



Organisaation resilienssi esihenkilöiden näkökulmasta

Veli-Pekka Kiukkonen

Opinnäytetyö, tradenomi ylempi AMK

Joulukuu 2022

Liiketalouden ala

Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen tutkinto-ohjelma

Kiukkonen, Veli-Pekka

Organisaation resilienssi esihenkilöiden näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 70 sivua.

Liiketalouden ala. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Odottamattomat ja epäsuotuisat muutokset ovat osa organisaatioiden ja niiden esihenkilöiden päivittäistä arkea. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja näiden muutosten ennakoinnista ja niiden selviytymisen, oppimisen ja palautumisen prosessista voidaan käyttää käsitettä organisaation resilienssi. Organisaation resilienssin tutkiminen on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi ja sen kautta myös ymmärrys aiheesta on lisääntynyt.

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän kiinnostuksesta aihetta kohtaan, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä ehdotti tutkimusaihetta toimeksiantajaorganisaatiolle, Alko Oy:lle, jossa näytettiin vihreää valoa tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti organisaation resilienssiin, joka oli tutkimuksen toteuttamisen aikana hyvin ajankohtainen aihe maailmalla jyllänneen koronapandemian vuoksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Alkon palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation korona-ajan resilienssistä kolmella eri tasolla: organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, onko esihenkilötyön luonne muuttunut korona-ajan myötä ja onko tämä vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin. Kolmantena tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä resilienssistä käsitteenä ja antaa näin mahdollisuuksia kehittää niin organisaation, tiimien kuin yksilöidenkin resilienssiä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin seitsemän puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toukokuun 2022 aikana. Tutkimustulosten analysointimenetelmänä toimi sisällönanalyysi, jonka avulla aineisto saatiin analysoitua järjestelmällisesti, luotettavasti ja monipuolisesti. Tutkimusaineiston tuloksista nousi esille kolme pääteemaa: resilienssi käsitteenä, organisaation resilienssi korona-aikana sekä esihenkilötyön ja organisaation resilienssin vaikutus toinen toisiinsa. Organisaation resilienssi jakautui vielä kolmeen alateemaan: organisaation resilienssi, tiimin resilienssi ja yksilön resilienssi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation resilienssi on merkittävässä roolissa, jotta epäsuotuisat tapahtumat eivät aiheuta lamaantumista organisaatiossa. Lisäksi esihenkilön rooli ja esihenkilötyön laatu ovat merkittävän suuressa roolissa organisaation resilienssiä arvioidessa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaation lisäksi myös muissa organisaatiossa yli toimialarajojen, joissa on halu tutkia ja kehittää resilienssiä. Jatkotutkimusaiheille olisi useita vaihtoehtoja, esimerkiksi valmentavan johtajuuden vaikutus resilienssiin tai esihenkilöiden resilienssin parantaminen.

Avainsanat (asiasanat)

Organisaation resilienssi, esihenkilötyö, valmentava johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kiukkonen, Veli-Pekka

Organizational resilience from the supervisors' point of view

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 70 pages.

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence.

Permission for open access publication: Yes.

Language of publication: Finnish

Abstract

Unexpected and unfavorable changes are part of the everyday life of organizations and their leaders. The operating environment is constantly changing, and the concept resilience can be used when assessing the ability of organizations to anticipate, prepare for, respond and adapt to these changes. The study of organizational resilience has grown significantly in the 21st century and through that the understanding of the subject resilience has also increased.

The topic of the thesis arose from the author's interest in the topic. The work did have an external client, Alko Oy, where the green light was given to carry out the research. The study focused especially on the resilience of the organization, which was a very current topic due to the COVID-19 pandemic. The aim of this study was to find out the experiences of Alko's service managers regarding the resilience of the organization during the COVID-19 period at three different levels: organizational, team and individual level. In addition, the aim of this study was to find out whether the nature of supervisor work has changed during the COVID-19 period and whether this has affected the service managers' own resilience. The third aim of the study was to increase the understanding of resilience as a concept and thus provide opportunities to develop the resilience of the organization, teams and individuals as well.

The study was carried out as a qualitative study. The material was collected through seven semi-structured thematic interviews. The interviews were carried out as an individual interviews during May 2022. The analysis method of the study results was document analysis which enabled the material to be analyzed in a systematic, reliable and versatile manner.

Three main themes emerged from the results of the study: resilience as a concept, organizational resilience during the COVID-19 pandemic and the influence of supervisor work and organizational resilience on each other. Organizational resilience was further divided into three subthemes: organizational resilience, team resilience and individual resilience. Based on the study results, it can be concluded that the level of organizational resilience plays a significant role so that unfavorable events do not cause crises in the operations of the organizations. In addition, the role of the supervisor and the quality of the supervisor's work also play a significant role in assessing the resilience of the organization.

Research results can be used not only in the commissioning organization but also in any organizations whatever the industry was. There would be several options for further study topics, for example the effect of a coaching leadership on resilience of improving the resilience of the supervisors.

Keywords/tags (subjects)

Organizational resilience, supervisor work, coaching leadership

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Resilienssi.....	6
2.1	Organisaation resilienssi	6
2.2	Organisaation resilienssin kulmakivet.....	8
2.2.1	Johtajuuden merkitys	10
2.2.2	Henkilökunnan sitoutumisen merkitys.....	11
2.2.3	Yhteistyökumppaneiden merkitys.....	11
2.2.4	Tilannetietoisuuden merkitys	11
2.2.5	Uudistumiskyvyn ja luovuuden merkitys.....	12
2.3	Organisaation resilienssin prosessi	12
3	Esihenkilötyö.....	15
3.1	Esihenkilön vastuut	17
3.1.1	Organisaation toiminnan tarkoitus ja organisaatiokulttuuri.....	18
3.1.2	Suoritusten johtaminen	19
3.1.3	Siltojen rakentaminen	20
3.1.4	Energian ylläpitäminen	20
3.1.5	Valmentava johtaminen	21
3.1.6	Vuorovaikutustaidot	22
3.2	Esihenkilön resilienssi.....	22
3.2.1	Esihenkilön resilienssin vaikutukset organisaation resilienssiin.....	23
3.2.2	Johtaminen kriisin aikana	24
3.3	Tietoperustan yhteenveto.....	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	27
4.2	Tutkimusmenetelmä	27
4.3	Aineiston kerääminen	28
4.4	Aineiston analyysi.....	30
4.5	Luotettavuus ja eettisyys	35
5	Tulokset.....	37
5.1	Resilienssi käsitteenä	38
5.2	Organisaation resilienssi korona-aikana	39
5.2.1	Reagointi ja viestintä	39
5.2.2	Liiketoiminnan johtaminen.....	40
5.3	Esihenkilötyö ja resilienssi.....	42

5.3.1	Johtamisen painopisteet.....	43
5.3.2	Esihenkilön resilienssi	45
5.3.3	Ajankäyttö.....	47
5.3.4	Organisaation tuki.....	48
5.4	Nykytilanne ja tulevaisuus.....	49
5.5	Oppimisen painopisteet	51
6	Pohdinta.....	54
6.1	Kehitysehdotukset.....	60
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
6.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet.....	63
	Lähteet	65
	Liitteet	70
	Liite 1. Haastatteluiden teemat ja runko	70
	Kuviot	
	Kuvio 1. Resilienssin muodostuminen	7
	Kuvio 2. Organisaation, tiimin ja yksilön resilienssi	8
	Kuvio 3. Organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät	10
	Kuvio 4. Resilienssin vaiheet	12
	Kuvio 5. Organisaation resilienssin prosessi	15
	Kuvio 6. Esihenkilön vastuut	17
	Kuvio 7. Tavoiteasetantateoria	20
	Kuvio 8. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	26
	Kuvio 9. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.....	33
	Kuvio 10. Tutkimustulosten teemat	38
	Kuvio 11. Tutkimustulokset - organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät	56
	Taulukot	
	Taulukko 1. Sisällönanalyysin esimerkki	34
	Taulukko 2. Tutkimuskysymykset, tutkimustavoitteet ja tutkimustulokset.....	54
	Taulukko 3. Kehitysehdotukset.....	60

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Alko Oy:n palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation korona-ajan resilienssistä kolmella eri tasolla: organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko esihenkilötyön luonne muuttunut korona-ajan myötä ja onko tämä vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin. Kolmantena tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä resilienssistä käsitteenä ja antaa näin mahdollisuuksia kehittää niin organisaation, tiimien kuin yksilöidenkin resilienssiä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajautuu organisaation resilienssiin ja esihenkilötyöhön sekä näiden kahden vaikutukseen toinen toisiinsa nähden. Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä jatkuvasti muuttuvien maailman tilanteiden myötä resilienssi on monella tasolla pinnalla. Muun muassa YLE julkaisi 29.10.2022 uutisen, joka oli otsikoitu seuraavasti: ”Nyt haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi – tätä se tarkoittaa” (Lappeteläinen 2022). Tämän lisäksi tutkimusaiheen merkityksellisyyttä lisää aiheen moniulotteisuus yli organisaatio- ja toimialarajojen. Suomessa resilienssi on viime vuosina noussut voimakkaasti julkiseen keskusteluun. Tästä esimerkeinä muun muassa seuraavat: **Pelastakaa lapset ry:llä** on käynnissä Resilienssi-hanke 2021–2023, jonka päätavoitteena on nuorten resilienssin vahvistaminen ja sitä kautta väkivaltaisen radikalisoitumisen ja ekstremismin ennaltaehkäisy (Pelastakaa lapset ry 2021). **Syöpäjärjestön** terveysosaston johtaja Marika Skyttä (2021) nostaa puolestaan resilienssiä esille blogikirjoituksessaan ”Resilienssi on voimavara, jolla luodaan parempaa tulevaisuutta” **Maaseudun tulevaisuus -lehdessä** (2022) julkaistiin lukijan mielipidekirjoitus aiheesta ”Tämä muotisana koskee myös viljelijöitä: Kaikki tarvitsevat resilienssiä – mutta muilla toimijoilla on myös vastuunsa” (Ala-Nissilä 2022). Liiketoiminnan resilienssin näkökulmasta on **Business Finland** (2021) julkaissut digioppaan kestävän tuotannon resilienssistä. (Palomäki, Roschier, Gilbert & Pokela 2020). Nämä ajankohtaiset esimerkit osoittavat jo otsikkotasolla sen, kuinka laaja-alaisesti resilienssi on käsitteenä pinnalla myös Suomessa ja miten tämän tutkimuksen tietoperustaa ja tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää yli toimialarajojen organisaatioiden resilienssin kehittämisessä sen jokaisella tasolla. Tutkimusaihe on tärkeä myös toimeksiantajaorganisaatiolle Alko Oy:lle, sillä organisaation resilienssistä ei ole toteutettu vastaavaa tutkimusta organisaatiossa aikaisemmin.

Ajankohtaisen uutisoinnin lisäksi tämän tutkimuksen innoittajana ovat toimineet useat aiheeseen liittyvät kansainväliset tutkimukset ja artikkelit. Organisaation resilienssiin liittyviä artikkeleita ja

tutkimuksia ovat tuottaneet muun muassa Hussin (2020), Powley ja Cameron (2020), Raetze (2020), Seville (2017) sekä Witmer ja Mellinger (2015). Esihenkilötyön ja resilienssin suhdetta toisiinsa ovat puolestaan tutkineet aikaisemmin muun muassa Shelton, Hein ja Phipps (2022), Välikangas (2020), Holmberg, Larsson ja Bäckström (2016) sekä Allison-Napolitano (2014).

Kun puhutaan kyvystä selviytyä odottamattomista, epäsuotuisista muutoksista, voidaan sen kuvaamiseen käyttää käsitettä resilienssi. Resilienssiä kuvaillaan eri konteksteissa eri tavoin, mutta yksi yhteinen punainen lanka löytyy kaikista: resilienssi on selviytymiskykyä - kykyä toimia ja palautua, kenties entistä vahvempanakin, kriisin tai epäsuotuisan tapahtuman aikana ja sen jälkeen. Resilienssiä on tutkittu useista eri näkökulmista, kuten ekosysteemin, terveyden, liiketalouden, yhteiskunnan ja yksilön työ- ja vapaa-ajan näkökulmasta. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että mitä parempi resilienssikyky, sitä paremmat mahdollisuudet selvitä kriiseistä. (Powley & Cameron 2020, 268.) Välikangas (2020) nostaa esille esihenkilötyön laadun vaikutuksen resilienssiin. Esihenkilö voi toiminnallaan joko parantaa tai vähentää organisaation, tiimin ja yksilöiden resilienssiä. (Välikangas 2020, 737–738.) Esihenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka valvoo ja johtaa yrityksestä riippuen yksilöä, tiimiä, vuoroa tai kokonaista osastoa varmistaakseen, että he toimivat tehokkaasti ja sovitun toimintamallin mukaisesti ja ovat tyytyväisiä työtehtävässään. Termi esihenkilö viittaa lähtökohtaisesti alemman tason johtotehtäviin ja esihenkilöt vastaavat usein puolestaan ylemmälle johdolle. Esihenkilötyössä on omat haasteensa ja vastuunsa, mutta se on myös palkitseva työ, jossa on mahdollista auttaa yksilöitä saavuttamaan heidän henkilökohtaiset uratavoitteensa. (Indeed 2021.)

Keväällä 2020 leviämään lähtenyt COVID-19-pandemia on vaikuttanut sekä ihmisiin että yrityksiin uudella, ennennäkemättömällä tavalla. Organisaatiotasolla sen vaikutukset ovat näkyneet ennen kaikkea siinä, että lähes kaikki organisaatiot ovat tilanteessa, joissa heidän on täytynyt pohtia strategiaansa ja organisaatiokulttuuriaan kokonaan uudessa, selviytymistaistelun valossa. (Hussin 2020, 2.) Lisäksi Venäjän sotatoimet Ukrainassa ovat osaltaan muuttaneet ympäristöä ja koetelleet organisaatioiden resilienssiä. Maailma muuttuu hurjaa vauhtia ja ympäristön muutosnopeudessa on organisaatioiden todella haastava pysyä mukana. Tästä ympäristön ja organisaatioiden välisen muutosnopeuden erosta Hamel ja Välikangas (2020, 77) käyttävät termiä resilienssikuilu.

2 Resilienssi

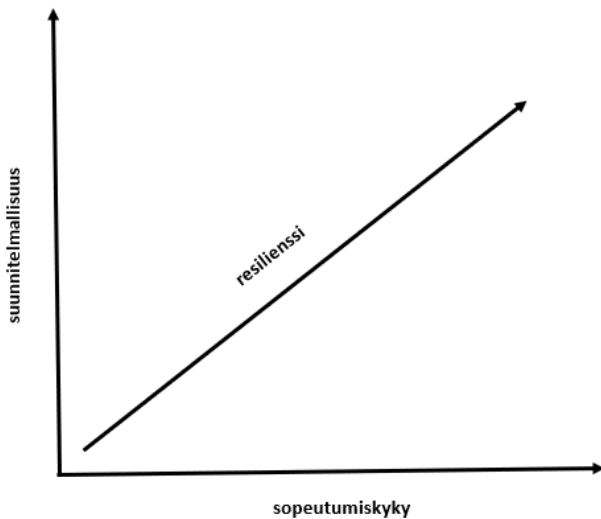
Usein resilienssistä puhuttaessa ajatukset siirtyvät erilaisiin ennalta arvaamattomiin tapahtumiin, kriiseihin. Kriisejä pidetään yhä harvinaisina tapahtumina, mutta todellisuudessa ne eivät ole. Todellisuudessa resilienssin käsite kumpuaa kuitenkin syvemmältä organisaatioiden historiasta. Resilienssin historia juontaa tiettävästi juurensa vuoteen 1973, jolloin C.S. Holling julkaisi tutkimuksen ”Resilience and stability of ecological systems.” ekosysteemeiden stabiliteetista ja resilienssistä. Ekosysteemin resilienssin Holling (1973) kuvaili tutkimuksessa niin, että kestävä ekosysteemi sietää häiriötä ilman, että nämä häiriöt vaikuttavat systeemin omiin rakenteisiin. Tutkimuksen mukaan resilienssi ekosysteemi pyrkii palaamaan häiriöiden jälkeen aina siihen samaan tilaan, joka oli ennen häiriötä. (Holling 1973, 21–22.)

2.1 Organisaation resilienssi

Sevillen (2017, 46) mukaan organisaatio kohtaa 40 % todennäköisyydellä seuraavan viiden vuoden aikana jonkun asteisen kriisin, jolloin myös organisaation halu ymmärtää ja kehittää omaa resilienssiään tulisi olla suuri. Kriisin seurauksena organisaation on mahdollista joko tipahtaa polvilleen tai kehittää toimintaansa, se riippuu lähes täysin organisaation oppimis- ja kehityshalusta ja -kyvystä. On tärkeää myös ymmärtää, että resilienssi on dynaamista, koska se elää ja muuttuu jatkuvasti ajan mukana. Näin ollen yhdessä kohtaa resilienssi organisaatio ei ole automaattisesti sitä myös jatkossa, jos organisaatiossa ei pidetä keskittymistä resilienssikyvyn seurannassa ja kehitetä omaa toimintakykyä jatkuvasti. (Shelton, Hein & Phipps 2022, 411.) Raetze, Duchek, Maynar, Kirkman ja Bradley (2021, 608) nostavat puolestaan esille tutkimustuloksia siitä, että mikäli organisaatiossa ei ole etukäteen valmistauduttu millään tavalla isompien kriisien kohtaamiseen, niin tällaisista organisaatioista 40 % joutuu lopettamaan toimintansa kahden vuoden sisällä tapahtuneesta kriisistä.

Seville (2017) kuitenkin muistuttaa, ettei yksikään organisaatio pysty suunnittelemaan, ennustamaan ja valmistautumaan kaikkeen tulevaan, jonka vuoksi organisaation resilienssin positiiviseen kehittymisen avaintekijöinä ovatkin nämä molemmat ominaisuudet: suunnitelmallisuus ja sopeutumiskyky. Jos organisaatio yrittää luottaa pelkästään toiseen näistä, tulee se hyvin todennäköisesti olemaan vaikeuksissa. (Seville 2017, 24.) Hamel ja Välikangas (2003) puolestaan painottavat,

miten on tärkeää muistaa, että tasapainoilu vanhojen ja uusien toimintatapojen välillä kriisin jälkeen on lähtökohtaisesti hyvä asia ja kertoo siitä, että organisaatiossa ollaan jatkuvan oppimisen tiellä. Jatkuva innovointi ei tulisi olla itsessään organisaation tavoite tai strategia, vaan parhaimmillaan se on taustalla oleva teema, jonka avulla organisaatio kehittyy ja kasvattaa resilienssiään. (Hamel & Välikangas 2003, 82–83.) Kuvio 1 näkee yksinkertaistettuna suunnitelmallisuuden ja sopeutumiskyvyn vaikutuksen resilienssiin.



Kuvio 1. Resilienssin muodostuminen (Seville 2017, 7, muokattu)

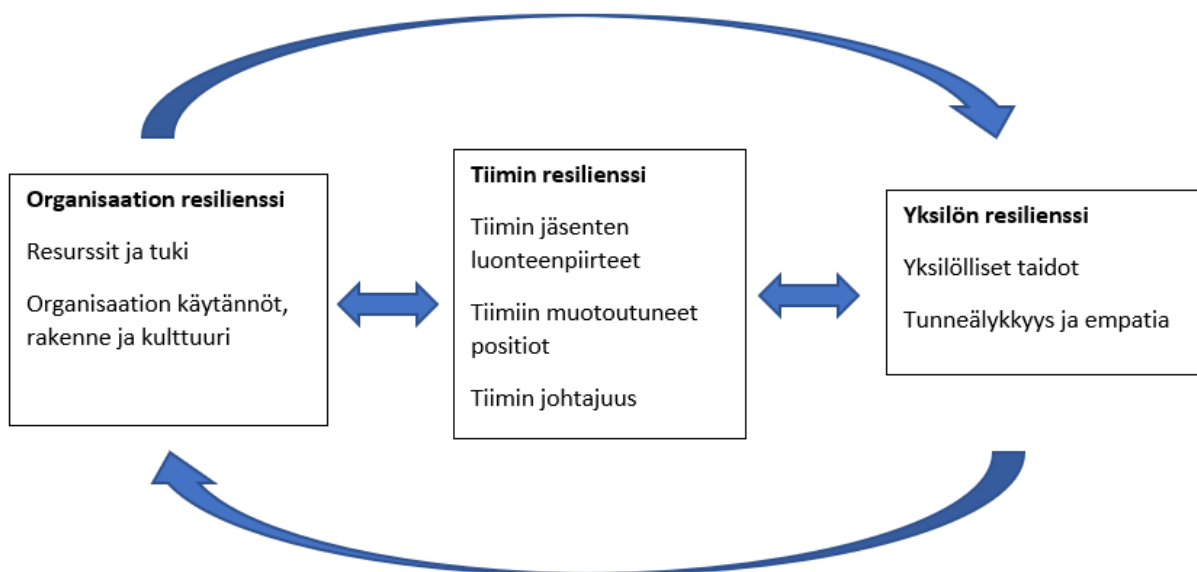
Antonacopoulou ja Sheaffer (2014) nostavat artikkelissaan esille sitä, miten organisaatioiden virheistä oppimisen kyky on monin paikoin puutteellinen ja kriisitilanteissa keskitytään helposti oppimisen sijasta syyllisten etsintään. Tämän johdosta kriisiin johtaneet virheet voidaan toistaa helposti uudelleen ja uudelleen, toisin sanottuna huono oppimiskyky korreloi suoraan organisaatioiden resilienssiin. He tuovat esille myös kriittisen näkökulman olemassa oleviin kriiseistä oppimisen analyysiin ja tutkimuksiin, koska niissä on heidän mukaansa usein keskitytty hyvin yksinkertaisten virheiden käsittelyyn ja unohdettu se, että ensin pitää ymmärtää oppimisen ja kriisin dynamiikka ennen kuin voi analysoida itse oppimista. (Antonacopoulou & Sheaffer 2014, 9–10.)

Ja juuri edellä mainitun näkökulman pohjalta Antonacopoulou ja Sheaffer (2014) esittelevät artikkelissaan LiC -oppimismallin (learning in crisis), jonka päämääränä on keskittyä nimenomaan oppi-

miseen ja sen ymmärtämiseen sekä yksilön, tiimin että organisaation tasolla. LiC-mallissa keskitytään siihen, että selitys ”tämä oli harvinainen tapaus tai yksittäistapaus” ei ole riittävä, vaan organisaatioiden tulee ymmärtää oppimisen ja kriisin dynamiikka. Antonacopouloun ja Sheafferin (2014) mukaan saattaa hyvin olla, että jotkut epäsuotuisat tapahtumat kärjistyvät organisaatioissa kriiseiksi, koska niitä kärjistetään ja väritetään heti alusta alkaen liikaa. Toisin sanottuna organisaatio saattaa itse tehdä tilanteesta kriisin, koska se ei ole ollut valmis kohtaamaan epäsuotuisia tapahtumia ja sen oppimiskyvykyys ei ole ollut riittävä. (Antonacopoulou & Sheaffer 2014, 12–15.) LiC on siis oppimismuoto uusiin epäsuotuisiin olosuhteisiin sopeutumisessa; miten prosessit koetaan ja miten niistä opitaan ja se perustuu olettamukseen, että parempi ymmärrys kriisien syistä ja mahdollisuus oppia menneistä kriiseistä voivat estää tulevien kriisien toistumisen. (Antonacopoulou & Sheaffer 2014, 56–58.)

2.2 Organisaation resilienssin kulmakivet

Seville (2017, 24–25), Raetze ym. (2021, 233–234) sekä Powley ja Cameron (2020, 269–270) tiivistävät organisaation resilienssin kuvion 2 mukaisesti kolmeen päätekijään: organisaatiotason resilienssiin, tiimitason resilienssiin ja yksilötason resilienssiin ja korostavat, että nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja muodostavat organisaation luontaisen tavan toimia ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Seuraavissa kappaleissa esitellään nämä kolme päätasoa tarkemmin.

