017, 249.) Oppiva organisaatio on Peter

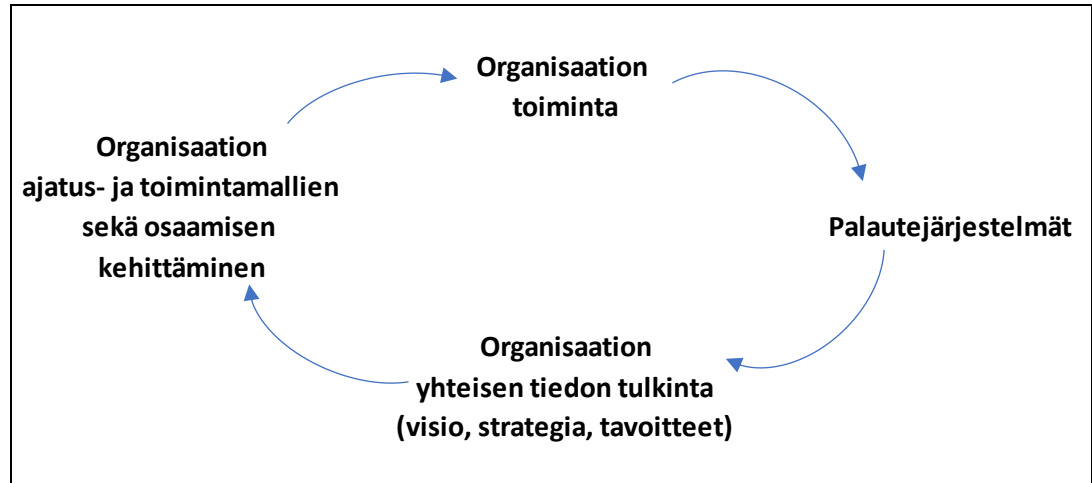
Sengen 1990 lanseeraama termi, joka Reesen (2020, 9) haastatteleman Sengen mukaan kiteytettynä tarkoittaa organisaatiota, jossa ihmiset jatkuvasti kehittävät kykyään luoda haluamiaan tuloksia. Sengen oppivan organisaation määritelmän keskiössä ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen kasvu, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen (Sydänmaanlakka 2001, 54). Sydänmaanlakan (2001, 51) määritelmän mukaisesti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”.

Nyman, Tikka ja Turunen (2019, 10) muistuttavat, ettei oppivan organisaation luominen ole helppoa, koska useimmat organisaatiot on suunniteltu suorittamista eikä oppimista varten. Kompleksisessa ympäristössä tarvitaan systeemistä ajattelua sekä systeemistä johtamista, joiden peruseriaate on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen: kokonaisuus ei koostu vain osista vaan myös osien välisistä vuorovaikutuksista, ja organisaatiot ovat riippuvaisia niin ulkoisista kuin sisäisistäkin tekijöistä. Nyman ym. (2019, 124–127) kuvaavat oppivan organisaation vastakohtaksi sirpaleisen organisaation, jossa oppiminen suuntautuu kapea-alaisesti oman erityisosaamisen syventämiseen ja kapeat roolit rajoittavat ihmisten identiteettiä, ajankäyttöä ja resursseja.

Yksilö- ja tiimioppiminen liittyvät kiinteästi organisaation oppimiseen, mutta organisaation oppiminen ei ole pelkästään yksilöiden ja tiimien oppimisen summa (Sydänmaanlakka 2001, 51). Organisaation oppiminen ei myöskään ole vain olemassa olevan tiedon siirtämistä, vaan lisäksi tarvitaan kokeiluja ja erehdyksiä. Oppiminen edellyttää kokeellista toimintaa ja reflektointia. (Reece 2020, 10.) Palautemekanismit, joiden avulla saadaan palautetta sekä osataan analysoida ja kehittää toimintaa, ovat ketterän ja oppivan organisaation perusta (Nyman ym. 2019, 20–21). Organisaatiossa oppiminen on yksilöllisen lisäksi kollektiivista. Reece (2020) muistuttaakin, että vaikka yksilöllinen oppiminen voi olla nopeaa, on palautteen ja reflektoinnin oltava organisaatiossa jatkuvaa, eivätkä organisaatiotason halutut tulokset välttämättä konkretisoidu nopeasti. (Mts. 10.)

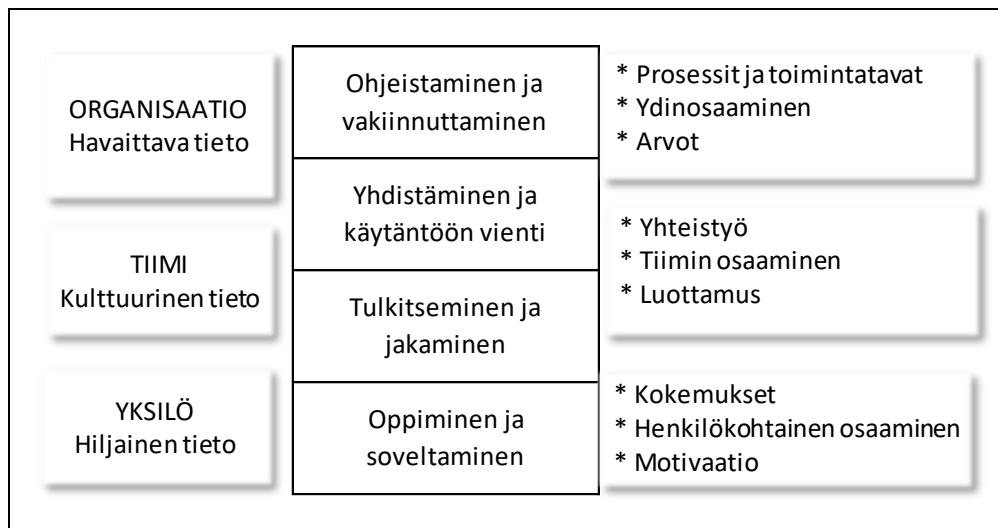
Organisaation oppimista voidaan havainnollistaa Sydänmaanlakan (2001, 51) esittämällä oppimiskehällä, joka on kuvattuna kuviossa 5. Organisaation toiminta uudistuu

yhteisesti tulkittavan, monipuolisen palautteen myötä. Organisaation ajatus- ja toimintamalleja sekä osaamista kehitetään aktiivisesti päivitettävien vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Organisaation oppimisessa avainasemassa ovat palautekulttuuri ja palautejärjestelmät. (Mts. 50.)



Kuvio 5. Organisaation oppimiskehä. (Sydänmaanlakka 2001, 51.)

Organisaation oppiminen tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kuviossa 6 on esitetty tasojen lisäksi oppimisprosessit. Sydänmaanlakan (2017, 53) nimeämiä organisaation oppimisprosesseja ovat tulkitseminen ja jakaminen, oppiminen ja soveltaminen, yhdistäminen ja käytäntöön vienti sekä ohjeistus ja vakiinnuttaminen. Yksilötasolla keskeistä on yksilöiden oppimisen ja opitun soveltamisen tukeminen. Tiimitasolla tarvitaan yhteistä tulkintaa, aktiivista tiedon jakamista, osaamisen yhdistämistä ja käytäntöön soveltamista. Organisaatiotasolla keskeistä on puolestaan uusien toimintatapojen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen sekä oppimista tukevien arvojen korostaminen. (Mts. 53–54.)



Kuvio 6. Organisaation oppimisen tasot ja prosessit. (Mukaillen Sydänmaanlakka 2017, 54.)

Järvensivun (2019, 1) mukaan ihannetilanteessa työssä tapahtuu monitasoista ja tasojen välistä oppimista: yksilön oppimista, työn kehittämistä, työyhteisöjen oppimista sekä organisatorista ja verkostojen oppimista. Sydänmaanlakka (2001, 51) toteaa kaikkien organisaatioiden olevan oppivia organisaatioita, mutta jotkut vaan oppivat toisia nopeammin. Oppimista edistävien toimintatapojen ohella organisaatio tarvitsee toimintatapoja, välineitä ja rakenteita, joilla yhdessä paikassa opittu tieto voidaan levittää muualle organisaatiossa. Otalan (2018) mukaan tarvitaan skaalautuvaa oppimista, eli ketterästi oppivien ihmisten ja tiimien oppimisen nopeaa levitettävyyttä läpi organisaation. (Mts. 24.)

Työyhteisö pysyy tuloksellisena ja hyvinvoivana vain jatkuvan kehittämisen myötä (Juuti & Vuorela 2015, 74). Työyhteisöjen oppimisen näkökulmasta ongelmakohtiksi on Järvensivun (2019, 1-2) mukaan tunnistettu, ettei yksilön omaksuma oppi siirry tehokkaasti yhteisön käytännöiksi, ettei yhteisön kehittymistä ja oppimista osata tarkastella ja tukea, opitun heikko tunnistaminen ja tunnustaminen työpaikalla, osaamis- ja koulutustarpeiden heikko tunnistaminen ja ennakointi sekä vastuun hajautuminen. Järvensivu (2019) tiivistää, että yhteiskunnassa ja yksilöillä on vähäisesti yksilöllisen työuran ja osaamisen hallintaan liittyvää osaamista, eikä työpaikoilla ole riittävästi työyhteisöjen kehittämisosaamista (mts. 2).

Osaamisen kehittämisen keinot

Juutinen (2016, 226) luettelee henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoiksi kurssit, koulutukset, työssä oppimisen, toimivan palautekulttuurin, kannustavan esimiestyön, kehittymistä tukevan palkitsemisen sekä työnkierron. Osaamisen kehittämiseen liittyvät organisaatiossa vallalla olevat oppimisnäkemykset sekä kehittymistä ja oppimista tukevat rakenteet (Kupias & Peltola 2019, 112). Huotilaisen ja Saarikiven (2018, 257–258) mukaan organisaatiota voidaan tarkastella työkaluna, jonka tulisi tukea ongelmanratkaisua kompleksisessa liiketoimintaympäristössä. Rakenteidensa kautta organisaatio määrittää ja ohjaa tyypillisesti ihmisten välistä kommunikaatiota, päätöksentekoa, toimintavaltuuksia, vastuuta, toimenkuvia, työrooleja ja palkitsemiskäytäntöjä, jotka kaikki vaikuttavat suuresti toimintaan (Huotilainen & Saarikivi 2018, 258).

Huotilaisen ja Saarikiven (2018, 80) mukaan organisaatio voi parhaiten tukea oppimista poistamalla oppimisen esteitä. Oppiakseen organisaation tulee olla riittävän avarakatseinen hyväksyäkseen uusia ideoita ja haastaakseen aikaisempia malleja, uskomuksia ja olettamuksia (Seville 2017, 115). Keskeistä on jatkuvaa oppimista tukeva kulttuuri. Organisaatiot, joilla on kehittyneet oppimistaidot, hahmottavat uudet tilanteet nopeammin ja muutostilanteessakin tietoa osataan hakea nopeasti. Sen lisäksi, että jokainen kehittää aktiivisesti omaa tietotaitoaan, tarvitaan myös tiedon jakamista sekä uuden tiedon luomista yhdessä. (Janhonen & Pahkin 2018.)

