



Organisaation resilienssi:

Uudistumiskyvykkyyden vahvistaminen huonekalualan pk-yrityksessä

Tanja Koistinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2023

Tradenomi (ylempi AMK), Organisaation ja talouden johtaminen

Koistinen, Tanja

Organisaation resilienssi: uudistumiskyvykkyden vahvistaminen huonekalualan pk-yrityksessä.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 86 sivua

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti odottamattomien tapahtumien seurauksena. Se, kuinka organisaatiot reagoivat äkillisen kriisin yllättäessä, nähdään organisaation resilienssinä. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä organisaation resilienssistä ilmiönä, tunnistaa mitkä tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin ja selvittää kuinka organisaation uudistumiskyvykkyyttä voidaan vahvistaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kohdeyrityksessä teemahaastatteluin. Kaikkia organisaatioissa tutkimushetkellä työskennelleitä henkilöitä haastateltiin. Henkilöstön kokemuksia verrattiin johtajan näkemyksiin, jotta saatiin parempi kokonaisymmärrys organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä ja kehityskohteista. Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusta organisaation resilienssin tärkeimmistä elementeistä. Nämä liittyivät viestintään ja tiedonjakoon, ennakointiin, henkilöstön sitouttamiseen, johtamiskäytäntöihin sekä innovointiin ja oppimiseen. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen verkostojen merkitys odottamattomissa tilanteissa ei sen sijaan noussut juurikaan esille, minkä todettiin johtuneen kohdeyrityksen viimeaikaisten tapahtumien luonteesta.

Tutkimus syvensi tieteellistä ymmärrystä organisaation resilienssistä ilmiönä ja antoi lisätietoa organisaation resilienssin ilmenemisestä pk-yrityksessä. Tutkimus toi esiin erityisesti organisaation sisäisen näkökulman aiheeseen. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin Yritys X:n organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät sekä luotiin työkalu, jonka avulla resilienssiä voidaan organisaatioissa vahvistaa jo ennen kriisitilanteen syntymistä. Jatkotutkimuksena ehdotettiin, että ilmiötä tulisi jatkossa tarkastella myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi tutkimalla asiakkaiden tai muiden sidosryhmien näkemyksiä organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä.

Avainsanat (asiasanat)

Organisaation resilienssi, resilienssitekijät

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Koistinen, Tanja

Organizational resilience: Strengthening the renewal capacity in SME organizations in the furniture industry

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 86 pages

Degree Programme in organizational and financial management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The operating environment of organizations is constantly changing because of unforeseen events. How organizations react in the event of a crisis is seen as organizational resilience. The aim of the study was to deepen the understanding of organizational resilience, to identify which factors affect organizational resilience and to find out how the organization's capacity for renewal can be strengthened.

The study was conducted as a qualitative study and the material was collected in the target company through thematic interviews. All persons working in the organization at the time of the study were interviewed. The experiences of the personnel were compared with those of the manager to gain a better overall understanding of the factors and development areas affecting the resilience of the organization. The results reinforced previous research on the most essential elements of organizational resilience. These were related to communication and knowledge sharing, foresight, employee engagement, leadership practices, and innovation and learning. Unlike the previous research, the importance of networks in unexpected situations, on the other hand, wasn't emphasized as much, which was found to be due to the nature of recent events in the target company.

The study deepened the scientific understanding of organizational resilience as a phenomenon and provided additional information about organizational resilience in SMEs. In particular, the study highlighted the organization's internal perspective on the topic. As a result of the study, factors that strengthen and weaken the resilience of Company X were identified. The results were used to create a tool that can be used to strengthen resilience in organizations even before a crisis occurs. As a follow-up study, it was suggested that the phenomenon should also be examined from outside the organization in the future, for example by studying the views of customers or other stakeholders on factors affecting the organization's resilience.

Keywords/tags (subjects)

Organizational resilience, resilience factors

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Organisaation resilienssi	8
2.1	Resilienssi	8
2.2	Organisaation resilienssi	9
2.3	Resilienssitekijät.....	13
3	Uudistumiskyvykkään organisaation elementit	16
3.1	Johtaminen.....	16
3.2	Sitoutunut henkilöstö.....	19
3.3	Tehokkaat verkostot.....	21
3.4	Ennakointi ja tilannekuvan hahmottaminen.....	23
3.5	Luovuus, innovointi ja jatkuva oppiminen	25
3.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
4	Tutkimuksen toteuttaminen	30
4.1	Tutkimuskonteksti.....	30
4.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	31
4.3	Tutkimusmenetelmä	31
4.4	Aineiston keruu	33
4.5	Aineiston analysointi.....	36
4.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	40
5	Uudistumiskyvykkään organisaation elementit huonekalualan kohdeorganisaatiossa	42
5.1	Resilienssiä vaativat tilanteet kohdeorganisaatiossa.....	42
5.2	Odottamattomiin tilanteisiin varautuminen.....	44
5.3	Koetut vaikutukset organisaation toimintaan ja työyhteisöön	46
5.4	Tiedonjako, vastuualueet ja yhteistyö eri osastojen välillä	49
5.5	Sitoutunut henkilöstö ja yrityksen verkostot.....	52
5.6	Johtaminen.....	56
5.7	Oppiminen ja kehittyminen	60
6	Johtopäätökset ja pohdinta	65
6.1	Keskeiset havainnot ja analyysi.....	65
6.1.1	Organisaation resilienssin ilmeneminen ja vaikutukset kohdeorganisaatioon.....	65

6.1.2	Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät.....	68
6.1.3	Organisaation resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen.....	72
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut	73
6.3	Jatkotutkimukset.....	77
Lähteet		78
Liitteet		81
	Liite 1. Haastattelupyynnö	81
	Liite 2. Suostumus tutkimushaastatteluun osallistumisesta.....	82
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	83
	Liite 4. Muistilista ennakoivista toimenpiteistä organisaation resilienssin kehittämiseksi	85
Kuviot		
	Kuvio 1 Uudistumiskyvykkään organisaation resilienssitekijät.	14
	Kuvio 2 Hyvä johtajuus resilienssin vahvistamisen näkökulmasta.	17
	Kuvio 3 Sitoutuneen henkilöstön ominaisuudet.....	19
	Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Uudistumiskyvykkään organisaation elementit.....	28
	Kuvio 5 Organisaation resilienssin vahvistaminen.....	29
	Kuvio 6 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	37
	Kuvio 7 Tutkimustulosten abstrahointi.....	40
	Kuvio 8 Organisaation resilienssiä vaativat tilanteet henkilöstön näkemyksen mukaan.....	66
	Kuvio 9 Kohdeorganisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät	69
Taulukot		
	Taulukko 1. Organisaation resilienssin määritelmiä aiemmissä tutkimuksissa.....	9
	Taulukko 2 Näkökulmia resilienssitutkimukseen.....	12
	Taulukko 3 Haastateltavien koulutustausta	34
	Taulukko 4 Haastateltavien työvuodet kohdeorganisaatiossa.....	34
	Taulukko 5 Analyysiprosessin eteneminen vaiheittain.....	39

1 Johdanto

Elämme parhaillaan nopeasti muuttuvassa ja epävakaaassa maailmassa. Yritykset joutuvat jatkuvasti kohtaamaan erilaisia kriisejä ja odottamattomia tapahtumia, joita on mahdoton etukäteen ennustaa. Nämä äkilliset tapahtumat pakottavat organisaatioita jatkuvasti muuttamaan liiketoimintaansa selviytyäkseen niistä. Odottamaton tapahtuma voi kohdistua yritykseen joko ulkoapäin, tai se voi olla mittakaavaltaan pienempi tapahtuma, organisaation sisäinen kriisi. Ulkoisia kriisejä, joita yrityksen on vaikea tai mahdoton ennakoida, ovat esimerkiksi erilaiset luonnonmullistukset, sotien tai terrorismin aiheuttamat katastrofit, laajasti maailmalla leviävät pandemiat tai yksinkertaisemmin teknologian ja digitalisaation mukanaan tuomat nopeat liiketoimintaympäristön muutokset. Yrityksen sisäinen kriisi voi puolestaan liittyä esimerkiksi toimitusketjun ongelmiin, tai vaikkapa odottamattomiin henkilöstömuutoksiin. (Duchek 2020, 216; Linnenluecke 2017, 4; Annarelli & Nonino 2016, 2; Seville 2016, 3.)

Kriisin - tai odottamattoman tapahtuman kuten sitä tässä tutkimuksessa myös kutsutaan - määritelmä sisältää kolme elementtiä; se uhkaa organisaation toimintaa, on yllätyksellinen ja odottamaton sekä lisäksi siihen liittyy usein lyhyt reagointiaika (Vargo & Seville 2011, 5620). Esimerkiksi vuoden 2001 World Trade Centerin terrori-iskut, vuoden 2004 tsunami, vuoden 2010 islantilaisen tulivuoren purkaus, tai vuosien 2014–2016 Ebolan aiheuttamat tapahtumat ovat hyviä esimerkkejä äkillisistä tapahtumista, jotka ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan 2000-luvulla (Barasa, Mbau & Gilson 2018, 491; Annarelli & Nonino 2016, 2). Maailmanlaajuinen Covid-19-viruksen aiheuttama pandemia ja siitä alkunsa saanut koronakriisi on yksi viimeisimmistä esimerkeistä äkillisestä ja odottamattomasta tapahtumasta, joka on koskettanut yrityksiä ympäri maailman ja pakottanut yritykset sopeutumaan uuteen liiketoimintaympäristöön nopealla aikataululla.

Vuonna 2019 alkaneen, nopeasti ja laajasti levinneen koronapandemian aiheuttamat poikkeusolot ja sen mukanaan tuomat erilaiset valtiolliset määräykset ja rajoitukset vaikuttivat nopeasti usealla alalla yritysten liiketoimintaympäristöön ja menestymisen mahdollisuuksiin. Toisille aloille pandemia loi uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun taas toisilla aloilla, kuten esimerkiksi matkailu- ja majoitusaloilla liiketoiminta vaikeutui pandemian ja sen vuoksi määrättyjen rajoitusten vuoksi. Useissa yrityksissä nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen kuitenkin reagoitiin sopeuttamalla liike-

toimintaa muuttuneen toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Se, kuinka organisaatiot reagoivat poikkeuksellisen ja äkillisen kriisin yllättäessä, näyttäytyy organisaation resilienssinä (Lengnick-Hall ym. 2011, 243; Seville 2016, 3–4).

Usein ajatellaan, että kriisi on harvinainen tapahtuma, ja ettei se osu kuin harvojen yritysten kohdalle. Sevillen (2017) mukaan kuitenkin jopa 40 % maailman suurimmista pörssiyrityksistä on kokenut viimeisen viiden vuoden aikana kriisin, mikä on vaikuttanut niiden liiketoimintaan heikentävästi. (Mts 3.) Organisaatioiden selviytymisen, uudistumisen ja menestymisen kannalta on siis elintärkeää, kuinka niissä varaudutaan mahdollisiin yllättäviin kriiseihin ja ennakoimattomiin muutostilanteisiin (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall 2011, 243; Suryaningtyas, Sudiro, Troena & Irawanto 2019, 2; Wood 2012, luku 2).

1.1 Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Organisaation resilienssi ja uudistumiskyvykkyyden vahvistaminen ovat nykyisen maailmantilanteen myötä osoittautuneet erittäin ajankohtaisiksi ja yhteiskunnallisestikin tärkeiksi aiheiksi, joita myös yrityksissä kannattaa pohtia tarkemmin. Tätä kirjoittaessa nyt jo kolmatta vuotta kestäneen koronapandemian aikana yritykset ympäri maailman ovat tarvinneet ennennäkemätöntä resilienssiä yrittäessään selviytyä pandemian aiheuttamista vaikutuksista ja muutoksista liiketoiminnassaan. Pandemia on vaikuttanut yritysten toimintaan laajalti sekä meillä kotimaassa, mutta myös maailmalla, ja jotkut yrityksistä ovat selvinneet kriisistä paremmin kuin toiset. Myös Venäjän-Ukrainan sota, talouskriisi ja energiakriisi ovat muuttaneet yritysten liiketoimintaympäristöä viime vuosien aikana. Onkin tärkeää pohtia miksi jotkut yritykset selviävät kriisin sattuessa paremmin, kuin toiset. Ennen kaikkea, on tärkeää pohtia, miten organisaation resilienssiin vaikuttavia tekijöitä voidaan organisaatioissa kehittää jo ennen odottamattoman tapahtuman sattumista, jotta äkillisesti muuttuneesta tilanteesta selviäminen ja palautuminen olisi mahdollisimman sujuvaa.