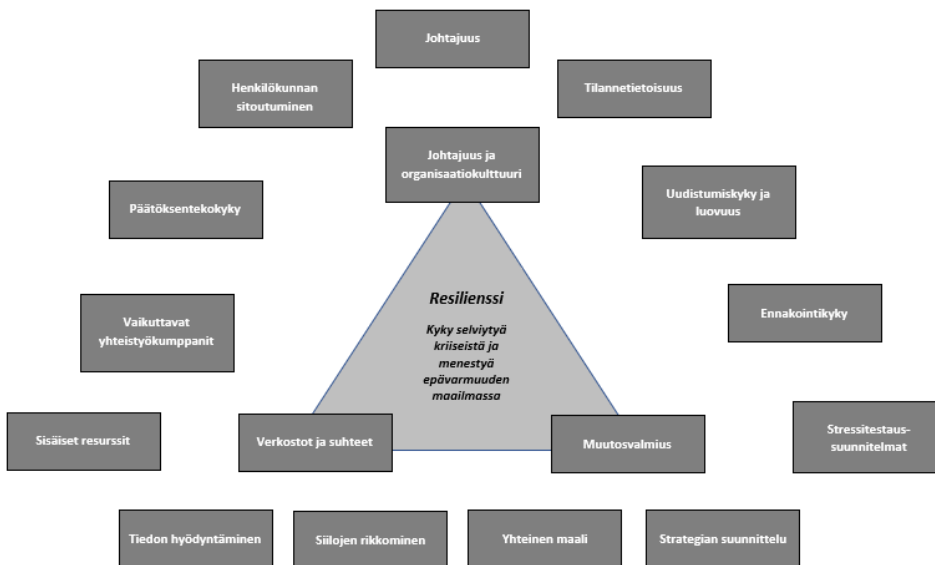


Kuvio 2. Organisaation, tiimin ja yksilön resilienssi (Seville 2017, 24-25; Raetze ym. 2021, 233-234; Powley & Cameron 2020, 269-270, muokattu)

Jokaisella organisaatiolla on oma luontainen tapansa toimia, organisaatiokulttuuri, joka antaa pohjan koko organisaation ydintoiminnalle (Powley & Cameron 2020, 269). Organisaation rakenne, kulttuuri ja käytännöt sekä käytettävissä olevat resurssit ja tuki ja muodostavat organisaation luontaisen tavan toimia ennalta arvaamattomissa tilanteissa - organisaation resilienssin. Resilienssiin vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaation ja sen sopeutumis- ja päätöksentekokyky, viestintä ja tiimien/yksilöiden valmius ja sopeutumiskyky muutoksiin. (Raetze S. 2020, 232.) Tyypillinen organisaatio koostuu useammasta tiimistä, joilla on jokaisella oma rakenne, omat työtehtävät ja jossain määrin myös omat käytännöt, kunhan ne ovat samassa linjassa organisaation tahtotilan kanssa. Tiimin resilienssiin vaikuttavat näin ollen sekä organisaation, tiimin että yksilön luontaiset toimintatavat ja käytännöt. Organisaatiotasolta tiimin resilienssiin vaikuttavat sekä organisaatiokulttuurin mukaiset käytännöt ja toimintamallit että organisaatiolta saatava resurssit ja tuki. Itse tiimin sisällä resilienssiin vaikuttavat tiimin johtajuus, positiot sekä tiimin jäsenten luonteenpiirteet. (Raetze 2020, 235.) Organisaation resilienssikyvyn ja tiimin oman resilienssikyvyn lisäksi tiimin kykyyn selviytyä ennalta arvaamattomista tilanteista vaikuttaa luonnollisesti myös tiimin jokainen yksilö ja heidän ominaisuutensa (Vakilzadeh & Haase 2020, 212).

Jokainen tiimi muodostuu puolestaan x määrästä yksilöitä ja jokaisella tiimin yksilöllä on oma työtehtävänsä. Yksilöllä on aina tietty määrä tietotaitoa, osaamista ja oppimishalua, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävästään. Jotta tiimi toimii ja pystyy yltämään tavoitteisiinsa, tarvitsee se lähtökohtaisesti jokaisen tiimin jäsenen työpanosta. Yksilön resilienssiin vaikuttavat puolestaan organisaation resilienssikyvyn ja tiimin resilienssikyvyn lisäksi yksilön taidot, tunneälykyky, paineensietokyky ja empatiakyky. (Raetze 2020, 240.)

Seville (2017) jakaa organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät 13 eri osa-alueeseen kuvion 3 mukaisesti. Nämä kolmetoista resilienssin tekijää koskevat jokaista organisaatiota niiden kokoon tai tuloksentekoon katsomatta. (Seville 2017, 19.) Viideksi tärkeimmäksi tekijäksi parhaimman mahdollisen resilienssin saavuttamiseksi Seville (2017, 30) näistä nostaa johtajuuden, henkilökunnan sitoutumisen, vaikuttavat yhteistyökumppanit, tilannetietoisuuden sekä uudistumiskyvyn ja luovuuden. Samoja asioita korostavat myös Xiao ja Cao (2017, 3) korostaen erityisesti positiivisen vuorovaikutuksen voimaa jokaisella osa-alueella.



Kuvio 3. Organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät (Seville 2017, 19, muokattu)

2.2.1 Johtajuuden merkitys

Mikäli organisaatiossa tai tiimissä on esihenkilö/esihenkilöitä, joita työntekijät arvostavat, joihin he luottavat ja joita he haluavat seurata, on sillä selkeä myötävaikutus resilienssiin. Kun henkilökunta luottaa siihen, että heidän esihenkilönsä on heidän puolellaan ja yksi heistä, ovat he luottavaisempia sen suhteen, että vastoin käymisistä selvitään. (Seville 2017, 30–31.) Myös Allison-Napolitano (2014, 6–8) korostaa esihenkilötyön merkitystä organisaation resilienssiin ja tuo esille myös sen, miten tärkeää on, että esihenkilöt ymmärtävät oman resilienssikykynsä nykytilanteen ja ennen kaikkea ovat halukkaita myös kehittämään ja ylläpitämään sitä. Hän nostaa esille viisi pointtia esihenkilöiden resilienssistä:

1. *Vaikka asiat olisivatkin juuri nyt todella hyvin, niin epäsuotuisat tapahtumat tulevat lähes poikkeuksetta yllättäen. Sen sijaan, että välttelee vastoinkäymisiä, on parempi kehittää omaa resilienssiään niiden kohtaamiseen.*
2. *Resilienssi ei ole sellainen asia, jota henkilöllä joko on tai ei ole. Kuka tahansa voi opetella kasvattamaan omaa resilienssiään.*
3. *Resilientit esihenkilöt saavuttavat paremmin tavoitteensa.*

4. *Mitä parempi resilienssi, sitä parempi paineensietokyky muutosten ja epäsuotuisien tapahtumien kohdatessa.*
5. *Mitä parempi resilienssi, sitä positiivisempi suhtautuminen asioihin ja sen myötä myös iloisempi elämä.*

(Allison-Napolitano 2014, 3.)

2.2.2 Henkilökunnan sitoutumisen merkitys

Hyvä johtajuus on yksi avaintekijöistä myös henkilökunnan sitoutumiseen ja sitoutuneiden työntekijöiden resilienssi organisaatiota kohtaavien epäsuotuisien tapahtumien koittaessa on puolestaan lähtökohtaisesti parempi, kuin sitoutumattomilla työntekijöillä. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että henkilö kokee työnsä ja roolinsa tärkeäksi, viihtyy työssään ja kokee organisaatiokulttuurin omakseen. (Seville 2017, 50–51.) Siinä missä Seville käsittelee sitoutumista yleisellä tasolla, niin Xiao ja Cao (2017) korostavat sitä, kuinka tärkeässä roolissa positiivinen vuorovaikutus on henkilökunnan sitoutumiseen nähden. Positiivisen vuorovaikutuksen kulmakiviksi he nostavat yksilötasolla optimistisen ajattelutavan, itseluottamuksen, uskon ja yhteenkuuluvuuden tunteen. (Xiao ja Cao, 2017, 3.)

2.2.3 Yhteistyökumppaneiden merkitys

Vaikuttavilla yhteistyökumppaneilla Seville (2017) tarkoittaa niitä yhteistyökumppaneita, joihin organisaatio voi hädänkin keskellä luottaa ja ratkaista haasteita yhdessä heidän kanssaan. ”Yhdessä tästä selvitään” -mentaliteetti parantaa resilienssiä sekä organisaation sisällä että organisaation sidoskumppaneiden kesken. (Seville 2017, 73.) Samaan aiheeseen liittyen Allison-Napolitano (2014, 37) nostaa esille luotettavien yhteistyökumppaneiden roolin erityisesti niissä hetkissä, kun organisaation tulee pystyä tekemään kovia päätöksiä, jotka koettelevat niiden resilienssiä.

2.2.4 Tilannetietoisuuden merkitys

Tilannetietoisuuden/-tajun merkitystä Seville (2017) korostaa myös huomattavasti. Mikäli organisaatiossa ollaan ajan hermoilla, eli seurataan aktiivisesti sekä oman toimintaympäristön että koko maailman tilannetta, on silloin myös reagointi epäsuotuisiin tapahtumiin helpompaa ja nopeam-

paa. Jos organisaatio tulee kaikessa hieman jäljessä, antaa se toiminnastaan sekä sisälle- että ulospäin hitaan kuvan, joka johtaa helposti huonompaan resilienssiin kaikilla tasoilla. (Seville 2017, 93.) Raetze ym. (2021) nostavat tilannetietoisuuden tärkeäksi osa-alueeksi riittävien resurssien merkityksen. Mitä isompi organisaatio, sitä enemmän tulee olla uskallusta käyttää resurssien kapasiteettiä resilienssin parantamiseen. (Raetze ym. 2021, 608.)

2.2.5 Uudistumiskyvyn ja luovuuden merkitys

Uudistumiskyky ja luovuus ovat asioita, joiden merkitystä Witmer ja Mellinger (2015) korostavat resilienssin kannalta hyvin merkittävinä tekijöinä. Alati muuttuvassa maailmassa nämä ominaisuudet lisäävät organisaation resilienssiä. Organisaation pitää osata ajatella aina nykyhetken lisäksi myös tulevaisuutta ja kannustaa organisaatiokulttuurissaan luovuuteen. (Witmer & Mellinger 2015, 260–261.) Sevillen (2017) mukaan uudistumiskyky ja luovuus korostuvat epäsuotuisan tapahtuman aikana ja sen jälkeen tärkeinä tekijöinä. Mikäli organisaatiolla on oppimishalua ja -kykyä, mahdollistavat ne jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen epävarmassa maailmassa. Ja kun organisaatio osaa ja uskaltaa mukauttaa ja uudistaa toimintaansa, on sen resilienssi silloin myös entistä parempi. Seville (2017, 112–113.)

2.3 Organisaation resilienssin prosessi

Edellisessä kappaleessa kuvailtiin organisaation resilienssiin vaikuttaneita tekijöitä. Tässä kappaleessa puolestaan kuvaillaan organisaation resilienssin prosessia: mitä organisaatioissa tapahtuu ennen ennalta arvaamatonta epäsuotuisaa tapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen. Organisaation resilienssin vaiheet ja prosessi ovat kuvattuina myös kuvioissa 4 ja 5.



Kuvio 4. Resilienssin vaiheet (Xiao & Cao 2017, 3, muokattu)

Resilientti organisaatio havainnoi toimintaympäristöään jatkuvasti ja osaa reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeasti ja määrätietoisesti. Kaikkein ei voi etukäteen valmistautua, mutta suunnitelma kriisitilanteiden varalle on tärkeä olla olemassa ainakin siltä osin, että organisaatiossa ja sen tiimeissä roolitus ja työnjako on tehty ja se on kaikkien tiedossa. Ennen ennalta

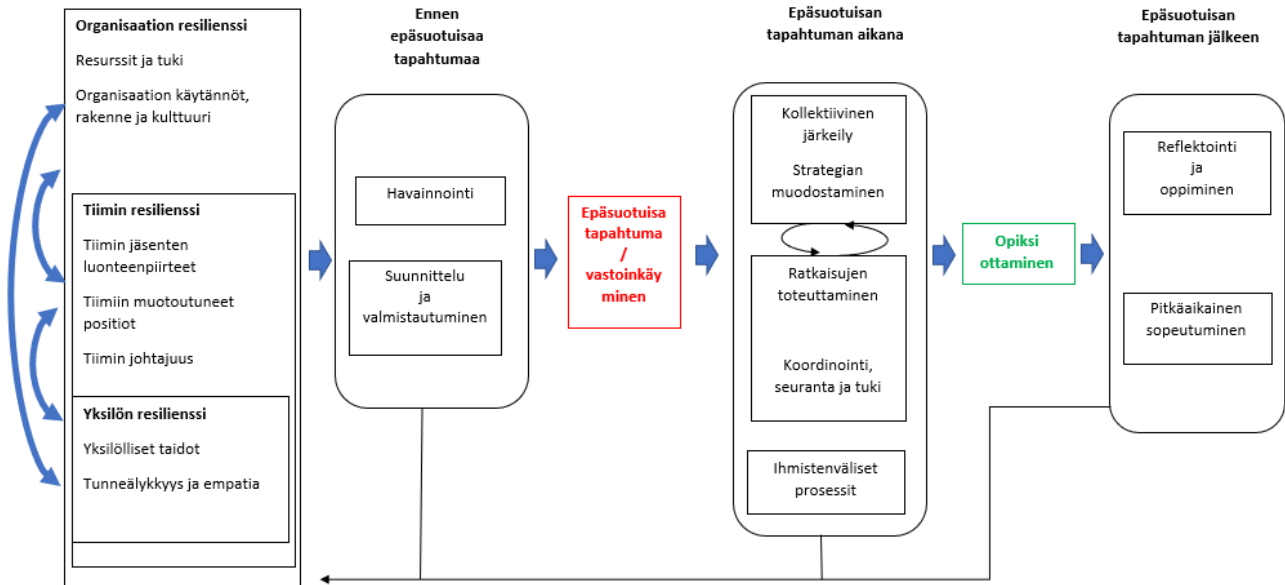
arvaamatonta epäsuotuisaa tapahtumaa organisaatiossa on siis käynnissä jatkuva havainnointi ja ennaltaehkäisevät toimintasuunnitelmat on tehty ja niitä päivitetään jatkuvasti. (Raetze 2020, 240–241.) Xiao ja Cao (2017, 2) puolestaan korostavat, että organisaation resilienssi on prosessi, mihin vaikuttavat organisaation resurssit ja rutiini toimia poikkeuksellisessa tilanteessa.

Sitten jos/kun tapahtuu se hetki, että organisaatio kohtaa jonkun epäsuotuisan tapahtuman, on siihen pystyttävä reagoimaan riittävän nopeasti, rohkeasti ja suunnitelmallisesti. Tässä vaiheessa kukaan ei pysty varmaksi sanomaan, kuinka pitkäaikainen epäsuotuisan tapahtuman kesto on, jonka vuoksi organisaation, tiimin ja yksilön sopeutumis- ja muutосkykyä testataan kenties vaikeimmalla mahdollisella tavalla - ennalta-arvaamattomuudella. Resilientti organisaatio pystyy kuitenkin epäsuotuisan tapahtuman aikana muodostamaan kollektiivisesti tilannekuvan tapahtuneesta ja muodostamaan strategian tilanteen vakavuuteen, ennustettavuuteen ja organisaation toimintakulttuuriin perustuen. (Seville 2017, 149–151.) Se pystyy antamaan myös resurssit ja tuen tiimeille ja niiden esihenkilöille, jotta suunnitellut ratkaisut pystytään toteuttamaan hallitusti ja yhdenmukaisesti ja niiden onnistumisia/haasteita pystytään seuraamaan ja päivittämään jatkuvasti. Resilienssi tiimi ja sen esihenkilö on saanut tuen resilienssilta organisaatiolta ja pystyy näin ollen tukemaan myös yksilön resilienssiä parhaalla mahdollisella tavalla. Epäsuotuisan tapahtuman aikana yksilötasolla ihmistenväliset prosessit kasvavat ja niissä yksilön resilienssikyky korostuu. (Raetze 2020, 240.) Xiao ja Cao (2017, 3) kuvaavat epäsuotuisan tapahtuman ensimmäisiä vaiheita käsitteillä tuhoisa tapahtuma ja siitä seuraava toimintahäiriö.

Vihdoin ja viimein kun epäsuotuisa tapahtuma on päättynyt, tullaan resilienssitasolla todella tärkeään vaiheeseen: reflektointiin, oppimiseen ja sopeutumiseen (Xiao & Cao 2017, 3). Tässä kohtaa resilienssissä organisaatiossa käydään jokaisella tasolla läpi se, että mitä tapahtui ja miksi, miten siitä suoriuduttiin, mitä tulee ottaa opiksi ja minkälaisen pitkäaikaisen muutoksen/sopeutumisen tapahtunut organisaatioon, tiimeihin ja yksilöihin ja niiden resilienssikykyyn aiheuttaa (Seville 2017, 115). Tapahtuneen jälkeen on hyvin mahdollista, että paluuta entisiin toimintamalleihin ei enää ole, jolloin sopeutuminen ”uuteen normaaliin” on ensiarvoisen tärkeää (Vakilzadeh & Haase 2020, 213). Xiao ja Cao (2017) käyttävät tästä vaiheesta käsitettä havainnointi ja käyttäytyminen. Tässä vaiheessa resilienssiä mitataan sen kaikilla päätasoilla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Xiao ja Cao 2017, 3.)

Lopulta prosessissa palataan taas takaisin ensimmäiseen vaiheeseen ja resilienssissä organisaatioissa on saatu parannettua valmiuksia seuraavan epäsuotuisan tapahtuman varalle. Epäsuotuisan tapahtuman jälkeen on organisaatiotasolla tärkeää tarkastella, kuinka resurssit, tuki, käytännöt, rakenne ja koko organisaatiokulttuuri pärjäsivät prosessissa ja kuinka niitä olisi mahdollista kehittää entistä paremmaksi. (Xiao ja Cao 2017, 3.) Seville (2017, 94) korostaa, että on tärkeää arvioida kriittisesti, onko organisaation johtajuus, vastuunjako ja viestintä ollut onnistunutta kriisin aikana ja toisaalta myös sitä, että olisiko kyseinen epäsuotuisa tapahtuma voinut olla ennustettavissa ja olisiko siihen sitä kautta voitu varautua vielä paremmin. Witmer ja Mellinger (2015, 259) sekä Xiao ja Cao (2017, 3) käyttävät tästä vaiheesta käsitettä palautuminen, jossa resilienssi organisaatio pystyy uudistumaan ja kehittämään toimintaansa.

Tiimitason resilienssiä arvioitaessa on tärkeää arvioida, kuinka hyvin tiimin johtajuus toimi koko prosessin aikana; saiko tiimi tarpeeksi tietoa ja tukea prosessin aikana ja riittikö esihenkilöllä aikaa myös yksilöllisiin kohtaamisiin ja johtamiseen. Lisäksi resilienssin kannalta tärkeä arviointikohde on tiimityö, eli kuinka hyvin tiimi onnistui puhaltamaan yhteen hiileen kyseisenä ajanjaksona, mikä tunnelma tiimissä on prosessin päätteeksi ja myös se, että toimiko tiimi organisaatiokulttuurin mukaisesti. (Raetze 2020, 233.) Seville (2017) korostaa, että on tärkeää, että tiimi toimii organisaation etujen ja toimintamallien mukaisesti. Jos tiimi selviäisi epäsuotuisasta tapahtumasta, mutta tekisi sen vastoin organisaation ohjeita ja toimintamalleja, ei tämä olisi kauaskantoista toimintaa, vaan pitkässä juoksussa voisi heikentää organisaatiotason resilienssiä. Yksilötason resilienssin osalta tärkeitä arvioitavia asioita ovat se, kuinka hyvin yksilöiden tietotaito, tunneälykyys, vuorovaikutustaidot ja paineensietokyky toimivat epäsuotuisan tapahtuman aikana. Lisäksi jatkoon kannalta on tärkeää varmistaa, että ovatko yksilöt oikeissa positioissa ja saivatko he tarpeeksi tietoa ja tukea prosessin aikana. (Seville 2017, 52–53.)



Kuvio 5. Organisaation resilienssin prosessi (Raetz 2020, 233, muokattu)

3 Esihenkilötyö

Johtajuus on yrityksen toimintamallin ja tahtotilan opettamista ja siirtämistä koko henkilökunnalle. Yksilö ei voi olla johtaja ilman seuraajia ja seuraajien pitää olla halukkaita noudattamaan johtajan linjauksia. Siihen, saako johtaja henkilökunnan sitoutumaan haluttuun toimintamalliin, vaikuttaa monet asiat. Yksi tärkeimmistä on se, miten johtaja käyttää hänelle suotua valtaa. Vallankäyttöön on useita tapoja ja niitä arvioidaan ja arvostellaan jatkuvasti niin alaisten, asiakkaiden kuin sivusta-seuraajienkin toimesta. Johtajan pitää tuntea ja hallita luvut ja organisaatiokulttuurin, mutta ennen kaikkea hänen pitää tuntea alaisensa ja hyödyntää heidän vahvuutensa. Johtamistyylejä on olemassa useita ja jokaista tyyliä tarvitaan joskus. Kuitenkin ihmisläheinen johtaminen on se, joka tuottaa pitkässä juoksussa eniten tulosta. (Buchanan & Huczynski 2004, 723–725.) Einola ja Alveson (2021, 846) kuitenkin muistuttavat, että käytännön tasolla esihenkilötyö on siitä paradoksaalista, että sillä on niin monta erilaista merkitystä, kuin tiimissä on jäseniä.

Esihenkilötyö on johtamista ja tähän viitaten Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) esittelevät Complexity Leadership Theoryn -viitekehyksen, jossa johtajuus on jaettu kolmeen toimintoon: mukautuvaan, hallinnolliseen ja mahdollistavaan johtamiseen. Mukautuvalla johtamisella tarkoitetaan meneillään oleviin tapahtumiin mukautuvaa, luovaa, oppimiskykyistä ja vuorovaikutukseen

perustuvaa johtajuutta. Siinä keskitytään kuuntelemiseen, muuntautumiskykyyn ja jatkuvaan oppimiseen, joilla mahdollistetaan yhteiset onnistumiset. Se on parhaimmillaan yksi tärkeimmistä muutosten lähteistä organisaatiossa, sillä mukautuvan johtamisen nähdään tuovan yhteen ihmisiä ideoineen. Se on ympäristöön sopeutuvaa ja sitä ei yhdistetä autoritaariseen johtamiseen. Mukautuvaa johtamista voi tehdä myös ilman esihenkilöstatusta esimerkiksi tiimipalaverissa. (Uhl-Bien ym. 310–312.)

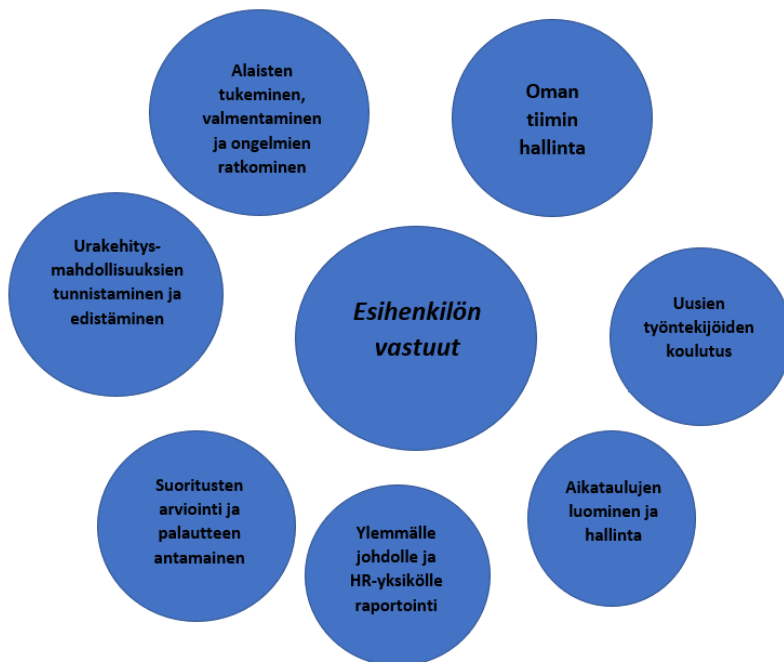
Hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan Uhl-Bienin ym. (2007) teoriassa esihenkilötehtävissä olevien henkilöiden ja tiimien toimintaa, jotka suunnittelevat ja koordinoivat toimintaa niin, että organisaatiossa määritetyt tavoitteet ja tulokset saavutetaan mahdollisimman tehokkaalla ja vaikealla tavalla. Hallinnolliseen johtamiseen kuuluu mm. suunnitelmien tekeminen, strategian vision rakentaminen ja resurssien kohdistaminen oikeisiin asioihin, jotta tavoitteet tulisivat saavutetuksi. Lisäksi hallinnollinen johtaminen käsittää kriisien ja konfliktien hallintaa ja se on ylempältä tasolta alemmalle tasolle suuntautuva toiminto, joka perustuu auktoriteettiin ja asemaan, jossa on valta tehdä päätöksiä organisaation puolesta. Uhl-Bien ym. (2007) kuitenkin korostavat, että hallinnollisessa johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää osata ottaa huomioon organisaation ylhäältä tulevan johtamisen tarve, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation dynamiikkaan. Esimerkiksi päätös yrittää kasvattaa tehokkuutta epävakassa ympäristössä voi heikentää yrityksen resilienssikykä. (Uhl-Bien ym. 2007, 300.)