Organisaatiovalmennukset ja -konsultointi

Jarenko (2019) kuvaa ketterää oppimista oppimisen kolmanneksi ulottuvuudeksi. Tällä hän tarkoittaa, että ketterä oppiminen on tullut osaamisen kehittämisen perinteisten menetelmien rinnalle, mutta ei korvaamaan aikaisempia menetelmiä. Perustutkinnot luovat perustan osaamiselle ja oppimiskyvylle, mitä koulutukset, valmennukset ja lisätutkinnot täydentävät (mt.). Vaikka oppimista tapahtuu jatkuvasti työtä tekemällä ja vuorovaikutuksessa työn parissa, ovat työstä erilliset oppimistilanteet tärkeä lisä niin taitojen kuin ammatillisen itsetunnonkin kannalta (Kupias & Peltola 2019, 27). Ulkoinen asiantuntija tuo kehittämiseen uusia näkökulmia ja kehittämismenetelmiä (Juuti & Vuorela 2015, 75–76). Organisaatiokonsultointi on Pietiläisen, Syväjärven, Talvitien ja Perttulan (2015, 219) mukaan nähty ammattimaisena ja usein

objektiivisena interventiona, joka on kasvattanut sekä liiketoimintana että tutkimuskohteena merkitystään vuosituhannen vaihteessa. Erityisesti kompleksisuuden ja muutoksen problematiikka on sekä lisännyt organisaatiokonsultoinnin tarvetta, että haastanut perinteiset konsultoinnin muodot (mts).

Carlssonin ja Forssellin (2017, 50) mukaan valmennusta voidaan pitää koulutusta kehittyneempänä muotona, jonka pääajatus on tiedon siirtäminen ja valmennettavan toimintatapojen kehittämiseen keskittyvä konsultointi. Nykyisin organisaatiovalmennuksissa käytetään paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä ja opitaan kokeilemalla ja integroimalla periaatteita omaan tilanteeseen (mts.).

Organisaatiokonsultointi voidaan orientaation jakaa perusteella kolmeen tyyppiin: tilaajalähtöiseen, tuottajalähtöiseen sekä prosessikonsultointiin. Tilaaja- ja tuottajalähtöisessä konsultoinnissa sisältö on selkeästi määriteltävissä ja konsultointi usein helposti järjestettävissä. Tilaajalähtöisessä konsultoinnissa organisaatio määrittelee haluamansa konsultoinnin sisällön ja valitsee sopivan konsultin. Tuottajalähtöisessä konsultoinnissa puolestaan toteuttajalla on valmiiksi räätälöity konsultointituote. Edgar Scheinin alun perin määrittelemä prosessikonsultointi on tilaaja- ja tuottajalähtöisen konsultoinnin välissä. Prosessikonsultointi korostaa tilannekohtaisuutta ja muistuttaa aineistolähtöistä tutkimusprosessia. (Pietiläinen ym. 2015, 220.) Ohjausprosessin ytimessä on erityisesti muutostilanteissa auttamiseen tähtäävän vuorovaikutussuhteen rakentaminen (mts. 220) ja dialogispragmaattisen konsultointiprosessin aikana vähitellen tarkentuva työskentelyote (mts. 229).

3.4 Organisaation resilienssi ja ketterä oppiminen

Kay ja Goldspink (2013, 13) listaavat oppimisen arvostamisen yhdeksi resilientin organisaatiokulttuurin keskeisistä ominaisuuksista. Muut ominaisuudet ovat selkeä tarkoitus, henkilöstön valtuuttaminen, vastuunkanto sekä sitoutuneisuus ja omistautuminen. Heidän mukaansa lyhyen aikavälin resilienssiin eniten vaikuttava on selkeä yhteinen ymmärrys ja usko organisaation tarkoituksesta, kun taas pitkän aikavälin vaikuttavimpana tekijänä pidetään oppimisen arvostamista. (Mts.) Opittuja sisältöjä enemmän tutkimuksessa korostuu oppimiskyky sekä kokemusten hyödyntäminen

jatkuvassa kehittämisessä. Tutkimuksen oppimiskäsitykselle keskeistä on epävarmuuden sietokyky, kokemukseen perustuvien tulkintojen pohjalta toimiminen sekä luovuus ja pitkäjänteisyys ongelmanratkaisussa. (Mts. 15.)

Tutkimukset osoittavat oppimisorientoituneen organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden resilienssin välisen vahvan yhteyden. Tutkijat näkevät organisaation oppimisorientoituneen ilmapiirin johtavan resilienssin välityksellä proaktiivisuuteen työkäyttäytymisessä sekä strategisessa käyttäytymisessä. (Caniëls & Baaten 2019, 571.) Nilakant ym. (2014, 83) kuvaavat oppimista organisaation jatkuvaa resilienssiä edistäväksi katalysaattoriksi. Oppiminen nähdään yhteistyön ohella organisaation resilienssiä ylläpitävänä tekijänä (mts.).

Organisaation resilienssille keskeiset innovaatio ja luovuus riippuvat Sevillen (2017, 111) mukaan organisaation asenteesta oppimiseen. Innovointi ja luovuus tulee organisaation joka osassa ja joka tasolla sisällyttää tapaan lähestyä ja ratkaista jokapäiväisiä haasteita. Tätä varten organisaatiossa tarvitaan uteliaisuutta, yhteistyötä, virheiden sietokykyä sekä luottamusta omiin kykyihin. (Mts. 111–112.) Virheet kuuluvat organisaation oppimisprosessiin, mutta virheistä pitää oppia, jolloin samoja virheitä ei toisteta (Sydänmaanlakka 2001, 51). Nilakant ym. (2014, 83) kertovat avoimuuden, tiimityön ja yhteisesti jaetun vision edistävän oppimista organisaatiokulttuurissa.

Resilientti toiminta edellyttää usein sopeutumista tilanteisiin, jotka ovat oman kokemuksen ja suunnitelmien ulkopuolella. Vahvasti oppimisorientoituneet organisaatiot kykenevät tulkitsemaan tilanteita tarkemmin ja soveltamaan uutta tietoa nopeasti. (Seville 2018, 114.) Sevillen (2017, 121) mukaan nopeasti muuttuvassa maailmassa myös oppimistyylin on muututtava. Aina ei ole mahdollisuutta kerätä ennalta kaikkea tietoa ja osaamista, vaan tarvitaan taitoa oppia tekemällä ja kokeilemalla sekä kykyä hyväksyä virheet osana oppimisprosessia (mts.).

Seville (2017, 20) kuvaa jatkuvan oppimisen ajattelutapaa (mindset of constantly learning), johon myös innovaatio ja luovuus keskeisesti sisältyvät, yhdeksi resilientin organisaation luomisen keskeisimmistä osista. Ojala (2018) toisaalta kuvaa ketterän oppimisen edellyttävän kasvun asennetta tai ajattelumallia (growth mindset), johon

voidaan vaikuttaa johtamisella sekä antamalla vastuuta ja päätäntävaltaa (mts. 71 – 72). Vaikuttaa, että ketterä oppiminen sisältää samoja elementtejä, joita liitetään resilienssin edellyttämään jatkuvaan oppimiseen. Ojala (2018, 25) kuvaa ketteryyttä pohjimmiltaan ajattelutavaksi, jota monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva maailma ihmisiltä sekä organisaatioilta edellyttää. Ketterä oppiminen tapahtuu ulkopäin tulevan ”PUSH”-periaatteen sijaan osaamisen hankkimiseen ”PULL”-periaatteella. Oppiminen tapahtuu tarvelähtöisesti suoritukseen tai suorituksen kehittämiseen kytkeytyen, kun uuden tiedon avulla vastataan ilmenneisiin muutoksiin ja haasteisiin. (Mts. 25 –26)

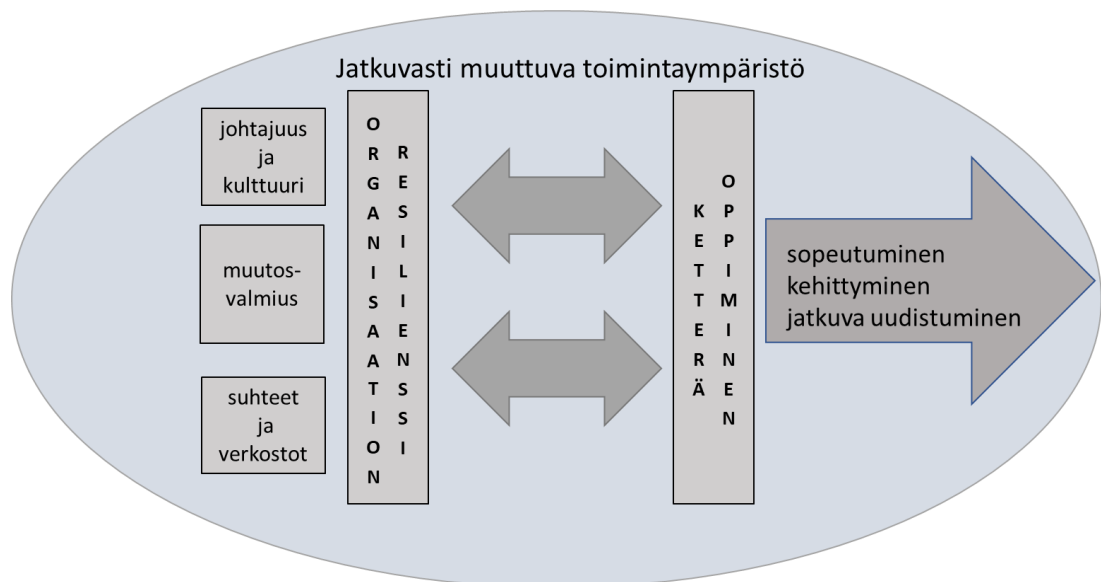
Ketterällä oppiminen tarkoittaa tarvelähtöistä oppimista, eli uutta ei opetella tulevaa tarvetta, vaan käsillä olevia haasteita varten (Ojala 2018, 26). Oppiminen tapahtuu työpaikalla osana työtä (Jarenko 2020). Ketterästi oppiva henkilöstö tiedostaa tulevia haasteita ja vaatimuksia ja hakee aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa soveltaakseen sitä välittömästi työssään. Ketterä oppiminen ei useinkaan ole selkeä prosessi, vaan suoritukseen tai suorituksen kehittämiseen kytkeytyvä dynaaminen palautteen, tiedon hankinnan ja soveltamisen, kokeiluiden, arviointien ja oivallusten yhdistelmä. Oppijan vastuu ja osallisuus korostuvat, kun oppiminen on tarvelähtöistä. (Ojala 2018, 25–26.)