Mittakaavaltaan eri suuruisia kriisejä sattuu yrityksissä jatkuvasti, ja jos niihin ei ole yrityksessä varauduttu, ne voivat pahimmillaan jopa kaataa yrityksen toiminnan (Lengnick-Hall ym. 2011, 244; Miller & Proctor 2014, 141). Yritystä kohtaavan kriisin ei tarvitse olla suuri luonnonmullistus tai katastrofi, vaan se voi olla myös mittakaavaltaan pienempi tapahtuma - esimerkiksi ongelma toimi-

tusketjussa, sisäinen valtataistelu tai vaikkapa julkisuuskriisi (Seville 2016, 3–4). Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pärjäävät parhaiten ne organisaatiot, joissa ei pelkästään yritetä selviytyä kriisin yllättäessä, vaan joissa aktiivisesti pyritään tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia, sekä olemaan edelläkävijöitä omalla toimialalla. Kyky saavuttaa kontrollin tunne kriisin keskellä vaatii jatkuvaa uudistumiskykyä, taitoa etsiä uusia mahdollisuuksia ennakoimattomassa tilanteessa, sekä joskus jopa taitoa luoda itse muutosta. Resilienssi on tämän kaiken taustalla. (Lengnick-Hall ym. 2011, 243; Seville 2016, 3–4.)

Resilienssiä on tutkittu aikojen saatossa useista eri näkökulmista eri tieteenaloilla. Esimerkiksi psykologiassa yksilön resilienssi on ollut jo pitkään kiinnostuksen kohteena. Liiketalouden ja johtamisen tieteenalalla resilienssi on puolestaan edelleen verrattain uusi ilmiö, vaikkakin organisaation resilienssin tutkimus on kasvanut viime vuosina merkittävästi. (Duchek 2020, 217; Annarelli & Noino 2016, 2–3.) Esimerkiksi Linnenluecke (2017, 7) ja Conz ja Magnani (2019, 400) ovat todenneet systemaattisia kirjallisuuskatsauksia tehdessään resilienssitutkimusta käsittelevien julkaisujen määrän kasvaneen eksponentiaalisesti 2000-luvun aikana. Resilienssitutkimuksen kasvu organisaatiokontekstissa onkin todettavissa esimerkiksi Google Scholarin artikkelihaussa, joka palauttaa ajanjaksolta 1980–2000 n. 14 500 tulosta hakusanaparilla ”organisational resilience”. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta vuosilta 2000–2020 tuloksia saadaan samoilla hakusanoilla jo n. 498 000 kappaletta, mikä osoittaa kiinnostuksen lisääntymisen aiheeseen myös organisaatiotutkimuksen yhteydessä.

Linnenluecken (2017) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaan, jossa tutkittiin yli 330 resilienssiä koskevaa julkaisua vuosilta 1977–2014 liiketalouden ja johtamisen alalta, organisaation resilienssitutkimuksessa voidaan havaita viisi päätutkimussuuntausta. Näitä ovat organisaation reagointi ulkoisiin uhkiin, organisaation toimintavarmuus häiriötilanteessa, työntekijät organisaation voimavarana, liiketoimintojen sopeutumiskyky sekä toimitusketjun haavoittuvuuksien vähentäminen häiriötilanteissa. (Linnenluecke 2017, 5.) Burnard ja Bhamra (2019, 18) ovat puolestaan tunnustaneet kolme laajempaa näkökulmaa liiketalouden ja johtamisen resilienssitutkimuksessa. Heidän mukaansa nämä ovat ihmisenäkökulma, organisaationaalinen näkökulma ja laajempi verkostonäkökulma.

Barasan, Mbaun ja Gilsonin (2018, 501) sekä Duchekin (2020, 239) tekemien systemaattisten kirjallisuuskatsauksien mukaan organisaation resilienssiä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa keskitytään usein siihen, miksi resilienssi on organisaatioissa tärkeää ja siihen, mitä sillä tarkoitetaan. Sen sijaan empiiristä tutkimusta siitä, miten resilienssiä voidaan vahvistaa eri toimialalla toimivissa organisaatioissa, on tehty vasta melko vähän. Annarelli ja Nonino (2016, 11) ehdottavatkin, että pienten ja keskisuurten yritysten resilienssiä tulisi tutkia jatkossa enemmän ja Linnenluecken (2017, 16) mukaan myös organisaation resilienssin kontekstisidonnaisuutta pitäisi tutkia lisää. Edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi Duchekin (2020, 238) sekä Burnardin ja Bhamran (2019, 17) mukaan resilienssitutkimukseen tarvitaan edelleen lisää tietoa siitä, miten resilienssi organisaatiossa syntyy, ja kuinka sitä voidaan kehittää osana yrityksen kehitysstrategiaa. Näitä asioita pyritään tarkastelemaan tässä tutkimuksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on syventää olemassa olevaa tietoa organisaation resilienssistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä huonekalualan tapausesimerkin avulla, ja ottaa osaa tämänhetkiseen tieteelliseen resilienssikeskusteluun tässä kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja kuvata niitä tekijöitä ja käytäntöjä, jotka tukevat ja vahvistavat organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä odottamattoman tapahtuman sattuessa, ja tuottaa siten yhteiskunnallisesti tärkeää empiiristä tietoa, jota yritykset voivat hyödyntää kehittäessään omaa liiketoimintaansa ennakoiden mahdollisia organisaation sisäisiä, tai ulkoisia kriisejä.

Tutkimus perustuu huonekalualan kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksiin organisaation resilienssistä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa esimerkiksi toimitusjohtajan vaihdos, koronakriisi sekä useat henkilöstövaihdokset ovat vaatineet organisaatiolta ja sen henkilöstöltä resilienssiä viime vuosien aikana. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan eroavatko yrityksen johdon näkemykset organisaation resilienssistä työntekijöiden näkemyksistä. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä resilienssin ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen menetelmin tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on siis syventää ymmärrystä organisaation resilienssistä ilmiönä ja lisätä ymmärrystä siihen, mitkä eri tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin.

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaation resilienssiä voidaan tukea ja kehittää, jotta sopeutuminen kriisin yllättäessä olisi nopeampaa, ja jotta uusiutuminen sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen muuttuvassa tilanteessa olisi mahdollista. Tutkimuksen tuloksena pyritään muodostamaan työkalu, jota hyödyntämällä yritykset voivat kehittää omaa uudistumiskyvykkyyttään ja vahvistaa organisaation resilienssiä tukevia tekijöitä toiminnassaan jo ennen kriisitilanteen syntymistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkittavaan aiheeseen ja taustoittaa tutkimusta ja sen tavoitteita. Toisessa luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Näitä ovat resilienssi, organisaation resilienssi ja organisaation resilienssitekijät. Toisessa luvussa havainnollistetaan lisäksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja rajataan tutkimuksen näkökulmaa.

Kolmannessa pääluvussa syvennyttään uudistumiskyvykkään organisaation elementteihin. Tutkimusten mukaan organisaation resilienssin kannalta tärkeimpiä resilienssitekijöitä ovat johtajuus, sitoutunut henkilöstö, tehokkaat verkostot, ennakointi sekä luovuus, innovointi ja jatkuva oppiminen (Seville 2017, 18–19). Tässä pääluvussa tarkastellaan näitä elementtejä ja pyritään ymmärtämään, kuinka ne vaikuttavat organisaation resilienssiin.

Neljäs pääluku käsittää tutkimuksen metodologian. Luvussa esitellään tarkemmin tutkimuskonteksti, tarkastellaan laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä, sekä käydään läpi tutkimusaineiston keruun vaiheet. Lisäksi neljännessä luvussa havainnollistetaan tutkimuksessa käytetyn aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet, ja lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen aikana tehtyjä eettisiä ratkaisuja pohditaan viimeisessä luvussa.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja aineistosta esille nousseet havainnot, joihin organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota niiden pohtiessa omaa resilienssiään. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa vedetään tutkimuksen keskeiset tulokset yhteen ja verrataan saatuja tuloksia

aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitelään myös käytännön työkalu, joka kehitettiin toimeksiantajaorganisaation käyttöön tutkimustulosten perusteella. Lisäksi luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 Organisaation resilienssi

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ovat resilienssi, organisaation resilienssi ja organisaation resilienssitekijät. Käsitteiden määrittelemisen lisäksi tässä luvussa rajataan näkökulmaa, jonka ympärille tutkimus rakentuu.

2.1 Resilienssi

Resilienssi on edelleen verrattain uusi ilmiö liiketalouden ja johtamisen alalla, vaikka resilienssitutkimusta onkin tehty muilla tieteenaloilla, mm. psykologiassa, jo pitkään (Duchek 2020, 217). Resilienssin käsitteen alkuperän katsotaan usein olevan lähtöisin fysiikasta, jossa resilienssi viittaa systeemin kykyyn palautua alkuperäiseen tilaansa häiriön jälkeen (Annarelli & Nonino, 2). Useat tutkijat viittaavat Hollingin vuonna 1973 julkaisemaan artikkeliin ”Resilience and stability of ecological systems”, kun viitataan resilienssin määritelmän alkuaikoihin tieteellisessä keskustelussa (mm. Barasa ym. 2018; Bhamra, Dani & Burnard 2011; Annarelli & Nonino 2016). Annarellin ja Noninon (2016) mukaan Holling määritteli tuossa artikkelissaan ekosysteemin resilienssin kuvaavan sen kykyä mukautua muutokseen ja selviytyä siitä, sen sijaan että palautuisi alkuperäiseen tilaansa häiriön jälkeen (mts. 2–3). Liiketalouden ja johtamisen alan tieteelliseen keskusteluun resilienssin käsitteen toivat puolestaan tutkijat Staw, Sandelands ja Dutton (1981), sekä Meyer (1982). Edellä mainitut tutkijat totesivat artikkeleissaan, että tapa, jolla organisaatio reagoi ulkoisiin uhkiin, käynnistää organisaatiossa toiminnallisen prosessin, joka johtaa joko yrityksen selviytymiseen ja menestykseen, tai epäonnistumiseen. (Linnenluecke 2017, 9.)

Vaikka akateeminen kiinnostus resilienssiin onkin lisääntynyt merkittävästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, ei termin määritelmä ole vielä täysin vakiintunut (Duchek 2020, 216). Yleiseen suomalaiseen ontologiaan (YSO), johon on koottu suomalaiset termit ja käsitteet, resilienssin käsite on lisätty vasta vuonna 2011, eikä termille ole annettu siellä rinnakkaiskäsitteitä (YSO, Yleinen suomalainen ontologia). Resilienssi voidaan kuitenkin joskus rinnastaa esimerkiksi sellaisiin käsitteisiin kuten joustavuus, ketteryys, sitkeys, tai sopeutuminen. Mikään näistä termeistä ei silti

yksistään riitä määrittelemän resilienssin käsitettä. (Lengnick-Hall ym. 2011, 244.) Esimerkiksi Duchekin (2020) mukaan joustavuudella tarkoitetaan kykyä reagoida nopeasti liiketoimintaympäristön muutoksiin ja ketteryydellä puolestaan tarkoitetaan kykyä tunnistaa mahdollisuuksia, muuttaa suuntaa ja välttää törmäyksiä. Resilienssiin liittyy kuitenkin näiden lisäksi myös sopeutuminen ja uuteen tilanteeseen mukautuminen, sekä muuttuneen tilanteen hyödyntäminen. Yksittäisillä termeillä on siis selvästi yhteneväisyyksiä resilienssin määritelmän kanssa, mutta painotus näiden termien määritelmässä on kuitenkin erilainen. Resilienssin käsite voidaankin nähdä organisaatiotutkimuksessa eräänlaisena sateenvarjona, kattokäsitteenä, joka kokoaa kaikki edellä mainitut käsitteet yhteen. (Mts. 217.)

2.2 Organisaation resilienssi

Resilienssille ei ole organisaatiotutkimuksen parissa yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan tutkijat ovat käsitelleet sitä eri tavoin eri tutkimuksissa sen mukaan, mikä tutkimuksen näkökulma on ollut. Kaikissa määritelmässä yhteistä on kuitenkin se, että organisaation resilienssin nähdään kuvaavan organisaation ominaisuuksia ja kykyä toimia odottamattomissa tilanteissa. (Duchek 2020, 218; Barasa ym. 2018, 496–497; Burnard & Bhamra 2019, 17–18; Linnenluecke 2017, 15.)