Mahdollistavalla johtajuuden päämäärä on yksinkertaistettuna luoda edellytykset mukautuvalle johtamiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollistavan johtajuuden mallissa luodaan organisaatioon sellaista toimintakulttuuria, jossa edistetään vuorovaikutusta, luovuutta ja kaikkien äänen kuuluviin saamista, toisin sanottuna siinä luodaan myös todella paljon organisaatiokulttuuria.

Mahdollistavaa johtamista tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, mutta roolin luonne vaihtelee hierarkkisen tason ja aseman mukaan. Mahdollistava johtaminen yhdistetään kuitenkin useimmiten keskitason esihenkilörooleihin, koska heillä on käytössään ylempää tulevat viitekehukset, joiden rajojen sisällä he luovat toimintakulttuuria omiin tiimeihinsä. (Uhl-Bien ym. 2007, 301–302.) Einola ja Alvesson (2021, 847–848) ovat samoilla linjoilla Uhl-Bienin ja muiden kanssa siitä, että jos esihenkilö toimii mahdollistavan johtajuuden mallin mukaisesti, on lopputuloksena silloin sekä tyytyväinen että sitoutunut henkilökunta.

3.1 Esihenkilön vastuut

Menestyneillä esihenkilöillä on erinomaiset vuorovaikutus-, organisointi- ja viestintätaidot. Näiden taitojen avulla he pystyvät siirtämään tietoa ylemmältä johdolta työntekijöille ja viestimään tiiminsä suorituksista tai tarpeista ylemmälle johdolle. Kuviossa 6 on kuvattuna esihenkilöiden monipuoliset vastuut, kuten tiimin arjen pyörittäminen, tiimin hallinta, aikataulutus, kouluttaminen ja kouluttautuminen, tiimin tukeminen ja valmentaminen, urakehitysmahdollisuuksien tunnistaminen ja edistäminen, suoritusten arvioiminen ja palautteen antaminen. Nämä kaikki ovat jatkuvia vastuita, joissa esihenkilön johtamistaidot nousevat suureen arvoon. Kun esihenkilö mahdollistaa jokaisen yksilön onnistumisen, on tiimillä silloin kaikki mahdollisuudet myös hyvään tuloksenteen. (Indeed 2021.)



Kuvio 6. Esihenkilön vastuut (Indeed 2021, muokattu)

Holmberg, Larsson ja Bäckström (2016, 155) nostavat puolestaan tutkimuksessaan esille esihenkilön vastuista seitsemän tärkeää kulmakiveä. Nämä kulmakivet esitellään seuraavissa kappaleissa.

3.1.1 Organisaation toiminnan tarkoitus ja organisaatiokulttuuri

Ensimmäisenä Holmberg ym. (2016) nostavat esiin *olemassaolon tarkoituksen ymmärryksen*, eli sen miten tärkeää on, että esihenkilö ymmärtää mitä organisaatio edustaa, miksi se on olemassa ja mitkä ovat asiakkaiden odotukset organisaatiota kohtaan. Kun esihenkilö ymmärtää kaiken tämän, pystyy hän myös jokapäiväisessä arjessa johtamaan tiimiään organisaation tarkoituksen ohjaamana. (Holmberg ym. 2016, 156–157.)

Toinen esihenkilön vastuiden kulmakivi on *organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja sen noudattaminen*. Jos organisaatiokulttuurissa kannustetaan esimerkiksi rohkeuteen, nopeisiin päätöksiin, avoimeen viestintään ja vastuunkantoon, on esihenkilön tehtävä olla näiden keulakuvana. Mikäli taas esihenkilön oma resilienssikyky poikkeaa vahvasti organisaation resilienssistä, voi se pahimmillaan aiheuttaa lisää pienempiä kriisejä isomman kriisin sisällä. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää, että esihenkilöt soutavat organisaation kanssa samaan suuntaan ja ovat sitoutuneita organisaatioon. (Codreanu, Antonoaie & Vasilescu 2021, 17–19.) Organisaatiokulttuuri on yksinkertaistettuna yrityksen päivittäistä toimintaa: miten asiat ovat tapana tehdä ja miten ne siirretään eteenpäin aina uusille ja uusille työntekijöiden sukupolville. Kulttuurin ytimessä ovat arvot, normit, perinteet, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Organisaatiokulttuurin tutkija Edgar H. Schein on määritellyt käsitteen seuraavasti: organisaatiokulttuuri on sellainen perusoletusten toimintamalli ja -kulttuuri, joka on luotu ratkomaan organisaation ulkoiseen ympäristöön ja sisäiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja haasteita ja joka on toiminut käytännössä riittävän hyvin ja riittävän kauan aikaa, että sitä voidaan pitää niin laadukkaana, että se voidaan opettaa myös organisaation uusille jäsenille oikeana tapana toimia ja ajatella. (Buchanan & Huczynski 2004, 643–644.) O'Reilly, Caldwell, Chatman ja Doerr (2014, 595) puolestaan korostavat artikkelissaan ylimmän johdon roolia organisaatiokulttuurin luomisessa ja ylläpidossa ja muistuttavat, että toimitusjohtaja on organisaatiokulttuurin kasvot ja sielu.

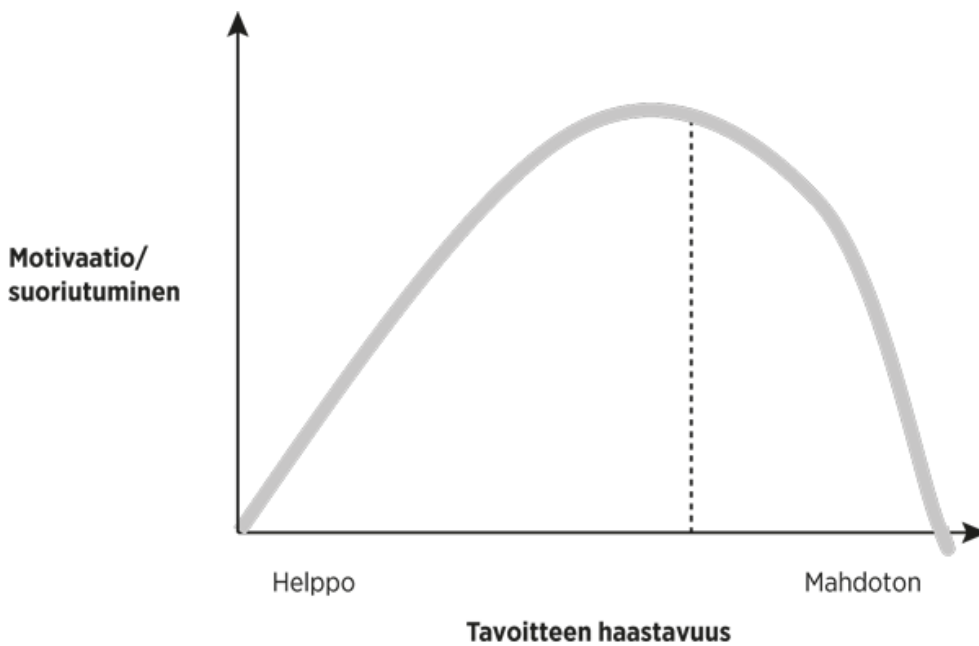
Organisaatiokulttuurin tulisi kulkea käsi kädessä strategian kanssa, sillä jos nämä kaksi asiaa eivät täydennä toisiaan, ei ole pienintäkään epäilystä, kumpi toteutuu – niin vahva on opitun kulttuurin vaikutus tekemiseemme (Kuusela 2015, 47). Jos asian taas kääntää toisin päin, organisaatiokulttuuri on parhaimmillaan yhtä kuin yrityksen strategia. Se miten asiat on totuttu tekemään, on juuri se tapa, jolla toteutetaan yrityksen strategiaa eikä näiden väliin jää tilaa ristiriidoille. (Rossi 2012, 2.)

3.1.2 Suoritusten johtaminen

Kolmas kulmakivi on puolestaan *sopimuksen teko ja suoritusten johtaminen*, joilla tarkoitetaan sitä, että esihenkilöllä tulee olla oikea käsitys siitä, mitä työnantaja häneltä odottaa ja siitä, että hänen omat alaisensa tietävät ja ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Kun tavoitteet ja toimintatavat on yhdessä sovittu, on johtaminen silloin myös huomattavasti selkeämpää, kun kaikki tietävät, mitkä ovat organisaation odotukset ja vaatimukset heidän työpanostaan kohtaan. Tämä on tärkeää tehdä selväksi jo työsopimusta tehdessä. (Holmberg ym. 2016, 157–158.)

Suorituksen johtaminen on esimiehen päivittäistä valmentavaa johtamista. Työntekijöille pitää olla selkeästi määritelty, mitä työnantaja heiltä odottaa ja myös vaatii. Kun työtavoite on käyty läpi, tulee suoritusta seurata ja antaa siitä jatkuvaa palautetta. Suorituksen johtaminen tukee työntekijöiden perustehtäväsuuntautunutta toimintaa ja mikä tärkeintä, se viestii oikeudenmukaista ja johdonmukaista johtamista. Jos esimerkiksi mahdolliseen alisuoriutumiseen ei puututa, antaa se työyhteisölle viestin kaksoisstandardeista: esimiehen puheet ja teot eivät täsmää ja se on myrkyä työilmapiirille. (Aro 2018, 150.)

”Ihmiset yltyvät yleensä sitä kovempiin suorituksiin, mitä kovempia tavoitteita heille asetetaan, kunhan he uskovat tavoitteiden olevan realistisia. Epärealistiset tavoitteet hävittävät työmotivaation – jopa kokonaan” (Pellinen 2017, 122). Kuvio 7 näyttää kaikessa yksinkertaisuudessaan sen, kuinka motivaation/suoriutumisen maksimoinniksi tavoitteet tulee olla asetettuna korkealle, muttei saavuttamattomiin. Ympäripyöreästi asetetut ”tee parhaasi” -tavoitteet eivät motivoi samalla tavalla, kuin tarkasti asetetut tavoitteet. Pellinen esittelee kirjassaan Herzbergin (1964) tutkimuksen, jonka mukaan työntekijöitä motivoi palkan ja työn pysyvyyden sijaan psykologiset tuntemukset, kuten tavoitteiden saavuttamiset, kehittymismahdollisuudet ja vastuun kasvaminen. (Pellinen 2017, 121–123.)



Kuvio 7. Tavoiteasetantateoria (Pellinen 2017, 121, muokattu)

3.1.3 Siltojen rakentaminen

Neljäs kulmakivi esihenkilön vastuissa on *linkkinä toimiminen*. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilöiden tärkeänä roolina on toimia linkkinä oman tiiminsä ja organisaation ylemmän johdon välissä. Jos tämä linkki puuttuu, syntyy organisaation eri tasojen välille helposti iso kuilu, joka voi aiheuttaa organisaation selkärangan ”katkeamisen”. Linkkinä toimimisen ydinajatuksena on jakaa ymmärrystä molempiin suuntiin, sillä usein kuilut organisaatioiden sisällä syntyvät siitä, etteivät osapuolet ymmärrä toisiaan eikä linkkiä heidän välillään ole. Tällaisissa tapauksissa erityisesti ylin johto voi joutua kovan kritiikin kohteeksi, kun heidän toimenpiteitensä tai lausuntoja ei ole riittävästi perusteltu tai avattu henkilökunnalle. (Holmberg ym. 2016, 158.)

3.1.4 Energian ylläpitäminen

Viides Holmbergin ym. (2016, 158) kulmakivi on puolestaan *energian ylläpitäminen*. Esihenkilö on se, joka tuo tiimin tekemiseen merkityksen ja saa tiimin jäsenet tuntemaan motivaatiota ja ylpeyden tunnetta tekemästään työstä ei pelkää yksilönä vaan koko tiiminä. Niin pitkään kuin yksilöt näkevät itsensä tärkeämpänä kuin ryhmän, ei ryhmä voi toimia tehokkaasti. Yksilöiden tulee

lopettaa itsensä näkeminen yksilöinä ja päinvastoin nähdä itsensä ryhmän jäsenenä. Jokaisen yksilön sitoutuminen ryhmässä toimimiseen ja ryhmän tavoitteisiin on merkittävässä roolissa ryhmän menestykseen ja tässä esihenkilön rooli energian tuottajana ja ylläpitäjänä on merkittävä. (Buchanan & Huczynski 2004, 355.)

3.1.5 Valmentava johtaminen

Kuudenneksi esihenkilön vastuiden kulmakiveksi nousee *valmentava johtaminen*. Valmentavalta johtajalta löytyy hyvät vuorovaikutustaidot, eikä hänellä ole tarvetta olla itse korkeimmalla jaluksella. Hän ymmärtää, että tuloksen teon ydin on osaava ja motivoitunut ryhmä, jossa jokaisen vahvuudet on osattu hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tähän valmentava johtaja tarvitsee hyvää ihmistuntemusta. (Kurttila & Aalto 2021, 14.) Hän on ratkaisukeskeinen suunnannäyttävä, mutta ei tuo itse valmiita ratkaisuja, vaan haastaa työntekijöitään keksimään niitä – ja on myös itse mukana keksimässä ratkaisuja yhdessä ryhmän kanssa. Valmentava johtaja osaa johtaa niin yksilöä, ryhmää kuin myös itseänsä. (Ladyshevsky 2010, 294.) Valmentajan rooli on kiinnostua, kysellä, kuunnella ja arvostaa. Hän esittää avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata ainoastaan ”kyllä” tai ”ei”. Nämä kysymykset pakottavat työntekijöitä avaamaan uusia näkökulmia, ajattelemaan ja oivaltamaan. Valmentajan rooli on olla ratkaisukeskeinen, mutta ei ratkaisun antaja. (Kurttila & Aalto 2021, 15–16.)

Valmentavan johtamisen hyödyt liittyvät sekä työhyvinvoinnin että tuloksellisuuden parantamiseen. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja häntä kuunnellaan, lisää se hänen motivaatiotansa ja aktiivisuutta. (Ladyshevsky 2010, 295.) Motivoitunut työntekijä on puolestaan sitoutunut, jolloin turhat poissaolot vähenevät. Kun esimies toimii valmentavana, hän saa otettua jokaisen jäsenen osaamisen, ideat ja näkökulmat käyttöön. Ja kun jokainen työntekijä tuntee voitavansa vaikuttaa yrityksen tulokseen, tekevät he myös kaikkensa sen eteen, että tulosta myös syntyy. Jos taas työntekijä kokee olevansa ainoastaan ”turha” ryhmän jäsen, ei häneltä saada myöskään täyttä työpanosta, vaan lopputuloksena on alisuorittaminen. (Kurttila & Aalto 2021, 17–18.)

3.1.6 Vuorovaikutustaidot

Seitsemäs ja viimeinen Holmbergin ym. (2016) esittelemä kulmakivi on esihenkilön *vuorovaikutustaidot*. Esihenkilön tulee saada koko tiimi kokemaan itsensä tärkeäksi ja saada näin koko tiimin sitoutumaan organisaation kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Tässä prosessissa korostuvat esihenkilön viestintä- ja yhteistyötaidot, selkeä roolitus ja vahvuuksien hyödyntäminen sekä selkeä ymmärrys toimintakentästä ja siitä, mikä tiimin ydintehtävä on. (Holmberg ym. 2016, 159.)

Esihenkilön jokainen sana, äänensävy, katse ja päätös vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Se tapa, jolla esihenkilö käyttäytyy, kertoo koko yhteisölle yksinkertaisen asian: tämä on meidän toimintatapamme. Hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot ovat toimivan esihenkilötyön ydin ja ne vaikuttavat valtavasti vallitsevaan työilmapiiriin. Toimiva kommunikointi on kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta. Siinä ei ainoastaan kuulla, siinä kuunnellaan. Siinä ei ainoastaan puhuta, siinä keskustellaan. Kommunikoinnin tärkeys tulee usein esille siinä vaiheessa, kun se ei toimi. Jos toista osapuolta ei kunnioiteta, on lopputulos taas huonoin mahdollinen. Mitä sanomme ja miten sanomme? Mitä teemme ja miten teemme? Jo pelkkä kehon kieleemme kertoo meistä paljon ja siihen vastapuoli kiinnittää ensimmäisen huomionsa. (Buchanan & Huczynski 2004, 180–201.)

3.2 Esihenkilön resilienssi

Holmberg ym. (2016) tuovat esille tutkimuksessaan kuinka puutteelliset johtamistaidot ja sitä kautta resilienssin puute voivat myötävaikuttaa useisiin negatiivisiin lopputuloksiin, kuten alisuoriutumiseen ja raiteilta suistumiseen, mutta myös huonompaan työhyvinvointiin ja mahdolliseen loppuun palamiseen. Tämän vuoksi esihenkilön resilienssikyky on ensiarvoisen tärkeää sekä hyvinvoinnin ja terveyden että koko tiimin toimivuuden kannalta. (Holmberg ym. 2016, 157–159.)

Hamel ja Välikangas (2003) esittävät johtamisen työkaluksi ”Zero Trauma Transformation” -konseptin esihenkilöiden resilienssin perustaksi. Tämän ajatuksen lähtökohtana on se, että suuriin muutoksiin pystytään vastaamaan ennen kuin ne muuttuvat kriiseiksi. Tämä vaatii esihenkilöiltä seuraavia ominaisuuksia: muutostarpeen hyväksyminen, moninaisten strategisten vaihtoehtojen arvostaminen, resurssien vapauttaminen innovatiivisiin käyttötarkoituksiin sekä tehokkuuden ja

uudistumisen omaksumisen. Lisäksi Hamel ja Välikangas (2003) tuovat esille, että mikäli esihenkilöt ottavat asiakseen resilienssin kehittämisen, saadaan johtajuus vietyä uudelle tasolle. (Hamel & Välikangas 2003, 116–117.)

Välikangas (2020) korostaa moraalin merkitystä esihenkilöiden resilienssistä puhuttaessa. Johtajuus nousee kriiseissä esille myös moraalisenä toimintana, joka on yhteiskunnallisen ja taloudellisen kestävyuden perusta ja jonka perusteella esihenkilöitä arvioidaan. ”Tuottaako vai vähentääkö esihenkilö toiminnallaan resilienssiä?” on kysymys, joka vaatii jokaisella tasolla ja organisaatiossa välitöntä arviointia. (Välikangas 2020, 737–738.) Codreanu, Antonoaie ja Vasilescu (2021, 8–9) tuovat esille samaa näkökulmaa kuin Välikangas edellä: organisaation resilienssi on se, joka määrää suunnan kriisien hetkillä.

3.2.1 Esihenkilön resilienssin vaikutukset organisaation resilienssiin

Resilienssi on tärkeää organisaation jokaisella tasolla, mutta esihenkilöiden esimerkillä on poikkeuksellisen suuri vaikutus koko organisaation resilienssiin. Resilientit esihenkilöt osaavat kovankin stressin keskellä tuottaa positiivisia tunteita ympärilleen ja pystyvät näin parantamaan omalla toiminnallaan ja esimerkillään koko tiimin resilienssiä. (Waugh, Thompson & Gotlib 2011, 1065.) Sutcliffe ja Vogus (2003, 100) tuovat saman asian esille puolestaan siitä näkökulmasta, että ilman resilienssiä esihenkilöt tulevat hauraammiksi ja menettävät kykynsä positiivisiin reaktioihin ja heikentävät helposti näin myös ympärillä olevien ihmisten resilienssiä

Shelton, Hein ja Phipps (2021) tutkivat esihenkilöiden resilienssin ja johtamistyylien suhdetta toisiinsa. He toteuttivat tutkimuksen online-kyselyn avulla, johon vastasi 101 yhdysvaltalaisen yliopiston alumnia, jotka toimivat esihenkilöinä eri aloilla. Tutkimuksessa kävi selväksi, että resilienssi on monitahoinen käsite ja sen suhde johtamistyyliin vaihtelee sen mukaan, mitä osa-aluetta käsitellään. Tärkeimmäksi havainnoksi tutkimuksessa nousi, että esihenkilön työprosessitaitoja (ajanhallinta, ajankäyttö, yhteistyötaidot, synergia ja vastaanottokyvykkyys) pidetään ensisijaisen tärkeinä koko tiimin resilienssin parantamisen kannalta. (Sheltonin ym. 2021, 411–412.) Lisäksi Shelton ja muut (2021, 412) toteavat, että nämä tutkimustulokset aiempia alan tutkimuksia siitä, että resilienssillä on merkittävä yhteys positiivisiin johtamiskokemuksiin. Ainutlaatuista tutkimustuloksissa oli se, että tulosten mukaan esihenkilön työprosessitaitoja pidettiin resilienssin kannalta tärkeämpinä kuin esihenkilön luonteenpiirteitä kuten optimismia, itsetuntoa ja hallintakäsitystä.

Työprosessitaidot olivat merkittävässä vuorovaikutuksessa myös esihenkilöiden stressitason kanssa, mikä taas vaikuttaa johtamistyyliin. Myös positiivinen tapa suhtautua vastoinkäymisiin sekä positiivinen johtamistyyli koettiin resilienssiä ja esihenkilön työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi. (Shelton ym. 2021, 427.)

3.2.2 Johtaminen kriisin aikana

”Johtajan ammattitaito tai sen puute kiteytyy kriisin hetkeen” (Sorainen 2018, 324). Johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on esihenkilön kyky tunnistaa ja myöntää omat vahvuudet ja heikkoudet ja erityisesti kriisien hetkellä tämä taito korostuu. Jos esihenkilöasemassa oleva henkilö ei tunne itseään, voi se olla pahimmillaan ratkaiseva tekijä, joka upottaa koko tiimin kriisitilanteessa. Tämän vuoksi kriisitilanteisiin tulisi valmistautua jo etukäteen tunnistamalla sekä omat että organisaation heikkoudet. Harmillisen usein näihin ominaisuuksiin pureudutaan vasta sen jälkeen, kun on liian myöhäistä ja heikkoudet ovat tulleet esille karulla tavalla kriisijohtamisen keskellä. Puutteelliset johtamis- ja itsereflektointitaidot voivat johtaa myös siihen, että edes kriisin jälkeen ei osata arvioida kriittisesti omaa tekemistä. Kriisinkestävyys vaatii paljon luonnetta ja resilienssiä. Henkilökohtaisella tasolla kriisin kohdatessa esihenkilöltä mitataan näkemystä, luottamuspääomaa, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, tunnetaitoja ja integriteettiä. (Sorainen 2018, 325–326.) Antonacopoulou ja Sheaffer (2014, 6) korostavat puolestaan oppimisen merkitystä kriisitilanteissa; esihenkilön tulisi pystyä jo kriisin aikana miettimään, mitä tästä voisi oppia ja miten tuota oppia voisi hyödyntää kriisin venyessä tai uuden kriisin kohdatessa.