Organisaation rakenteet mahdollistavat ketterän oppimisen. Ojala (2018, 131) nimittää tärkeäksi henkiseksi rakenteeksi organisaatiokulttuurin, joka osaltaan myös korvaa johtamista ja ohjaa itseohjautuvaa työtä. Ketterästi oppivassa organisaatiossa oppimista ja uusiutumista tapahtuu vähän kerrallaan jatkuvasti ja lisäksi oppi myös jaetaan nopeasti. Toimintaa ohjaavat yhteiset tavoitteet, jolloin huomio kohdentuu oikeisiin asioihin. Suuntaa voidaan muuttaa nopeasti ulkopuolisen haasteen tai uuden mahdollisuuden myötä. Organisaatiot oppivat ihmisten kautta ja ketterä oppiminen edellyttää ihmisiltä kasvun asennetta. Ketterästi oppivan organisaation johtamisessa tarvitaan ajattelun johtamista, jolloin yhteisesti keskustellaan tulevaisuudesta, tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksista sekä luodaan ymmärrys toimintatapamuutosten ja vanhasta luopumisen välttämättömyydestä. (Mts. 125–129.)

Ketterästi oppiva organisaatio on hyvin lähellä ketterää organisaatiota, mutta korostaa ja tukee lisäksi mahdollisuutta oppimiseen (Ojala 2018, 129). Annosi, Foss ja Martini (2020) toteavatkin alun perin pieniin ohjelmistokehitystiimeihin kehitettyjen ketterien lähestymistapojen saattavan suuremmissa organisaatioissa jopa vahingoittaa organisaatioiden oppimista. Tutkimuksessaan he huomasivat ketterien toimintatapojen soveltamisen vähentäneen yksilöiden oppimismotivaatiota ja -toimia sekä ideointia. (Mts. 62–67; 78.) Vaikka johto korostaisi oppimisen tärkeyttä, voivat aikapaine, palaute- ja raportointimekanismit ohjata tiimejä keskittymään kiireellisiin toimiin ja lyhytaikaisiin tavoitteisiin oppimisen kustannuksella (mts. 68).

3.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvioon 7 on koottu luvuissa kaksi ja kolme kuvattuun teoriaan pohjautuva synteesi tutkimuksen viitekehystä. Kuvion tarkoituksena on toimia yhteenvetona teoriaosassa kuvatuista käsitteistä ja sitä hyödynnetään aineiston analyysissä sekä tutkimuksen johtopäätöksissä.



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimusasetelma ja tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus. Luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, konteksti, aineiston kerääminen, analysointimenetelmät sekä analyysin toteutus.

4.1 Tutkimuskysymykset

Useat tutkijat (esim. Duchek 2019; Zhenzhong ym. 2018) ovat todenneet, että organisaation resilienssistä on erilaisia määritelmiä ja näkemyksiä. Siitä syystä tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, että aikaisempien tutkimusten perusteella resilienssi on monipuolinen ilmiö, jolle on organisaatiokontekstissa useita määritelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä organisaation resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä sekä kerätä empiiristä tietoa organisaation resilienssin tulkinnoista. Päättökysymys on ”Mitä organisaation resilienssi tarkoittaa?”. Organisaation resilienssiä lähestytään lisäksi ketterän oppimisen näkökulmasta. Tästä johdettu apukysymys on ”Onko ketterällä oppimisella yhteys organisaation resilienssiin?”.

4.2 Tutkimusote

Hirsjärvi ja muut (2013, 134) jakavat traditionaaliset tutkimusstrategiat kokeelliseen eli eksperimentaaliseen, kvantitatiiviseen eli survey-tutkimukseen sekä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Epäeksakteissa tieteissä kuten liiketaloustieteissä kokeellisia menetelmiä käytetään vähän ja yleisempiä ovat kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät (Kallio & Palomäki 2020, 87).

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta selitetään usein vertaamalla sitä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaikka tutkimusotteet eivät ole toisensa poissulkevia eivätkä toistensa vastakohtia. Puusan ja Juutin (2020) mukaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen mahdollisesti tärkein ero on määrällisen tutkimuksen oletus kohteen riippumattomuudesta teoriaan ja tutkijaan. Laadullinen

tutkimus puolestaan korostaa todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivisuutta ja tutkimuskohteen luonnollisia olosuhteita. Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja tutkimukselle oleellisia ovat ihmisten subjektiiviset näkökulmat ja kokemukset sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa. Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 75–76.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on elämän moninaisuus. Tutkimuksen päämääränä on käsiteltävän ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Pyrkimyksenä ei niinkään ole jo olemassa olevien väittämien todentaminen, vaan tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena voi Puusan ja Juutin (2020) mukaan olla ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, uuden tiedon hankinta, ilmiön tulkitseminen, kyseenalaistaminen tai teoreettinen tulkinta tai (mts. 77).

Tässä tutkimuksessa tutkittuja ilmiöitä ovat organisaation resilienssi sekä ketterä oppiminen, jotka aikaisempien tutkimusten valossa ovat hyvin moninaisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksella pyrittiin syventämään ymmärrystä tutkimuskohteista. Tutkimuksessa ei tähdätty yleistettäviin tuloksiin, vaan subjektiivisten näkemysten ja kokemusten kuvaamiseen. Kallion ja Palomäen (2020, 92) mukaan liiketaloustieteellisen tutkimuksen erityishaaste on teorian, empirian ja käytännön vahva mukanaolo. Tutkimus lähtee yleensä liikkeelle tutkimusongelman aihepiiriä koskevasta aikaisemmasta teoreettisesta tiedosta (mts. 89). Tässä tutkimuksessa teoriaosan tietoperustan lähteinä käytettiin aihepiristä 2000-luvulla julkaistua asiantuntijakirjallisuutta sekä pääsääntöisesti vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleita.

4.3 Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi soveltuvat esimerkiksi havainnointi, haastattelut sekä kyselyt. Käytetyimpiä empiirisen aineiston keruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, jotka voidaan osallistujamäärän mukaan luokitella yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. (Kananen 2017, 82; 88.)

Haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa osapuolilla on aina vaikutusta toisiinsa. Tavoitteena on koota aineisto, joka mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020a, 103.) On kuitenkin syytä muistaa haastatteluiden koostuvan sanoista, lauseista ja eleistä, joiden merkitykset eivät ole yksiselitteisiä (Kananen 2017, 89) ja lisäksi aineiston perustuvan haastateltavien subjektiivisiin tulkintoihin. Tutkijan tehtävänä on siten pyrkiä tulkitsemaan toisten tekemiä tulkintoja. (Puusa 2020a, 103.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei haastateltavien joukosta käytetä termiä otos, vaan harkinnanvarainen näyte (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta. Haastateltavien valinnan tulee siten perustua harkintaan ja olla tarkoitukseen sopivaa, eikä satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Alustavasti tämän tutkimuksen harkinnanvaraiseen näytteeseen valittiin kohderyhmäksi organisaation resilienssivalmennukseen osallistuneet henkilöt. Valmennuksen kautta heillä ajateltiin olevan tietoa resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä ja tämän lisäksi käytännön kokemukseen perustuvaa näkemystä ja kokemusta ilmiöstä.

Tutkimuksen teoriaosuus muotoutui suurelta osin syksyllä ja talvella 2020. Empiirisen aineiston kerääminen alkoi teoriaosuuden jälkeen marraskuussa 2020. Tutkijalla ei ollut valmiita kontakteja haastateltavien löytämiseen. Toiveena oli hyödyntää lumipallo-otantaa, jossa avainhenkilöiksi valitut kouluttajat sekä suoran kontaktoidut resilienssivalmennuksiin osallistuneet henkilöt olisivat johdattaneet soveltuviin haastateltavakohtakteihin. Organisaation resilienssivalmennukseen osallistuneiden henkilöiden tavoittaminen ja haastatteluosuutumuksen saaminen osoittautui kuitenkin ennakoitua haasteellisemmaksi. Kahden toteutetun haastattelun jälkeen päädyttiin muuttamaan haastateltavien valinnan kriteereitä. Haastateltavaksi haluttiin edelleen henkilöitä, jotka tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Aikaisempien haastattelukutsujen ja avainhenkilöiden kautta haastateltavaksi löytyi kolme henkilöä, jotka ovat työssään hankkeiden ja projektien myötä tutustuneet ilmiöön. Yhteensä tutkimukseen haastateltiin siten viittä henkilöä.

Yksilöhaastatteluilla pyrittiin selvittämään vastaajien kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavista ilmiöistä. Sopivaksi haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelijalla on sopiva vapaus päättää haastattelun kulusta tilanteenmukaisesti. Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa oleellista eivät ole yksityiskohtaiset kysymykset, vaan keskeisiksi valitut teemat. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Haastattelun teema-alueet, eli aihepiirit, pysyvät samoina kaikissa haastatteluissa, mutta kysymyksille ei ole ennalta määritelty tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Mts. 48.) Menetelmä ei ole täysin vapaamuotoinen kuten syvä- eli avoinhaastattelu (mts.), mutta tässä ns. puolistrukturoidussa menetelmässä tarkentavat ja syventävät kysymykset ovat mahdollisia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Liitteessä 1 haastattelurunko, jonka kysymyksiä käytettiin pohjana haastatteluissa. Haastatteluvalinnan kriteerien muuttaminen vaikutti haastattelurungon sisältöön ja muutti joidenkin kysymysten näkökulmaa, mutta pääkiinnostuksen kohteet säilyivät samoina kaikissa haastatteluissa.

Ensimmäiset haastateltavat löytyivät tammikuussa 2021 toisen sähköpostilla toteutetun haastattelukutsukierroksen myötä. Tutkimuksen harkinnanvarainen otos käsittää yhteensä viisi haastattelua. Haastateltavaksi suostuneet työskentelevät tutkimus-, kehitys- ja koulutustoimialoilla sekä taloushallinnon palveluissa. Haastateltavien tehtävänimikkeitä ovat erityisasiantuntija, erikoistutkija, asiantuntija, henkilöstön esimies ja projektiasiantuntija. Haastatelluista yhteen tutkija oli tutustunut ennalta opiskelujen kautta, mutta muut eivät olleet ennalta tuttuja. Haastattelut toteutettiin 25.1.-21.5.2021 etäpalavereina Microsoft Teams alustalla. Etäpalaverit tallennettiin ja haastateltavia informoitiin ennalta tallentamisesta. Aikaa kuhunkin haastatteluun varattiin 60 minuuttia. Haastatteluiden toteutuneet kestot olivat 35-58 minuuttia.