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjä määritelmiä organisaation resilienssille.

Taulukko 1. Organisaation resilienssin määritelmiä aiemmissa tutkimuksissa

Tutkija	Määritelmä
Legnick-Hall, Beck & Legnick-Hall (2011, 244)	Kyky selviytyä ennakoimattomasta tilanteesta reagoiden häiriöön mukauttamalla toimintaa ja sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen.
Annarelli & Nonino (2016, 3)	Kyky selviytyä ja palautua sisäisestä tai ulkoisesta odottamattomasta tapahtumasta strategisen suunnitelmallisuuden avulla, sekä kyky sopeutua tarvittaessa uuteen häiriön jälkeiseen tilaan.

Linnenluecke (2017, 4)	Tavoiteltava tila organisaatiolle tai yksilölle. Kuvaa organisaation kykyä toimia ennakoimattomassa tilanteessa ja selviytyä siitä.
Seville (2017, 3–4)	Kyky selviytyä ennakoimattomasta tilanteesta uudistamalla. Taito ennakoida ja aktiivisesti tunnistaa toimintaympäristön muutoksia, sekä jopa luoda muutosta omalla toiminnallaan.
Nieminen ym. (2017, 14)	Organisaation kyky sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennakoiden ja reagoiden.
Barasa, Mbau, Gilson (2018, 500)	Selviytymistä ennakoimalla ja valmistautumalla mahdollisiin tuleviin kriiseihin ja sopeutumista muutokseen tai häiriöön.
Burnard & Bhamra (2019; 17, 20)	Organisaation kyky ylläpitää toimintaa vastoinikäymisten aikana tai seurauksena, sekä kyky muuttaa ja sopeuttaa toimintaa ennakoimattoman tapahtuman sattuessa aktiivisen resilienssin ja ennakoinnin avulla.
Duchek (2020, 220)	Organisaation kyky ennakoida mahdollisia uhkia, selviytyä tehokkaasti epäsuotuisista tapahtumista ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.

Kuten edellä todettiin, kaikissa taulukkoon nostetuissa määritelmässä korostuu organisaation kyky toimia odottamattomassa tilanteessa. Sekä Duchekin (2020, 218) että Burnardin ja Bhamran (2019, 20) kirjallisuuskatsauksien mukaan organisaation resilienssin määrittelyssä on kuitenkin havaittavissa kolme erilaista näkökulmaa. Näitä ovat selviytyminen, sopeutuminen ja ennakointi. Alun perin organisaation resilienssi on nähty lähinnä organisaation kykyinä palata takaisin häiriötä edeltävään tilaan normaali toimintakyky säilyttäen. Tämän näkökulma perustuu fysiikasta lähtöisin olevaan resilienssin määritelmään, jossa resilienssillä viitataan systeemin kykyyn palautua alkupe-

räiseen tilaansa häiriön jälkeen. Tämän näkökulman mukaan organisaation resilienssi on siis lähinnä puolustuskeino, jota käytetään ennakoimattomista tilanteista selviytymiseen, jotta voidaan palata normaaliin toimintaan kriisin jälkeen. (Burnard & Bhamra 2019, 20; Duchek 2020, 218–219.)

Edellä mainitusta näkökulmasta on kuitenkin vähitellen luovuttu, koska nykyään muutos on liiketoimintaympäristöissä jatkuvaa, eikä paluu häiriötä edeltävään tilaan yleensä ole mahdollista (Duchek 2020, 219; Nieminen, Talja, Airola, Viitanen, Tuovinen & Heikkilä 2017, 11). Uudemman näkökulman mukaan organisaation resilienssi ei siis pelkästään ole kriisistä selviytymistä ja palautumista alkuperäiseen tilaan sen jälkeen, vaan se on aktiivista toimintaa ja sopeutumista uuteen tilanteeseen. Tämän näkökulman mukaan organisaation resilienssi koostuu dynaamisista ominaisuuksista, joita hyödyntämällä organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin, sopeuttamaan prosessejaan ja etsimään lisäksi uusia liiketoimintamahdollisuuksia muuttuvissa olosuhteissa. Näkökulma lähtee siis ajatuksesta, että odottamattomasta häiriöstä ei ainoastaan pyritä selviämään, vaan sen myötä organisaatio kehittyy ja muuttuu vahvemmaksi, sopeutuen muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön. (Burnard & Bhamra 2019, 20; Duchek 2020, 219–220; Lengnick-Hall ym. 2011, 244.)

Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi osa tutkijoista (mm. Duchek 2020, Burnard & Bhamra 2019, Barasa ym. 2018, Seville 2017) käsittelee organisaation resilienssiä myös kolmannesta, ennakoimiseen perustuvasta, näkökulmasta. Sen mukaan organisaatiot saavuttavat resilienssin varautumalla ennakoimattomiin tilanteisiin tunnistamalla etukäteen mahdollisia riskejä ja olemalla proaktiivisia valmistautuen tuleviin tapahtumiin. Proaktiivisessa organisaatiossa, jossa liiketoimintaympäristöä havainnoidaan ja arvioidaan aktiivisesti, pystytäänkin paremmin mukautumaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin kuin organisaatiossa, jossa tilanteet otetaan vain passiivisesti vastaan (Miller & Proctor 2016, 124).

Uusimpien tutkimusten mukaan (mm. Duchek 2020, Burnard & Bhamra 2019, Barasa ym. 2018, Seville 2017) organisaation resilienssi on kuitenkin kompleksinen käsite, joka koostuu kaikista edellä mainituista kolmesta eri näkökulmasta. Näiden tutkimusten mukaan organisaation resilienssi ei siis ole pelkästään passiivista odottamattomista tilanteista selviytymistä, vaan se on lisäksi aktiivista uusiutumista ja kehittymistä muuttuviin tilanteisiin reagoiden. Edellä mainittujen lisäksi se on myös proaktiivista toimintaa ja häiriötilanteiden ennakoimista.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu aiempia tutkimuksia, joissa edellä käsitellyt näkökulmat ovat eriteltynä:

Taulukko 2 Näkökulmia resilienssitutkimukseen

Tutkija	Näkökulma	Määritelmä
Legnick-Hall, Beck, Legnick-Hall (2011, 244)	Selviytyminen ja sopeutuminen.	Kyky selviytyä ja reagoida häiriöön muuttamalla toimintaa ja sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen.
Annarelli & Nonino (2016, 3)	Selviytyminen ja sopeutuminen.	Kyky selviytyä ja palautua sisäisestä tai ulkoisesta odottamattomasta tapahtumasta strategisen suunnitelmallisuuden avulla, sekä kyky sopeutua tarvittaessa uuteen häiriön jälkeiseen tilaan.
Linnenluecke (2017, 4)	Selviytyminen ja sopeutuminen.	Kuvaa organisaation kykyä toimia ja reagoida ennakoimattomassa tilanteessa ja sopeuttaa toimintaansa tarvittaessa.
Seville (2017, 3–4)	Kokonaisvaltainen näkökulma: selviytyminen, sopeutuminen, ennakointi.	Kyky selviytyä ennakoimattomasta tilanteesta uudistamalla, taito ennakoida ja aktiivisesti tunnistaa toimintaympäristön muutoksia, sekä jopa luoda muutosta omalla toiminnallaan.
Nieminen ym. (2017, 14)	Kokonaisvaltainen näkökulma: selviytyminen, sopeutuminen, ennakointi.	Organisaation kyky sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennakoiden ja reagoiden.
Barasa, Mbau & Gilson (2018, 500)	Kokonaisvaltainen näkökulma: selviytyminen, sopeutuminen, ennakointi.	Selviytymistä ennakoimalla ja valmistautumalla tuleviin kriiseihin ja sopeutumista muutokseen tai häiriöön.

Burnard & Bhamra (2019, 22)	Kokonaisvaltainen näkökulma: selviytyminen, sopeutuminen, ennakointi.	Organisaation kyky ylläpitää toimintaa vastoinkäymisten aikana tai seurauksena, sekä kyky muuttaa ja sopeuttaa toimintaa ennakoimattoman tapahtuman sattuessa aktiivisen resilienssin ja ennakoinnin avulla.
Duchek (2020, 220)	Kokonaisvaltainen näkökulma: selviytyminen, sopeutuminen, ennakointi dynaamisten resilienssitekijöiden avulla.	Organisaation kyky ennakoida mahdollisia uhkia, selviytyä tehokkaasti epäsuotuisista tapahtumista ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.

Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssi ymmärretään uusimpien tutkimusten mukaisesti (mm. Duchek 2020, Burnard & Bhamra 2019, Barasa ym. 2018, Seville 2017) kompleksisena käsitteenä, jossa yhdistyvät kaikki kolme aiemmin esiteltyä näkökulmaa. Organisaation resilienssi nähdään tässä tutkimuksessa siis organisaation kykyinä sopeuttaa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ennakoiden ja yllättäviin tilanteisiin reagoiden hyödyntämällä dynaamisia resilienssitekijöitä. Näitä tekijöitä käsitellään seuraavassa luvussa.

2.3 Resilienssitekijät

Se, mistä eri tekijöistä organisaation resilienssin nähdään koostuvan ja kuinka niitä voidaan mitata, vaihtelee eri tutkijoiden keskuudessa sen mukaan, mitä määritelmää tutkijat ovat käyttäneet, ja minkä näkökulman pohjalta he ovat tutkimuksensa tehneet (Duchek 2020, 220; Nieminen ym. 2017, 14). Yksi tunnetuimmista resilienssitutkijoista on Erica Seville, joka on tutkinut laajasti resilienssitekijöitä yhdessä tutkijakollegansa John Vargon kanssa. Seville ja Vargo kuuluvat monialaiseen uusiseelantilaiseen Resilient Organizations -tutkimusryhmään, joka koostuu yhteensä 35:stä resilienssitutkijasta eri aloilta. Resilient Organizations -tutkimusryhmä on tutkinut eri alojen ja eri kokoisten organisaatioiden resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä jo kohta kaksikymmentä vuotta, ja he ovat selvittäneet tutkimuksissaan, mitkä tekijät erottavat uudistumiskyvykkään organisaation

niistä organisaatioista, jotka epäonnistuvat kriisin, tai ennakoimattoman tilanteen kohdatessa heidät.

Sevillen (2017) mukaan ei ole olemassa tiettyä kaavaa, jonka avulla voidaan luoda täydellisen resilientti ja uudistumiskyvykäs organisaatio. Kaikista yrityksistä voidaan kuitenkin löytää yhteisiä tekijöitä, jotka joko vahvistavat, tai heikentävät resilienssiä riippuen siitä, kuinka niitä hallitaan. Sevillen ja hänen laaja-alaisen tutkijaryhmänsä tutkimukset ovat osoittaneet, että riippumatta toimialasta, yrityksen koosta tai muodosta, uudistumiskyvyn elementit ovat kaikissa organisaatioissa samat. Eri toimialoilla toimivat yritykset kohtaavat usein erilaisia haasteita, mutta edellytykset uusiutumiseen ja resilienssille ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kaikilla yrityksillä samat. (Mts. 8–9, 19.) Resilient Organizations -tutkimusryhmä on luonut tutkimuksiensa pohjalta mittariston, jolla organisaation uudistumiskyvykkyyttä voidaan havainnoida. He ovat tunnistaneet kolmetoista tyyppistä elementtiä uudistumiskyvykkäässä organisaatiossa (kuvio 1), jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin.



Kuvio 1 Uudistumiskyvykkään organisaation resilienssitekijät (muokattu Seville 2017, 19).

Sevillen tutkimusryhmän mukaan organisaation resilienssiä vahvistaa tai heikentää johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät, yrityksen yleinen muutosvalmius sekä sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin liittyvät tekijät. Heidän tunnistamansa 13 organisaation uudistumiskyvykkyyteen vaikuttavaa elementtiä ovat:

- johtaminen
- ennakointi ja tilannekuva
- luovuus ja innovointi
- proaktiivinen ote
- stressitestit ja suunnitelmat
- strategian suunnittelu
- yhteinen päämäärä
- osastojen välisten sillojen rikkominen
- tiedon jakaminen ja jatkuva oppiminen
- sisäiset resurssit
- tehokkaat verkostot
- päätöksentekokyky sekä
- henkilöstön sitoutuneisuus. (Seville 2017, 18–19.)