Witmer ja Mellinger (2015) korostavat kriisinajan johtamisessa näkökulmaa, jossa esihenkilöt luovat koko organisaatiolle ajatusmallia, jossa epäsuotuisat tapahtumat käännettäisiin mahdollisuuksiksi luovuuteen: sen sijaan, että sanotaan *”tämä on kauheaa, emme selviä tästä”*, tulisi ajatus olla, että kriisin kohdatessa on aina myös mahdollisuus löytää uusia toimintatapoja, lisätä turvallisuuden tunnetta työyhteisössä laadukkaan yhteistyön avulla sekä antaa kaikille mahdollisuus luovuuteen. Tämä kaikki lisää sekä yksilön, tiimin että koko organisaation resilienssi. (Witmer & Mellinger 2015, 259.) Sorainen (2018) puolestaan korostaa, että näkemys on ymmärrystä, arviointikykyä, ajattelun laatua ja suunnitelmia. Se on parhaimmillaan kyky, joka auttaa koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Kriisinkestävä näkemys on kyky nähdä ja ymmärtää organisaation ydintoiminnan merkitys monilla eri tasoilla: yhteiskunnallisesti, yrityksen omalla toimialalla ja työntekijöiden henkilökohtaisella tasolla. Kuten moni muukin asia, niin myös näköalattomuus paljastuu

usein kriisin hetkillä. Näköalattomuutta on erityisesti ajattelumaailma, jossa koetaan, ettei omassa tai organisaation toiminnassa ole syytä muuttaa mitään. Luottamuspääomalla Sorainen (2018) puolestaan tarkoittaa sitä, että jos tiimi luottaa oman esihenkilönsä kykyyn johtaa myös hankalia tilanteita, on se kriisin hetkellä paras mahdollinen voimavara. Esihenkilö toimii esimerkkinä monissa asioissa, kuten viestinnässä, luottamuksen rakentamisessa, vastuullisuudessa ja päätöksenteossa. Myös tässä korostuu tärkeys siihen, että esihenkilö tuntee omat henkilökohtaiset ominaisuutensa, koska koko organisaation luottamusta voi horjuttaa haparointi millä tahansa osa-alueella. (Sorainen 2018, 326–328.)

”Liian monen kriisin taustalla on usein olematon tai onneton viestintä. Sen taustalla taas on onneton johtaminen.” (Sorainen, A. 2018, 324.) Viestintä- ja vuorovaikutustaidot nousevat Soraisen (2018, 325) mukaan todella suureen arvoon kriisien aikana ja suoraviivaistettuna kriisiviestintä on yhtä kuin rahaa. Onnistunut viestintä säästää usein sekä rahallisilta tappioilta että henkisen puolen tappioilta. Jos esihenkilö on ammattimainen kriisiviestijä, hän pyrkii aina tuomaan totuuden julki, ennen kuin tieto löytää kohteensa jotain muuta kautta. Rehellisyys ja vastuunkanto ovat kriisiviestinnän kulmakivet. (Kortesuo 2016, 31–33.)

Tunnetaitoja Sorainen (2018, 326) korostaa myös, sillä kriisitilanteissa tunteet nousevat helposti pintaan ja esihenkilön tärkeänä taitona olisi osata käsitellä sekä omia että muiden tunteita. Negatiiviset tunnereaktiot jättävät aina muistijäljen ja heikentävät kriisistä selviytymistä. Empaattisuus, inhimillisyys, tunneäly ja päättäväisyys ovat usein avainasemassa tilanteen rauhoittamiseksi ja luottamuksen lisäämiseksi. Integriteetillä tarkoitetaan tässä yhteydessä puolestaan esihenkilön luontaisia ominaisuuksia: arvot, rehellisyys, luotettavuus ja toimintatavat. Kriisitilanteissa nämä näkyvät johdonmukaisena ja suoraselkäisenä toimintana ja toisaalta myös nöyryytenä. Hyvä esihenkilö osaa tarvittaessa myös myöntää olleensa väärässä ja pyytää anteeksi. (Sorainen 2018, 336.) Samaa aihetta käsittelevät myös Witmer ja Mellinger (2015, 260) korostamalla erityisesti organisaation mission ymmärtämistä ja siihen sitoutumista myös kaikista vaikeimmilla hetkillä sekä improvisaatiotaitoa, eli esihenkilön taitoa olla luova kovankin paineen alla.

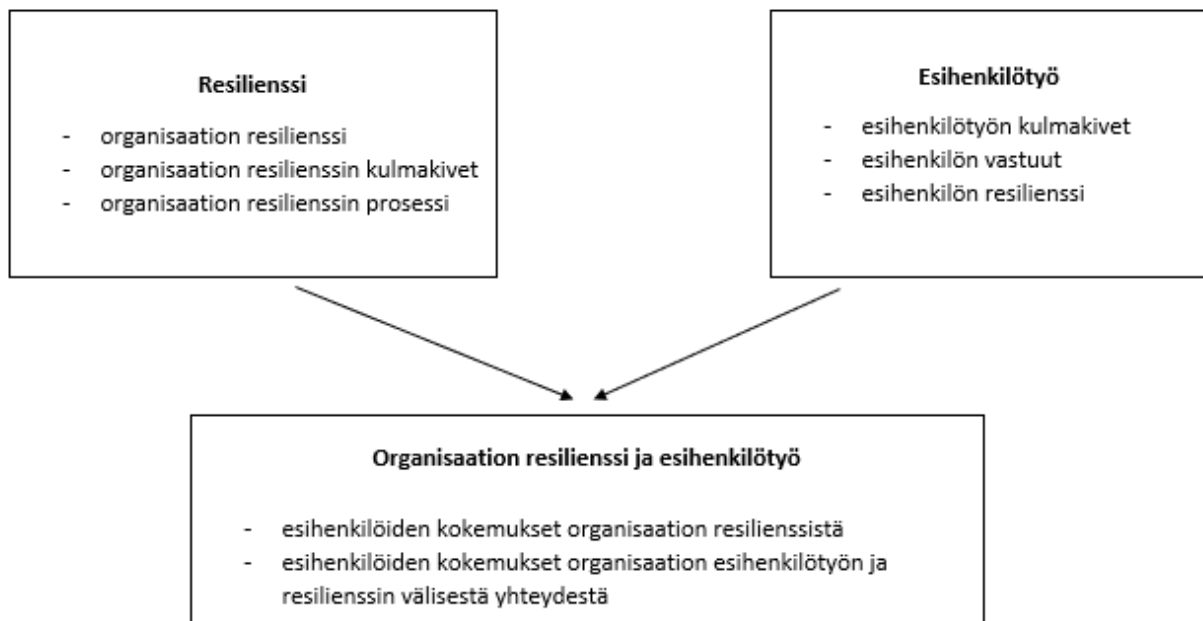
Hamel ja Välikangas (2003) nostavat puolestaan esihenkilötyön haasteet viiteen eri kategoriaan: kognitiiviset haasteet, strategiset haasteet, poliittiset haasteet, ideologiset haasteet ja moraaliset

haasteet. Nämä kaikki mittaavat myös resilienssiä ja kertovat siitä miten moninaisista näkökulmista esihenkilöitä työssään arvioidaan ja miten moninaista osaamista vahva resilienssi vaatii. (Hamel & Välikangas 2003, 117–119.)

3.3 Tietoperustan yhteenveto

Kuviossa 8 esitellään tämän opinnäytetyön pääkäsitteet: resilienssi ja esihenkilötyö ja niiden välisestä yhteydestä toinen toisiinsa. Resilienssiä käsitellään organisaation näkökulmasta ja teoriaosuudessa syvennytään erityisesti organisaation resilienssin kulmakiviin ja sen prosesseihin. Esihenkilötyöosuudessa keskitytään puolestaan siihen, mitä esihenkilötyö pitää sisällään, mitkä ovat esihenkilön vastuut ja mitä tarkoittaa esihenkilön resilienssi. Lopuksi nämä kaksi pääkäsitettä nivotaan yhteen

Organisaation resilienssi ja esihenkilötyö käsitellään teoriaosuudessa ensin omina kokonaisuuksinaan ja lopuksi nämä kaksi pääkäsitettä nivotaan yhteen käsittelemällä esihenkilön ja organisaation resilienssin suhdetta toisiinsa.



Kuvio 8. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esihenkilötyö-käsitteen yhteydessä esille myös käsitteet ”johtaja” ja ”johtaminen”. On tärkeää ymmärtää myös näiden käsitteiden eroavaisuudet: esihenkilöllä tarkoitetaan organisaation alemman- ja keskiportaalla esihenkilöitä, kun taas johtajalla tarkoitetaan organisaation ylemmän johtoportaan henkilö/henkilöitä. Johtamisella puolestaan tarkoitetaan sekä esihenkilön että johtajan toteuttamaa työtä, eli toisin sanottuna esihenkilötyö on johtamista.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutuksen metodit. Luvussa tuodaan esille tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, valittu tutkimusmenetelmä, aineiston keräämisen ja sen analysoinnin perustat sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Alkon palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation korona-ajan resilienssistä kolmella eri tasolla: organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko esihenkilötyön luonne muuttunut korona-ajan myötä ja onko tämä vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin. Viimeisenä, yleisemmän tason tavoitteena on lisätä ymmärrystä resilienssistä käsitteenä ja antaa näin mahdollisuuksia kehittää niin organisaation, tiimien kuin yksilöidenkin resilienssiä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä toimii: *”Miten esihenkilöt kokevat organisaation resilienssin?”* Alakysymyksenä puolestaan toimii: *”Miten esihenkilö kokee roolinsa osana organisaation resilienssiä?”* Tutkimukseen sisältyy useampia tarkoituksia: tutkimus on kuvaileva, sillä siinä tuodaan esille korona-ajan esihenkilötyötä koskevia kokemuksia, jonka lisäksi tutkimus on myös kartoitettava, sillä siinä selvitetään korona-ajan ilmiötä ja tähdätään kehittämistoimenpiteisiin - ”uuteen normaaliin”

4.2 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 134) jakavat tutkimusmenetelmät kolmeen eri osaan: kokeelliseen (eksperimentaalinen), määrälliseen (kvantitatiivinen) sekä laadulliseen (kvalitatiivinen) tutki-

mukseen. Yleisimpiä tutkimusmenetelmiä liiketaloustieteissä ovat määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät. (Kallio & Palomäki 2020, 87.) Puusa ja Juuti (2020, 76) puolestaan toteavat, että yleisellä tasolla tutkimusten tavoiteltuna lopputuloksena on tuottaa ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen tulkinta tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä.

Puusa ja Juuti (2020) kiteyttävät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eron siten, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvan oletetaan olevan riippumaton sekä teoriaan että tutkimuksen toteuttajaan nähden. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on puolestaan yksittäisten tapausten tarkastelu sekä kerätyn tiedon subjektiivisuus. (Puusa & Juuti 2020, 75–76.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009,5) tuovat esille, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkitaan ja tulkitaan ennen kaikkea ilmiöiden merkityksiä. Tulkinta voi tarkoittaa myös ilmiön kyseenalaistamista (Puusa & Juuti 2020, 75–76). Kanasen (2017, 82) mukaan yleisimpiä laadullisten tutkimusten aineistojen keruumenetelmiä ovat tutkijan suorittama havainnointi, kyselyt ja erilaiset yksilö- tai ryhmähaastattelut. Näistä käytetyimmäksi muodoksi Kananen (2017, 88) nostaa haastattelut.

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Tämä valinta perustuu siihen, ettei kohdeorganisaatiossa ole tutkittu ilmiötä aikaisemmin ja aihe koettiin uudeksi ja monille tuntemattomaksi. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkimuskohteiden on helpompi ymmärtää tutkimuskohde ja näin ollen pystytään löytämään yleistyksiä ja mahdollistamaan luotettavampi, ymmärrettävämpi ja kokonaisvaltaisempi tulkinta tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä.

4.3 Aineiston kerääminen

Tämä tutkimus toteutettiin teoreettiseen viitekehityksessä esille nousseiden näkökulmien valossa, joten teoriaosuus ja tutkimuksen toteutus kulkivat alusta lähtien käsi kädessä. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa pääasiallisesti aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut teemahaastattelut. Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu valikoituivat tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, että tutkimuksen tavoitteena oli tutkia haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia ilmiöön liittyen. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 59) tuovatkin esille, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavista voidaan käyttää nimitystä ”harkinnanvarainen näyte”

Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi ennen kaikkea sen vuoksi, että tutkimukseen osallistuvilla haluttiin antaa mahdollisuus tuoda avoimesti esille heidän ajatuksiansa ja kokemuksiansa tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tällöin puolistrukturoitu teemahaastattelu on sopiva menetelmä, sillä se antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja joustavuuteen haastattelijan ja haastateltavan välille. (Klenke, Stigler Martin & Randall Wallace 2016, 10.) Puolistrukturoitu teemahaastattelussa haastattelussa ei ole myöskään tarkkaan etukäteen suunniteltua järjestystä kysymyksille, vaan haastattelija antaa keskustelun virrata etukäteen valittujen teemojen sisällä. Näin ollen haastateltavilla on mahdollisuus tuoda asiat esille itselleen luontaisella tavalla ja luontaisessa järjestyksessä. Sujuvan vuorovaikutuksen ja luotettavan ympäristön avulla haastattelussa voi nousta esille myös kokonaan uusia teemoja, joiden perusteella koko tutkimuksen kohteena oleva ilmiö voi saada uuden tutkimussuunnan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009) korostavat myös sitä, miten haastattelijan tärkeänä tehtävänä teemahaastatteluissa on tulkita haastateltavan ilmeitä, eleitä ja puheita (myös mahdollisia sanomatta jättämisistä) Teemahaastattelussa on haastattelijalla tärkeä tehtävä antaa haastateltavalle tilaa ja vapautta ilmaista itseään, mutta samaan aikaan pitää ohjata käsissään, jotta etukäteen valitut teemat tulevat käsitellyiksi. (Saaranen ym. 2009, 55–56.)

Tutkimuksen yksilöteemahaastatteluihin valittiin seitsemän palvelupääällikköä. Haastateltujen valinta perustui sekä henkilöiden työkokemukseen että vapaaehtoiseen halukkuuteen osallistua tutkimukseen, jota kartoitettiin perjantaina 13.5.2022 sähköpostitse koko Suomen Alkon palvelupääälliköiltä. Sähköpostikartoituksen avulla vapaaehtoisiksi haastateltaviksi löytyi seitsemän palvelupääällikköä eri puolilta Suomea, joista osan haastattelija tunsi etukäteen ja osan tapasi ensimmäisen kerran haastattelun yhteydessä. Verrattaessa laadullista ja määrällistä tutkimusta, on laadullisissa haastatteluissa pyrkimyksenä ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, kun taas määrällisissä tutkimuksissa pyritään saavuttamaan tilastollinen yleistys. Tämän vuoksi laadullisen aineiston määrä voi olla merkittävästi määrällistä vähäisempi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Hirsjärvi ja Hurme (2010, 59) toteavatkin laadullisesta tutkimusmenetelmästä niin, että jo pelkästään muutamien henkilöiden haastatteluista on mahdollista saada merkityksellistä tietoa.

Haastattelut toteutettiin 16.-20.5.2022 aikana Microsoft Teams -sovelluksella, jonka alussa haastateltavalta varmistettiin, että hän on tietoinen ja hyväksyy haastattelun nauhoittamisen. Haastatte-

luihin varattu aika oli 30 minuuttia ja niiden toteutuneet kestot olivat 18–25 minuuttia. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillisesti ainoastaan haastattelun pääteemat olivat ennakkoon määritellyt, mutta haastattelukysymykset vaihtelivat haastatteluiden välillä. Haastattelujen aineisto litteroitiin analysointia varten Microsoft Wordia hyödyntäen.

Liitteestä 1 löytyy tässä tutkimuksessa käytettyjen haastatteluiden runko. Varsinaisia pääteemoja haastatteluihin valikoitui kolme: resilienssi käsitteenä, organisaation resilienssi sekä esihenkilötyö ja resilienssi. Resilienssi käsitteenä valikoitui omaksi alkuteemaksi jokaisessa haastattelussa sen vuoksi, että sillä saatiin varmistettua, että jokainen haastateltava ymmärtää tutkimuksen pääkäsitteen. Organisaation resilienssin alateemoiksi valikoituivat organisaation resilienssi, tiimin resilienssi ja yksilön resilienssi ja näitä käsiteltiin kahdesta näkökulmasta: turvallisuuden näkökulmasta ja liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Esihenkilötyön ja resilienssin alateemoina toimivat puolestaan johtamisen painopisteet, esihenkilön resilienssi, ajankäyttö ja organisaation tuki. Näiden teemojen perusteella valikoituivat myös lopulliset tutkimuskysymykset: ”miten esihenkilöt kokevat organisaation resilienssin?” ja ”miten esihenkilö kokee roolinsa osana organisaation resilienssiä?”

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä aineistoa tutkitaan usein kokonaisuutena. Näin on myös niissä tapauksissa, kun aineisto koostuu erillisistä yksilöhaastatteluista: silloinkaan ei analyysiä voi rakentaa yksilöiden eroihin ja näiden erojen tilastollisiin muuttujiin suhteessa muihin muuttujiin. Analyysin perustaksi ei siis laadullisessa tutkimuksessa riitä esimerkiksi tilastolliset todennäköisyydet jo pelkästään haastateltavien rajallisen määrän vuoksi. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen analysointitapa ole tarpeen tai edes mahdollinen. (Alasuutari 2012.) Eriksson ja Koistinen (2005) nostavat esille kolme aineiston analyysin päätavoitetta: ensimmäinen tavoite on saada aineisto järjestettyä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämä tehdään joko luokittelua, tyypittelyä tai teemoittelua hyödyntäen. Toinen tavoite on aineiston analysointi ja kolmas tavoite on analyysin tulkinta, eli analyysissä saaduille havainnoille annetaan selitys tai merkitys ja niiden välille pyritään rakentamaan yhteyksiä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 33.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 138) esittelevät kaksi haastatteluaineiston purkamistapaa: aineiston litterointi, eli puhtaaksikirjoitus tai päätelmien muodostaminen suoraan tallennetusta aineistosta. Hirsjärvi ym. (2013, 222) kuitenkin tuovat esille, että lähtökohtana on aineiston kirjallinen ja sanatarkka litterointi. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti heti haastatteluiden jälkeen, ainoastaan yksittäisiä, kokonaisuuden kannalta merkityksettömiä ja aiheeseen liittymättömiä, täytesanoja poistettiin analyysin tulkintaa helpottaakseen. Kaikki seitsemän haastattelua yhteenlaskettuna litteroitua tekstiä kertyi 34 sivua.

Kun aineisto on saatu litteroitua, on sen jälkeen aineiston analysoinnin vuoro. Litteroidusta haastatteluaineistosta tehdystä analyysistä voidaan käyttää käsitettä dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysistä voidaan erottaa kaksi selkeästi keskeistä analysointitapaa: sisällönanalyysi ja sisällönerittely. Dokumenttianalyysin tavoitteena on aineiston järjestelmällinen analyysi ja tutkimuskohteena olevan ilmiön selkeä sanallinen kuvaus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.)

Analysoidessa laadullista tutkimusta, koostuu analyysi kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämistä ja arvoitusten ratkaisemisesta. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että nämä vaiheet ovat kuitenkin käytännössä sidoksissa toisiinsa, eivätkä niinkään kaksi erillistä vaihetta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tietystä etukäteen määritellystä näkökulmasta, eli teemasta. (Alasuutari 2012.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 92) jakavat dokumenttianalyysin jälkeiset vaiheet kolmeen osaan: pelkistäminen (reduointi), ryhmittely (klusterointi) ja käsitteellistäminen (abstrahointi). Puusa ja Juuti (2020, 149) nostavat esille aineiston tiivistämisen merkityksen analyysin kannalta; tiivistämisen avulla saadaan laajasta ja hajanaisesta aineistosta tehtyä selkeä kokonaisuus. Tätä analysoinnin vaihetta, jossa tutkija käy litteroitua aineistoa läpi useaan kertaan, muodostaa siitä yhtenäistä kokonaisuutta ja merkitsee tutkittavan ilmiön kannalta merkittävät asiat, kutsutaan koodaukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105).

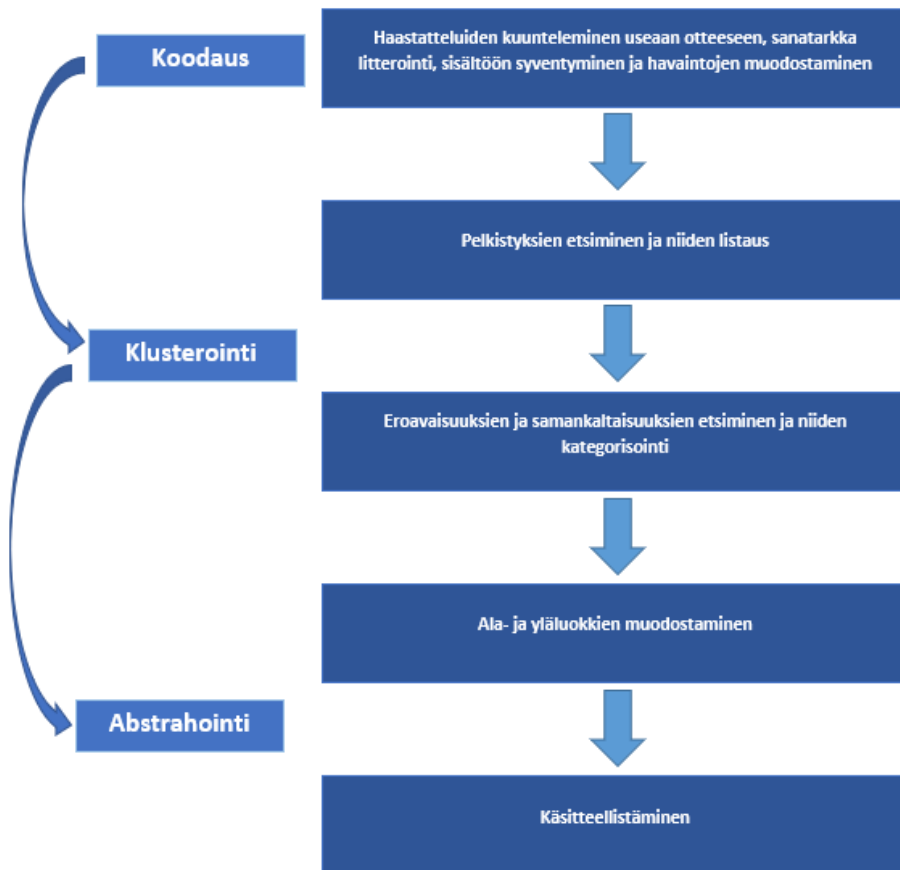
Alasuutari (2012) korostaa, että litteroitua aineistoa analysoidessa on erittäin tärkeää pitää jatkuvasti teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymys keskiössä. Näin vältetään tutkimuksen kannalta ”turhan” tiedon analysointi. Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa jatketaan edelleen erillisten havaintomäärien karsintaa ja yhdistetään niitä yhdeksi tai edes harvemmaksi havaintojen

kokonaisuudeksi. Tämä on mahdollista silloin, kun havainnoista on ensiksi pystytty löytämään yhteinen piirre, nimittäjä tai sääntö. Mitä suppeammaksi havaintojen joukoksi raakahavainnot saadaan, sitä helpompi on luoda analyysia tuloksista. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan puolestaan toisin sanottuna tulosten tulkintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotettujen havaintojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä kohtaa viitataan myös teoreettiseen viitekehykseen ja haetaan yhdistäviä tekijöitä teoriasta ja tehdyistä havainnoista. Täydellistä varmuutta tieteellinen tutkimus ei voi koskaan saavuttaa, mutta mitä enemmän asetettuun tutkimuskysymykseen ja tutkittavaan pääteemaan sopivia tekijöitä voidaan empiirisestä aineistosta löytää, sitä todennäköisimmin saavutettua johtopäätöstä voidaan pitää oikeana. (Alasuutari 2012.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 109–111) korostavat, että vaihe, jossa tutkija kategorisoi saadun aineiston, on analyysin kriittisin vaihe, sillä kategoriat muodostetaan tutkijan oman tulkinnan mukaan.