Teemahaastattelun luonteenomaisesti haastattelukysymykset vaihtelivat eri haastatteluissa. Käsiteltävät teemat oli jaettu kahteen osa-alueeseen: organisaation resilienssi ja oppiminen. Haastattelukysymykset testattiin ensimmäisen haastateltavan kanssa. Ensimmäisen haastattelun vastauksia hyödynnettiin osana aineistoa, koska hän soveltui tutkimuksen harkinnanvaraiseen näytteeseen ja

haastattelu oli onnistunut. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, joten laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla määrälliseen tutkimukseen verrattuna kooltaan pieni tai vähäinen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 59) mukaan jo muutaman henkilön haastatteluaineistosta voidaan kuitenkin saada merkityksellistä tietoa.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Hurmeen ja Hirsjärven (2000, 138) mukaan tallennetun haastatteluaineiston purkamiseen on kaksi mahdollista tapaa: kirjoittaa aineisto puhtaaksi eli litteroida tai tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Hirsjärvi ja muut (2013, 222) mainitsevat, että on yleensä tarkoituksenmukaista kirjoittaa tallennettu laadullinen aineisto puhtaaksi sanasanaisesti, mutta litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tässä tutkimuksessa haastattelunauhoitteet litteroitiin mahdollisimman nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen. Tutkimuksen toteutuksen kannalta oli tarkoituksenmukaista litteroida haastattelut sanatarkasti. Vain asiasisältöön liittymättömiä täytesanoja poistettiin, että aineistoa olisi helpompi tulkita. Haastattelukohtaista litteroitua aineistoa kertyi 7-11 sivua. Yhteensä puhtaaksi kirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi 40 sivua.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että tutkimuksen suorittamisessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset ja eettisesti kestävät tutkimusmenetelmät (aineistonkeruu, analyysi ja arviointi) kuuluvat hyvään tieteelliseen käytäntöön. Lisäksi se, että tutkimuksen tuloksena saadut aineistot tallennetaan vaatimusten edellyttämällä tavalla, ellei niitä hävitetä. Aineistonhallintaan sisältyy myös tietosuojan ja tietoturvan varmistaminen. (Kananen 2017, 189–185.) Haastateltujen tietosuoja on varmistettu anonymisoimalla litteroitu aineisto. Haastatteluiden yksilöintiin käytetään analyysissä tunnisteita H1, H2, H3, H4 ja H5, joita ei tarkemmin yksilöidä, eikä yksittäistä vastaajaa siten pysty tunnistamaan vastausten perusteella. Haastattelunauhoitteita ei ole tarkoituksenmukaista säilyttää litteroinnin jälkeen, joten ne on tuhottu. Litteroidut haastatteluaineistot säilytetään tutkijan hallussa tutkimuksen hyväksyntään asti.

Litteroinnin jälkeen aineisto on analysoitava. Litteroidun haastatteluaineiston analyysia voidaan kutsua dokumenttianalyysiksi. Tavoitteena on dokumenttien järjestelmällinen analysointi ja tutkittavan ilmiön sanallinen ja selkeä kuvaus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) Alasuutarin (2012) mukaan aineiston tarkastelu tapahtuu määrittelystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tarkastelussa huomionarvoisia ovat vain kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaiset asiat, vaikka aineistoa tarkasteltaisiin monesta eri näkökulmasta. Etsimällä erillisten raakahavaintojen yhdistäviä piirteitä saadaan havaintoja yhdistettyä joukoiksi (mts.). Analyysin avulla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kyetään kuvailemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan. Analyysi ei ole mekanistista luokittelua, vaan Puusan ja Juutin (2020, 144) mukaan pikemminkin salapoliisityötä. Analyysin laatu riippuu tutkijan kyvystä ymmärtää ja tulkita tutkittua ilmiötä. (Mts. 143–144.)

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tutkija erittelee ja yhdistää, eli luo synteesejä. Puusan (2020) mukaan havainnot puretaan analysoinnissa osiin ja kriittisen tarkastelun kautta pyritään hahmottamaan järkevä kokonaisuus. Analyysin kautta pyritään samaan monipuolinen tulkinta sekä tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen kohteesta. (Mts. 146; 148).

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) kertovat sisällönanalyysin soveltuvan erilaisten dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Toisinaan sisällönanalyysin synonyymina esiintyvällä sisällön erittelyllä tarkoitetaan etupäässä kvantitatiiviseen tekstin sisällön kuvaamiseen kerkittyvää analyysiä, kun taas sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti (mts. 119).

Puusan (2020, 148) mukaan sisällönanalyysiä on käsitteenä määritelty monin tavoin. Menetelmä voidaan käsittää väljänä metodisena viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. Analyysi edellyttää tulkintaa ja perustuu päättelyyn. Pyrkimyksenä on edetä empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Mts.) Sisällönanalyysillä pyritään kohti tiivistettyä

ja yleistä kuvausta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kerätty aineisto järjestetään täten johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tavoitteena on järjestää ja tiivistää hajanainen aineisto selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisällä olevaa informaatiota. (Puusa 2020, 149.)

Puusan (2020, 151) mukaan analyysitapoja voidaan luokitella monin tavoin. Yksi mahdollinen tapa on jaottelu aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin periaatteeksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108) kertovat sen, ettei aikaisemmillä teorioilla, tiedoilla tai havainnoilla tulisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen, sillä analyysi perustuu vain analysoitavaan aineistoon. Teorialähtöinen analyysi puolestaan perustuu valittuun malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, jonka pohjalta määritellään muun muassa tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Tuomi ja Sarajärvi (2018) käyttävät teoriasidonnaisen analyysin sijaan termiä teoriaohjaava analyysi. Teoriaohjaava analyysi ei suoraan pohjaa aikaisempaan teoriaan, mutta teoriaa hyödynnetään analyysin apukeinona. (Mts. 107 – 109.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen aineisto hajotetaan analyysin aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan tämän jälkeen uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysin vaiheista käytetään mm. jaottelua aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön muodostaminen. Aluksi määritellään analysoinnin yksikkö, joka on mahdollisesti yksittäinen sana, lausuma, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. (Mts. 122.) Alkuperäisdatan pelkistämässä karsitaan pois epäollennaisuuksia ja etsitään aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisia pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelyvaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä. Luokittelun edetessä alaluokista yhdistetään yläluokkia ja niistä puolestaan pääluokkia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä pyritään etenemään alkuperäisdatan ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Mts. 123–125.) Kuviossa 8 havainnollistetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen vaiheita.



Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutetaan pitkälti aineiston ehdoilla kuten aineistolähtöinen analyysi. Analyysitapojen ero ilmenee abstrahoinnin eli käsitteellistämisen vaiheessa. Abstrahointivaiheessa teoreettiset käsitteet liitetään empiiriseen aineistoon. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet nostetaan aineistosta, mutta teoriaohjaavan analyysin käsitteet pohjautuvat aikaisempaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Tämän tutkimuksen analyysia voidaan pitää teoriaohjaavana. Analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjasi analyysiä.

Analyysin aluksi litteroidut tekstit luettiin läpi useaan kertaan. Tekstistä alleviivattiin ja korostettiin tutkittavan ilmiön kannalta huomioitavia lauseita ja ilmauksia. Tätä vaihetta, jossa tutkija käy aineistoa läpi ja merkitsee kiinnostukseen sisältyvät asiat, kutsutaan koodaukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105). Seuraavaksi aineistosta huomioitavat ilmaukset kerättiin taulukkomuotoon ja niitä pyrittiin ryhmittelemään

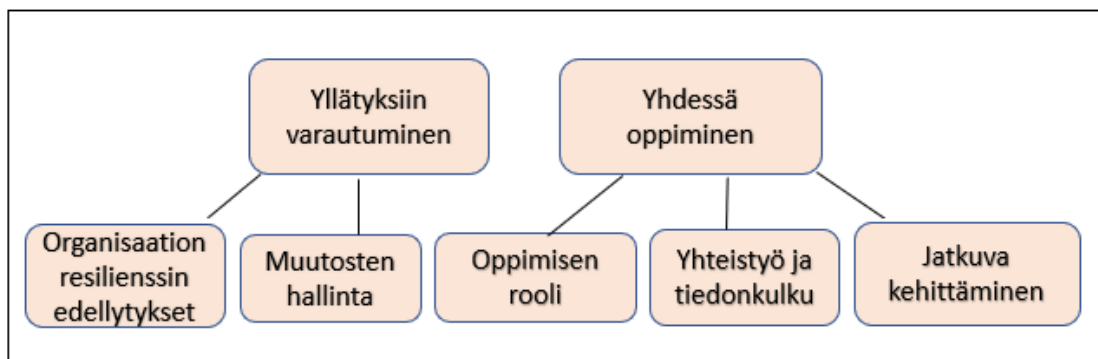
eli kategorisoimaan. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan analyysin kriittisin vaihe on kategorioiden muodostaminen, koska silloin tutkija päättää oman tulkintansa pohjalta, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan ja mitkä eri kategoriaan. Samankaltaisia alakategorioita tai teemoja yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategoria, jolle tutkija antaa kategorian sisältöä kuvaavan nimen. Analyysissä tutkija pyrkii näin tematisoimaan ja käsitteellistämään aineiston kuvaukset (Puusa 2011, 122). Seuraavassa taulukossa 3 on esimerkin avulla havainnollistettu, miten aineiston alkuperäisilmauksista ryhmiteltiin alaluokkia, joita yhdistelemällä muodostuivat ylä- ja pääluokat.

Taulukko 3. Esimerkki luokkien muodostumisesta.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
...muita ongelmia siellä, niin osataan jotenkin lähteä tulkitsemaan niitä ---tämmösinä oppimisen mahdollisuuksina ja miten me ylitetään näitä häiriöitä ja kehitetään uusia tapoja yhdessä. (H5)	oppimisen mahdollisuuksia, kehitetään uusia tapoja yhdessä	oppiminen, kehittäminen	oppimisen rooli	Yhdessä oppiminen
Ja sit varmasti semmosia arvioivia käytäntöjä, että aika ajoin katotaan myös yhdessä taaksepäin et missä ollaan onnistuttu, missä me voidaan parantaa. (H5)	arvioivia käytäntöjä, katsotaan yhdessä taaksepäin, onnistuttu, parantaa	reflektointi	jatkuva kehittäminen	Yhdessä oppiminen
...tavallaan sillä on vaikutusta siihen, että kuinka herkästi ja ketterästi sisäistetään uusia juttuja ja muuta, niin sitten siihen, että miten nopeasti muutoksetkin on toteutettavissa. (H2)	sisäistetään uutta	oppiminen	oppimisen rooli	Yhdessä oppiminen
...kyky oppia nopeasti muuttuvissa tilanteissa niin kyllähän se on yks tärkein osa-alue sitä organisaation resilienssiä. (H1)	nopea oppiminen	oppiminen	oppimisen rooli	Yhdessä oppiminen
Ihmisillä jotka on jossain organisaatiossa, niin on halut ja valmiudet oppia uusia asioita ja uusia toimitatapoja ja mukautua tilanteisiin. Et on tavallaan semmonen oppimiskyky kunnossa. Se on kyllä ihan semmonen kulmakivi. (H4)	oppimiskyky, kulmakivi	muutoksiin sopeutuminen	oppimisen rooli	Yhdessä oppiminen