Näitä elementtejä, joista organisaation resilienssi tutkijoiden mukaan koostuu, käytetään tässä tutkimuksessa muun muassa teemahaastattelurungon teemojen pohjana.

Kuten edellä todettiin, jokaisella organisaatiolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Organisaation tulisi tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittää ensisijaisesti niitä tekijöitä heikkouksiin keskittymisen sijaan. Seville nostaa kuitenkin kirjassaan organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi johtajuuden, sitoutuneen henkilöstön, tehokkaat verkostot, tilannetajun ja ennakkoinnin sekä luovuuden ja innovoinnin. Jos nämä viisi resilienssin elementtiä saadaan organisaatiossa toimimaan oikein, seuraavat loput Sevillen mukaan perässä luonnostaan. Esimerkiksi, jos yrityksellä on hyvä ennakointikyky, myös tulevaisuuteen osataan varautua silloin paremmin. Jos yrityksellä on hyvät verkostot ja luottamuksellisia kumppaneita, korvaavat ne tarvittaessa muuten puutteelliset resurssit. Samoin, jos johtaminen on organisaatiossa erityisen hyvällä tasolla, todennäköisesti silloin yhteinen päämääräkin on työntekijöillä tiedossa, jolloin uusiutuminen on puolestaan helpompaa, ja niin edelleen. (Seville 2017; 18–24, 129.) Tämän vuoksi näihin viiteen organisaation resilienssin kannalta tärkeimpään resilienssitekijään kiinnitetään myös tässä tutkimuksessa erityisesti huomiota, ja niitä tarkastellaan syvemmin luvussa 3.

3 Uudistumiskyvykkään organisaation elementit

Vargon ja Sevillen (2011) tutkimuksen mukaan erityisesti pk-yritykset ovat usein erittäin haavoittuvaisia kriisin sattuessa, koska niillä on rajalliset taloudelliset ja inhimilliset resurssit reagoida yllättäviin tilanteisiin (mts. 5620). Isoilla monikansallisilla yrityksillä voi olla käytettävissä suuremmat resurssit, joiden avulla ne selviävät helpommin kriisistä, mutta ne eivät puolestaan ole välttämättä niin joustavia tai ketteriä uusiutumaan, kuin pienemmät yritykset, joissa voidaan helpommin hyödyntää myös verkostojen apua kriisitilanteissa. Seville painottaakin, että resursseja tärkeämpää on se, kuinka rajallisia resursseja kriisin yllättäessä hyödynnetään. (Seville 2017, 9.) Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää niitä tekijöitä, joilla resilienssiä voidaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vahvistaa ja kehittää.

Toisessa luvussa esiteltiin monialaisen tutkijaryhmän resilienssitutkimusten perustella tunnistetut 13 organisaation resilienssiin vaikuttavaa resilienssitekijää, joista tärkeimmiksi nostettiin johtajuus, sitoutunut henkilöstö, tehokkaat verkostot, ennakointi, sekä luovuus, innovointi ja jatkuva oppiminen. Kun nämä tärkeimmät resilienssitekijät on yrityksessä kunnossa, ja niitä pyritään lisäksi aktiivisesti vahvistamaan, on organisaatiolla paremmat edellytykset menestyä kriisin yllättäessä. (Seville 2017, 18–19.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä resilienssitekijöitä tarkemmin ja pohditaan, kuinka ne vaikuttavat organisaation resilienssiin.

3.1 Johtaminen

Se, että organisaatiolla on olemassa hyvä kriisistrategia odottamattomien tapahtumien varalle ei aina riitä, nimittäin jos yrityksessä ei ole vahvaa johtajaa ja johtamista, ei strategiaa todennäköisesti onnistuta toteuttamaan käytännössä (Vargo & Seville 2011, 5622). Johtaminen onkin organisaation uudistumiskyvykkyyden kannalta yksi tärkeimmistä resilienssitekijöistä ja sillä, kuinka se näkyy organisaation eri tasoilla, on suuri merkitys organisaation resilienssin kannalta. Organisaatio, jossa on hyvä johtaja ja hyvää johtamista, selviääkin Sevillen (2017) mukaan todennäköisemmin kriisistä tai odottamattomasta tilanteesta - joskus jopa ilman valmistautumista - kuin sellainen yritys, missä se ei ole yhtä hyvällä tasolla. (Mts. 33.) Tässä yhteydessä onkin hyvä pohtia, mitä hyvä johtaminen on resilienssin näkökulmasta.

Vaikka johtamisen määritelmä vaihtelee usein tutkimusnäkökulman mukaan, johtamisella pyritään usein vaikuttamaan seuraajien käyttäytymiseen ja toimintaan, sekä mielipiteisiin (Emerald Insight Staff 2005, 2). Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisessa on onnistuttu silloin, kun joukko ihmisiä tavoittaa johtamisen tuella päämääränsä. Heidän mukaansa työntekijät kehittyvät ja kehittävät omaa toimintaansa johtamisen avulla, sekä säilyttävät motivaationsa ja työhyvinvointinsa sen seurauksena. (Mts. 10; 14.) Seville (2017) puolestaan toteaa, että resilienssin vahvistamisen kannalta johtamisessa korostuu viisi avaintekijää (kuvio 2). Resilientissä organisaatiossa johtaja on uskollinen omille ja yrityksen arvoille, osaa maalata vision tulevaisuudesta alaisilleen, on näkyvillä ja saatavilla silloin kun häntä tarvitaan sekä rakentaa toimivan tiimin ympärilleen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtajan pitää lisäksi pystyä sopeuttamaan johtamistyyliään eri henkilöille ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. (Seville 2017, 33.)



Kuvio 2 Hyvä johtajuus resilienssin vahvistamisen näkökulmasta (muokattu Seville 2017, 33).

Usein sanotaan, että johtamistyyliä on yhtä monta, kuin on johtajiakin. Resilienssin näkökulmasta ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa johtamistyyliä. Resilientissä organisaatiossa hyvän johtajan pitää pystyä sopeuttamaan omaa johtamistyyliään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Ennen kriisiä, kriisin aikana ja sen jälkeen tarvitaankin yleensä erilaista johtamista. Usein ajatellaan, että kriisin aikana tarvitaan auktoritaarista käskyttävää johtamistyyliä, mutta tällaisella johtamistyyllillä ei Sevillen mukaan todellisuudessa pärjätä kovin pitkälle. (Seville 2017, 42–43). Barasan ja muiden (2018) mukaan johtajan tehtävä on enemminkin mahdollistaa muiden toiminta ja auttaa heitä tavoitteeseen pääsemisessä, kuin hallita ja käskyttää (mts. 499). Sevillen (2017) mielestä käskyttävää johtamista voidaan kuitenkin hyödyntää onnistuneesti esimerkiksi kriisin alkuvaiheessa, jolloin mahdollisesti tarvitaan nopeaa reagointia, mutta muutoin esimerkiksi omalla esimerkillä johtaminen, osallistava johtaminen, tai valmentava johtaminen voivat olla tehokkaampia

tapoja saada ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Resilienssin kannalta tärkeintä on siis ymmärtää, että hyvä johtaja ei nojaudu vain yhteen tiettyyn johtamistyyliin, vaan osaa sopeuttaa omaa johtamistaan aina tilanteen ja tarpeen mukaan. (Mts. 42–43).

Hyväkin johtaja on kuitenkin hyödytön ilman ihmisiä, joita johtaa. Johtajan onkin tärkeää luoda yhteys johdettaviinsa, jotta hän ansaitsee heidän luottamuksensa ja kunnioituksensa. Tutkimusten mukaan osallistava johtaminen lisää resilienssiä kriisitilanteessa. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksentekoon osallistuu myös muita sidosryhmiä ja henkilöstön jäseniä, mikä lisää luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista kriisin aikana. Luottamuksen rakentaminen kestääkin usein vuosia, ja se voidaan menettää silmänräpäyksessä. Jotta asiakkaiden ja työntekijöiden luottamus yritykseen ja sen johtoon säilyy myös kriisin aikana, on johtajan sanojen ja tekojen puhuttava samaa tarinaa, kuten Seville toteaa. Jos teot ja sanat ovat ristiriidassa, luottamus yrityksen johtoon ja sen toimintaan menetetään ja luottamuksen uudelleen rakentaminen on tämän jälkeen vaikeaa. (Barasa ym. 2018, 499; Seville 2017, 36.)

Kriisinaikaisessa johtamisessa johtajan tulee myös pystyä välittämään toivoa ja optimismia tulevaisuutta kohtaan (Vargo & Seville 2011, 5622). Yhteinen visio auttaa kaikkia organisaation jäseniä keskittymään tärkeimpiin asioihin kriisin aikana. Ilman selkeää tavoitetta ja päämäärää tekemiseltä puuttuu suunta, jolloin tavoitteet jäävät usein saavuttamatta. On siis tärkeää kommunikoida henkilöstölle selkeä visio siitä, mihin ollaan menossa ja rakentaa selvät suuntaviivat ja aikataulu tavoitteeseen pääsemiseksi. Jos työntekijöillä on yhteinen päämäärä ja aikataulu, joita kohti ponnistella, yllättäviäkin asioita voidaan saavuttaa yhteen hiileen puhaltamalla. Lisäksi yhteinen päämäärä auttaa myös sisäisen johtajuuden syntyemisessä. (Barasa ym. 2018, 499; Seville 2017, 37–38.)

Odottamattoman tilanteen yllättäessä on erityisen tärkeää, että johtaja on saatavilla ja tavoitettavissa alaisiaan varten. Työntekijöiden pitää pystyä tuntemaan, että johtaja on läsnä ja heidän tukeunaan silloin, kun häntä tarvitaan. On eri asia kuunnella tai lukea toisen käden tietoa tapahtuneesta, kuin todella olla paikalla tilanteessa ja nähdä tilanne omin silmin. Paikan päällä ollessa vaikeatkin päätökset on myös helpompi suhteuttaa käsillä olevaan tilanteeseen. Aina kriisitilanteessa fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan ole mahdollista – esimerkiksi koronapandemian alussa useat yritykset siirtyivät voimaan astuvien rajoitusten vuoksi nopealla aikataululla etätöhyöhön. Tuol-

loinkin on kuitenkin tärkeää tehdä itsensä näkyväksi ja olla selvillä siitä, kuinka työntekijät pärjäävät odottamattomassa tilanteessa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kyselemällä säännöllisesti heidän kuulumisiaan ja seuraamalla heidän jaksamistaan. (Seville 2017, 38–42.)

Yksi ihminen ei kuitenkaan pysty tekemään kaikkea yksin. Resilienssin johtaminen ei ole ainoastaan ylimmän johdon tehtävä, vaan myös keskijohdolta vaaditaan muutosvalmiutta ja kykyä johtaa ennakoimattomissa tilanteissa. Ylin johto ei useinkaan ole tekemisissä koko henkilöstön kanssa, joten myös keskijohdolla on suuri merkitys organisaation suoriutumisen kannalta kriisitilanteissa. Johtaminen vaikuttaa yrityksen normaaliin jokapäiväiseen tekemiseen, mutta ongelmat johtamisessa voivat kertaantua ja olla sitäkin haitallisempia kriisitilanteen yllättäessä. Siksi johtamiseen ja toimivien tiimien rakentamiseen kannattaa kiinnittää huomiota jo ennen kriisitilanteeseen joutumista. (Seville 2017, 40–42.)

3.2 Sitoutunut henkilöstö

Menestyvässä organisaatiossa on strategia, tavoitteita ja suunnitelmia sekä ihmisiä, jotka toteuttavat niitä (Wood 2012, luku 1). Sitoutunut henkilöstö (kuvio 3) on organisaatiolle erityisen tärkeä voimavara varsinkin kriisitilanteessa.



Kuvio 3 Sitoutuneen henkilöstön ominaisuudet (muokattu Seville 2017, 53).

Sevillen (2017) mukaan resilientille organisaatiolle on erittäin tärkeää, että sen henkilöstö on kyvykäs toimimaan odottamattomissa tilanteissa, ja että se on sitoutunut ja toisaalta halukas joustamaan tarvittaessa. Resilienssin kannalta on lisäksi tärkeää, että yrityksen henkilöstö on yhteistyökykyinen, vetää yhtä köyttä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja että organisaatiossa tuetaan toisia matkalla yhteistä päämäärää kohti. (Miller & Proctor 2016, 124–126; Seville 2017, 52.)