Empiirisen aineiston analyysistä muodostuu tuloksia, kun tutkimuskysymys pysyy koko analysoinnin keskiössä. Haastatteluista saatu aineisto kuitenkin ohjaa tutkimusasetelmaa ja sitä voidaan muuttaa ja muokata työn edetessä. Tutkimuskysymys on asetettu yleisten keskustelujen ja omien havaintojen perusteella ja haastattelujen avulla haetaan sekä konkreettisia havaintoja että kehitysehdotuksia yrityksen sisäiseen toimintaan. Aiemmassa kappaleessa mainittua arvoitusten ratkaisemista tehdään tässä kohtaa ja teoria kulkee käsikädessä analyysin kanssa. Aineistosta pyritään etsimään havaintolauseita, jotka pätevät poikkeuksetta koko tutkittuun empiiriseen aineistoon. Tässä on otettava huomioon kaikki poikkeustapaukset, sillä yksiselitteistä havaintolauseita ei voida muodostaa, jos aineistosta löytyy yksikin poikkeus. (Alasuutari 2012.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 117) muistuttavat, että analyysin alussa aineisto ohjaa analyysiä, mutta pikkuhiljaa analyysin edetessä teoreettisen viitekehyksen merkitys kasvaa ja se auttaa aineiston tulosten tulkinnassa.

Kvalitatiivinen aineisto on siis sekä monimuotoista että monimutkaista, mutta sen avulla voidaan saada aikaan tärkeitä havaintoja tutkittavasta kokonaisuudesta. Tutkijan tärkeä tehtävä on koostaa laajasta aineistosta yhtenäinen kokonaisuus ja tuoda tutkimuksen kannalta merkittävät asiat esille kietoen ne samalla aiheeseen liittyvään teoriaan. (Alasuutari 2012.) Puusa ja Juuti (2020, 144) kutsuvatkin analyysiä osuvasti salapoliisityöksi ja korostavat, kuinka tärkeässä osassa lopputulosta on tutkijan oma kyky ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin noudattamalla kuvion 9 mukaista Tuomen ja Sarajärven (2018, 109–111) esittelemää sisällönanalyysia. Tutkimuskysymykset pidettiin koko analysoinnin ajan vahvasti mielessä, jotta aineiston analyysissä osattiin keskittyä olennaisiin asioihin.



Kuvio 9. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-111, muokattu)

Kun haastattelut oli kuunneltu useaan otteeseen ja saatu sanatarkka litterointi aikaan, alkoi aineistoon syventyminen ja pelkistysten etsiminen. Tutkittavan ilmiön kannalta ei litteroinnissa ollut olennaista kiinnittää huomioita ilmeisiin ja äänenpainoihin, jonka vuoksi ainoastaan puheiden sisältö litteroitiin sanatarkasti. Pelkistysten päämääränä oli kertoa tiivistetysti lyhyillä lauseilla, mitä alkuperäisillä ilmaisuilla tuotiin esiin. Pelkistysten jälkeen vuorossa on klusterointi, jossa etsitään aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, yhdistetään samankaltaiset ilmaukset ja muodostetaan niistä alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Näiden avulla aineisto saadaan koottua ja yhdistettyä. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) nostavat esille, miten kokoamisen ja yhdistämisen avulla luokkien välille saadaan aikaan säännönmukaisuuksia. Alaluokkia yhdistämällä saadaan

aikaan yläluokat, jonka jälkeen saadaan muodostettua yhdistäviä käsitteitä, pääluokkia. Pääluokkien keskiössä ovat tutkimuskysymykset ja haastatteluissa esiin nousseet teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysissä nousivat esiin seuraavat pääluokat: *organisaation resilienssi, esihenkilötyö ja resilienssi* sekä *resilienssi käsitteenä*. Klusteroinnin jälkeen siirrytään analyysin viimeiseen vaiheeseen, abstrahointiin, toisin sanottuna aineiston käsitteellistämiseen. Abstrahoinnin tarkoituksena on saada eroteltua aineistosta oleellinen tieto epäoleellisesta tiedosta, muodostaa käsitteitä ja lopulta muodostaa kokonaiskuvaus tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Taulukossa 1 on kuvattuna esimerkein tämän tutkimuksen sisällönanalyysin prosessia.

Taulukko 1. Sisällönanalyysin esimerkki

Suora ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
H7: ”Mun mielestä tiimin resilienssiä lisää se, et me palvelupäälliköt ollaan yks tärkeä jäsen siinä ryhmässä eikä sieltä yläpuolelta toimintaa tarkkaileva tyyppi, joka jakaa käskyjä. Et valmennetaan ja haastetaan sitä porukkaa eikä olla mitään vastausautomaatteja.”	Esihenkilön toimintatavat ja valmentava johtajuus lisäävät tiimin resilienssiä.	Esihenkilön resilienssi Valmentava johtajuus	Esihenkilötyö ja resilienssi
H6: ”Et vaikka tämmösiä pikkupomoja ollaankin, niin se meidän tapa johtaa vaikuttaa sekä organisaatioon, tiimiin että kaikkiin yksilöihin. Mun mielestä valmentava johtajuus on se tän päivän johtamisen juttu.”	Esihenkilön tapa johtaa vaikuttaa sekä organisaatioon, tiimiin että kaikkiin yksilöihin. Valmentava johtajuus on tämän päivän johtajuutta.	Esihenkilötyö Valmentava johtajuus	
H3: ”Et semmonen pieni panostus, et me ei olla kuitenkaan palvelupäälliköinä sen alan ammattilaisia, et nyt me joudutaan tekemään sitä psykologin työtä myös, mut alan asiantuntija saattais saada paljon lisää irti siinä.”	Organisaatiolta olisi tärkeää saada tukea työntekijöiden henkisen jaksamisen parantamiseen. Esihenkilö ei ole siinä välttämättä paras vaihtoehto.	Työn muutokset Organisaation tuki	

<p>H7: Mut se mikä on ollut mun mielestä väärä suunta, et säästöä on lähdetty ottamaan meidän esimiesten ajasta, et sitä on haluttu vähentää ja yhdistää myymälätyöhön. Kun se on aika hiton vaikee yhtälö koittaa saada laadukkaita johtamiskoh- taamisia, jos suurin osa viikosta menee siellä myymälätyössä.</p>	<p>Ajankäytön haasteet vähentävät laaduk- kaan ja esihenkilötyön toteuttamista.</p>	<p>Ajankäyttö Johtamisen painopis- teet</p>	
---	---	---	--

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Empiirisen aineiston purkamis- ja analysointivaiheessa muodostuu tuloksia, kun haastatteluista tehdyt havainnot on saatu pelkistettyä ja tehtyä niistä yksi asetettuun tutkimuskysymykseen vas- taava havaintojen kokonaisuus. Usean haastattelun litterointi voi tuottaa satoja sivuja tekstiä, jo- ten sieltä pitää pystyä löytämään tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja yhdistämään niistä yksi kokonaisuus. Muuten riskinä on, että analyysi koostuu useasta yksittäisestä havainnosta, eikä ana- lyysiä voida silloin pitää luotettavana. (Alasuutari 2012.) Juuti ja Puusa (2020, 175) kiteyttävät luotettavuuden tieteenharjoittamisen keskeisimmäksi piirteeksi, joka tulee huomioida ja toteuttaa tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Tutkimuksen perustana ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus sekä tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa, haastatteluissa, niiden tallentamisessa ja litteroinneissa, että tutkimuksen ja tu- losten analysoinnissa. Purettua haastattelumateriaalia lähestytään tässä tutkimuksessa fakthanäkö- kulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tekstistä poimitaan tutkittavaan kontekstiin liittyvät faktat ja muut haastattelussa esille tulevat merkit, kuten kielenkäyttöön liittyvät asiat jätetään ilman huo- miota. Haastatteluja tehdessä fakthanäkökulmasta, tulee silloin miettiä myös haastateltavilta saa- dun informaation totuudenmukaisuutta ja haastateltavan tarkoitusperiä ja rehellisyyttä. Jos lähde- kritiikki antaa aihetta epäillä haastateltavan rehellisyyttä, pyritään tieto tarkistamaan ja

mahdollisuuksien mukaan oikaisemaan vertaamalla samaa asiaa muilta lähteiltä saatuun aineistoon. (Alasuutari 2012.) Kananen (2017, 175) muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus on itse tutkijan arvioinnin ja näytön varassa.

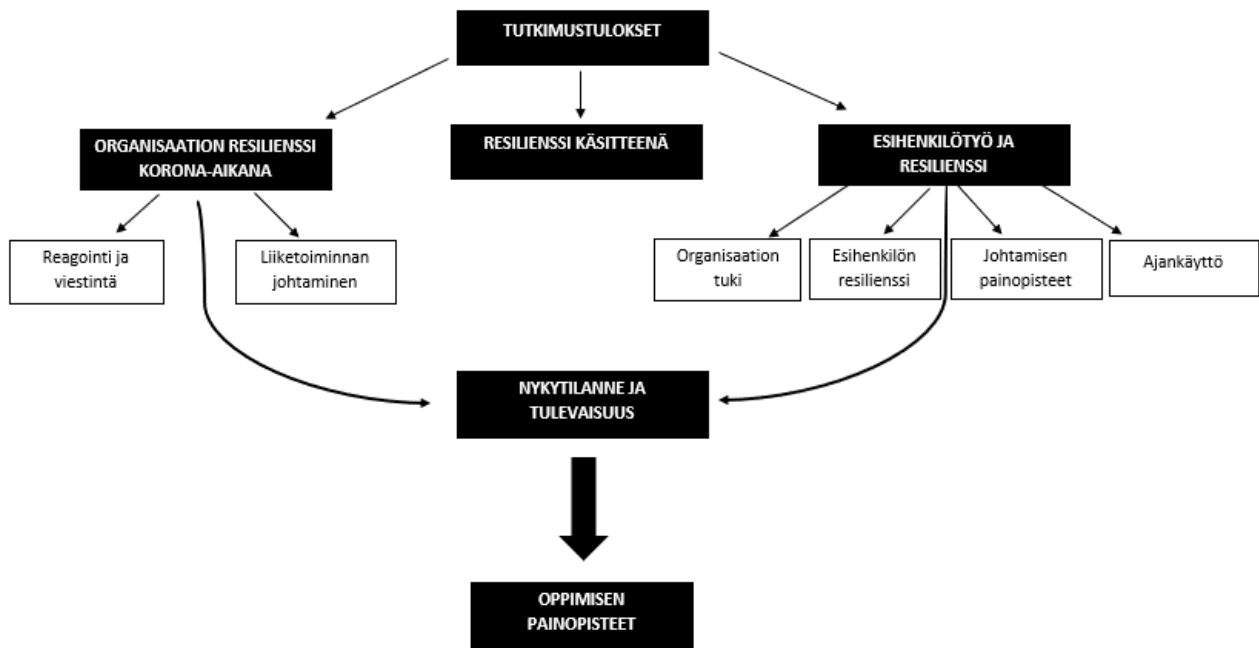
Henkilöhaastatteluissa on kuitenkin muistettava ottaa huomioon myös se, että kaikkien tietojen tarkistaminen on käytännössä mahdotonta. Tässä tapauksessa, kun haastateltavana on organisaation esihenkilöitä, arvioidaan lähteiden luotettavuutta sillä kriteerillä, että voivatko he saavuttaa henkilökohtaista etua vastaamalla epärehellisesti haastattelussa. (Alasuutari 2012.) Tämän tutkimuksen osalta tällaista etua on käytännössä mahdotonta saada, joten saatua aineistoa voidaan pitää luotettavana. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen metodi on humanistinen, sillä tutkija ja haastateltavat ovat kollegoita keskenään ja heillä on näin ollen luottamuksellinen suhde. Humanistisessa metodissa ajatellaan, että jos haastateltavat luottavat tutkijaan, he ovat tälle myös rehellisiä. Tässä tutkimuksessa luottamuksellinen suhde useisiin haastateltaviin ja aineistovertailut luovat vahvan perustan sille, että epärehellisyys ja näytteleminen eivät onnistu eivätkä ole tarpeen. Lisäksi tutkimuksen tavoite on kehittää organisaation ja esihenkilön resilienssiä, joten motiivi osallistua tutkimukseen on yhteinen kehittäminen. On kuitenkin myös todettava, että humanistisen metodin haasteena voi olla se, että haastateltavat eivät halua tai uskalla tuoda asiaa haluamallaan tavalla ilmi johtuen läheisestä suhteesta tutkijaan. Ei ole kuitenkaan edes olemassa sellaista metodia, joka takaisi aineiston sataprosenttisen rehellisyyden. Tutkijan pitää osata hyödyntää erilaisia metodeja ja käyttää tarvittaessa useampaa metodia, jos tilanne siltä vaikuttaa. (Alasuutari 2012.) Siitä huolimatta, että objektiivisuus on perinteisesti ollut tieteellisen tutkimuksen keskeinen osa, tuovat Puusa ja Julkunen (2020) esille, että kaikki tutkimus on subjektiivista. Kananen (2008, 123) puolestaan korostaa, että laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tiedostuksesta.

Alasuutari (2012) muistuttaa, ettei faktanäkökulmainen tutkimus saa myöskään nojautua tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin: sekä haastattelussa että sen analyysissä on siis tärkeää oma neutraali suhtautumiseni tutkimuskysymykseen, vaikka olen itsekin yrityksen työntekijä ja minulla on luonnollisesti myös omat ajatukseni aiheeseen liittyen. Tämä ei saa kuitenkaan ohjata haastattelua eikä analyysiä, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. (Alasuutari 2012.)

Eettisesti hyväksytty tutkimus edellyttää koko tutkimusprosessin noudattavan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hyvä tieteellinen käytäntö n.d.) Tutkimuseettisistä näkökulmista haastattelut voivat sisältää salassapitovelvollisuuden alla olevia asioita, jotka liittyvät yrityksen sisäiseen toimintaan. Tällaisia siteerauksia ei tutkimustuloksissa tuoda esille eikä litteroitua aineistoa sisällytetä työhön. Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali tulee olla ajankohtaista ja validia asetettuun tutkimusasetelmaan nähden. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yksityiskohtaisesti ja kaikki viittaukset tuodaan oikeaoppisesti ja rehellisesti esille. Aiheeseen liittyvät validit tutkimukset ja niiden tulokset esitellään, mikäli niillä on merkittävää yhteyttä tämän tutkimuksen tulosten analysoinnin kanssa. (UEF n.d.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan hyvän tieteellisen käytännön kriteerejä ovat tutkimuksen johdonmukaisuus ja tutkimuksen eettinen kestävyys. Nämä näkyvät konkretiassa esimerkiksi tutkimuksessa käytetyissä lähteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Lisäksi eettisestä näkökulmasta katsottuna tutkimusta tulee arvioida myös sitä, miksi ja kenen ehdoilla tutkimus on valittu toteutettavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154). Tämä opinnäytetyö tulee yrityksen hyödynnettäväksi jatkojalostusta varten organisaation resilienssin parantamiseksi.

5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset, jossa analyysin pohjana toimii toteutetut haastattelut ja niiden sisältö suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelujen analyysin pohjalta tulostuloksiin valikoitui kolme pääteemaa: ”Resilienssi käsitteenä”, ”Organisaation resilienssi korona-aikana” ja ”Esihenkilötyö ja resilienssi”. Ensimmäisessä, resilienssiä yleisellä tasolla käsittelevässä teemassa käsittelevässä teemassa tuodaan esille palvelupäälliköiden nykytieto ja olettamukset resilienssistä käsitteenä. Toisessa, organisaation resilienssiä käsittelevässä teemassa nostetaan esille, miten palvelupäälliköt ovat kokeneet organisaation resilienssin korona-aikana: missä organisaatio on onnistunut ja missä olisi puolestaan vielä parantamisen varaa. Kolmannessa, esihenkilötyötä ja resilienssiä käsittelevässä teemassa analysoidaan puolestaan sitä, miten korona-aika on vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin ja miten se on vaikuttanut heidän johtamiensa. Tutkimustulosten teemat löytyvät myös kuvattuna kuviosta 10.



Kuvio 10. Tutkimustulosten teemat

5.1 Resilienssi käsitteenä

Jokaisen haastattelun ensimmäinen resilienssiin liittyvä kysymys oli: ”Onko sinulle resilienssi käsitteenä entuudestaan tuttu?” Seitsemästä haastattelusta kahdelle käsite oli entuudestaan tuttu, kun taas viisi vastanneista ei ollut kuullut siitä entuudestaan tai oli vain etäisesti kohdannut käsitteen.

”No en voi sanoa, että tuttu. Mutta jos ois pitänyt lonkilta heittää jotain, niin olisin varmaan just jotain sietokykyyn liittyen lähtenyt puhumaan.” (H7)

”On se. Sitä on käytetty tässä nyt jo muutamia vuosia, englannistahan se tulee. Mä joskus siihen törmäsin alle kymmenen vuotta sitten, mut se on varmaan Englannissa-kin vähän uudempi sana, et ei sitä oo varmaan kauheen kauaa käytetty.” (H4)

”No itseasiassa paljon pohdin kyseistä käsitettä edellisessä työssäni. Mä nappasin tän haastattelun just siksi, et on tuttu aihe ja nyt ollaan ihan asian ytimessä.” (H5)

Resilienssi koettiin jokaisessa haastattelussa tärkeänä aiheena ja sen tutkimista koettiin niin ikään tärkeänä. Useimmat haastateltavat myös kokivat jo itse tutkimukseen osallistumisen auttavan käsitteen ymmärtämistä. Etukäteen sähköpostitse lähetetty haastattelujen runko ja tutkimuksen tavoitteet koettiin myös hyvänä toimintatapana, jotta haastateltava pystyi miettimään aihetta jo etukäteen ja tutustumaan myös omatoimisesti resilienssiin käsitteenä. Haastatteluissa nostettiin esille myös sitä, kuinka tutkimukseen osallistuminen voi jo itsessään parantaa omaa resilienssiä, kun haastattelu haastaa ajattelemaan päivittäistä toimintaa resilienssin näkökulmasta.

5.2 Organisaation resilienssi korona-aikana

Yksi haastatteluiden pääteemoista oli keskustelu aiheen ”Miten olet kokenut organisaation resilienssin korona-aikana?” ympärillä. Kysymyksen jälkeen keskustelu organisaation resilienssistä ohjautui kahteen alateemaan: turvallisuuden näkökulmaan ja liiketoiminnan näkökulmaan. Turvallisuuden teemassa käsiteltiin sitä, miten organisaation resilienssi koettiin turvallisuuden näkökulmasta, kun taas liiketoiminnan teemassa käsiteltiin sitä, millaiseksi organisaation resilienssi koettiin liiketoiminnan johtamisen kannalta. Huomionarvoista oli se, miten jokainen haastateltava otti ensiksi puheeksi juuri turvallisuusnäkökulman, ilman, että haastattelija ohjasi kysymyksillään millään tavalla siihen suuntaan. Turvallisuusnäkökulman jälkeen lähdettiin haastattelijan ohjaamana keskustelemaan myös liiketoiminnan näkökulmasta.

5.2.1 Reagointi ja viestintä

Turvallisuuden osalta lähes jokaisessa haastattelussa todettiin useampaan otteeseen, kuinka hyvin Alko on organisaationa saanut ylläpidettyä sekä henkilökunnan että asiakkaiden turvallisuutta ja päivittänyt niihin liittyviä toimintaohjeita niin nopeasti, kun se vaan vallitsevassa maailmantilanteessa on ollut mahdollista.

”Noh, sanotaan näin, että kyllä Alko on yhtiönä aika hyvin reagoinut kaikkiin, mitä se on vaatinut turvallisuuden kannalta, et mitä se on vaatinut toiminnallisia muutoksia, niin siinä on hyvin oikeestaan hyvin ja aika nopeestikin pystytty reagoimaan muutoksiin ja tietysti seuraamaan THL:n ohjeistuksia ja niihin sitten pyritty reagoimaan, niin oikeestaan aika hyvin kyllä siinä on toimittu.” (H1)

”Asiakkaalle näkyvä toiminta, niin siinä on ollut tai Alko tehnyt paljon esim. asiakasturvallisuuden eteen, esim. asiakasmäärien rajoittaminen et kuinka paljon myymälöissä saa olla samaan aikaan ihmisiä ja kaikki muutkin asiakasturvallisuuteen liittyvät, niin niissä oltiin kyllä tosi nopeita, maskin käytöt ynnä muut. Et sen haluun sanoa, että semmonen asiakkaalle näkyvä varautuminen ja asiakasturvallisuus, niin siinä on kyllä onnistuttu tosi hyvin.” (H2)

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille se, miten tärkeänä selkeät turvallisuusohjeet koettiin ja ne koettiin osoituksena organisaation hyvästä resilienssistä nopean mukautumisen näkökulmasta. Haastateltavat korostivat, miten heidän tiimeissään yksilöiden suhtautuminen koronaan vaihteli todella paljon, osalla huoli omasta terveydestä asiakaspalvelualalla oli todella suuri, jonka vuoksi selkeät ja hyvät turvallisuusohjeet loivat luottamusta siihen, että organisaatio ottaa pandemian ja yksilöiden huolet vakavasti ja haluaa toimia vastuullisesti ja reagoida nopeasti.

”Että silleen se informointi ja viestintä on ollut oikea aikaista ja myös siinä mielessä oikean suuntaista, et se on tullut suoraan yhtiön johtotasolta lähtien ja siinä ollaan oltu laajalla spektrillä mukana, ihan toimitusjohtajasta HR:ään ja turvallisuuspäällikköön, et siinä on katsottu asioita laajalta näkökulmalta. Ja sit ne ohjeistukset on ollut selkeitä ja helppoja, et ne on ollut helppo toteuttaa. Et tämmösessä kriisitilanteessa se on tosi tärkeitä.” (H1)

Kuviossa 11 on tiivistettynä esihenkilöiden näkökulmat turvallisuuden ja resilienssin yhteydestä toisiinsa. Turvallisuutta ajateltiin sekä henkilökunnan että asiakkaiden näkökulmasta ja Alko sai organisaationa kiitosta nopeasta reagoinnista ja selkeästä viestinnästä ja nämä molemmat koettiin vastuullisena ja sitä kautta organisaation resilienssiä parantavina toimina.

5.2.2 Liiketoiminnan johtaminen

Turvallisuuden lisäksi haastatteluissa keskusteltiin liiketoiminnan näkökulmasta, eli siitä, miten Alko onnistui organisaationa osoittamaan resilienssinsä liiketoiminnan johtamisessa ja organisoinnissa. Jokaisessa haastattelussa tuotiin esille, miten koronan vaikutus asiakasvirtoihin on ollut täysin myymäläkohtaista, osassa myymälöissä asiakasvirta on voinut romahtaa, kun taas ihan vaikka muutaman kilometrin päässä olevassa myymälässä asiakasmäärä on puolestaan kasvanut roimasti.

Useammassa haastattelussa nousi esille myös se, miten pelkkiä lukuja seuraamalla on voinut saada epärealistisen kuvan myymälöiden arjesta, sillä pandemia toi mukanaan myymälässä työskentelevien työtehtäviin uusia asioita, kuten asiakasvirtojen säätelemisen ja valvomisen. Yli puolet haastatelluista totesivatkin, ettei päätöksiä tekevällä organisaatiotasolla ole tarpeeksi selkeää kuvaa siitä, millaista myymälöiden arki korona-aikana on ollut ja osa haastatelluista koki myös, että palvelupäälliköt on jätetty liikaa oman onnensa nojaan arjen haasteiden ratkaisemisessa.

”No jos mä ajattelen liiketoimintaa ja sen johtamista, niin kyllähän meilläkin se perinteinen juttu näkyy, että mitä korkeammalle organisaatiotasolla mennään, niin sitä vähemmän se myymälän arki on tuttua. Mut se on myös inhimillistä, koska kyllähän jonkun pitää johtaa myös luvuilla sellaisen tunteella johtamisen sijaan.” (H7)

”Ehkä oisin kaivannut semmosta ymmärrystä, et samojen asioiden tekeminen näiden rajoitusten ja vaatimusten päällä ollessa, niinku, sanotaan normaalit rutiinit hidastu, esim. asiakasvirtojen kulku, niin se tehokas palvelu vaati enemmän, niin siihen semmosta mukaututumista ja ymmärrystä tehotavoitteidenkin puolesta.” (H2)

Jokaisessa haastattelussa myös mainittiin se, että on todella vaikea antaa ohjeita yli 370 myymälälle, mutta yleisellä tasolla muodostetut, korona-ajan työskentelyyn suhteutetut, liiketoiminnan suuntaviivat olisi kuitenkin olleet tärkeitä saada. Lähes kaikki haastateltavista nostivat esille sen, että annetuissa tavoitteissa tulisi luvut suhteuttaa tarkemmin siihen ympäristöön missä toimitaan.