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyötutkimuksen tuloksia. Haastatteluaineistosta nousi analyysin yhteydessä viisi yläluokkaa: organisaation resilienssin edellytykset, muutosten hallinta, oppimisen rooli, yhteistyö ja tiedonkulku sekä jatkuva kehittäminen. Nämä kuvaavat haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia organisaation resilienssistä. Luokista muodostuivat edelleen pääluokat yllätyksiin varautuminen ja yhdessä oppiminen, jotka tämän tutkimuksen perusteella ovat keskeisiä tekijöitä organisaation resilienssissä. Tutkimustulosten ylä- ja pääluokat on kuvattu alla kuviossa 9. Luokkia tarkastellaan lähemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 9: Tutkimuksen tulokset

5.1 Organisaation resilienssin edellytykset

Haastateltavien vastaukset nostivat esiin, että tietyt asiat koetaan resilienssin edellytyksiksi ja sitä mahdollistaviksi asioiksi. Toisaalta nämä tekijät koetaan myös organisaation resilienssiä kehittäviksi piirteiksi. Yhteistyö ja tiedonkulku sekä luottamus ja psykologinen turvallisuus toistuivat vastauksissa toisiinsa linkittyvinä, organisaation resilienssille keskeisinä asioina. Yhteistyö ja tiedonkulku koettiin niin tärkeäksi, että se on tässä tutkimuksessa nostettu yhdeksi tulosten pääluokaksi. Vastausten perusteella useat organisaation resilienssin edellytykset ilmenevät organisaation kulttuurissa. Organisaation resilienssin edellytyksiä kuvattiin esimerkiksi näissä vastauksissa:

Resilientissä organisaatiossa on ihmistä arvostava kulttuuri. Siellä on yhteistyötä arvostava kulttuuri ja siellä on ennakkointia arvostava kulttuuri. Oppimista ja luovuutta arvostava kulttuuri. Siellä ei ole kyräilevä tai virheitä seuraava tai... Siellä ei myöskään ole reaktiivinen kulttuuri. Mutta sitten siis organisaation resilienssiä ei mun mielestä pysty kehittämään kulttuuria muuttamatta. (H3)

Ei oo niin kun niit edellytyksiä, jos se kulttuuri on kovin semmonen niin kun sulkeutunut tai pelottava tai koetaan uhkaa siellä. ---semmonen avoin kulttuuri ja semmonen luottamuksellinen kulttuuri on tärkeinä siinä. (H5)

5.2 Muutosten hallinta

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin organisaatioiden tarve vastata jatkuvaan muutokseen. Vastauksissa toistuivat kaikille organisaatioille yhteinen tarve sopeutua jatkuviin muutoksiin, ennakoida ja varautua sekä reagoida ja toimia. Muutosten hallintaa käsiteltiin esimerkiksi näissä vastauksissa:

...tietynlainen toimintakyvyn säilyttäminen siinä muutoksessa. (H2)

Et se resilienssi on yksi tapa kuvata ja konkretisoida ja miettiä että miten niitä muutoksia työpaikoilla hallitaan ja miten he siihen sopeutuu. --- että jos tulee joku muutos, niin se ei lamauta sitä organisaatiota, vaan siellä pystytään lähteen jotenkin katsomaan tulevaisuuteen ja eteenpäin. Miten me täst selvittäään. Niin ehkä sillä lailla sitten muutosten kohdatessa, niin niihin ollaan jotenkin valmiita. (H5)

Kuten luvussa 2.1 on todettu, tarkoittaa organisaation resilienssi esimerkiksi muutosvalmiutta ja uudistumiskyvykkyyttä. Mm. Laitinen ja Stenvall (2019, 118) ovat todenneet, etteivät nämä ole organisaatioille pelkästään keskeinen kilpailutekijä, vaan jopa edellytys toiminnan jatkuvuudelle. Sevillen (2017, 3) mukaan varmaa on, että kaikki organisaatiot kokevat toimintaa häiritseviä kriisejä. Siksi proaktiivinen, ketterä ja

strateginen riskienhallinta on yrityksille edellytys menestyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä (mts. 4). Haastateltavien kokemukset toistivat näitä näkemyksiä ja muutoskykyä kuvailtiin kaikille organisaatioille keskeiseksi kyvyksi.

...tää muutosvauhti varmasti ei tuu hidastumaan ainakaan. --- se koskee oikeestaan ihan kaikkia toimijoita ja... Sen takia tietysti sitten se vaatii sitä muutoskykyä ja sitä semmosta tietynlaista tutkaamista, ennakointia ja sitä, että pystytään muuttamaan sitä omaa toimintaa. (H2)

5.3 Yllätyksiin varautuminen

Edellä esitellyistä yläluokista organisaation resilienssin edellytykset sekä muutosten hallinta johdettiin tutkimuksen ensimmäinen pääluokka yllätyksiin varautuminen.

Kuten Seville (2017, 112) toteaa, parantaa resilienssi organisaation jokapäiväistä työtehoa. Toisaalta hän toteaa myös, että kriisit eivät koskaan etene suunnitellusti, joten resilientin toiminnan keskiössä on tulevaisuuteen valmistautuminen, mutta myös odottamattoman odottaminen (mts. 8). Resilienssi on siten osa muutoksiin liittyvän epävarmuuden hallintaa. Myös haastateltavat nostivat vastauksissaan ennakkoinnin lisäksi keskeiseksi etenkin varautumisen ennalta arvaamattomiin muutostarpeisiin.

...miten resilienssit organisaatiot toimii, niin ne ennakoivat ja varautuu ja harjoittelee niitten yllättävien tapahtumien varalta, jotka ne osaa keksiä, ja sitten kaikkea muuta varten organisaatio sinänsä toimii sillä tavalla, että se pystyy sitten joustavasti sopeutumaan erilaisiin yllättäviin tilanteisiin. Kaikkiin niihin, joita he eivät olleet osanneet ennakoita. (H3)

Eriyisesti digitalisaatio, ilmaston muutos sekä koronapandemia nousivat haastatteluissa esimerkeiksi ennakoimattomista muutostilanteista, joilla on ollut laajoja vaikutuksia organisaatioille. Koronapandemia oli ennalta rajattu pois tutkimuksen kiinnostuksen aiheista, eikä siitä erikseen kysytty haastatteluissa, mutta kaikki haastateltavat nostivat sen kuitenkin esiin keskustelussa.

...esimerkiks ajateltuna koronaa, niin se varmaan on ollut tosi monen organisaation just se semmonen vaikuttava voima. Että ei oo voinu tavallaan toimia perinteisellä tavalla tai on täytyntä muuttaa niitä toimintatapoja. --- Meillä ois pitäny paljon olla live-tilaisuuksia --- ja ihmiset pääsee verkostoitumaan kasvokkain ja nyt me ollaan mielestämme aika hyvät työkalut ja välineet löydetty tämmösiin verkkofasilitointitilaisuuksiin. (H2)

Jos miettii nyt esimerkiks tätä pandemia-aikaa: tää on erittäin hyvä esimerkki siitä, et jos ei siellä organisaatiossa oo semmosta sopeutumiskykyä ja nopeaa reagoitakykyä, niin ei sieltä voida millään kaikki yhtäkkiä vaikkapa siirtyä etätyöhön tai löytää niit keinoja et osa ihmisistä on vaan paikalla ja osa on aina muualla.--- ja esimerkiks nyt tää ilmastonmuutoksen tässä tulevana vuosikymmenenä, niin on sellasia jotka vaatii koko ajan enemmän semmosta sopeutumiskykyä ja myös ennakointia ja semmosta, et me ei osata aavistaakaan mitä kaikkea sielt voi tulla näistä erilaisista seuraamuksista. (H5)

5.4 Oppimisen rooli

Kuten luvussa 3.4. on todettu, on aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu oppimisen keskeinen rooli organisaation resilienssissä (ks. Kay & Goldspink; Caniels & Baaten 2019; Nilakant 2014). Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin, että haastateltavat kokevat oppimisella olevan suuri merkitys organisaation resilienssille. Oppimista kuvattiin mm. *resilienssin kulmakiveksi* ja *metataidoksi*. Haastateltavat pitivät oppimisen merkitystä organisaation resilienssille mm. *äärettömän suurena ja todella tärkeänä*.

Jarenko (2019) kuvaa ketterää oppimista osaamisen kehittämisen kolmanneksi ulottuvuudeksi. Vaikka perustutkintoja, täydentäviä koulutuksia ja lisätutkintoja edelleen tarvitaan, tuo ketterä oppiminen oppimisen osaksi työtä, koska oppiminen ei ole enää erotettavissa perustekemisestä (mt.). Alatutkimuskysymyksen ”Onko ketterällä oppimisella yhteys organisaation resilienssiin?” osalta haasteellista oli, ettei ketterä oppiminen ollut käsitteenä kenellekään haastateltavalle erityisen tuttu. Siitä syystä

oppimisen teemaa käsiteltiin haastatteluissa laajemmin jatkuvan oppimisen näkökulmasta ja lisäksi pyrittiin kartoittamaan, minkälaisen oppimisen haastateltavat kokivat tukevan tai linkittyvän erityisesti organisaation resilienssiin.

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että haastateltavat kokivat resilienssissä organisaatiossa tarvittavan jatkuvaa, työssä tapahtuvaa oppimista. Oppimisessa keskeisiksi elementeiksi koettiin kollektiivisuus sekä ennakointi ja reflektointi, jotka puolestaan ovat ketterän oppimisen elementtejä.

...jatkuvasti nähdään työn muutokset semmosina oppimishaasteina myös ja haetaan niihin tarvittavaa lisätietoa. Ja ennakoidaan sitä oman organisaation muutosta, ett mihin se on menossa ja minkälaista tietoa siellä tarvitaan. (H5)

...ettei ajatella että luovuus on tiettyjen ammattikuntien ominaisuus, vaan että se olis meidän organisaation tapa toimia. Se vaihtoehtoisten tapojen löytäminen ja sellanen. Kaikki mitä oppivassa organisaatiossa, niin mun mielestä on sellasta resilienssiä vahvistavaa. (H3)

5.5 Yhteistyö ja tiedonkulku

Haastateltavat korostivat myös yhteistyön, tiedon jakamisen ja tiedonkulun merkitystä organisaation resilienssille. Yhteistyön ja tiedonkulun keskeisyyttä kuvattiin esimerkiksi seuraavissa vastauksissa.