Resilientissä organisaatiossa henkilöstöltä vaaditaan siis ennen kaikkea mukautumiskykyä ja joustavuutta. Resilienssin näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstö ei tee vain heille osoitettuja oman vastuualueensa tehtäviä, vaan on valmis tekemään mitä vain tarvitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yllättävissäkin tilanteissa. Tämä on tärkeää myös siksi, että usein ennakoimattomissa tilanteissa työmäärä lisääntyy hetkellisesti, jolloin kaikkien panosta tarvitaan tilanteesta selviämiseen. (Seville 2017, 53–54, 57, 61.)

Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen (2016) mukaan sitoutuneisuus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että henkilö tekee jotain oma-aloitteisesti, eikä siksi että häneltä pyydetään jotain, jolloin kyse on ennemminkin tottelevaisuudesta. Sitoutumisen takana on heidän mukaansa aina myös ymmärrys haasteesta. (Mts. 212–213.) Työntekijöiden täytyy siis tietää, mihin suuntaan yrityksessä ollaan menossa ja millä keinoin sinne pyritään pääsemään. Sama todettiin edellä olevassa luvussa, jossa johtamisen merkitystä organisaation resilienssille käsiteltiin.

Resilientissä organisaatiossa työntekijöillä tulee selkeän päämäärän ja tavoitteiden lisäksi olla tietotaitoa ja kykyä toteuttaa em. tavoitteita, ja heidän tulee olla motivoituneita ja kykeneviä toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Seville käyttää tästä osuvasti esimerkkinä jazz-muusikoita, jotka kykenevät monimutkaiseen improvisointiin ja yhteistyöhön luodessaan jotain uutta soittaessaan. Tämä vaatii tietotaitoa ja harjoittelua, kykyä sopeutua ja joustaa sekä halua puhaltaa yhteen hiileen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kuten resilienssikin. (Seville 2017, 53; Wood 2012, luku 1.)

Myös sillä, kuinka organisaation työntekijät suhtautuvat äkillisiin muutoksiin tai kriisitilanteisiin, on iso merkitys. Kyse on Millerin ja Proctorin (2016) mukaan asenteesta ja ajattelutavasta, jotka ovat kytköksissä kasvatukseen, mutta yhtä lailla myös toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin,

jossa työskennellään. Erityisesti johtajien asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, kuinka organisaatiossa näihin tilanteisiin suhtaudutaan. Ajattelutapa ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka reagoimme odottamattomassa tilanteessa, sekä määrittävät sen, miten selviydymme ja sopeudumme muuttuvaan ympäristöön. (Mts. 126.) Hyvä ja sitoutunut henkilöstö onkin voimavara, jonka avulla organisaatio pystyy ketterästi sopeutumaan ja reagoimaan ennakoimattomiin tilanteisiin. On tärkeää, että organisaatiossa on ihmisiä, jotka pystyvät ottamaan tilanteen haltuun vaikeissakin muutostilanteissa, jotta päivittäinen toiminta saadaan pidettyä yllä (OrgRes Diagnostic. OrgRes Tool 2019.)

Millerin ja Proctorin (2016) mukaan resilientin henkilön luonteenpiirteitä ovat optimistisuus, itseluottamus, päämäärätietoisuus, avoimuus uusille ideoille, aktiivinen tuen hakeminen tarvittaessa, järjestelmällisyys ja ennakoiva oma-aloitteisuus (mts. 128). Organisaation resilienssin kannalta olisi tärkeää testata näitä ominaisuuksia jo ennen kriisin tapahtumista, jotta ymmärrettäisi paremmin, kuinka resilienttejä yksittäiset ihmiset organisaation sisällä ovat, ja kuinka he toimivat yllättävissä ja odottamattomissa tilanteissa (Seville 2017, 53–54).

Resilientit yksilöt eivät kuitenkaan välttämättä automaattisesti muodosta resilienttiä tiimiä tai organisaatiota. Jos yksilöt eivät tule toimeen keskenään, ei tiimikään pysty toimimaan tehokkaasti. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijän resilienssiin joko heikentävästi tai sitä tukien, sillä se määrittelee ne tavat ja tottumukset, kuinka asiat yrityksessä on ollut tapana tehdä. Näistä syistä tiimin toimivuuteen, yhteistyökykyyn ja organisaatiokulttuuriin kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota organisaation resilienssiä vahvistettaessa. (Seville 2017, 64–65.)

3.3 Tehokkaat verkostot

Nykyisessä globaalissa ja verkostoituneessa maailmassa ei riitä, että tarkastelee ainoastaan organisaation sisäisiä asioita menestyäkseen. Ymmärtääkseen organisaation resilienssiä kokonaisuutena on tarkasteltava asioita myös laajemmasta näkökulmasta, mihin liittyy myös koko se yhteisö, jossa organisaatio toimii. Pienikin häiriö organisaation verkostossa voi aiheuttaa ison ongelman ja vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Esimerkiksi yksittäisen tavarantoimittajan kohtaamat vaikeudet voivat nopeasti vaikuttaa osien saatavuuteen ja sitä kautta esimerkiksi koko valmistavaan teollisuuteen. (Annarelli & Nonino 2016, 2; Seville 2017, 83.) Sevillen (2017) mukaan organisaation resilienssiä

tarkasteltaessa kannattaakin pohtia myös sitä, kuinka resilientti paikallinen kauppiasyhteisö, tai koko toimiala on sekä miten toimialalle tyypilliset häiriöt voivat vaikuttaa oman organisaation toimintaan. (Mts. 2017, 83.)

Kriisin yllättäessä laajoista ja monipuolisista verkostoista voi kuitenkin olla myös hyötyä. Resilientti organisaatio tarvitsee hyvien johtajien ja sitoutuneen henkilöstön lisäksi myös toimivia verkostoja ja luotettavia kumppaneita. Verkostoja hyödyntämällä organisaatiot voivat hankkia helpommin tarvitsemaansa apua odottamattoman tilanteen yllättäessä ja hyödyntää myös kumppaneiden resursseja ongelmia ratkaistessaan, jos organisaation omat sisäiset resurssit eivät kriisitilanteessa riitä. Yritykset, joissa verkostoja hallitaan ja johdetaan suunnitelmallisesti, ovat Sevillen (2017) mukaan myös todennäköisemmin resilienttejä. (Mts 74; 84.)

Parhaimmillaan verkostot toimivat kaksisuuntaisesti ja toimiva verkosto tuo kaikille osapuolille lisäarvoa. Toimivien verkostojen ylläpitämisessä luottamus verkoston jäsenten välillä onkin ensiarvoisen tärkeää. On tärkeää luoda luottamuksellisia ja aitoon yhteistyöhön perustuvia ulkoisia sekä sisäisiä verkostoja ihmisistä ja organisaatioista, jotka ovat valmiita auttamaan, vaikka keskellä yötä kriisin yllättäessä. Seville kutsuu näitä kumppaneita termillä ”3AM friends”, mikä tarkoittaa sellaisia luotettavia ystäviä ja kumppaneita, jotka vastaavat puhelimeen, vaikka kolmelta aamuyöstä ja tekevät parhaansa auttaakseen kriisin yllättäessä (Kultanen 2016, 95; Seville 2017, 74; Sydänmaalakka 2014, 83.)

On kuitenkin muistettava, että saadakseen apua, on oltava verkostolleen avoin ja osattava myös pyytää tarvitsemaansa apua. Tämä edellyttää luottamuksellista suhdetta verkoston välillä. Kriisin yllättäessä monet haluavat auttaa ja heillä voi olla resurssejakin siihen, mutta eivät välttämättä tiedä miten. Siksi onkin tärkeää olla täsmällinen tarvitsemastaan avusta. Verkostoja tulisi lisäksi muistaa tiedottaa säännöllisesti kriisitilanteen edetessä, sillä avuntarve voi muuttua muotoaan pahimman kriisin jäädessä taakse. Kriisin myöhemmässä vaiheessa saatetaan tarvita erilaisia resursseja, kuin aivan kriisin alussa, ja muuttuneesta tilanteesta kannattaa kertoa luotetuille kumppaneille. (Seville 2017, 87–88.)

3.4 Ennakointi ja tilannekuvan hahmottaminen

Useimmat pk-yritykset eivät ole valmistautuneet käsittelemään mahdollisia kriisejä, tai odottamattomia tapahtumia, joita he joutuvat eri tilanteissa kohtaamaan. Vergon ja Sevillen (2011) tutkimuksen mukaan mm. Spillan ja Hough (2003) totesivat pk-yritysten keskittyvän useimmiten pääasiassa ennakoimaan jo aiemmin kokemiaan kriisityyppejä ja aliarvioivan sellaisten tapahtumien riskin, joista niillä ei ole aiempaa kokemusta. Monissa yrityksissä ajatellaankin virheellisesti, että isot ulkoapäin tulevat kriisit kuten terroriteot tai maanjäristykset ovat liian epätodennäköisiä, eivätkä kosketa heitä. (Vargo & Seville 2011, 5620.) Siksi esimerkiksi koronan kaltainen maailmanlaajuinen kriisi olikin monelle yritykselle katastrofaalinen, koska siihen ei ollut varauduttu, eikä sitä nähty ennakoita tapahtuvaksi.

Resilientissä organisaatiossa tarvitaan siis hyvää ennakointikykyä ja kokonaiskäsitystä tilanteesta, jossa parhaillaan ollaan, jotta tulossa olevat tapahtumat voidaan paremmin havaita ennakkoon. Tilannekuvan termi on lähtöisin alun perin lähtöisin armeijasta, ja se tarkoittaa YSO:n määritelmän mukaan käsitystä vallitsevasta tilanteesta, sen taustatekijöistä ja tilanteen kehittymisen mahdollisista vaihtoehdoista. Ennakointi puolestaan tarkoittaa tulevien olosuhteiden ja kehityksen huomiointia ennakoita ja Sevillen (2017) mukaan myös valmiutta reagoida niihin. Organisaation resilienssin kannalta tilannekuvan hahmottaminen ja ennakointi tarkoittaa siis sitä, että pyritään ottamaan etäisyyttä päivittäisistä ongelmista ja niistä selviytymisestä tarkastellen proaktiivisesti vaihtoehtoisia tulevia tapahtumia muuttaen tarvittaessa suuntaa, jos tilanteen kehittyminen sitä vaatii. (Seville 2017, 96, 142; YSO–Yleinen suomalainen ontologia.)

Millerin ja Proctorin (2016) mukaan proaktiivisessa organisaatiossa pystytään paremmin mukautumaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin, kuin organisaatiossa, jossa tilanteet otetaan vain passiivisesti vastaan. Proaktiivisessa organisaatiossa, jossa liiketoimintaympäristöä havainnoidaan ja arvioidaan aktiivisesti, selviydytään paremmin odottamattomista tapahtumista, olivatpa ne sitten taloudellisia, kilpailullisia, tai ympäristöön liittyviä tapahtumia. (Mts. 124.) Myös esimerkiksi Barasa ja muut (2018) toteavat saman. Barasa ja kumppanit kehottavatkin tutkimuksessaan organisaatioita havainnoimaan aktiivisesti toimialaansa ja liiketoimintaympäristöään, ja kehittämään sitä kautta tilannetietoisuuttaan, mikä puolestaan edistää organisaation resilienssiä odottamattoman tapahtuman yllättäessä. (Barasa ym. 2018, 498.)

Toimialan ja liiketoimintaympäristön havainnointiin on olemassa useita eri työkaluja. Yleisesti tunnettuja toimintaympäristön havainnointityökaluja ovat esimerkiksi SWOT-analyysi, PEST(L)E-analyysi ja Porterin malli. SWOT-analyysimallia käytetään tavallisesti yrityksen omien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen ja analysoimiseen. PEST(L)E-analyysissa puolestaan tarkastellaan organisaation laajempaa liiketoimintaympäristöä. Siinä analysoidaan poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknistä, ekologista ja juridista toimintaympäristöä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa, eli toiminta-analyysissä, puolestaan tarkastellaan omaa paikkaa markkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin. Erilaisia aikasarjoja, trendejä ja ennusteita voidaan hyödyntää organisaation tulevaisuuden tavoitteita asetettaessa ja visiot ja päämäärät puolestaan auttavat luomaan kuvia tulevista mahdollisuuksista. Tulevaisuuden tarkka ennustaminen on usein silti vaikeaa. (Viitala & Jylhä 2019, 78; 373.)