”Se ymmärrys niistä toiminnoista myymälöistä ja semmonen, et mitä se arki on. Ei välttämättä se, et mitä se on sesongissa, kun on paljon töissä porukkaa, vaan ns. mitä se hiljainen arki on, kun ollaan minimi henkilökäytöllä, niin mitä se tarkoittaa siellä myymälässä ja mitä se kuormitus silloin on. Ja sitten ehkä vielä semmosta, et määriteltäis jonkunlaista tasoa, että mikä on sitten se minimi. Et millä erilaisissa toimintaympäristössä voidaan mennä ja se ei sais pelkästään pohjautua asiakasmääriin ja litramyyntiin, vaan siihen ympäristöön missä toimitaan.” (H2)

Yksi haastateltavista antaa kuitenkin organisaatiolle varauksettomat keuhut siitä, miten liiketoiminnan johtamisessa on osattu katsoa sekä korona-aikaa, että koronan jälkeistä aikaa.

”No mun mielestä organisaationa me ollaan tosi vahva, me ollaan koko ajan katottu tilannetta sekä lähilaseilla akuuttia tilannetta, mut me ollaan aina katottu myös koronan yli. Et vaikka se ei tuu välttämättä koskaan poistumaan, niin me ollaan kuitenkin aina katottu myös sen yli, joka osoittaa resilienssiä ja lisää näkymää, niin se parantaa jo resilienssiä itsessään, et on tulevaisuuden näkymä, joka on ees semisti positiivinen, niin se luo myös uskoa ja just sitä resilienssiä.” (H5)

5.3 Esihenkilötyö ja resilienssi

Kolmannessa teemassa käsiteltiin sitä, miten korona-aika on vaikuttanut esihenkilötyön sisältöön ja laatuun ja miten palvelupäälliköt ovat kokeneet sekä oman että tiimiensä resilienssin. Jokainen haastateltava kertoi, että työnkuvan ei koettu isossa kuvassa muuttuneen miksiäkään, mutta painopisteet johtamisessa on pitänyt kohdistaa uudelleen. Esihenkilön rooli koettiin ensiarvoisen tärkeäksi niin organisaatiotason, tiimitason kuin yksilötasonkin näkökulmasta, kuten kuviossa 13 osoitetaan. Organisaation resilienssin näkökulmasta esihenkilön tärkeänä vastuuna koettiin ylemmältä johdolta tulevan viestin välittäminen ja vahvistaminen omille tiimeilleen, kokonaisvaltainen organisaatiokulttuurin mukainen johtaminen ja siten myös siltojen rakentaminen organisaation eri tasojen välille. Tiimi- ja yksilötason resilienssin näkökulmasta esihenkilön rooli koettiin kaikista merkittävimpänä. Tiimin johtaminen koettiin lähtevän yksilöiden johtamisesta ja kun tiimissä jokainen yksilö kokee tekevänsä arvokasta ja merkityksellistä työtä, näkyy se kokonaisvaltaisena resilienssin parantumisenä sen kaikilla osa-alueilla. Esihenkilön rooli ja johtamistapa korostuivat haastattelussa ja erityisesti valmentava johtajuus kulki yhtenäisenä teemana haastattelusta toiseen.

”Et vaikka tämmösiä pikkupomoja ollaankin, niin se meidän tapa johtaa vaikuttaa sekä organisaatioon, tiimiin että kaikkiin yksilöihin. Mun mielestä valmentava johtajuus on se tän päivän johtamisen juttu. Ainakin omasta näkökulmasta sen avulla pärjää yksilöiden ja tiimin johtamisessa ja toisaalta sit myös organisaation ylemmille tasoille viestittäessä.” (H6)

”Mun mielestä tiimin resilienssiä lisää se, et me palvelupäälliköt ollaan yks tärkeä jäsen siinä ryhmässä eikä sieltä yläpuolelta toimintaa tarkkaileva tyyppi, joka jakaa käskyjä. Et valmennetaan ja haastetaan sitä porukkaa eikä olla mitään vastausautomaatteja.” (H7)

5.3.1 Johtamisen painopisteet

Kaikissa haastatteluissa korostui se, että koronan aikana johtaminen on muuttunut yhä henkilökohtaisemmaksi ja työntekijöiden henkistä tukemista on sisällytetty työhön entistä enemmän. Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se ristiriita, että aikaa johtamiskohtaamisille ei ole ollut riittävästi, joka on aiheuttanut haasteita esihenkilön omassa resilienssissä.

”Mikä nyt on tullut vähän enemmän esille niin tämmönen niinkun henkilökohtainen johtaminen ja kuunteleminen varsinkin pandemian alkuaikoina, kun joillakin saattoi olla oikeasti huoli ja pelko päällä mihin ei oo tottunut, et omat myyjät pelkää jotain.”
(H1)

No mä oon huomannut, et entistä enemmän tiimin hyvinvointiin ja hyvinvointikeskusteluihin pitää käyttää aikaa. Et aiemmin on tultu, tehty työ ja lähdetty pois, mut nyt pitää oikeasti kysyä, et mitä kuuluu ja miten menee ja reagoida herkästi, että puhuko se työntekijä totta siinä vastauksessa. (H3)

Mut se mikä on ollut mun mielestä väärä suunta, et säästöä on lähdetty ottamaan meidän esimiesten ajasta, et sitä on haluttu vähentää ja yhdistää myymälätyöhön. Kun se on aika hiton vaikee yhtälö koittaa saada laadukkaita johtamiskohtaamisia, jos suurin osa viikosta menee siellä myymälätyössä. (H7)

Myös mielenterveyshaasteet nostettiin muutamissa haastatteluissa esille ja erityisesti se, miten nuorena työvoimassa on tapahtunut muutos viimeisimpien vuosien aikana. Eräs haastateltavista pohtikin ääneen sitä, miten iso vastuu esihenkilöllä on toimia sekä jämällä liiketoiminnan johtajana että empaattisena henkisen jaksamisen johtajana. Esihenkilön vastuu on todella suuri ja myöhemmässä vaiheessa tuloksia käsitellään aihetta myös siitä näkökulmasta, että onko vastuu joissain tapauksissa jopa liian suuri.

Koronan myötä on ollut entistä enemmän myös mielenterveyshaasteita ja oon huomannut, et etenkin nuorilla niitä on huomattavankin paljon yleistynyt valitettavasti, et aikaisemmin tuntui kun nuoret tuli, niin niillä on paljon energiaa, mut nyt kun se

privaattielämä on ollut paljon rajatumpi ja opiskelijoilla ei oo ollut samanlaista ympäristöä tai yhteisöä mitä aiemmin on ollut, niin se on heijastunut siihen mielen hyvinvointiin tosi paljon. Et siihen on pitänyt käyttää paljon aikaa ja olla enemmän korvat höröllä tai näin oon ite ainakin kokenut. (H3)

Se on hyvin yksilöllistä. Sen mä oon havainnut, et ihmiset, varsinkin alkuun, jotka oli tosi asiakaspalveluläheisiä, niin siellä saatto tulla semmonen etäisyys ja tietynlainen vihamielisyyskin, ihmisiä kohtaan tai kollegoitakin, mikä ehkä se pelko peilautui sit vihana. Mut hyvin yksilöllistä, et ihmiset on ottanut tosi eri tavalla ja siinä on ollut myös palvelupäälliköllä sillai, et ei se hankala paikka, mut tarkka paikka, et sä osaat käsitellä ne yksilön tunteet ja reaktiot sille henkilölle oikeella tapaa ja myös yhtiön tavalla. (H5)

Lisäksi lähes jokainen haastateltava nosti esille sen, miten tilanteet saattoivat muuttua päivän sisällä nopeasti, kun altistumisia tuli jatkuvasti ja kaikista pienimpiinkin flunssan oireisiin piti suhtautua niin, että työpäivä piti lopettaa siihen paikkaan ja ohjata työntekijä koronatesteihin. Melko suurena kuormituksena koettiin myös se, että kun ennen pandemiaa flunssaan liittyvien sairaslomien pituudet olivat keskimäärin 1–3 päivää, mutta nyt sairaslomien pituudet kasvoivatkin huomattavasti, joka aiheutti luonnollisesti myös paljon enemmän järjesteltävää työvuoroissa.

Ja sitten tota tämmöset, miten sen nyt sanois, nopeet reagoinnit, tai saattaa hyvinkin nopeasti muuttua päivän tilanne, nopeesti pitänyt tehdä ratkasuja et mitenkä ohjataan henkilökuntaa. (H2)

Näissä tapauksissa esihenkilöiden oli tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan hypättävä itse myymälätyöhön, joka taas omalta osaltaan vaikeutti arjen johtamista ja kohtaamisia. Jokainen haastateltava ymmärsi, että myymälätoimintojen turvaaminen menee aina edelle, mutta samaan aikaan paine sekä omasta että tiimin jaksamisesta jatkoi kasvamistaan. Useampi haastateltava kuitenkin totesi tällaisen jatkuvan hektisen ja muuttuvan toimintaympäristön kuuluvan palvelupäällikön normaaliin työkuvaan, oli pandemiaa tai ei.

Ei. Se ei oo koronasidonnaista, vaan palvelupäällikön perustyösidonnaista. (H5)

Lisäksi eräs haastateltavista totesi, että loppujen lopuksi ainoastaan esihenkilö itse määrittää johtamiseensa prioriteetit.

Et esihenkilötasolla, johtamiseen, mä ehkä koen sitä, et tota, mun mielestä palvelupäällikön rooli on aika itsenäinen ja mä tykkään siitä. Ja mulla on vähän semmonen näkökulma, et mä voin tehdä johtamisesta tasan tarkkaan niin hyvää, kun mä osaan ja niin paljon kun mua kiinnostaa, jos näin voi sanoo. (H5)

5.3.2 Esihenkilön resilienssi

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, että kuinka he kokevat korona-ajan vaikuttaneen heidän oman resilienssiinsä. Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että esihenkilötyö oli jo ennen koronaa hektistä ja tilanteet muuttuivat jatkuvasti, joten resilienssiä on tarvittu ja myös kerrytetty jo ennen pandemiaa. Jokaisessa haastattelussa nousi esille myös se, että henkilökohtaiselle johtamiselle oli haastavaa löytää riittävästi aikaa, sillä arki oli niin hektistä ja esihenkilöt joutuivat itse paikkaamaan paljon sairaslomia ja tekemään pitkiä päiviä. Yksi haastateltavista koki kokonaisuuden pyörittämisen erityisen haastavana sen vuoksi, että kaikki aika ja energia meni oman jaksamisen ylläpitämiseen, kun myymälätyö lisääntyi huomattavasti, kun esihenkilö joutui itse paikkaamaan poissaoloja, jolloin taustoitä kertyi rästiin ja kaikki esihenkilötyöhön varattu aika meni näiden pakollisten taustatöiden, kuten työvuorojen ym., pyörittelyyn ja oman tiimin kohtaamisille ei ollut riittävästi aikaa.

Sairaspoissaoloja tuli ihan hirveesti ja sit siinä samassa piti huolehtia riittävästä miehityksestä joka paikassa ja siinä se mun resilienssi oli kyllä koetuksella, et se oli niinku ihan varmaan oli niin, et oli aika väsymystä ja joutui ite tosi paljon paikkaamaan niitä myyjien vuoroja ja joutui tekemään aamusta iltaan vuoroja, kun ei ollut enää ketään. (H4)

No on se silleen, et tuntuu, et työpuhelin pitää olla jatkuvasti taskussa ja aina kun se piippaa, niin resilienssikäyrät on punaisella. (H6)

Yksi haastateltavista nosti esille sen, miten ison oppimismatka korona-ajan esihenkilötyö hänelle oli. Haastateltava korosti, että hänelle korona ei aiheuttanut minkäänlaista pelkoa, mutta osalla

hänen alaisistaan suhtautuminen oli hyvin pelokas, vaati se esihenkilöltä mukautumis- ja empatiakykyä ja taitoa nähdä tilanne useasta näkökulmasta.

Ja henkilökohtaisesti se on ollut mulle tosi iso opin paikka, kun mä en itse oo kovin raskaasti reagoinut koronaan, vaan oon ollut et tulee mitä tulee ja sit käytetään maskeja ja mennään sen mukaan, et mä en hirveesti kierroksia oo asiasta ottanut, et se on tietysti persoonakysymys, mut se et mä ymmärrän ja osaan reagoida riittävän empaattisesti siihen ihmiseen joka vetää sen ihan eri sfääreihin ja kulkee kumihanskat kädessä ja huppu päässä, niin multa se on vaatinut vähän sitä empatiakortin kaivamista tuolta syvemmältä. (H5)

Haastateltavat korostivat myös sitä, että esihenkilötyöhön kuuluvat jatkuvat muutokset ja kovia paikkoja on ollut aiemminkin. Useampi haastateltavista totesi, että tietyllä tapaa pandemia-aika on myös vahvistanut tiimihenkeä, eikä ihan pienet asiat hetkauta heitä tai heidän tiimejään samalla tavalla kuin ennen.

Aina tulee työuran aikana niitä vaihteita mitkä pistää koville ja tää nyt oli yks lisää, et en mä sitä sillä lailla nää sitä mitenkään kauheen suurena juttuna, mut kestänyt vaan vähän pidempää, mut yks juttu lisää ja yhtä kokemusta rikkaampana jälleen. Et ei se nyt sillä lailla sitä resilienssiä muuttanut, vaan ennemminkin et harjoitus tekee mestarin et siinä mielessä tää toi taas lisää kokemusta siihen, et minkälaista hommat voi olla kun asiat ei oo ideaalisti. (H1)

Siis joo, vaikka ei ois pandemiaankaan tai mitään koronaa, niin kyllähän tää oman työkyvykkyyden ylläpitäminen ja iskussa pysyminen, niin kyllähän se on ihan valtavan tärkeä taito, ihan työelämän ja elämän taito. Et semmosta jos pystyy kehittämään itsessään, niin sitä kannattaa edistää jo ihan kollegasparrauksella ja sitten on käytettävissä noita meidän hyviä apuhenkilöitä, kuten palvelujohtaja ja hr-asiantuntijat, niin onhan ne hirveen tärkeitä myös. (H4)

Kollektiivisesti haastatteluissa kävi ilmi, että palvelupäällikön oma työhyvinvointi ja jaksaminen on resilienssin kulmakiviä. Jos palautumiselle jää riittävästi aikaa, ei silloin myöskään uudet vastoinkäymiset lannista samalla tavalla kuin työstä uupuneena. Jatkuva tavoitettavissa oleminen koettiin myös henkisesti raskaaksi, mutta sen koettiin myös kuuluvan osaksi työtä.

5.3.3 Ajankäyttö

Haastatteluissa käytiin monipuolista keskustelua liittyen siihen, onko esihenkilöillä tarpeeksi aikaa henkilökohtaisille kohtaamisille, joiden suurta merkitystä kaikki haastateltavat läpi haastattelujen painottivat. Haastateltavat kertoivat, että he voivat itse tiettyjen raamien puitteissa määrittää oman esihenkilöaikansa, mutta keskimäärin heillä on viikossa noin kaksi työpäivää varattuna esihenkilötyöhön ja loput ajasta menevät myymälätyössä, jolloin tehdään samaa työtä kuin kuka tahansa myyjistä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin kokevatko he aikaa kohtaamisiin olevan tarpeeksi ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että nykyinen ajankäytön malli ei mahdollista riittävän laadukkaita kohtaamisia esihenkilön ja tiimin välillä.

Tavallaan jokainen meistä määrittelee itse oman esihenkilötyöaikansa. Toki sitä niinkun ohjaa sitten teholuvut ja ne budjetoidut päivät, mutta tällä hetkellä ite käytän keskimäärin kaks päivää viikossa esimiestyöhön ja se kyllä riittää tällä hetkellä pääsääntöisesti niitten tehtävien tekemiseen, mutta mutta, se että pystynkö tekemään niitä laadukkaita kohtaamisia tai et mikä on se meidän vaatimustaso, niin en mä pysty niitä suorittamaan tällä ajalla. Kaikkia keskusteluja ja en pysty siis niin laadukkaaseen johtamiseen mitä haluaisin. (H2)

No mä näkisin, että se on aika rajallinen aika mitä meillä on et nytkin me ollaan monessa myymälässä et ei niitä kohtaamisia tuu niin paljon ja sit jos huomaa, et kun menee vähän heikommin tällä hetkellä, niin tavallaan se kokonaisuus ei oo enää niin hyvin hallinnassa mitä se ois ollu, jos ois enemmän aikaa käyttää niihin kohtaamisiin kuin kerran kvartaalissa. (H3)

Kysyttäessä, että minkälaisia vaikutuksia esihenkilötyöhön suunnitellulla ajan lisäämisellä olisi, nostivat haastateltavat esille varhaisen puuttumisen, tiimin hyvinvoinnin ja myös oman jaksamisensa. Haastatteluissa korostettiin palvelupäällikön omaa vastuuta ajankäytön hallinnassa, mutta

toisaalta myös sitä, että organisaatiotasolta ohjattaisiin aikaa enemmän esihenkilötyöhön ja sitä kautta laadukkaisiin johtamiskohtaisiin alaisten kanssa.

No kyl mä kokisin, et siitä hyödyttäis tosi paljon pitkässä juoksussa, et me oltais esihenkilönä silloin paljon lähempänä meidän tiimiä ja tota pystytään näin ennaltaehkäisemään ne kaikkein kovimmat kärjistyksiset. Et ei tarviikaan odottaa et tulee se paniikkikohtaus ja ollaan viikko saikulla, kun tämmösiäkin on valitettavasti tullut, johon vaikuttaa tietysti monta asiaa, mut jos sais tavallaan sen yhden palikan (aikaa kohtaamisiin) kuntoon, niin se vois tavallaan auttaa siinä jaksamisessa sekä siinä työympäristössä että privaattielämässä. (H3)

5.3.4 Organisaation tuki

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten esihenkilöt ovat kokeneet ylemmiltä portailta saadun tuen työssään. Yli puolet vastanneista nostivat esille sen, että turvallisuus- ja asiakasohjeet tulivat erinomaisesti, mutta käytännön arjen johtamisessa ja alati muuttuviin tilanteisiin reagoinnissa palvelupäälliköt eivät kokeneet saaneensa niin paljon tukea, kun olisivat kaivanneet. Jokainen korosti vertaistukea olleen aina saatavilla, mutta ylemmältä taholta tulevaa palvelupäällikön arjen helpotusta ei tullut, ellei sitä itse lähtenyt hakemaan.

Et varmaan jossain välissä semmonen oman esihenkilön ”mitä kuuluu ja voinko jotenkin auttaa” kysymys ois voinut pelastaa sen hetkiset mielenmurheet, mut pitää siinä peiliinkin katsoa, et jos ei osaa itse suutaan avata, niin ei pidä olettaa, et joku muu sen tekee. (H6)

Kysyttäessä tarkennusta siihen, minkälaista tukea organisaatiolta olisi kaivattu, nousi vastauksissa esille erityisesti se, että palvelupäälliköiden paineet kasvoivat koko ajan, kun toisessa myymälässä asiakasmäärät saattoivat tipahtaa täysin, kun taas toisessa myymälässä ne saattoivat kasvaa valtavasti. Siihen päälle poikkeuksellisen suuret poissaolomäärät poikkeuksellisen lyhyillä varoitusaajoilla koettelivat resilienssiä ja näissä hetkissä ylemmän tason organisaation tukea olisi kaivattu enemmän sen sijaan, että palvelupäälliköiden tuli itse ratkaista ongelmat.

Se on varmaan vaan, et pitää hiton tarkkaan seurata missä mennään ja sit se, että sitten kun se päällikkö on siellä suossa pää alaspäin ja yrittää niitä lankoja pitää käsissään, niin voisko olla hyvä, et siellä ois joku yläviistossa joka antais lisäohjeita ja tukis ja mihin suuntaan kannattaa mennä. Et mä veikkaan, et oisin voinut olla nopeempi ja tehokkaampi, et tämmönen mielikuva siitä jäi. (H4)

No mä oon tottunut tällaiseen aika itsenäiseen esihenkilötyöhön menneissäkin töissä, niin se on mulle aika tuttua. Mut se et onko tää paras toimintamalli, niin se on sit toinen juttu. Siitä voisi olla hyötyä, et joku näkisi vaikka ne ehkä impulssit tai ne viestit minusta sanattomat tai semmoset ja osais, puuttua on ehkä vahva sana, mut tarjota tukea, niin siinä mielessä joo (H5)

Yksi haastateltavista totesi, että apua kyllä sai aina, kun sitä osasi itse pyytää, mutta muuten sitä tarjottiin ainoastaan silloin, kun tapahtui jotain poikkeavaa, johon väliintulo oli välttämätöntä. Toisaalta jokaisessa haastattelussa tuotiin esille myös sitä, että osa palvelupäällikön työtä on ratkaista ongelmia myös omatoimisesti.

Et kyllä mä omalta pomolta tukea oon saanut silloin kun oon sitä tarvinnut. Mut tiettyllä tapaahan se on sit sitä meidän ammattilpeyttä myös selvittää nää tilanteet omilla aivoilla ja vertaistuella. (H7)

5.4 Nykytilanne ja tulevaisuus

Haastattelun viimeisessä osiossa käännettiin katseet nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Jokainen haastateltava totesi, että pandemia-aika ei ole vielä ohi ja syksyllä voi olla taas rajoituksia tiedossa, mutta pahimmat pelkotilat koronaan liittyen koettiin olevan jo takanapäin ja arki on alkanut kääntyä kohti ”uutta normaalia” Kysyttäessä, että mikä on resilienssin suhteen nykytilanne, korostivat haastateltavat sitä, miten sietokyky on kollektiivisesti kasvanut ja sen myötä resilienssi kokonaisuudessaan jopa parantunut.

No tässä kirjoitin ylös, että tiimin, päälliköiden ja organisaation osalta ollaan enemmän siinä uskossa, että häiriöt ovat osa normaalia, et ne ei oo enää häiriöitä, vaan ihan normaalia. Et myymälöissä nauretaan usein sille, jos ei oo poissaoloja, niin se

onkin epänormaalia. Et me ollaan niin paljon tätä tehty, et epänormaali tai häiriö on kääntynyt normaaliksi. (H3)

Mä sanoisin ennemminkin ehkä niin, et tää on taas ehkä semmonen mikä ei tapa, niin se vahvistaa. Et tää on ehkä tiimin kannalta ollut kuitenkin semmonen vahvistava kokemus, et ei tähän kuoltukaan, vaan tästäkin selvittiin ja ihan kunnialla kyllä, et en niin kun koe et se ois ollut oikeestaan niinkun et lopputulos ois ollut ees mikään negatiivinen, vaan jopa enemmänkin positiivinen. (H1)

Toisaalta haastateltavat totesivat myös sen, miten paljon tämän hetken tunnelmiin vaikuttaa se, miten myymäläryhmällä lukujen valossa menee. Jos pandemia on syönyt asiakasvirtaa, on se tarkoittanut myös henkilötyötuntien vähennystä, joka on taas omalta osaltaan aiheuttanut sekä esihenkilöissä että tiimeissä stressiä, painetta ja epävarmuutta.