...ensinnäkin siis sitä että resilienssissä organisaatiossa mikään osaaminen ei oo vaan yhden ihmisen takana. --- Eli se on yks, että meidän tarvii koko ajan pitää tavallaan vähintään kaksi ihmistä kärryillä kaikesta bisneskriittisestä. (H3)

...miten se ilmenee... mä näkisin et ne ihmiset on tiiviisti yhteydessä... Semmonen yhteydenpito on aika tiivistä. Tietoa jaetaan. Siellä

myös uskalletaan jakaa tietoa esimerkiksi jos on tehny virheitä tai sattunu riskejä tai jotain muuta tämmöstä. Et se luottamus on sen verran korkeella, et siihen pystyy.--- Et siellä on semmonen vahva yhteistyön kulttuuri usein. Eli toimitaan paljon yhdessä. (H4)

5.6 Jatkuva kehittäminen

Luvussa 2.2 todettiin ketteryyden olevan resilienssin lähikäsite. Pulakos ja muut (2019, 312) toteavat ketteryyden sekä resilienssin viittaavan tapoihin, joilla organisaatiot vastaavat muutostarpeisiin. Gligor ja muut (2019, 467) mainitsevat resilienssin ja ketteryyden yhdistävinä tekijöinä joustavuuden, toiminnan nopeuttamisen ja ennakkoinnin. Duchekin (2020, 216) mukaan ketteryys on kykyä tunnistaa nopeasti mahdollisuuksia, muuttaa suuntaa ja välttää törmäyksiä, jonka painotus on päivittäisten ongelmien ja muutosten käsittelyssä. Resilienssi puolestaan edesauttaa myös odottamattomissa kriiseissä (mts.). Ketteryyttä sivuttiin myös haastatteluissa organisaation resilienssiin liittyneissä vastauksissa ja yksi haastateltava mainitsi ketteryyden resilienssin synonyymiksi.

Useissa vastauksissa viitattiin organisaation toiminnan jatkuvan kehittämisen näkökulmaan. Jatkuvaa kehittämistä pidettiin yhtenä organisaation resilienssin peruselementeistä.

Ja sit varmasti semmosia arvioivia käytäntöjä, että aika ajoin katoaan myös yhdessä taaksepäin, et missä me ollaan onnistuttu, missä me voidaan parantaa. Niin ehkä tämmösiä elementtejä, jotka tuo just sitä semmosta sopeutumiskykyä ja reagointikykyä ja ehkä ennakkointikykyä sinne organisaatioon. (H5)

Et luodaan just se semmonen kulttuuri missä se muutoskykyisyys on arkipäivää. Se kuuluu jollain lailla siihen niin kun toimintaan ihan niin kun tiiviisti kytkettynäkin. Ja varmistetaan just se osaaminen mitä tarvii olla niin kun siihen. (H2)

5.7 Yhdessä oppiminen

Edellisissä luvuissa esitellyistä yläluokista oppimisen rooli, yhteistyö ja tiedonkulku sekä jatkuva kehittäminen johdettiin tutkimustulosten toinen pääluokka yhdessä oppiminen.

Vaikka tämän tutkimuksen kiinnostuksen aiheina ovat erityisesti organisaation resilienssi ja oppiminen, on organisaation ja yksilön tasoja välillä vaikea erottaa toisistaan. Sydänmaanlakka (2001, 51) toteaa, että yksilöoppiminen liittyy kiinteästi organisaation oppimiseen, mutta organisaation oppiminen ei ole pelkästään yksilöiden tai tiimien oppimisen summa. Organisaatio oppii yksilöiden kautta, mutta organisaation kannalta oleellisinta on koko organisaatioon levitettävä, skaalautuva oppiminen. Oppimista edistävien toimintatapojen ohella tarvitaan siksi myös toimintatapoja, välineitä ja rakenteita, joilla yhdessä paikassa opittua voidaan levittää tiimeihin, yksiköihin ja koko organisaatioon. (Ojala 2018, 24.) Myös tämän tutkimuksen haastateltavat nostivat esiin yhdessä oppimisen ja opitun jakamisen tärkeyden.

...oppiminen on myöskin sitä, että me tavallaan niistä meidän ideoista päästään jakamaan toisille. (H3)

Tähän resilienssiin liittyenkin nään, että tosi paljon on oppimista siellä työpaikalla ja se, että se yrityksen tai organisaation osaaminen saatais yhteiseen käyttöön. (H5)

Näkemyksensä organisaation resilienssin ja yhdessä oppimisen kiinteästä yhteydestä havainnollistuu erityisesti yhden haastateltavan kuvauksessa:

...kyl se (resilienssi) mulle on enkä ennen kaikkea semmosta niin kun yhteistä oppimista ja sen käytäntöön viemistä siellä organisaatiossa. (H5)

6 Johtopäätökset

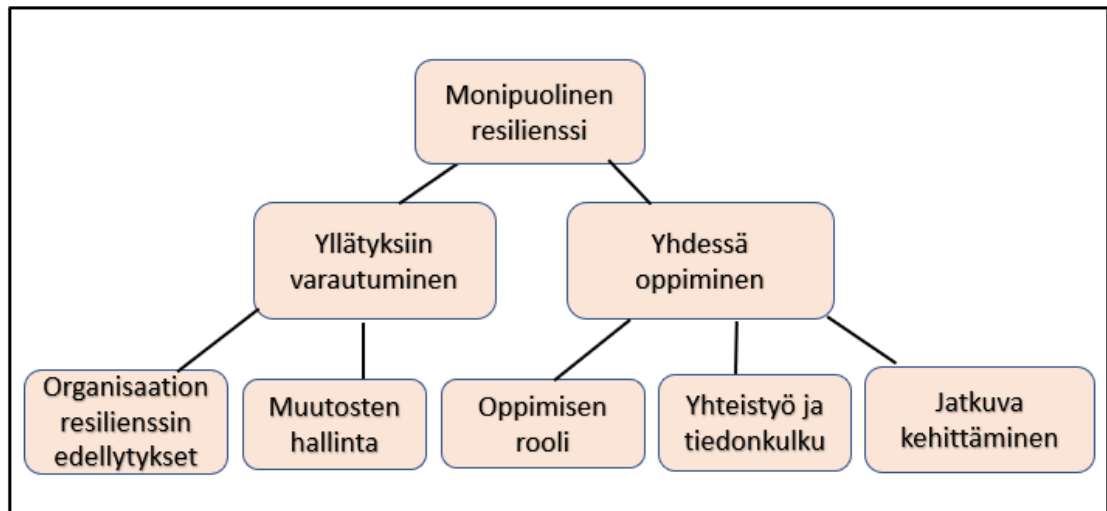
Tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä organisaation resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä sekä vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset ovat

1) Mitä organisaation resilienssi tarkoittaa?

2) Onko ketterällä oppimisella yhteys organisaation resilienssiin?

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin harkinnanvaraisen otoksen näkemyksiä ja kokemuksia organisaation resilienssistä. Lisäksi haluttiin selvittää ketterän oppimisen yhteyttä organisaation resilienssiin. Edellisessä luvussa on esitelty haastatteluaineistosta nostettuja luokkia tutkimustuloksina. Hirsjärven ja muiden (2013, 229) mukaan tutkimustuloksista pyritään luomaan pääseikat yhteenkokoavia synteesejä, eli johtopäätöksiä. He muistuttavat, että tutkija, tutkittava sekä tutkimuselosteen lukia tulkitsevat kaikki asioita omalla tavallaan, eivätkä tulkinnat ole yhteneväisiä. Tuloksien kokonaisvaltaisessa pohdinnassa tutkijan on harkittava myös useampia tulkintoja (mts. 229–230).

Johtopäätöksiin on päädytty hyödyntäen teoriaosuudessa esiteltyjä käsitteitä ja tutkimuksen teoreettista viitekehystä, analysoimalla empiiristä haastatteluaineistoa ja edelleen yhdistämällä osioista johtopäätökset. Johtopäätökset on kuvattu seuraavassa kuviossa 10.



Kuvio 10: Tutkimuksen johtopäätökset

Luvun 3.5 kuviossa 7 esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa resilienssin ja ketterän oppimisen vaikutuksia organisaation sopeutumiseen ja kehittämiseen toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Jatkuva uudistuminen on toimintaympäristön erilaisten muutosten organisaatioille asettama vaatimus. Organisaation dynaamiset resilienssitekijät vaikuttavat organisaation kykyyn vastata ympäristön muutoksiin, mikä organisaatiossa näyttäytyy resilienssinä. Resilienssitekijöiksi kuvatut johtajuus ja organisaatiokulttuuri, muutosvalmius sekä verkostot ja yhteistyö voivat tukea myös ketterää oppimista.

Tutkijat näyttävät pitävän organisaation resilienssin kannalta tärkeinä organisaatiokulttuuria ja erityisesti suhtautumista oppimiseen. Suhtautuminen näkyy asenteissa ja arvoissa, mutta myös tukevissa rakenteissa ja prosesseissa. Resilienssi ja ketterä oppiminen tukevat ja vahvistavat toinen toisiaan. Organisaation resilienssi toiminta vaatii nopeaa palautetta ja hyvää tiedon kulkua, jotka ovat ketterän oppimisen keskeisiä elementtejä.

6.1 Monipuolinen resilienssi

Kayn ja Goldspinkin (2012, 23) mukaan organisaation resilienssi ja sen merkitys organisaatiolle riippuvat kontekstista ja vaihtelevat ajan ja olosuhteiden myötä. Tutkimuksessaan he havaitsivatkin organisaation resilienssin tarkoittavan eri asioita eri henkilöille (mts. 26). Tämä haastattelututkimus tukee samaa näkemystä, koska haastateltavat korostivat vastauksissaan keskenään eri näkökulmia organisaation resilienssistä. Eniten vastauksissa keskityttiin uudistumisen sekä sopeutumisen ja selviytymisen näkökulmiin. Lisäksi mainittiin organisaation kollektiivisen oppimisen näkökulma.

Haastatteluissa havainnollistui resilienssi ilmiön monipuolisuus. Vastaajien erilaisia näkökantoja ja painotuksia kuvastavat myös erilaiset termit, jotka vastauksissa liitettiin organisaation resilienssin synonyymeiksi. Vastauksista kerätyt synonyymit esitetään kuviossa 11.



Kuvio 11. Organisaation resilienssiin liitetyt synonyymit

Luvussa 2.1. kuvattiin resilienssiä sovellettavan käsitteenä useilla tieteenaloilla ja erilaisissa yhteyksissä. Useissa lähteissä (Laine & Keskinen 2018,1; Räikkönen 2013, 40; Leiviskä 2020, 48) todettiin resilienssin jakautuvan häiriötilanteisiin sopeutumiseen ja

palautumiseen sekä muuntautumiseen ja uudistamiseen. Haastateltavien vastauksissa toistui myös näkemys resilienssin kahdesta eri puolesta, joiksi nimettiin selviytyminen ja uudistuminen.