Erilaisten skenaarioiden hahmottamisessa tarvitaan sekä intuitiivista päättelykykyä että näkemysellisyttä, mikä auttaa erilaisten tulevaisuuden kuvien hahmottamisessa (Viitala & Jylhä 2019, 373). Myös yhteistyö auttaa tiedon jäsentämisessä. Sevillen (2017) mukaan onkin tärkeää luoda sellaisia foorumeita, jossa organisaation jäsenet voivat kerätä ja jäsentää tietoa yhdessä, tai puhua esimerkiksi tulevaisuuden trendeistä ja maailmalla tapahtuvista kriiseistä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämä parantaa avainhenkilöiden käsitystä vallitsevasta tilanteesta ja auttaa ennakoimaan tulevia tapahtumia. Organisaation resilienssin kannalta on siis tärkeää luoda organisaatioon sellainen kulttuuri, jossa kuka tahansa uskaltaa kertoa, jos näkee, tai kuulee jotain organisaation tulevaisuuden kannalta oleellista tietoa, ja tehdä keskustelu siitä mahdollisimman helpoksi. Parhaimmillaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien pohtiminen onkin sosiaalinen tapahtuma, ja se tulisi ottaa osaksi strategiatyöskentelyä. Myös ulkoisten verkostojen apua kannattaa hyödyntää tulevaisuuden trendien, tai mahdollisten uhkien havainnointiin. (Mts. 98–99.)

Yleensä katastrofeista on nähtävissä ennalta pienempiä merkkejä, joita havainnoimalla suurempiin ongelmiin voidaan varautua (Barasa ym 2018, 498). Silti organisaatiossa, jossa ollaan taitavia ennakoimaan ja ehkäisemään kielteisiä tapahtumia, ei välttämättä pystytä toimimaan tällaisten tapahtumien aikana, tai niiden jälkeen. Tämä johtuu Niemisen ja muiden (2014) mukaan siitä, että organisaatiolle ei ole kertynyt tällaisesta tapahtumasta aiempaa kokemusta. (Mts. 14.) Myös Sevillen (2017) mukaan organisaatiolla on yleensä keinot selviytyä pienemmistä harmeista, mutta kun useampi odottamaton ongelma tapahtuu lyhyen ajan sisään, tilanne voi eskaloitua (mts. 100). Tämän

vuoksi organisaatiossa tulisikin määritellä tarkoin minimipalvelutaso ja ne kriittiset tekijät, joista se on riippuvainen kriisin sattuessa. Lisäksi organisaatiossa tulisi pohtia vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia, ja mahdollisia lisäresursseja valmiiksi katastrofin varalle. (Barasa ym. 2018, 498; Kultanen 2016, 152.)

Valmiiksi pohditut toimintasuunnitelmat auttavat selviytymään odottamattomista tilanteista, mutta lisäksi resilienssiä pitäisi myös harjoitella säännöllisesti, jotta se tulisi luontevaksi osaksi organisaation toimintaa ja henkilöstön käyttäytymistä. Seville (2017) käyttää esimerkkinä tilannetta, jossa palohälytyksen kuullessaan ihminen toimii automaattisesti, eikä jää lukemaan evakuointiohjeita. Tämä on seurausta useista harjoituksista, joiden avulla oikeanlainen toiminta on tositilanteessa alitajuntaista, eikä sitä tarvitse jäädä miettimään. Resilientti ajattelutapa ja käyttäytymismallit tulisi siis integroida työntekijöiden alitajuntaan samalla periaatteella. Resilientin ajattelutavan kehittämiseen voidaan hyödyntää erilaisia stressitestejä. Erityisesti tulisi testata asioita, joihin ei ole olemassa rutiininomaista ratkaisua. Avuksi testaukseen voidaan pyytää tärkeimpiä yhteistyökumppaneita, kuten esimerkiksi IT-taloa, joka vastaa tietoliikenneyhteyksistä. (Seville 2017, 18.)

Stressitestausta ja niiden aikana mahdollisesti tehdyt virhearviot tulisi ottaa oppimisen työkaluna ja onkin tärkeää luoda yritykseen sellainen kulttuuri, jossa epäonnistumiset ja niistä opitut asiat huomioidaan, ja niistä palkitaan. Esimerkiksi Laamanen, Räsänen ja Juutilainen (2016) kertovat kirjassaan esimerkin organisaatiosta, jossa viikon paras epäonnistuminen palkittiin viikoittain. Tämä edistää heidän mukaansa luottamuksellisen organisaatiokulttuurin syntymistä, missä virheiden tekeminen pyritään normalisoimaan ja missä epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Kun epäonnistumista ei tarvitse pelätä, vaan niihin suhtaudutaan normaalina osana oppimista ja kehitystä, myös vaihtoehtoisten suunnitelmien luominen voi syntyä luonnostaan. (Laamanen ym. 2016.)

3.5 Luovuus, innovointi ja jatkuva oppiminen

Elämän yllätyksellisyyteen ja riskialttiuteen liittyy vahvasti uudet mahdollisuudet, jotka syntyvät usein kriisin seurauksena. Organisaation kriisinhallinta keskittyy usein uhkiin, tai muihin muuttu-

van toimintaympäristön aiheuttamiin negatiivisiin puoliin, jolloin muutokseen liittyvät mahdollisuudet jäävät vähemmälle huomiolle. Yleensä muutos kuitenkin tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, ja yrityksessä tulisi pyrkiä hyödyntämään niitä aktiivisesti. (Vargo & Seville 2011, 5620.)

Muutokseen liittyvät uudet näkökulmat ja mahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi teknologian kehittymiseen, uusiin kumppanuuksiin ja yllättäviin yhteistöihin, tai joissain tapauksissa jopa koko liikeidean uudelleenarviointiin muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Uudet mahdollisuudet syntyvät usein yllättäen, ja niihin pitääkin pystyä tarttumaan siinä hetkessä, kun tilaisuus tarjoutuu. Näissä tilanteissa, joihin ei etukäteen ole pystytty varautumaan tarvitaan luovuutta ja innovointikykyä. (Seville 2017; 16, 106, 114.)

Resilienssiä edellyttävät odottamattomat tilanteet ovat usein oman kokemuspiirin ulkopuolella. Näissä tilanteissa tarvitaan tietynlaista uteliaisuutta etsiä uusia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, sekä asennetta selvitä eteen tulevista haasteista, olivatpa ne mitä tahansa. Luovuus ja innovointikyky ovat siis tärkeitä ominaisuuksia resilienssissä organisaatiossa. Seville (2017) toteaaakin, että ajattelutavalla ja organisaatiokulttuurin sisäisellä asenteella on suuri merkitys organisaation resilienssille. Myös esimerkiksi Barasa ja muut (2018) toteavat positiivisen asenteen ja ajattelutavan edistävän resilienssiä. Jos odottamattoman tapahtuman yllättäessä ajatellaan ensimmäiseksi, että miksi meille aina käy näin, on haastavasta tilanteesta selviytyminen paljon vaikeampaa. Sen sijaan, jos eteen tullut tilanne nähdään ratkaistavana haasteena ja oppimisen mahdollisuutena, myös selviytyminen tilanteesta on helpompaa. (Barasa ym. 2018, 499; Seville 2017, 112–115.)

Organisaation resilienssi edellyttää siis organisaatiokulttuuria, missä jatkuvaan oppimiseen ja uteliaisuuteen kannustetaan, ja missä ollaan valmiita kokeilemaan uusia toimintamalleja pelkäämättä virheiden tekemistä (Seville 2017, 112–115.) Sevillen (2017) mukaan virheiden tunnistamisessa ja niistä oppimisessa voidaan käyttää neljää yksinkertaista kysymystä:

- Mitä lähdimme tekemään, mikä oli tavoitteena?
- Mitä tosiasiaa tapahtui?
- Miksi niin tapahtui?
- Mitä teemme seuraavalla kerralla?

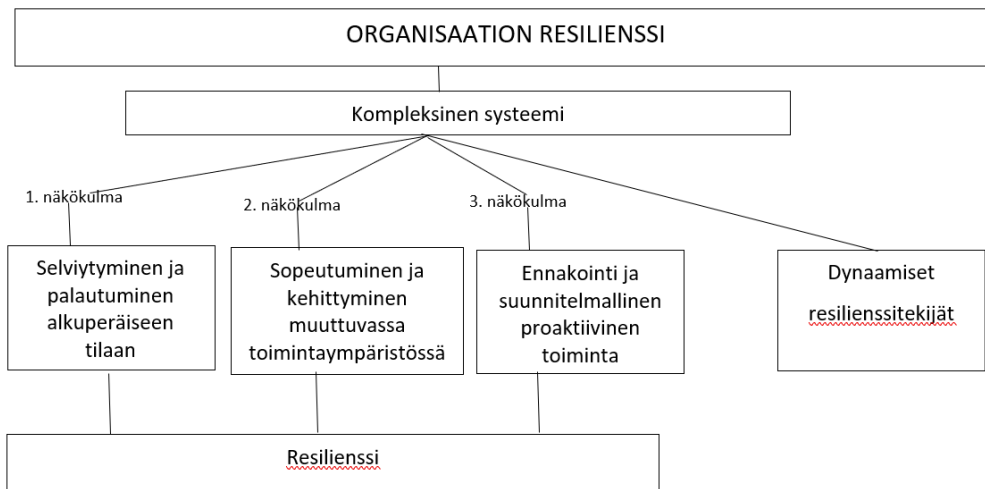
Usein vastaus viimeiseen kysymykseen jää pohtimatta, eikä virheestä todella opita, vaan se toistetaan kerta toisensa jälkeen. Oppivassa organisaatiossa ongelmat ovat kuitenkin kaikkien yhteisiä ja ihmiset ovat sitoutuneet ratkaisemaan niitä. Usein ongelman ratkaisuun tarvitaan useita eri näkökulmia ja ideoita. Yhdessä tekeminen ja ideoiminen edistävät myös luovuutta ja innovointia. (Seville 2017, 116–118.)

Tuntematonta tulevaisuutta ei siis kannata pelätä, vaan ennemmin pyrkiä kehittämään sellaista organisaatiokulttuuria, missä uteliaisuus, luovuus ja innovointi pääsevät kehittymään. Tässä myös johtajuuden merkitys korostuu entisestään. Oikeanlainen asenne, virheistä oppiminen ja erilaisten näkökulmien hyväksyminen mahdollistavat vaikeidenkin ongelmien ratkaisemisen. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat osaltaan organisaation resilienssiin ja edistävät sitä kautta menestymisen mahdollisuuksia odottamattoman tapahtuman sattuessa. (Seville 2017, 123). Jos johtaja ei ole valmis kuuntelemaan uusia ideoita, tai muuttamaan toimintamalleja, ei oppimistakaan pääse tapahtumaan. Johtajien tulisikin kannustaa oppimiseen ja lisäksi aktiivisesti myös etsiä niitä osa-alueita, joissa henkilöstö tarvitsee lisäkoulutusta. Oppiminen pitäisi lisäksi aidosti mahdollistaa normaalissa arjessa antamalla aikaa kouluttautumiselle ja esimerkiksi mahdollistamalla itsenäisten päätösten tekeminen omassa työssään. (Buchanan & Huczynski 2017, 167; Seville 2017, 116, 123.)

3.6 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Kuten aiemmin jo todettiin, tässä tutkimuksessa organisaation resilienssi ymmärretään uusimpien tutkimusten mukaisesti organisaation kykynä sopeuttaa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ennakoiden ja odottamattomiin tilanteisiin reagoiden hyödyntämällä organisaation resilienssitekijöitä. Siksi myös tutkimuksen teorettinen viitekehys (kuvio 4) rakentuu organisaation resilienssin ja dynaamisten resilienssitekijöiden ympärille, huomioiden myös aiemmin kuvatut kolme eri resilienssitutkimuksen päänäkökulmaa: selviytymisen ja palautumisen aiempaan alkuperäiseen tilaan, sopeutumisen ja kehittymisen muuttuvassa toimintaympäristössä sekä ennakkoinnin ja suunnitelmallisen toiminnan vaikutuksen organisaation resilienssin kehittämisessä.