Ja nyt me ollaan tietysti taas siinä vedenjakajalla, et me palaudutaan tosta kriisistä ja samaan aikaan jo vähän pelottaa, et miten paljon tässä pitää kiristää henkilökäyttöä sitten jatkossa, kun onhan korona ainakin meidän ryhmässä laskenut asiakasmääriä. Et tiiätkö se on silleen vaikee tilanne mennä sanoo omalle tiimille, et jes tästäkin selvittiin, ja sit seuraavaks kertoo, et meitä on vähän liikaa töissä. (H6)

No tässä on nyt oikeestaan herännyt siihen ongelmaan, kun se pandemia-aika meni siinä aika tsemppihengessä, et se mieliala oli, et ollaan tyytyväisiä, kun on töitä ja tästä kyllä yhdessä selvitään ja nyt sit kun ollaan tässä hetkessä, et vedetään tiukemmaks ne tunnit, niin tavallaan se stressi ei helpota. (H2)

Yksilöiden resilienssistä puhuttaessa kaikissa haastatteluissa painotettiin sitä, miten erilainen suhtautuminen jokaisella yksilöllä on ja miten se vaikuttaa myös koko tiimin resilienssiin. Vastauksissa korostui myös se, miten tärkeää on, että tiimissä olisi valtaosa henkilöistä sellaisia, kenellä on hyvä resilienssi. Heidän koettiin toimivan voimavarana koko tiimille vaikeinakin hetkinä. Myös esihenkilön omaa roolia pidettiin hyvin tärkeänä yksilöiden resilienssin kehittymisen suunnassa. Valmentava johtajuustapa nousi useammassa haastattelussa esille

Et on niitä ihmisiä joille muutos on mahdollisuus ja työ on pääsääntöisesti mukavaa ja haasteet on tehty voitettaviksi ja sit on niitä ihmisiä, et kun muutetaan jotain tai jos vuonna 2019 jotain meni väärin, niin sit siitä kärsitään edelleen. Ja tota jälkimmäistä, niin sitä meillä on aika paljon, ja se vähentää myös aika paljon sitä resilienssiä. (H5)

Et meidän tiimissä oli enemmistö semmosia kenellä resilienssiä on, niin sit semmoset yksittäisten ihmisten negatiiviset reaktiot lähes joka asiaan, niin ne ei päässyt vaikuttamaan siihen koko tiimin resilienssiin. (H6)

Jokaisen esihenkilön puheessa korostuu kuitenkin se, että heidän tiiminsä ovat suoriutuneet hienosti korona-ajan jatkuvista muutoksista ja osoittaneet resilienssiä. Kaikki yksilöt ovat erilaisia, mutta yhteishenki on pysynyt hyvänä ja ymmärrys siihen, että palvelupäälliköt tekevät parhaansa tiimin toimivuuden eteen, on lisääntynyt pandemian aikana.

5.5 Oppimisen painopisteet

Viimeisenä haastattelun teemana on resilienssin prosessin yksi tärkeimmistä osioista, eli opiksi ottaminen. Esihenkilöt vastasivat kysymykseen: ”Mihin organisaation olisi syytä jatkossa panostaa resilienssinsä parantamiseksi?” Vastauksissa tuotiin esille useita näkökulmia alkaen resursseista ja päättyen työhyvinvointiin ja tuen tarpeeseen. Resursseihin liittyen kaikki haastateltavat antoivat saman suuntaista kommenttia, että pelivaraa pitäisi uskaltaa rakentaa hieman rohkeammin. Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille myös opiksi ottamisen tärkeys.

Et mun mielestä se pelivaran laskeminen niihin resursseihin ois tosi tärkeää, et onko meillä tarpeeks esim. loma-aikoina niitä resursseja, et onko meillä oikeesti riittävästi pelivaraa siihen, et me pystytään paikkaamaan pitempiä vakkareiden poissaoloja? (H3)

Kun kyllä tää maailmantilanne on nykyään semmonen, et uusi kriisi on voinut tulla jo tän haastattelun aikana. Et semmonen nöyryys pitää olla sekä organisaatiolla että jokaisella yksilöllä. Vaikka me oltais vedetty tää nyt ihan täydellisesti, niin ei se tarkoita, et me ollaan myös seuraavassa kriisissä parhaita. (H7)

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi olivat isossa osassa kaikissa haastatteluissa ja siihen panostus koettiin tärkeänä. Esille tuotiin myös se, että vastaavissa, mahdollista pelkoa tuottavissa tilanteissa, on esihenkilöllä yksinään aika isot saappaat hoidettavana, kun puhutaan työntekijöiden terveyteen, ja ennen kaikkea mielenterveyteen, liittyvistä asioista. Konkreettisenä ehdotuksena nousi esille psykologin palkkaaminen Alkon palkkalistoille, joka voisi kiertää myymälöissä ja tiimipalaverissa ja tarjota siten matalan kynnyksen apua yksilöille.

Et semmonen pieni panostus, et me ei olla kuitenkaan palvelupäälliköinä sen alan ammattilaisia, et nyt me joudutaan tekemään sitä psykologin työtä myös, mut alan asiantuntija saattais saada paljon lisää irti siinä (H3)

Useampi haastateltavista korosti suunnitelmallisuuden ja tasalaatuisuuden merkitystä sekä myyjien että esihenkilöiden osalta. Haastatteluissa korostui myös, miten tärkeää on se, että uskalletaan ajatella jo etukäteen toimintamalleja erilaisia skenaarioita varten, vaikka ne kaukaisilta kuulostaisivatkin. Viimeiset vuodet ovat näyttäneet, että pandemiat ja sodat eivät olekaan enää toisella puolella maailmaa tapahtuvia asioita, vaan niiden uhka on kasvanut myös Suomessa.

Noh, jos miettii organisaatiossa, niin se mitä mä toivon, et meillä on jonkunlainen skenaariosuunnitelma vaikka ens talvelle, et jos korona pukkaa takas päälle, niin mitä me tehdää, niin muutama vaihtoehto. Ja sit myös viiden vuoden ja kymmenen vuoden päähän, et ei aina vaan reagoida, vaan meillä on ehditty miettimään jo etukäteen, et jos näin tapahtuu, niin mitä meidän kannattais tehdä. (H5)

Tasalaatuisuuden näkökulmasta eräs haastateltavista korosti sitä, miten tärkeää olisi, että tietyt johtamisstandardit olisivat niin selkeitä, että jokaisen esihenkilön tulee pitää niistä kiinni. Tämä lisäisi tasalaatuisuutta ja myös tasapuolisuutta kaikkeen arjen tekemiseen organisaatiossa. Esihenkilöihin panostamista myös koulutuksen muodossa koettiin niin ikään hyvänä satsauksena organisaatiolle.

No mä koen, et kaikki kaikessa on se, et saadaan meidän työnantajakuva pysymään positiivisena. Et meille halutaan töihin jo ihan sen takia, et tiedetään, et täällä henki-

löstöstä pidetään hyvää huolta. Ja siinä meillä pitää olla semmonen selkee yhtenäinen linja, joka lähtee johtamisesta. Et jos mun tiimillä on huono olla, niin kyllä mun pitää sillon ihan ekana peiliin kattoa eikä syyttää tiimiä. Et edelleen vaikka ollaan pikkupomoja, niin kyllä koen, et meihin satsaaminen ja meidän kouluttaminen tuottaa tulosta pitkässä juoksussa. (H6)

Jokainen haastateltava kehui saatavilla olevaa vertaistukea ja sitä, miten apua saa, jos sitä osaa vana kysyä. Kaksi haastateltavaa nostivat esiin sen, kuinka he kaipaisivat itselleen mentoria, joka ei ole kollega eikä oma esihenkilö, vaan joko joku ylemmältä portaalta oleva henkilö, huippumyyjä tai toiselta puolelta organisaatiokaaviota oleva henkilö. Haastatteluissa korostui, että tällä saisi omaan tekemiseen laajempaa näkökenttää ja se antaisi mahdollisuuden avata omaa taakkaa sellaiselle henkilölle, joka pystyisi kuuntelemaan ja kommentoimaan asioita toisesta näkökulmasta.

Ja ehkä omalla kohdalla mitä mä kaipaisin, ois et mä kaipaisin mentoria. Et semmosta henkilöä joka ei oo mun esihenkilö eikä oo mun kollega.. Ei ees välttämättä tarvii olla ees korkeemmassa asiassa, tai mä oon aina aatellut, et jos se ois korkeemmassa asiassa, niin sillä ois laajempi näkökenttä, mut ehkä toinen vaihtoehto vois olla myös, et se vois olla vaikka huippumyyjä, joka vois antaa ihan toista perspektiiviä. (H5)

Yhdessä haastattelussa katseet kääntyivät myös verkkokaupan kehittämiseen, jolla koettiin myös olevan vaikutusta organisaation resilienssiin.

Et mun mielestä tätä päivää ois se, et mä voisin varata tuotteen noudettavaksi myymälästä ja hakee sen sieltä parin tunnin päästä, kun saan jonkun kuittauksen. Tai en mä tiiä et liittykö tuo nyt enää resilienssiin, mut ainakin siitä näkökulmasta, et kun se tehokkuus on ollut tässä tapetilla ja koetellut resilienssiä joka tasolla, niin oisko meillä mahdollisuutta kääntää ajatusta tehokkuuden lisäämisessä myös tuonne verkkokaupan puolelle. Se vois palvella yritysasiakkaita ja ihan kaikkia kuluttajia. (H7)

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Alkon palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation korona-ajan resilienssistä kolmella eri tasolla: organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, onko esihenkilötyön luonne muuttunut korona-ajan myötä ja onko tämä vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin. Kolmantena tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä resilienssistä käsitteenä ja antaa näin mahdollisuuksia kehittää niin organisaation, tiimien kuin yksilöidenkin resilienssiä.

Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2021 laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää Alko Oy:n esihenkilöä. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimuksen tietoperusta oli jaettuna kolmeen pääosaan: ensimmäinen osa käsittelee organisaation resilienssiä, toinen osio esihenkilötyötä ja kolmas osio, organisaation resilienssi ja esihenkilötyö, käsitteli puolestaan näiden kahden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin: ”Miten esihenkilöt kokevat organisaation resilienssin?” ja ”Miten esihenkilö kokee roolinsa osana organisaation resilienssiä?” Yhteenvedo tutkimuskysymyksistä, tutkimustavoitteista ja tutkimustuloksista on esiteltyä myös taulukossa 2.

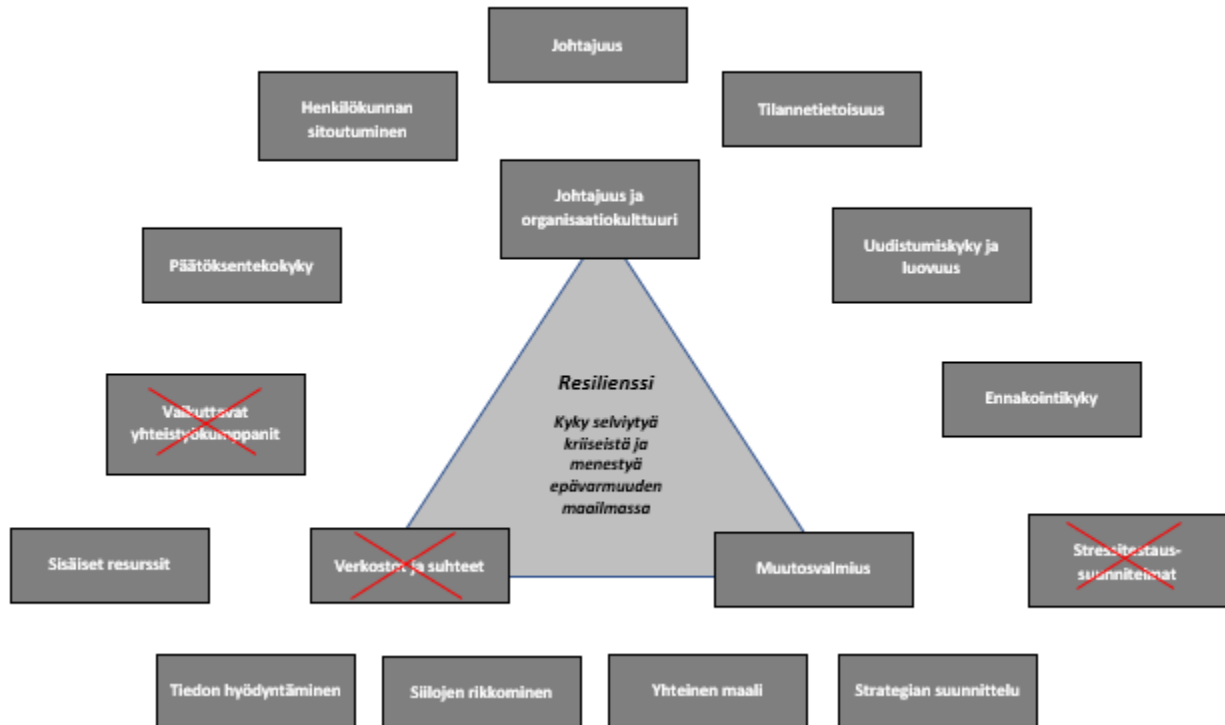
Taulukko 2. Tutkimuskysymykset, tutkimustavoitteet ja tutkimustulokset

Tutkimuskysymykset	Tutkimustavoitteet	Tutkimustulokset
Miten esihenkilöt kokevat organisaation resilienssin?	Selvittää palvelupäälliköiden kokemukset organisaation resilienssistä: - organisaatiotasolla - tiimitasolla - yksilötasolla	Organisaation resilienssi koettiin jatkuvasti muuttuneisiin tilanteisiin ja epävarmuuteen peilaten hyväksi. Organisaation koettiin osoittaneen resilienssiä johtajuudessa, henkilökunnan sitoutumisessa, tilannetietoisuudessa ja uudistumiskyvyssä. Turvallisuuden merkitys korostui tuloksissa huomattavasti. Organisaation resilienssin kehityskohteena koettiin liiketaloudellisten tavoitteiden suhteuttaminen muuttuneeseen toimintaympäristöön. Esihenkilön rooli korostui kaikilla tasoilla: palvelupäälliköt kokivat oman roolinsa merkittävän tärkeänä koko organisaation resilienssin kannalta sen kaikilla tasoilla.
Miten esihenkilö kokee roolinsa osana organisaation resilienssiä?	Selvittää, onko esihenkilötyön luonne muuttunut korona-ajan myötä ja onko tämä vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin	Esihenkilötyön luonne on muuttunut yhä valmentavammaksi ja henkilökohtaisemmaksi kuin aiemmin ja sitä kautta myös entistä vaativammaksi. Esihenkilöiden omaa resilienssiä koettelivat erityisesti ajanhallinnan haasteet.
	Ymmärryksen lisääminen resilienssistä käsitteenä ja sitä kautta sen kehittämisen mahdollistaminen	Mikäli organisaatiossa puhutaan resilienssistä ja tuodaan esille resilienssiä eri yhteyksissä, on jo pelkästään sillä mahdollista parantaa organisaation resilienssiä sekä organisaatio-, tiimi-, että yksilötasolla.

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli **lisätä ymmärrystä resilienssistä käsitteenä ja sen kautta antaa mahdollisuuksia resilienssin kehittämiseen**. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka resilienssi oli monille alkuun vieras käsite, niin sitä mukaa, kun ymmärrys resilienssistä kasvoi, myös mielenkiinto sen pohtimiseen ja kehittämiseen kasvoi. Esihenkilötyössä onnistumisen kulmakivenä pidettiin juuri esihenkilön oman resilienssin ymmärtämistä, sen kehittämistä ja ylläpitämistä. Tämä tutkimustulos kulkee samassa linjassa Allison-Napoliin (2014, 6–8) esille tuoman johtajuuden merkityksen kanssa, jossa kaiken keskipisteenä on esihenkilön oma resilienssi ja siihen liittyvät vahvuudet ja kehityskohteet. Myös Hamel ja Välikangas (2003, 2017) korostavat, että mikäli esihenkilöt ymmärtävät resilienssin ja ottavat asiakseen sen kehittämisen, saadaan johtajuus ja koko organisaation resilienssi vietyä uudelle tasolle. Tämä toistui myös tutkimustuloksissa, jossa haastateltavat kokivat pelkästään jo aiheesta puhumisen motivoivan oman resilienssinsä pohtimiseen ja sen kehittämiseen. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että mikäli organisaatiossa puhutaan resilienssistä ja tuodaan esille resilienssiä eri yhteyksissä, on jo pelkästään sillä mahdollista parantaa organisaation resilienssiä sekä organisaatio-, tiimi-, että yksilötasolla.

Toisena tutkimuksen tavoitteena oli tutkia **palvelupäälliköiden kokemuksia organisaation resilienssistä kolmella tasolla: organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla**. Tavoitteeseen liittyvänä tutkimuskysymyksenä oli, **miten esihenkilöt kokevat organisaation resilienssin**. Tutkimustulosten perusteella organisaation resilienssi koettiin jatkuvasti muuttuneisiin tilanteisiin ja epävarmuuteen peilaten hyväksi. Organisaation koettiin osoittaneen resilienssiä muun muassa nopealla reagoinnilla sekä henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuusohjeiden jatkuvalla päivittämisellä. Organisaation resilienssiin vaikuttaviin tekijöihin liittyvät tutkimustulokset vastasivat pääpiirteittäin tietoperustassa esiteltyjä organisaation resilienssiin vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 11 on merkattuna punaisilla rasteilla ne tekijät, joita ei haastatteluissa tuotu ollenkaan esille: vaikuttavat yhteistyökumppanit, verkostot ja suhteet ja stressitestaussuunnitelmat. Sevillen (2017, 30) esittelemästä viidestä tärkeimmästä resilienssin tekijästä Alko Oy:n esihenkilöt nostivat organisaation onnistuneen neljässä: johtajuus, henkilökunnan sitoutuminen, tilannetietoisuus ja uudistumiskyky. Viimeinen tekijä, yhteistyökumppanit ja verkostot, eivät nousseet tuloksissa puolestaan millään tavalla esille. Tulosten perusteella voidaan siis tehdä johtopäätös, että palvelupäälliköiden näkökulmasta

organisaation resilienssiin vaikuttaa ennen kaikkea organisaation sisäinen toiminta, ei ulkoiset tekijät.



Kuvio 11. Tutkimustulokset - organisaation resilienssiin vaikuttavat tekijät

Organisaation resilienssiin vaikuttavaksi tekijäksi koettiin tutkimustulosten mukaan vaikuttavan merkittävästi viestintä, jonka myös Xiao ja Cao (2017,3) tuovat esille. Tämä korostui erityisesti turvallisuuden näkökulmasta puhuttaessa, jossa tutkimustulosten perusteella voidaan todeta Alkon onnistuneen organisaationa erinomaisesti. Henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtiminen ja siihen liittyvä selkeä ja suoraviivainen viestintä koettiin tutkimuksessa organisaation resilienssiä parantavana asiana. Viestinnän merkitystä korostaa myös Sorainen (2018, 325), toteamalla onnistuneen viestinnän säästävän sekä taloudellisilta tappioilta että henkisen puolen tappioilta. Myös Witner ja Mellinger (2014, 259) toteavat turvallisuuden tunteen työyhteisössä lisäävän resilienssiä sekä organisaation, tiimin että yksilön näkökulmasta.

On tärkeää tuoda esille, että tutkimuksessa havaittiin myös se, ettei positiivinen viestintä itsessään riitä, vaan sen lisäksi organisaatiolta toivottiin myös konkreettista tukea ja tekoja. Turvallisuuden näkökulmasta tässä oli onnistuttu, mutta liiketoiminnan johtamiseen liittyvissä tutkimustuloksissa

korostui se, että ylemmän johdon ymmärrys arjen rutiinien hidastumisesta ei koettu olleen aina niin korkealla tasolla, kuin se olisi voinut olla. Tämä heijastui erityisesti tavoitteiden asettamisessa, joita ei pidetty kaikilta osin realistisina poikkeuksellinen tilanne huomioiden. Tuloksissa nousi kuitenkin myös esille esihenkilöiden oman vastuun merkitys liiketoiminnan johtamisessa: tietoa koettiin olevan saatavilla, jos sen eteen oltiin valmiita näkemään hieman vaivaa. Toisaalta toiveena oli, että organisaatio olisi antanut ohjausta kysymättäkin. Myös Raetze (2020, 35) korostaa organisaatiotasolta saatavan resurssin ja tuen merkitystä tiimien resilienssiin. Antonacopouloun ja Sheafferrin (2014, 9–10) esille tuomaa syyllisten etsintää ja negatiivista asennoitumista ennalta-arvaamatoman tapahtuman mukanaan tuomiin muutoksiin ei puolestaan esiintynyt tutkimustuloksissa ollenkaan. Turvallisuuden tunne oli vaihtelevista olosuhteista huolimatta koko ajan läsnä, jota pidettiin organisaation resilienssiä parantavana tekijänä.

Tiimin ja yksilön resilienssiä koskevissa tutkimustuloksissa nousi pääosaan **esihenkilön** rooli, johon liittyi myös tutkimuskysymys: **miten esihenkilö kokee roolinsa osana organisaation resilienssiä**. Tutkimustuloksissa tuotiin esille, että vaikka organisaation resilienssi välillä hieman horjuikin, niin esihenkilöiden tuli silloin omalla esimerkillään ja resilienssilään pitää huolta siitä, että tiimit ja yksilöt kestävät organisaation resilienssin koettelemukset. Saman asian nostivat esille myös Sutcliffe ja Vogus (2003, 100) toteamalla, että ilman resilienssiä esihenkilöt menettävät kykynsä positiivisiin reaktioihin, luovat ympärilleen epävarmuutta ja heikentävät näin myös ympärillä olevien ihmisten resilienssiä. Waugh ym. (2011, 1065) tuovat saman asian esille positiivisessa valossa: resilientit esihenkilöt osaavat kovassakin paineessa tuottaa positiivisia tunteita ympärilleen ja pystyvät näin omalla toiminnallaan parantamaan sekä tiiminsä että sen yksilöiden resilienssiä. Tutkimustuloksista onkin tärkeää huomata, kuinka esihenkilöiden omassa resilienssissä on koettu paikoin suurta vaihtelevuutta, jonka johtopäätöksenä voidaan todeta tämän heijastuneen jollain tasolla sekä heidän tiimeihinsä että niissä toimiviin yksilöihin - sekä hyvässä että pahassa. Raetzen (2020, 232) mukaan organisaation resilienssin kulmakiviä ovatkin juuri tiimien ja yksilöiden halu toimia organisaatiokulttuurin mukaisesti sekä valmius ja sopeutumiskyky muutoksiin. Holmberg ja muut (2016, 156–157) käyttävät samasta asiasta käsitteitä *olemassaolon tarkoituksen ymmärtäminen* sekä *kulttuurin ymmärtäminen ja noudattaminen* ja painottavat sitä, miten tärkeää esihenkilöiden on toimia organisaatiokulttuurin edustajana ja johtaa tiimiään organisaation strategiaa ja arvoja noudattaen. Tämä kaikki heijastuu myös tutkimustuloksissa: palvelupäälliköt kokivat oman roolinsa merkittävän tärkeänä koko organisaation resilienssin kannalta sen kaikilla tasoilla. Waugh ja muut

(2011, 1065) toteavatkin suoraan, että esihenkilöiden esimerkillä on poikkeuksellisen suuri vaikutus koko organisaation resilienssiin.

Kolmantena tutkimustavoitteena oli selvittää, onko **esihenkilötyön luonne muuttunut korona-aikana ja miten se on vaikuttanut palvelupäälliköiden omaan resilienssiin**. Tutkimustuloksissa todettiin, että esihenkilötyön luonne on muuttunut yhä valmentavammaksi ja henkilökohtaisemmaksi kuin aiemmin ja sitä kautta myös entistä vaativammaksi. Valmentavan johtamisen merkitystä korostivat myös Holmberg ym. (2016, 159) toteamalla valmentavan johtajan luovan positiivista energiaa ympärilleen ja sitä kautta lisäävän yksilöiden resilienssiä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden omaa resilienssiä koettelivat erityisesti ajanhallinnan haasteet. Johtamisen tärkeimmäksi painopisteeksi koettiin nimenomaan henkilökohtainen johtaminen ja työntekijöiden henkinen tukeminen, mutta tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamiselle jäi kuitenkin entistä vähemmän aikaa, kun kaikki esihenkilötyölle varattu aika koettiin menneen lähinnä työvuorojen pyörittelyyn ja arjesta selviytymiseen. Ajanhallinnan haasteet vaikuttivat negatiivisesti esihenkilöiden omaan resilienssiin, kun päivät helposti pitenivät ja oma jaksaminen oli koetuksella. Tässä on havaittavissa selkeä ristiriita esihenkilöiden tahtotilan ja arjen todellisuuden välillä, sillä johtamiskohtaamisille oman tiimin kanssa ei koettu jääneen aikaa riittävästi. Nämä hetket aiheuttivat ajoittain riittämättömyyden tunnetta, jolloin myös esihenkilöiden resilienssiä koeteltiin todenteolla. Tutkimustulosten mukaan selviytymiskeinona tällaisilla hädän hetkillä olivat vertaistuki, positiivinen ajattelu ja usko itseensä. Witner ja Mellinger (2015, 259) nostavatkin esille, miten tärkeää on kääntää vaikeimmatkin hetket mahdollisuuksiksi luoda jotain uutta. Soraisen (2018, 325) mukaan kriinkestävyys vaatii luonnetta ja resilienssiä ja esihenkilön ammattitaito tai sen puute tulevat esille niinä hetkinä, kun resilienssiä koetellaan erityisen paljon.