Kokoavasti voidaan todeta, että haastateltavat kokivat kuitenkin kaikkien organisaatioiden koosta, toimialasta tai muista erottavista tekijöistä riippumatta tarvitsevan resilienssiä. Mitä organisaation resilienssi sitten tarkoittaa? Johtopäätöksenä voidaan todeta, että se voi tarkoittaa eri asioita eri henkilöille tai ainakin eri olosuhteissa ja tilanteissa korostuvat resilienssin eri puolet. Organisaation resilienssi on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa kuitenkin organisaation muutoskykyisyyttä ja uudistumiskykyisyyttä.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin syventää ymmärrystä organisaation resilienssistä käsitteenä ja ilmiönä. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Mitä organisaation resilienssi tarkoittaa?” ja ”Mikä on ketterän oppimisen yhteys organisaation resilienssiin?” organisaation resilienssivalmennukseen osallistumisen tai muutoin työtehtävänsä kautta ilmiöön perehtyneiden henkilöiden näkemysten ja kokemusten kautta. Tuloksissa nousivat esiin erityisesti resilienssin monipuolisuus, yllätyksiin varautuminen ja yhdessä oppiminen.

Haastatteluaineiston suurimmaksi haasteeksi muodostui se, ettei alkuperäisen suunnitelman mukaista rajausta voitu haastateltavien harkinnan varaisen näytteen osalta noudattaa. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia sitä, miten organisaation resilienssivalmennukseen osallistuneet henkilöt ilmiön kokevat.

Tutkimussuunnitelmaa oli kuitenkin muutettava, koska haastateltavia ei löytynyt tutkimuksen toteutusaikataulussa riittävän montaa. Kahden toteutetun haastattelun jälkeen tutkimuksen harkinnan varainen näyte laajennettiin koskemaan myös muita työnsä kautta resilienssin käsitteeseen ja ilmiöön tutustuneita, eikä rajattu enää vain organisaation resilienssivalmennukseen osallistuneisiin henkilöihin. Tällöin myös

teemahaastattelurunkoon tehtiin muutoksia, koska resilienssivalmennuksen näkökulma piti jättää pois tutkimuksen kiinnostuksen kohteista.

Haastattelujen pohjana toimi puolistrukturoitu haastattelurunko, joka kuitenkin muuttui jonkin verran jokaisessa haastattelussa. Haastattelijan pyrkimyksenä oli esittää avoimia kysymyksiä ja välttää johdattelevia tai rajaavia kysymyksiä, jolloin haastateltavan näkemykset tutkittavasta ilmiöstä nousisivat paremmin esiin. Haastattelijan kokemattomuus näkyi haastattelukysymysten sisällössä. Esimerkiksi ensimmäisen haastattelun litteroinnissa kävi ilmi, että osa esitetyistä kysymyksistä oli liian johdattelevia. Haastattelujen edetessä haastattelurunko muotoutui tukemaan paremmin haastateltavien näkemysten ja kokemusten esiin nostamista.

Viisi haastattelua on suhteellisen pieni haastateltavien näyte. Haastattelujen määrään vaikuttivat tutkijan käytettävissä olevat resurssit ja aikataulu sekä erityisesti haastateltavien ennakoitua hankalampi saatavuus. Eskolan ja Suorannan (1998, 61-62) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tilastollisten yleistysten sijaan kuvaamaan tapahtumaa, tulkitsemaan ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa ja tutkimuksen näyte perustuu tyypillisesti suhteellisen pieneen tapausmäärään, eikä aineiston koolla ole tutkimuksen onnistumiseen välitöntä merkitystä tai vaikutusta. Siten näytettä voidaan pitää tälle tutkimukselle riittävänä.

Tutkimusta tarkasteltaessa on otettava huomioon, että tutkimus on tehty koronaviruksen aihauttaman pandemian aikana. Teoriaosuus koostettiin pääasiallisesti pandemian alkuvaiheessa, jolloin vaikutukset eivät olleet vielä maailmanlaajuiset eikä niiden pitkäkestoisuus ollut ennakoitavissa. Siksi pandemia rajattiin tutkimuksen kiinnostuksen kohteiden ulkopuolelle. Kun haastattelut toteutettiin tammi-toukokuussa 2021, olivat pandemian vaikutukset huomattavasti laajemmat kuin tutkimusasetelman asettamisen ajankohtana. Pandemia itsessään toi uuden esimerkin yllättävästä muutoksesta ja lisäsi tutkittavan aiheen ajankohtaisuutta. Ajankohta saattoi kuitenkin vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja kohdistaa ajattelua erityisesti pandemian vaikutuksiin.

Koska tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa tai yhteistyöyrittäjä, ei tutkimustuloksia käytetä suoraan minkään yksittäisen yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu aikaisempaan tutkimustietoon perustuen, joten opinnäytetyötä on mahdollista käyttää lähdemateriaalina organisaation resilienssin kehittämisessä. Tutkimus ei kohdistu tiettyyn toimialaan, vaan on laajalti hyödynnettävissä etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimustulokset nostavat esiin näkökulmia, joita huomioimalla voidaan kehittää organisaatioiden resilienssiä ja muutosvalmiutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) mainitsevat laadullisen analyysin suureksi haasteeksi sen, että aineistosta löytyy aina useita ennalta-arvaamattomia kiinnostavia asioita. Raportoidun kiinnostuksen kohteen on pysyttävä kuitenkin linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän kanssa (mts. 104–105). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen aiheet rajattiin tutkimusasetelmassa ja analyysivaiheessa. Aineistosta nousi kuitenkin useita aiheita, joita olisi ollut kiinnostavaa nostaa mukaan tutkimukseen. Jatkotutkimusaiheina olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia koronapandemiolla on koettu olleen organisaation toimintaan. Erityisesti millaisia oppimisen paikkoja yritykset ovat kohdanneet tai mitä tilanteista on opittu tulevaisuutta varten. Jatkotutkimuksessa voisi palata myös tutkimuksen alkuperäiseen tutkimusasetelmaan ja ottaa tutkimuskohteeksi organisaation resilienssivalmennukseen osallistuneiden henkilöiden näkemykset ja kokemukset. Jatkotutkimuksen moninäkökulmaisuuutta voisi lisätä ottamalla tutkimukseen mukaan resilienssivalmennukseen osallistuneiden lisäksi myös kouluttajien sekä valmennusten tilaajien näkemykset.

Organisaation resilienssi ja yhteys ketterään oppimiseen nousivat tutkimuksen aiheeksi tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta. Käytännön työelämässä on ollut jatkuvien muutosten lisäksi havaittavissa jatkuva uudistumisen ja kehittämisen tarve. Toisaalta jatkuva kiire ja yksilöä tukevien rakenteiden puute ovat tuoneet uudistumiseen ja kehittämiseen negatiivisia sävyjä. Nämä tutkijan henkilökohtaisesti aikaisemmassa työelämässä havaitsemat epäkohdat ovat oletettavasti suunnanneet huomiota ja saattaneet tiedostamatta vaikuttaa erityisesti tiettyjen näkökulmien korostumiseen tutkimuksen teoriaosuudessa sekä tehdyissä tulkinnoissa.

Hakala (2017, 14) muistuttaa, että opinnäytetyö on melko rajallinen tutkimustyön harjoitus, eikä se ole varsinainen tutkimus. Opinnäytetyö toimii osoituksena kirjoittajan riittävän syvällisestä tutkimusmenetelmien ja kysymyksenasettelun ymmärryksestä (mts.). Tämä opinnäytetyöprosessi on lisännyt kirjoittajan omaa ymmärrystä ja menetelmäsosaamista ja raportti on siitä näkökulmasta onnistunut tuotos.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus on tieteenharjoittamisen keskeinen piirre, joka on huomioitava tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Juuti & Puusa 2020, 175). Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettäviin tuloksiin, eikä luotettavuus ole arvioitavissa objektiivisen tai määrällisen mittarin mukaisesti (Aaltio & Puusa 2011, 153). Laadulliselle tutkimukselle ei ole yksiselitteistä ohjetta luotettavuuden arviointiin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa on vakiintunut arviointikriteeristö (Kananen 2017, 173). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on Kananen (2017, 175) mukaan tutkijan arvioinnin ja näytön varassa.

Vaikka objektiivisuutta on perinteisesti pidetty keskeisenä osana tieteellistä tutkimusta, on lähestulkoon kaikki tutkimus Puusan ja Julkusen (2020) mukaan subjektiivista. Tieteen objektiivisuus viittaa vaatimukseen pitää tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet erillään tutkimuskohteesta. (Mts. 189.) Kananen (2008, 123) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tiedostamisesta.

Luotettava ja hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkimuksessa on esitetty perusteet tutkimuksen luotettavuudelle. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Tutkimusten luotettavuutta arvioidessa perinteisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Käsitteiden soveltuvuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kuitenkin ristiriitaisia näkemyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimus perusteellisesti tehty, eli pätevä ja ovatko tutkimuksen tulokset ja päätelmät oikeita. Laadullisen tutkimuksen pätevyys

voidaan ymmärtää myös uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Juuti ja Puusa (2020, 175) kuvaavat uskottavuuden viittaavan siihen, missä määrin tutkimusraportin lukijat hyväksyvät tutkimustulokset tosiksi ja luottavat tutkimusaineiston asianmukaiseen keräämiseen ja analysointiin.

Luotettavuuskysymykset on huomioitu tutkimusasetelman suunnittelussa ja laadullinen tutkimus, teemahaastattelut, haastateltujen valinnat ja sisällönanalyysi on valittu siitä syystä, että saataisiin vastattua tutkimusongelmaan luotettavasti. Analysointi on tehty perusteellisesti ja tutkimusprosessi on huolellisesti aukikirjoitettu.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkimuksenteon noudattavan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ja suomalaisen tiedeyhteisön laatiman hyvän tieteellisen käytännön tutkimuseettisen ohjeen mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tutkijan yleinen huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys; muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen; eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät; yksityiskohtainen ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukainen suunnittelu, toteutus ja raportointi; hyväksyttävä tutkimusryhmän jäsenten rooli- ja omistajuusjako; rahoitus- tms. sidonnaisuuksien ilmoittaminen ja raportointi sekä hyvän henkilöstö- ja taloushallinnon noudattaminen ja tietosuojakysymysten huomiointi. (Hyvä tieteellinen käytäntö n.d.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) pitävät hyvän tutkimuksen merkittävänä kriteerinä tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, joka konkretisoituu tutkimusraportin argumentaatiossa kuten siinä, miten ja millaisia lähteitä on käytetty. Toisena hyvän tutkimuksen vaatimuksena he pitävät eettistä kestävyyttä, jota kuvaavat tutkimuksen luotettavuuden toiseksi puoleksi (mts.).

Tutkimusaiheen eettisessä pohdinnassa on selkeytettävä se, kenen ehdoilla aihe on valittu ja miksi tutkimus on aloitettu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154).

Tiedonhankintatavoissa lähtökohtana on pidettävä ihmisarvon ja ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään perehtyneesti annettua suostumusta. Tutkimustyön kaikissa vaiheissa on vältettävä epärehellisyyttä ja huomioitava keskeiset periaatteet: ei toisten eikä oman tekstin plagiointia, ei tulosten kritiikitöntä yleistämistä, ei tulosten sepittämistä eikä kaunistelua, ei harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia, ei toisten tutkijoiden vähättelyä eikä tutkimukseen myönnettyjen rahojen väärinkäyttöä. (Hirsjärvi ym. 2013, 25–27.)