UUDISTUMISKYVYKKÄÄN ORGANISAATION ELEMENTIT



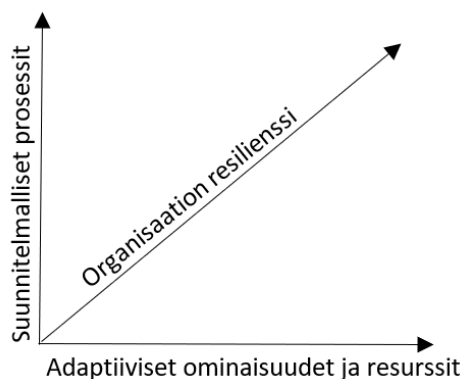
Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Uudistumiskyvkkään organisaation elementit.

Osa tutkijoista on kritisoinut tutkimuksissaan sitä, voiko organisaation resilienssin todella vaikuttaa. Esimerkiksi Duchek (2020, 221) nostaa tutkimuksessaan esiin mm. Boinin ja Van Eetenin (2013, 430) kriittisen näkökulman, jonka mukaan ei voida olla varmoja, onko organisaation resilienssi seurausta suunnitelluista prosesseista, vai onko se pelkästään improvisoinnin ja onnen yhdistelmää. Tässä tutkimuksessa kuitenkin uskotaan suunnitelmallisella ennakkoinnilla ja proaktiivisella toiminnalla olevan merkitystä siihen, kuinka organisaatio pystyy kriisin aikana toimimaan. Tätä näkökulmaa tukee useiden tutkijoiden (Duchek 2020, Burnard & Bhamra 2019, Suryaningtyas ym 2019, Seville 2017, Annarelli & Norino 2016) ajatukset siitä, että yritys tarvitsee menestyäkseen sekä proaktiivista (suunnitelmallista) resilienssiä että reaktiivista resilienssiä.

Seville (2017) esimerkiksi toteaa, että yrityksessä tulee olla sekä suunnitelmallista resilienssiä että tilanteen mukaisesti muuttuvia ja mukautuvia kykyjä. Kun yrityksessä panostetaan suunnitelmallisesti resilienssin vahvistamiseen, pystytään siinä hänen mukaansa helpommin myös havaitsemaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, ja mahdollisesti jopa estämään niiden syntyminen. Jos kriisi kuitenkin sattuu, yrityksessä pystytään reagoimaan muutokseen nopeammin ja minimoimaan sen mahdolliset negatiiviset vaikutukset, sekä vahvistamaan positiivisia vaikutuksia, joita kriisin aiheuttamasta muutoksesta voi seurata. (Mts. 9.)

Myös tutkijat Burnard ja Bharna (2019, 20) sekä Suryaningtyas ja muut (2019, 2) toteavat, että organisaatio tarvitsee sekä aktiivista että passiivista resilienssiä. Passiivista resilienssiä hyödynnetään ennakoimattoman tapahtuman sattuessa normaalin toiminnan ylläpitämiseen ja aktiivista resilienssiä puolestaan muutoksiin sopeutumiseen ja menestymiseen. Annarellin ja Noninon (2016, 2) mukaan organisaation tulisi kehittää erityisesti passiivista resilienssiä jokapäiväisessä toiminnassaan jo ennen kriisitilanteen syntymistä. Myös Duchekin (2020) löydökset tukevat tätä ajatusta. Duchek toteaa, että organisaatiolla tulisi olla sekä proaktiivista resilienssiä, mikä sisältää resilienssipotentiaalin, reaktiivista resilienssiä, joiden avulla tilanteisiin voidaan sopeutua nopeasti, sekä kognitiivista ja behavioristista resilienssiä, mihin liittyy esimerkiksi organisaation aikaisempi tieto, vastuunkanto ja resurssit. Kaikkien näiden tasojen resilienssitekijöiden kokonaisuudesta syntyy organisaation resilienssi ja uudistumiskyvykyys. (Mts. 24.)

Tähän näkemykseen perustuu myös tämän tutkimuksen tarkoitus, eli ajatus siitä, että ennakoimalla ja kehittämällä resilienssitekijöitä suunnitelmallisesti jo ennen yllättävää tapahtumaa tai kriisiä, voidaan tukea ja vahvistaa organisaation resilienssiä. Kun organisaatiolla on ymmärrys omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, sen kyvykyys uudistua kasvaa (kuvio 5).



Kuvio 5 Organisaation resilienssin vahvistaminen (muokattu Seville 2017, 9).

Kun organisaation resilienssiä vahvistetaan suunnitelmallisilla toimilla, sekä tiedostetaan ja tunnistetaan ne ominaisuudet ja tekijät, jotka organisaation resilienssiä voivat joko vahvistaa tai heikentää, edistetään organisaation uudistumiskyvykyttä. Resilientissä uudistumiskyvykkäässä organisaatiossa pystytään nopeasti reagoimaan ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen, kehittämään

toimintaa ja luomaan mahdollisesti uusia liiketoimintamalleja, jotka sopivat muuttuneeseen tilanteeseen. Tämä puolestaan takaa organisaatiolle menestyksen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa mikään ei ole pysyvää. (Barasa ym. 2018, 497; Lengnick-Hall ym. 2011, 243; Seville 2016, 3–4.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksen toimeksiantajayritys ja tutkimuksessa käytetty tapausesimerkki on kaupan alalla toimiva huonekalualan tukku- ja jälleenmyyntiyritys, huonekaluketjun pääkonttori. Kyseessä oleva huonekaluketju koostuu huonekaluyrityksistä, jotka palvelevat asiakkaita usealla eri paikkakunnalla Suomessa. Toimeksiantajaorganisaation, eli ketjun pääkonttorin, toimintoihin kuuluu muun muassa ketjun valtakunnallisen markkinoinnin johtaminen ja koordinointi, tuotevalikoimapäätökset sekä erilaisten ketjusopimusten laatiminen ja ylläpito. Pääkonttorilta käsin hoidetaan myös ketjun tukkuostot ja tuotteiden maahantuonti sekä huonekalujen keskusvarastointi, jälleenmyynti ja siihen liittyvä logistiikka. Lisäksi ketjun valtakunnallinen verkkokauppa, asiakaspalvelu sekä muut jälleenmyyntiin liittyvät toiminnot hoidetaan toimeksiantajaorganisaatiossa. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskenteli tutkimushetkellä 7 henkilöä eri toiminnoissa. Myös tutkija itse oli työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon, mutta oli tutkimushetkellä opintovapaalla omasta työstään.

Viimeisten viiden vuoden aikana kohdeorganisaatio on käynyt läpi useita äkillisiä ja odottamattomia tilanteita, jotka ovat vaatineet siltä resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä. Tällaisia tilanteita ovat olleet esimerkiksi toimitusjohtajan äkillinen vaihtuminen, useat perättäiset henkilöstövaihdokset sekä äkilliset pidemmät sairauslomat. Viimeisempänä kohdeorganisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä on koetellut vuonna 2019 alkanut ja edelleen tätä tutkimusta kirjoitettaessa jatkuva koronapandemia, joka vaikutti kohdeorganisaatiossa esimerkiksi työskentelytapojen muutokseen ja järjestelmien digitalisoitumiseen.

4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Laadullisissa tutkimuksissa pyritään usein ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan jotakin ilmiötä, joten niissä tutkimusongelmat vastaavat yleensä ”mitä” ja ”miten” -kysymyksiin. Tutkimusongelman asettelu määrittääkin yleensä tutkimustyyppin, -strategian ja tutkimusotteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018; 56, 74.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oli selvittää, kuvailla ja analysoida huonekalualan tapausesimerkin avulla, miten organisaation resilienssi ilmenee pk-yrityksessä henkilöstön kokemana, ja miten sitä voisi kehittää jo ennen kriisitilanteen syntymistä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten organisaation resilienssiä voidaan tukea ja vahvistaa huonekalualan pk-yrityksessä osana organisaation kehitysstrategiaa?

Tutkimuksen apukysymykset ovat:

- Miten organisaation resilienssi ilmenee odottamattomissa tilanteissa?
- Mitkä eri tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin?
- Millä keinoin organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa ja kehittää?

Tutkimuksen tuloksena pyritään muodostamaan työkalu, jota hyödyntämällä yritykset voivat kehittää omaa uudistumiskyvykkyyttään ja vahvistaa organisaation resilienssiä tukevia tekijöitä toiminnassaan jo ennen kriisitilanteen syntymistä. Vargon ja Sevillen (2011, 5619) mukaan johtajien kyky ajatella strategisesti kriisin keskellä on avainasemassa yritysten selviytymisen kannalta. Uskonkin, että tämä tutkimus lisää johtajien ymmärrystä organisaation resilienssistä pienissä ja keski-suurissa yrityksissä, ja auttaa siten yrityksiä hyödyntämään olemassa olevaa potentiaaliaan resilienssin vahvistamiseksi jo ennen kriisitilanteeseen joutumista.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaotellaan yleensä karkeasti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan yleensä jonkin ilmiön laajuutta analysoimalla lukuja ja niiden välisiä tilastollisia yhteyksiä, kun taas kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii ennemminkin kuvaamaan tai ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä ja siihen vaikuttavien tekijöiden välisiä suhteita. (Alasuutari 2012, 168; Hirsjärvi & Hurme 2015, 27). Tämä

tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin huonekalualan kohdeyrityksessä henkilöstön kokemuksen mukaan sekä sen perusteella pohdittiin, kuinka organisaation resilienssiä on mahdollista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kehittää osana yrityksen kehitysstrategiaa. Tutkimuksessa pyrittiin siis syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus.

Kvalitatiiviselle, eli laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että tutkittavaa ilmiötä käsitellään tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta heidän sille antamallaan merkityksillä. (Alasuutari 2012, 168; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31.) Koska tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä - organisaation resilienssiä - kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta heidän kokemuksiinsa perustuen, oli laadullinen tutkimus myös tästä syystä perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimusaineistoa kerätessä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jotta saataisi riittävän hyvä käsitys resilienssin ilmenemisestä kohdeorganisaatiossa. Tutkimusaineisto päätettiin sen vuoksi kerätä teemahaastatteluin, missä haastateltavat pääsivät omansanisesti kertomaan kokemuksiaan ja näkemyksiään organisaation resilienssiin liittyvistä tekijöistä ja käytänteistä kohdeorganisaatiossa. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) sekä esimerkiksi Alasuutarin (2012) mukaan haastattelu onkin erityisen toimiva menetelmä silloin, kun halutaan selvittää ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun avulla voidaan hyvin myös pyrkiä ymmärtämään syyt ihmisten toiminnalle. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11; Alasuutari 2021, 63).

Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan etukäteen määriteltyjen teemojen puitteissa jättäen tilaa haastateltavan omalle näkökulmalle, eikä siten sido haastattelua tutkijan henkilökohtaiseen näkökulmaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48; Metsämuuronen 2011, 247). Teemahaastattelussa kysymysten järjestystä voidaan myös sujuvasti vaihtaa sen mukaisesti, mitä teemoja haastateltava puheessaan nostaa esille, mitä esimerkiksi strukturoitu haastattelu ei puolestaan mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 199.)

Valitsemalla teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmäksi haluttiin poissulkea mahdolliset tiedostamattomatkin subjektiiviset näkemykset, joita tutkijalla voisi tutkittavasta ilmiöstä olla, ja joita strukturoitu haastattelurunko olisi voinut korostaa. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti siksi, että myös tutkija oli työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon, vaikkakin oli tutkimushetkellä ollut jo vuoden opintovapaalla työstään. Lisäksi, koska organisaation resilienssi on ilmiönä laaja ja monitahtoinen, haluttiin haastattelijalle jättää mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää asioita teemahaastattelun aikana.

Teemojen valinnan taustalla oli mm. Sevillen ja hänen tutkijatiiminsä (2017, 18–19) tunnistamat resilienssitekijät, joita käsiteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa, sekä näkemys siitä, että jos organisaation resilienssin tärkeimmäksi tunnistetut osa-alueet ovat kunnossa, seuraavat myös muut osa-alueet luonnollisesti perässä. Teemahaastattelun pääteemat olivat ennakointi ja tulevaisuuteen varautuminen, johtajuus, päätöksentekokyky ja tavoitteellisuus, resurssit ja verkostot, luovuus ja innovointi sekä tulevaisuus, kehittyminen ja jatkuva oppiminen. Jokaisen teeman alla oli lisäksi apukysymyksiä, joita haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa (liite 3).