Toisaalta tutkimustuloksissa tuotiin myös esille sitä, miten palvelupäällikkö on kuitenkin loppukädessä itse vastuussa työnsä suunnittelusta ja priorisoinnista ja sen suhteen toimintamalleja koettiin olevan yhtä paljon kuin palvelupäälliköitäkin. Tämä tutkimustulos kulkee käsikädessä myös Sheltonin ym. (2021, 427) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin esihenkilöiden työprosessitaitojen olevan ensisijaisen tärkeitä resilienssin kannalta. Myös Witmer ja Mellinger (2015, 260) nostavat esille esihenkilön luovuuden merkittävää vaikutusta koko organisaation resilienssiin. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että osa palvelupäälliköiden työnkuvaa on pystyvä tekemään omia päätöksiä ja olemaan luova kovankin paineen alla ja näin ollen vahvistaa koko organisaation resilienssiä

sen sijaan, että organisaatio antaisi valmiit toimintamallit ja -tavat kaikkiin tilanteisiin. Tärkeintä on yhteinen tahtotila ja sitoutuminen tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Myös Codreanu ja muut (2021, 17) korostavat esihenkilöiden sitoutumisen ja samaan suuntaan soutamisen merkitystä organisaation resilienssin kannalta.

Tämä tutkimus toteutettiin toukokuussa 2021, jolloin pahimman korona-ajan tuomien myllerryksien nähtiin olevan jo takanapäin ja tutkimuksen teon hetkellä koettiin eletävän jo ”uutta normaalia” Osa uusista toimintamalleista koettiin olevan pysyviä ja osan koettiin puolestaan muokkaantuvan ajan saatossa. Hamel ja Välikangas (2003, 82) korostavatkin, että tasapainoilu vanhojen ja uusien toimintatapojen välillä kriisin jälkeen on lähtökohtaisesti hyvä asia, sillä silloin organisaatiossa koitetaan mukauttaa toimintaa opitun perusteella ja ollaan myös valmiita tarpeen mukaan nopeisiinkin muutoksiin, mikäli ne koetaan tarpeellisiksi. Tutkimustuloksista on nähtävissä, kuinka koronan aiheuttama kriisi koettiin esihenkilöiden näkökulmasta loppujen lopuksi positiivisena kokemuksena ja vaikka resilienssiä koeteltiin sen jokaisella tasolla ja palautuminen on yhä kesken, niin isossa kuvassa resilienssin koettiin kestäneen erinomaisesti. Ensiarvoisen tärkeäksi koettiin avoin reflektointi siitä, missä organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Tätä tutkimustulosta tukee myös Xiaon ja Caon (2017, 3) ja Sevilien (2017, 94) esille tuomat näkemykset siitä, että kriisin jälkeen on todella tärkeää tarkastella, miten organisaation jokaisella tasolla onnistuttiin ja kuinka resilienssiä olisi mahdollista kehittää entistä paremmaksi. Seville (2017, 94) muistuttaa, että on tärkeää arvioida myös sitä, olisiko epäsuotuisa tapahtuma ollut ennustettavissa ja olisiko siihen voinut varautua vielä paremmin. Tutkimustulokset osoittavat, ettei korona-ajan mukanaan tuomaa toimintaympäristön valtavaa muutosta koettu millään tavalla mahdolliseksi ennustaa etukäteen.



Tulevaisuuden osalta tutkimustuloksissa koettiin epävarmuutta, sillä ennustaminen asiakasmäärien kehitymisestä koettiin erittäin hankalana. Tutkimustulosten mukaan eniten epävarmuutta aiheutti se, jos organisaatiotasolla päätetään nostaa tehotavoitteita entisestään ja kiristää henkilöstökäyttöä, niin silloin ollaan taas uuden, todella haastavan, johtamishaasteen edessä, kun edellisestä palautuminenkin on vielä kesken. Xiao ja Cao (2017, 3) muistuttavakin, että lopulta resilienssin prosessia palataan taas takaisin lähtöruutuun ja uusiin toimintamalleihin sopeutuminen voi olla joissain tapauksissa pitkä ja kivulias prosessi.

6.1 Kehitysehdotukset

Witmer ja Mellinger (2015) sekä Xiao ja Cao (2017) nostavat esille, että resilienssin yksi tärkeimmistä osa-alueista on palautuminen, toisin sanottuna kyky ottaa oppia tapahtuneesta ja sitä kautta uudistaa ja kehittää toimintaansa. Palautuminen on tärkeä prosessi sekä yksilön, tiimin että organisaation resilienssiä arvioidessa. (Witmer & Mellinger 2015, 259; Xiao & Cao 2017, 3.) Tutkimustuloksissa nousee esille kolme konkreettista kehitysehdotusta, joista koettiin olevan hyötyä tulevaisuuden kriisitilanteissa. Nämä kehitysehdotukset olivat taulukon 3 mukaisesti työpsykologin palkkaaminen, mentoroinnin aloittaminen sekä verkkokaupan kehittäminen niin, että yksityisasiakkaiden ja yritysten tilaukset voitaisiin jatkossa kerätä mahdollisuuksien mukaan suoraan myymälöistä.

Työpsykologin palkkaamisen suurimmaksi hyödyksi koettiin yksilön resilienssin parantaminen henkisen hyvinvoinnin tukemisen kautta. Yksilön parantuneella resilienssillä koettiin puolestaan olevan suoraa myönteistä vaikutuksia myös tiimin ja organisaation resilienssiin. Mentoroinnista koettiin puolestaan olevan hyötyä erityisesti palvelupäälliköiden omaan työssä jaksamiseen säännöllisen vertaistuen/sparraajan mukanaan tuoman tuen kautta. Mentoroinnin aloittamisen eduiksi koettiin myös organisaatorajojen rikkominen ja sitä kautta organisaation resilienssin parantaminen. Kolmannen, verkkokauppaan liittyvän, kehitysehdotuksen koettiin puolestaan parantavan organisaation resilienssiä monikanavaisuuden, asiakaslähtöisyyden ja tehokkuuden kautta.

Taulukko 3. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotus 	<u>Työpsykologi</u>	<u>Mentorointi</u>	<u>Verkkokauppa</u>
Hyödyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkisen hyvinvoinnin lisääminen organisaatiossa • Esihenkilötyön tuki • Yksilön, tiimin ja organisaation resilienssi 	<ul style="list-style-type: none"> • Matalan kynnyksen tuki • Työssä jaksaminen • Organisaatorajojen rikkominen • Organisaation ja yksilön resilienssi 	<ul style="list-style-type: none"> • Monikanavaisuuden lisääminen • Tehokkuus • Asiakaslähtöisyys • Organisaation resilienssi

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2021, jolloin myös lähdekirjallisuuden kerääminen alkoi jatkuen koko tutkimuksen ajan. Lähdekirjallisuus aiheeseen liittyen on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta 2010- ja 2020-luvuilta ja pääosin englanninkielistä. Tutkimusaineisto kerättiin ja litteroitiin toukokuun 2022 aikana. Aineiston keruuseen liittyen yksilöhaastatteluihin osallistuneille Alko Oy:n palvelupäälliköille lähetettiin tutkimuksen teemat, mutta mitään etukäteiskysymyksiä ei lähetetty. Opinnäytetyön kirjoittaminen jatkui vuoden 2022 marraskuuhun asti. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset muokkautuivat ja löysivät lopullisen muotonsa tutkimuksen edetessä ja tutkijan oman ymmärryksen ja tulkinnan kehittyessä. Myös Puusa ja Juuti (2020, 144) korostavat tutkijan oman roolin kehittymistä prosessin aikana.

Tutkimuksessa pyrittiin alusta loppuun noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan viitoittamaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka ohjeita kaikkien tutkijoiden tulee noudattaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23). Kaikki tutkimukseen osallistuneet osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Heidän kanssaan käytiin läpi sekä etukäteen kirjallisesti että haastatteluiden alussa suullisesti tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkimukseen osallistuvilla oli myös mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä kohtaa tahansa ilman jatkoseuraamuksia. Haastatteluiden tallenteet ja litteroitu aineisto pysyivät tutkijan hallussa koko prosessin ajan ja kun tutkimuksen valmistumisesta on kulunut kaksi vuotta, tutkija hävittää kerätyn materiaalin kokonaisuudessaan (Jamk opinnäytetyö). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150) korostavat sekä yksityiskohtaisen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin että tulosten avoimuuden merkitystä.

Tutkimukseen tarvittava tutkimuslupa haettiin ja saatiin Alko Oy:ltä keväällä 2022, kun tutkimusaihe ja tutkimusmenetelmät olivat tarkentuneet. Tutkimuslupaa hakiessa noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2018, 4) eettisiä periaatteita, joissa korostetaan, että tutkijan on pidettävä salassa kaikki yrityksen toimintaan liittyvät luottamukselliset tiedot. Kaikki tutkimukseen etukäteen ilmoittautuneet myös osallistuivat tutkimukseen ja koko tutkimusprosessin ajan heidän yksityisyytensä suojasta huolehdittiin. Tutkimukseen osallistuvilta ei kerätty henkilötietoja ja kaikki haastattelutallenteet poistettiin tutkimuksen päätteeksi. Myös tutkimustulokset on esitetty niin, ettei henkilöllisyyttä voi niistä päätellä. On kuitenkin tärkeää mainita, että on olemassa pieni mahdollisuus, että jonkun yksittäisen sitaatin perusteella on periaatteessa mahdollista löytää sellaisia

sanoja, joiden perusteella haastateltavaa voidaan arvuutella. Alkossa työskentelee kuitenkin yli 130 palvelupäällikköä Hangosta Nuorgamiin, joten mahdollisuus tunnistamiselle on hyvin pieni.

Tutkimusjoukon valinnan perustelu on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan tutkimustulosten luotettavuuteen, jonka lisäksi tutkimuksen yhtenä eettisenä perusteena on myös tutkittavien yksityisyyden suoja (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98, 155–156). Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukon valinta perustui esihenkilöiden vapaaehtoisuuteen. Haastateltavia löytyi ympäri Suomea ja heillä kaikilla oli vahvaa kokemusta esihenkilötyöstä useamman vuoden ajalta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet osoittivat myös mielenkiintonsa lopullisten tutkimustulosten kuulemiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu siitä syystä, että tutkimusjoukko oli pieni ja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla pystyttiin mahdollistamaan monipuoliset näkökulmat tutkimusaiheeseen liittyen. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina Teams-haastatteluina ja keskusteluissa vallitsi luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri ja niissä käsiteltiin paikoin hyvin vaikeitakin hetkiä viimeisten vuosien myllerryksissä. Tutkijan oma paneutuminen tutkimusaiheeseen ennen haastatteluita lisäsi luotettavuutta, sillä sen avulla tutkija pystyi esittämään tutkimuskysymysten kannalta oleellisia lisäkysymyksiä haastatteluiden aikana. Teams-yhteyden haasteet ovat kuitenkin ne, että kuvayhteydestä huolimatta kehonkieltä on mahdotonta tulkita samalla tavalla kuin lähihaastatteluissa.

Tutkimuksen aineiston analyysi suoritettiin käyttämällä sisällönanalyysiä ja tutkimuskysymykset pysyivät jatkuvasti analyysin rinnalla, jotta aineistosta saatiin poimittua ainoastaan tutkimuksen kannalta oleelliset ilmaukset. Sisällönanalyysin esimerkki kuvattiin taulukossa 1, jotta lukijan on mahdollista saada parempi kokonais käsitys analyysimenetelmästä. Tutkimusjoukon koko oli seitsemän henkilöä, joten siihen ja tutkimuksen tavoitteisiin peilaten kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä oli toimiva ratkaisu. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 173) muistuttavat, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä tulosten raportoinnissa on pääosassa nimensä mukaisesti laatu, ei määrä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 159–160) korostavat, että luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan tutkimusotteen tulee olla objektiivinen. Arvioitaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta on objektiivisuuden arviointi ensisijaisen tärkeää, sillä tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tutkija on kuitenkin verrattain uusi työntekijä organisaatiossa ja hän toimii vertaisasemassa

tutkimukseen osallistuneiden kanssa. Haastatteluissa tutkija ei myöskään ohjannut vastauksia mihinkään suuntaan, vaan antoi haastateltavien olla äänessä ja ainoastaan ohjasi heitä teemasta toiseen. Tutkija pyrki läpi tutkimuksen toteuttamaan Pattonin (2002, 260–261) esille nostamia luotettavan tutkijan ominaisuuksia: kuuntelutaitoa, kuvailevaa kirjoittamista, muistiinpanojen säntillistä kirjoittamista, yksityiskohtien havainnointia, havaintojen järjestelyä sekä oman itsensä analysointia vahvuuksien ja kehityskohteiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa huomioitavia eettisesti keskeisiä periaatteita ovat myös seuraavat asiat: toisten tekstien plagiointi ei ole sallittua, tuloksista ei saa tehdä yleistyksiä ilman kriittistä suhtautumista, tulosten raportoinnin tulee olla tasapuolista, mitään olennaista ei saa jättää kertomatta eikä tuloksilla saa johtaa lukijaa harhaan tai mahdollisia määrärahoja väärinkäyttää (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2010, 26–27). Tutkijana olen pyrkinyt noudattamaan näitä kaikkia tässä luvussa esiteltyjä periaatteita. Lähteet on merkitty asianmukaisesti, tulokset on esitetty ottamalla huomioon erilaisia näkökulmia ja niissä on nostettu tasapuolisesti sekä onnistumisia että kehityskohteita esille. Tähän tutkimukseen ei ole myönnetty määrärahaa, mutta tutkimukseen osallistuneet ovat saaneet osallistua siihen työajallaan.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja herätti paljon mielenkiintoa ja jatkotutkimusideoita sekä tutkimukseen osallistujien keskuudessa että tutkijan omassa ajatusmaailmassa. Tämän tutkimuksen tekijänä toiveenani on, että tutkimusta ja sen tuloksia hyödynnettäisiin tutkimuskohteena olleen organisaation lisäksi myös muissa organisaatioissa, toimialasta riippumatta. Resilienssi ja esihenkilötyö koskettavat kaikkia organisaatioita ja niistä saatua tutkimustietoa voidaan hyödyntää millä tahansa toimialalla. Kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikei resilienssiä tunneta arkipäivän käsitteenä vielä kovinkaan hyvin, niin siitä huolimatta sen merkitys organisaatioiden ja esihenkilöiden arjessa koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Tämän vuoksi jatkotutkimukset aiheeseen liittyen olisivat erittäin hyödyllisiä, sillä niiden avulla organisaatioiden on mahdollista lisätä tietoisuutta ja sitä kautta kehittää toimintamallejaan ja antaa mahdollisuudet yhä laadukkaampaan esihenkilötyöhön. Erityisesti esihenkilön resilienssin vaikutusta organisaation resilienssiin on tutkittu vielä verrattain vähän, joten jatkotutkimusaiheita aiheen parissa riittää valtavasti. Esimerkkejä jatkotutkimusaiheista voisivat olla esimerkiksi ”miten esihenkilöt voivat parantaa omaa resilienssiään” ja ”valmentavan johtajuuden vaikutus organisaation resilienssiin”. Pelkästään

tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että jo pelkästään resilienssistä puhuminen kannustaa sen kehittämiseen, joten jatkotutkimuksista voisi tämän perusteella olla kiistatonta hyötyä.

Omasta puolestani haluan vielä sanoa, että koin tämän tutkimuksen toteuttamisen ammatillisesti tärkeäksi ja koen, että tutkimuksesta on hyötyä ja oppia sekä toimeksiantajalle, tutkimukseen osallistuneille, että minulle itselleni. Oli minulle tärkeää tehdä tutkimus aiheesta, jonka koen myös henkilökohtaisesti hyvin tärkeäksi.

Lähteet

- Ala-Nissilä, O. 2022. Tämä muotisana koskee myös viljelijöitä: Kaikki tarvitsevat resilienssiä – mutta muilla toimijoilla on myös vastuunsa. Mieli- ja mielipidekirjoitus Maaseudun tulevaisuuden verkkosivulla 6.11.2022. Viitattu 15.11.2022. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/d35ca72a-4b56-4494-9bf0-50c17d40679a>
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere, Vastapaino. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Allison-Napolitano, E.T. 2014. Bounce Forward: the extraordinary resilience of leadership. Corwin-Press. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Proquest.
- Antonacopoulou, E. & Sheaffer, Z. 2014. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of management inquiry*, 23, 2, 5-21. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi>, Primo Record.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. *Organizational Behaviour An Introductory Text*. Fifth edition. Pearson Education.
- Codreanu A., Antonoaie C. & Vasilescu C. 2021. Resilience: a multi level approach and its relevance for the development of organization focused resilience frameworks. *Journal of defense resources management*, 12, 2, 7-24. Viitattu 2.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Primo Record.
- Einola, K. & Alvesson, M. 2021. When ‘Good’ Leadership Backfires: Dynamics of the leader/follower relation. *Organization studies*, 42, 6, 845-865. Viitattu 2.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10.p. Tampere: Vastapaino.
- Hamel, G. & Välikangas L. 2003. *The Quest for Resilience in HBR’s 10 Must Reads. On Organizational Resilience*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- 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, 1-23. Viitattu 28.8.2022. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

Holmberg, R., Larsson, M., Backstrom, M. 2016. Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *The Journal of management development*, 35, 2, 154-169. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Primo Record.

Hussin, J.H. 2020. Building organization resilience with employees' trust. *Journal of international business research*, 19, 2, 1-3. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Primo Record.

Hyvä tieteellinen käytäntö. N.d. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan internetsivut. Viitattu 9.10.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Indeed. 2021. What Are the Responsibilities of a Supervisor? Indeed verkkosivut. Viitattu 9.10.2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/responsibilities-of-a-supervisor>

Jamk opinnäytetyö. Data management plan and processing of research data. Ohjeistus. Viitattu 15.11.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/en/project-plan-and-schedule/processing-of-research-data/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 175.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Asiakirja. Viitattu 10.11.2022. <https://opinto-oppaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>

Kallio, T. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Klenke, K., Stigler Martin, S. & Randall Wallace, J. 2016. *Qualitative research in the study of leadership: Second Edition*. Emerald Publishing Limited. Viitattu 3.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central

Kortesuo, K. 2016. *Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle*. Helsinki: Kauppakamari, 1 painos. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut*. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 9.10.2022.

Kuusela, Sari. 2015. *Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus*. Alma Talent Oy. Viitattu 9.10.2022.

- Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 4, 292-306. Viitattu 9.10.2022. Emerald Group Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Lappeteläinen, L. 2022. Nyt haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi – tätä se tarkoittaa. YLE verkkosivut. Viitattu 10.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/74-20001142>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & Doerr, B. 2014. The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance, 39, 6, 595-625. Viitattu 2.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals
- Palomäki, S., Roschier, S., Gilbert, Y. & Pokela, P. 2020. Kestävän tuotannon resilienssi. *Business Finland. Opas*. Viitattu 15.11.2022. https://www.businessfinland.fi/48e0b2/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/bioeconomy--cleantech/sustainable-manufacturer/bf_resilienssi_fin_web_01_2021.pdf
- Patton, M. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pelastakaa lapset ry. 2021. Resilienssi-hanke. Tiedote Pelastakaa lapset ry:n verkkosivuilla. Viitattu 15.11.2022. <https://www.pelastakaalapset.fi/kehittamis-ja-asiantuntijatyo/digitaalinen-hyvinvointi-ja-lapsen-oikeudet/radikalisoitumisen-ja-ekstremismin-ennaltaehkaisy/resilienssi-hanke/>
- Pellinen, Jukka. 2017. *Talusojohtaminen*. 2. p., uud. p. Helsinki: Alma. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Powley, E. H. & Cameron, K. S. 2020. *Research Handbook on Organizational Resilience*. Business 2020. Elgar Online. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Raetze, S. 2020. What makes work teams resilient? An overview of resilience processes and cross-level antecedents. Viitattu 10.4.2022. *Research handbook on Organizational resilience*, 16, 232-246. <https://elgaronline.com>, Business 2020.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M.T. & Kirkman, B.L. 2021. *Group & organization management*, 46, 4, 607-656. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Primo Record.

Rossi, Asta. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 9.10.2022.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.10.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Seville, E. 2017. Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, United Kingdom: Kogan Page Limited. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Shelton, C.D., Hein, S.D. & Phipps, K.A. 2022. Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. Julkaisussa: International journal of organizational analysis, 30, 2, 408-429. Viitattu 28.8.2022.
<https://janet.finna.fi>, Primo Record.

Skyttä, M. 2021. Resilienssi on voimavara, jolla luodaan parempaa tulevaisuutta. Blogikirjoitus Syöpäjärjestöt verkkosivuilla 13.1.2021. <https://www.syopajarjestot.fi/ajankohtaista/blogit/resilienssi-on-voimavara-jolla-luodaan-parempaa-tulevaisuutta/>

Sorainen, A. 2018. SORI: johtaja ja julkisuus kriisissä. Alma Talent Pro. Viitattu 2.10.2022.
<https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto.

Sutcliffe, K.M. & Vogus, T. 2003. Organizing for resilience. Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 94-110. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Primo Record.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 3.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

UEF. n.d. Tutkimusetiikka. Viitattu 21.5.2022
<https://www.uef.fi/tutkimusetiikka>

Uhl-Bien M., Russ M., & McKelvey B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18, 298–318. Elsevier. Viitattu 12.6.2022. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Vakilzadeh, K. & Haase, A. 2020. It's Not What It Seems to Be: Organizational Resilience and Competing Demands. Academy of Management, 1. Viitattu 9.10.2022.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.10149abstract>

Välikangas, L. 2020. Leadership that Generates Resilience: An Introduction to Second Resilience Forum. Oxford, Management and Organization Review, 16, 4, 737-739. Viitattu 28.8.2022.
<https://janet.finna.fi/>, Proquest.

Waugh, C.E., Thompson, R.J. & Gotlib, I.H. 2011. Flexible emotional responsiveness in trait resilience, Emotion, 11, 5, 1059-1067. Viitattu 28.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Primo Record.

Witmer, H. & Mellinger, M.S. 2015. Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change, 54, 255-265. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ezproxy

Xiao, L. & Cao, H. 2017. Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. Viitattu 9.10.2022. https://www.researchgate.net/publication/319486271_Organizational_Resilience_The_Theoretical_Model_and_Research_Implication

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden teemat ja runko

Taustatiedot:

- kuinka kauan olet työskennellyt Alkossa esihenkilöroolissa?

Resilienssi käsitteenä

- Onko resilienssi sinulle käsitteenä tuttu? Mitä koet sen tarkoittavan?

Organisaation resilienssi

- Millaiseksi olet kokenut Alkon resilienssin korona-aikana?
- Missä asioissa Alko on organisaationa korona-aikana mielestäsi onnistunut tai mitä olisit jäänyt kaipaamaan?
- Millaisena olet kokenut tiimisi resilienssin korona-aikana?
- Millaisena olet kokenut yksilöiden resilienssin korona-aikana?

Esihenkilötyö ja resilienssi

- Millaisena olet kokenut oman resilienssiisi korona-aikana?
- Onko esihenkilötyössä tapahtunut muutoksia korona-aikana ja jos on, niin ovatko muutokset vaikuttaneet resilienssiisi?

Nykytilanne ja tulevaisuus

- Millainen on mielestäsi Alkon nykytilanne ja miltä tulevaisuus näyttää?
- Tuleeko sinulle mieleen kehitysehdotuksia?