Tutkimuskohde on valittu tutkijan oman mielenkiinnon sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Tutkijalla ei ole kytköksiä tutkimukseen osallistuneisiin organisaatioihin tai haastateltuihin henkilöihin, eikä tutkimukseen saatu rahoitusta tutkimukseen osallistuvilta tahoilta. Haastateltavien nimet, iät, sukupuoli, työtehtävä tai työskentelyorganisaatio eivät ole tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, joten haastatteluaineistot anonymisoitiin vastaajien taustatietojen osalta. Haastateltavia informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen toteutuksesta sekä haastatteluaineiston käsittelystä, että he pystyivät perehtymään taustatietoihin ennen suostumistaan haastatteluun. Teoriaosan tietoperustan lähteinä käytettiin lähivuosina julkaistua asiantuntijakirjallisuutta sekä pääsääntöisesti vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleita.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO-Palvelut, 153–166.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.4.2020. Ellibs e-kirjakauppa.
- Annosi, M., Foss, N. & Martini, A. 2020. When Agile Harms Learning and Innovation. And What Can Be Done About It. *California management review*, 63, 1, 61–80. Viitattu 22.10.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Autio, T., Kuosmanen, M. & Peiramo, J. 2019. Yrittäjien kokemuksia resilienssistä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Oulun ammattikorkeakoulu, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 21.8.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112823057>.
- Baran, B. & Woznyj, H. 2020. Managing VUCA. *Organizational dynamics*, 100787. Viitattu 27.8.2020. <https://dx.doi.org/10.1016%2Fj.orgdyn.2020.100787>.
- Berg, M. & Karlsen, J. 2013. Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal* 25, 4, 52–61. Viitattu 13.4.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Burke, W. & Litwin, G. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18, 3, 523–545. Viitattu 2.4.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Caniëls, M., & Baaten, S. 2019. How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors. The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143,2, 561–577. Viitattu 20.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uud. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- DeRue, D., Ashford, S. & Myers, C. 2012. Learning Agility. In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. *Industrial and organizational psychology*, 5, 3, 258–279. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x D.
- Duchek, S. 2020. Organizational resilience: a capacity-based conceptualization. *Business research (Göttingen)*, 13, 1, 215–246. Viitattu 5.7.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Dufva, M. 2019. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 18.11.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>.
- Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M. & Siddik, B. 2019. Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience. A multidisciplinary literature review. *The*

international journal of logistics management, 30, 2, 467–487. Viitattu 27.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Hakala, J. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Helsinki: Gaudeamus.

Hamel, G. & Välikangas, L. 2003. The guest for resilience. Harvard business review, 87, 9, 52–63. Viitattu 16.6.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. p. Helsinki: Tammi.

Holling, C. S. 1973. Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics 4, 1, 1–23. Viitattu 20.4.2020. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 5.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Hyvä tieteellinen käytäntö. N.d. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) internet-sivut. Viitattu 3.11.2020. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Julkaisussa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. P. Sydänmaanlakka. Espoo: Pertec Consulting, 98–109.

Janhonen, M. 2019. Uudistumiskyky auttaa organisaatiota pärjäämään epävarmuudessa. Asiantuntijablogi. Viitattu 14.9.2020. <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/uudistumiskyky-auttaa-organisaatiota-parjaamaan-epavarmuudessa/>.

January, S. 2016. Integrating Multiple Perspectives Into the Study of Resilience. Industrial and Organizational Psychology 9, 6, 462–466. Viitattu 9.4.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Jarenko, K. 2019. Myös itseohjautuvaa ketterää oppimista pitää johtaa. Filosofianakatemia blogikirjoitus. Viitattu 28.2.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/myos-itseohjautuvaa-ketteraa-oppimista-pitaa-johtaa/>.

Jarenko, K. 2020. Kysytään Leenamajja Otalalta, mitä se ketterä oppiminen on ja miten sitä tehdään. Youtube-tallenne. Viitattu 28.2.2020. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=DbMkFQuV0Bo>.

- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 175.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 8.7.2020. <https://janet.finna.fi>, Talentumin Verkkokirjahylly-palvelu.
- Järvensivu, A. 2019. Työyhteisö oppimisympäristönä. Materiaali Opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen tutkijatapaamisesta 26.11.2019. Viitattu 13.10.2020. <https://minedu.fi/tutkijatapaaminen>.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö. Strateginen investointi. Helsinki: Kauppakamari.
- Kallio, T. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 86–97.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kay, R. & Goldspink, C. 2012. Research Paper 1. CEO Perspectives on Organisational Resilience. Australian Government. Viitattu 27.7.2020. https://www.researchgate.net/publication/274065989_CEO_Perspectives_on_Organisational_Resilience.
- Kielitoimiston sanakirja. 2020. Kotimaisten kielten keskuksen www-sanakirja. Viitattu 6.7.2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>.
- Koronavirus COVID-19. 2020. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen internetsivusto. Viitattu 16.8.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.
- Kuntz, J., Näswall, K. & Malinen, S. 2016. Resilient Employees in Resilient Organizations. *Flourishing Beyond Adversity. Industrial and organizational psychology*, 9, 2, 456–462. Viitattu 9.4.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Laine, J. & Keskinen, M. 2018. Resilienssin monet määrittelyt. Tutkimuslyhennelmä. Winland-tutkimushankkeen verkkodokumentti. Viitattu 21.4.2020.

https://winlandtutkimus.fi/wp-content/uploads/2019/03/winland_resilienssi_digital-1.pdf.

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus. Kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa. Julkaisussa Johtamisen psykologia. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 115–150.

Leiviskä, P. 2020. Tehokkuus vie harhaan. Kauppalehti Fakta 1, 48–49. Viitattu 26.6.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent lehtiarkisto.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuu- den tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 264–283.

Leopold, J. 2002. Human Resources in Organisations. Harlow: Financial Times.

Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa. Hyvän elämän polku. Hel- sinki: Duodecim.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.

Lotfi, M. & Saghiri, S. 2018. Disentangling resilience, agility and leanness. Conceptual development and empirical analysis. Journal of manufacturing technology manage- ment, 29, 1, 168–197. Viitattu 1.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Miles, A. 2013. Agile learning. Living with the speed of change. Development and Learning in Organizations. An International Journal, 27, 2, 20–22. Viitattu 26.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Muutosjoustavuus (resilienssi). N.d. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. Viitattu 22.5.2020. <https://tem.fi/muutosjoustavuus-resilienssi->.

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä. Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Helsinki: Art House.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 16.8.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>.

Nilakant, V., Walker, B., van Heugen, K., Baird, R. & de Vries, H. 2014. Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory. New Zealand journal of employment relations, 39, 1, 79–86. Viitattu 8.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. 2019. Koordinaatiokaaos. Ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella. Helsinki: Into.

Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. 2016. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic management journal, 37, 8, 1615–1631. Viitattu 26.10.2020. doi:10.1002/smj.2410.

- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Talvitie, V. & Perttula, J. 2015. Prosessikonsultoinnin uusi aalto: Post-scheinilainen tulkinta organisaatioiden kehittämisestä. *Hallinnon Tutkimus*, 34, 3, 219–232. Viitattu 19.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Elektra-aineisto.
- Pihlajamaa, J. & Virkkula, O. 2017. Resilientit yhteisöt sopeutuvat muutokseen – ja vahvistuvat niistä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Viitattu 18.4.2020. <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cid=938>.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. 3. korj. p. Helsinki: Kirjapaja.
- Ponomarov, S. & Holcomb, M. 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20, 1, 124–143. Viitattu 28.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.
- Pulakos, E., Kantrowitz, T. & Schneider, B. 2019. What leads to organizational agility. It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71, 4, 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 189–206.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen aineiston analyysi. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 143–144.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: JTO-Palvelut, 167–180.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: JTO-Palvelut, 114–125.
- Reese, S. 2020. Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: an interview with Peter Senge. *The learning organization*, 27, 1, 6–16. Viitattu 29.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2.p. Helsinki: Talentum Pro.

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. 6. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? Tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. *Futura*, 31, 1, 34–45. Viitattu 21.4.2020. <https://janet.finna.fi>, Elektra-aineisto.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.10.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.10.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.
- Seville, E. 2017. Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. Great Britain: Kogan Page.
- Sharp, J. & Lang, G. 2018. Agile in Teaching and Learning. Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of information systems education*, 29, 2, 45–51. Viitattu 26.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Continuous renewal. The only way to survive. International, updated edition. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tibay, V., Miller, J., Chang-Richards, A., Egbelakin, T., Seville, E. & Wilkinson, S. 2018. Business resilience: A study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering* 212, 1217–1224. Viitattu 1.4.2020. <https://janet.finna.fi>, Ezproxy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. p. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Woods, D. 2012. Essential Characteristics of Resilience. Julkaisussa Resilience Engineering. Concepts and Precepts. Uud. p. Ashgate: E-kirja, 21–34. Viitattu 29.5.2020. https://www.ida.liu.se/~769A09/Literature/Resilience/Woods_2012.pdf.
- Zhenzhong, M., Lei, X. & Jieli, Y. 2018. Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9, 3, 246–263. Viitattu 1.4.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. työtehtävä
2. toimiala

Resilienssi

1. Mitä organisaation resilienssi sinulle tarkoittaa? Miten määrittelisit organisaation resilienssin?
2. Mitä synonyymejä liittäisit resilienssiin?
3. Miten resilienssi ilmenee organisaatiossa?
4. Mihin tai miksi resilienssiä organisaatioissa tarvitaan?
5. Mistä tekijöistä (elementeistä) organisaation resilienssi koostuu? Eli millä tekijöillä organisaation resilienssiä ”rakennetaan”?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin?
7. Mitkä tekijät koet erityisen tärkeinä tai tärkeimpinä?
8. Yksilön resilienssin ja organisaation resilienssin suhde?
9. Miten organisaation resilienssiä voidaan tukea/kehittää?
10. Minkälainen on organisaatiokulttuurin rooli organisaation resilienssille?
11. Minkälainen on johtamisen rooli organisaation resilienssille?
12. Näetkö organisaation resilienssin pitkäaikaisesti tärkeänä ilmiönä, vai onko kyse ohimenevästä trendistä?

Oppiminen

1. Millainen rooli oppimisella on (tämän päivän) työelämässä?
2. Miten työssä tarvittavia tietoja tai taitoja tänä päivänä opitaan?
3. Miten miellät tai määrittelisit jatkuvan oppimisen? Mitä se käytännössä tarkoittaa (työelämässä)?
4. Mitä sinulle tarkoittaa ketterä oppiminen?
5. Minkälainen rooli oppimisella on mielestäsi organisaation resilienssissä?
6. Millainen oppiminen tukee tai linkittyy organisaation resilienssiin?
7. Näetkö ketterällä oppimisella yhteyttä organisaation resilienssiin?
8. Onko jotain muuta, mitä haluaisit vielä mainita?