4.4 Aineiston keruu

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 66) mukaan se, kuinka tutkittava ilmiö konkretisoituu, riippuu tutkittavista ja heidän ajatuksistaan ja elämäntilanteestaan. Kun tutkitaan ilmiötä, jota halutaan ymmärtää paremmin, on kysyttävä niiltä, joita asia koskettaa tai jotka tietävät ilmiöstä eniten (Kananen 2010, 36–37). Jotta tutkittavasta ilmiöstä ja sen esiintymisestä kohdeorganisaatiossa voitiin saada mahdollisimman kattava kuva, haluttiin tutkimukseen haastatella toimeksiantajaorganisaation koko henkilöstöä. Haastateltavat edustivat täten kaikkia organisaation eri tason toimintoja: johtoa, päälliköitä, asiantuntijoita, sihteereitä ja toimihenkilöitä ostoissa, myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Tämä valinta mahdollisti myös sen, että johdon ja muun henkilöstön näkemyksiä voitiin vertailla tutkimuksen tuloksia analysoidessa.

Tutkimushaastattelut toteutettiin marraskuussa 2021, jolloin koronatilanne oli Suomessa rauhallinen ja kohdeorganisaation henkilöstö työskenteli pääasiassa toimistolta käsin, joskin myös osittainen etätö oli kohdeorganisaatiossa sallittu. Tutkimushetkellä organisaatiossa työskenteli seitsemän henkilöä, joista kaikki suostuivat haastateltaviksi opinnäytetyötutkimukseen. Tämä

mahdollisesti kattavan tarkastelun organisaation resilienssistä kohdeyrityksessä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Haastateltavat olivat ikävuosiltaan 26–58-vuotiaita, joten eri ikäluokat tulivat tutkimuksessa hyvin edustetuiksi. Haastatteluun osallistui 6 naista ja 1 mies, joiden koulutustaustat vaihtelivat jonkin verran (taulukko 3).

Taulukko 3 Haastateltavien koulutustausta

Koulutustausta
ylioppilasmerkonomi
kauppateknikko, MKT
markkinoinnin MBA
ylioppilas, tradenomin opinnot kesken
liiketalouden tradenomi
liiketalouden tradenomi
tietojenkäsittelyn tradenomi

Myös haastateltavien työhistoria kohdeyrityksessä vaihteli pituudeltaan (taulukko 4). Osa haastateltavista oli työskennellyt kohdeyrityksessä jo pitkään, kun tuorein työsuhde oli kestänyt haastatteluhetkellä vasta noin vuoden. Suurimmalla osalla haastateltavista oli siis taustalla myös kriisittömiä työvuosia kohdeyrityksessä, joten he pystyivät melko kattavasti vertaamaan odottamattomia tapahtumia niin sanottuun normaaliin tilanteeseen ja pohtimaan sitä kautta organisaation resilienssiin mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä. Vähemmän aikaa kohdeorganisaatiossa työskennelleet toivat puolestaan tutkimukseen tuoreemman näkemyksen kohdeorganisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 4 Haastateltavien työvuodet kohdeorganisaatiossa

Työvuodet kohdeorganisaatiossa						
1 vuosi	2 vuotta	3 vuotta	3,5 vuotta	10 vuotta	15 vuotta	20 vuotta

Tutkimushaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Ennen haastattelua kohdeyrityksen henkilöstölle kerrottiin tekeillä olevasta tutkimuksesta suullisesti sekä selitettiin pääpiirteittäin, mitä tutkimus koskee ja mihin sillä pyritään. Tässä yhteydessä henkilöstölle ilmoitettiin myös, että heitä kaikkia tullaan myöhemmin lähestymään vielä erikseen sähköpostitse haastattelupyynnöin (liite 1), jotta kukaan ei kokisi painetta osallistua haastatteluun vastentahtoisesti ryhmätilanteessa. Halukkaita osallistujia pyydettiin palauttamaan kirjallinen suostumus (liite 2) tutkimusaineiston keräämiseen ja hyödyntämiseen. Sähköpostin liitteenä toimitettiin myös teemahaastattelurunko (liite 3), joka sisälsi alustavat teemat, joita haastattelussa pyrittiin käsittelemään. Päätös liittää alustavat teemat haastattelupyyntöön liittyi osaltaan tutkimuksen eettisyyteen ja siihen, että haastateltavat eivät lupautuisi tutkittaviksi ilman, että tietävät, mistä tutkimuksessa on kysymys.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu se, että haastateltava kertoo mahdollisimman laajasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, ilman että haastattelijan oma näkemys ohjaa haastattelua (Metsämuuronen 2011, 247). Tästä syystä tarkkoja apukysymyksiä haastateltaville ei tässä tapauksessa haluttu antaa etukäteen nähtäväksi, jotta apukysymykset eivät olisi ohjanneet liikaa ennalta haastateltavien ajatuksia. Haastateltaville lähetetyissä sähköpostiviestissä haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tullaan tekemään teemahaastatteluina, ja että ne tullaan myös tallentamaan myöhempää tarkastelua varten. Haastateltaville tehtiin kuitenkin selväksi, että aineistoa tullaan käsittelemään tutkimuksessa anonymisti niin, että yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa tai yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Se, että haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, haluttiin tuoda haastateltaville esille jo etukäteen, jotta haastateltavat osasivat varautua haastattelutilanteeseen, eivätkä odottaneet esimerkiksi strukturoitua tutkimushaastattelua. Lisäksi haluttiin haastateltavien ymmärtävän haastattelun etenevän sen mukaisesti, mitä näkemyksiä heillä itsellään tutkittavasta aiheesta oli.

Tutkimushaastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla rauhallisessa neuvotteluhuoneessa, joka oli sivussa työpaikan muusta toiminnasta. Tällä varmistettiin haastattelutilanteen yksityisyys ja se, ettei muu paikalla ollut henkilöstö voinut kuulla haastattelutilannetta ohi kulkiessaan. Haastateltaville ei haluttu tehdä etähaastatteluja, jos se suinkin oli mahdollista, jotta haastateltaviin pystyttiin luomaan läheisempi kontakti haastattelujen aikana. Haastattelujen aikaan rauhallinen koronatilanne ja kohdeorganisaation suosima lähityöskentely mahdollistivatkin haastattelujen pitämisen paikan päällä kohdeorganisaation tiloissa.

Haastattelun aikana haastattelija ja haastateltava istuivat pienen neuvottelupöydän ääressä vastustusten, jotta katsekontakti ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen haastattelun aikana oli mahdollista. Muun muassa Hirsjärvi ja Hurme (2015, 91–92) toteavat, että istumajärjestyksellä on merkitystä haastattelun onnistumisen kannalta. Heidän mukaansa haastateltava ja haastattelija eivät saisi istua liian kaukana toisistaan, jotta äänen laatu ja luottamuksellinen ilmapiiri eivät kärsi. Parasta heidän mukaansa onkin istua esimerkiksi pöydän ympärillä vastakkain, kuten tässäkin haastattelussa tehtiin. Haastattelut tallennettiin tietokoneen äänentallennustoimintoa käyttäen myöhempää analysointia ja purkamista varten, sillä muistiinpanovälineet olisivat voineet häiritä haastattelutilannetta ja olennaisia tietoa olisi voinut muutoin jäädä kirjaamatta muistiin. Haastateltavista ei kerätty tai tallennettu tutkimuksen aikana tietosuojaan alaista tietoa, eli aineistot nimettiin tallennusvaiheessa siten, että ne eivät sisältäneet esimerkiksi haastateltavien nimiä, tai muita sensitiivisiä tietoja.

4.5 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä – tässä tutkimuksessa organisaation resilienssiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Hankittua aineistoa tulkitaan, ja tulkintojen avulla pyritään hahmottamaan kokonaisuutta. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, luku IV, 9.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Eskola (2001, 2007) jaottelee aineistonanalyysin kolmeen eri lähtökohtaan. Nämä ovat aineistolähtöinen analyysi, teorialähtöinen analyysi ja teoriaohjaava (teoriasidonnainen) analyysi. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen, mutta teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Teoriaohjaavassa – eli abduktiivisessa analyysissä – jota tässä tutkimuksessa käytettiin, analyysi muodostetaan empiirisestä aineistosta, eikä se pohjaudu suoraan teoriaan. Aikaisempi tieto voi kuitenkin ohjata analyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys analyysissä ei ole varsinaisesti teoriaa testaava. Teoriaohjaavassa analyysissä valmiit mallit ja aineistolähtöisyys siis vaihtelevat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.; Aaltio, Juuti & Puusa 2020, luku IV, 9.) Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava analyysi tarkoittaa sitä, että viitekehyksessä käsitellyt teemoja on hyödynnetty aineiston analyysin pohjana, vaikkakin aineistosta on nostettu tuloksiin ne teemat,

jotka empiirisessä aineistossa korostuivat. Tutkimuksen analyysissa noudatettiin Tuomen & Sarajärven (2018) kuvaamia sisällönanalyysin vaiheita (kuvio 6).



Kuvio 6 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (muokattu Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).

Analysointi aloitettiin tutustumalla aineistoon. Haastattelut kuunneltiin ja saatettiin analysoitavaan muotoon litteroimalla. Litterointia, eli puhtaaksikirjoittamista, käytetään laadullisessa tutkimuksessa sen ymmärtämiseen, kuinka haastateltavat organisoivat puheensa, tai kirjoituksensa. Se, kuinka tarkkaan haastatteluaineisto litteroidaan esimerkiksi puhekieleen kuuluvan epäröinnin, änkytyksen tai toiston osalta, riippuu siitä, mihin tutkija aikoo analyysissään keskittyä. (Metsämuuronen 2011, 220.) Tässä tutkimuksessa änkytykset ja mahdollinen toisto purettiin litterointiaineistoon, mutta tutkimuksen tuloksissa käytetyistä suorista lainauksista mahdolliset täytesanat ja toisto, kuten esimerkiksi ”ööö”, ”niinku” ja ”totanoinniin” tai vastaavat, on selvyiden vuoksi poistettu. Koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä, eikä niinkään käytettyjen sanojen kielellisistä merkityksistä, ei esimerkiksi taukojen kestoja tai sävelkorkeuksia merkitty litterointiaineistoon. (ks. Alasuutari 2012, 63.)

Kaikki haastatteluaineistot litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Haastateltavien lausumat koodattiin litterointiaineistoon anonymiteetin säilyttämiseksi nimien sijaan kirjainyhdistelmillä H1, H2, H3, H4 jne. Haastattelijan puhe koodattiin aineistoon puolestaan sanalla HAASTATTELIJA. Haastattelut koodattiin edellä mainituilla kirjainyhdistelmillä sattumanvaraisessa järjestyksessä, ei siis haastattelujen toteutusjärjestyksessä, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei olisi pääteltävissä tutkimusraportissa ilmenevistä viittauksista kohdeyrityksen sisälläkään.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä tekijät ja käytänteet vaikuttavat organisaation resilienssiin kohdeorganisaatiossa ja miten niitä voisi jatkossa kehittää, joten haastatteluaineiston purkamismenetelmäksi valittiin teemoittelu. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan purkaa pienempiin osiin esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä. Teemoittelussa tarkastellaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja tarkastelussa on keskeistä se, mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.) Empiirisestä aineistosta pyrittiin siis etsimään näkemyksiä, jotka toistuivat teemahaastatteluissa sekä poimimaan yleisestä linjasta eroavia näkemyksiä.

Aineiston analyysiyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi sanaa, lausetta, lausumaa tai ajatuskokonaisuutta, joka sisältää useita lauseita (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Tässä tutkimuksessa aineistosta poimittiin haastateltavien lausumia ja ajatuskokonaisuuksia. Lausumat poimittiin litteroidusta haastatteluaineistosta eri teemojen alle sen mukaisesti, mitä teemoja aineistosta nousi esille. Tähän vaiheeseen vaikutti osaltaan tutkijan aikaisempi teoreettinen tieto tutkittavasta aiheesta. Tuloksien analysointi oli kuitenkin aineistolähtöistä, eli vaikka lausumia ryhmiteltiin teoriaohjaavasti viitekehyksessä käsiteltyjen teemojen alle, otettiin analyysissa huomioon myös puhtaasti aineistossa korostuvat teemat, huolimatta siitä oliko kyseisiä teemoja käsitelty tutkimuksen viitekehyksessä tai ei.

Aineisto koodattiin Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaamalla tavalla, eli alleviivaamalla ja värjäymällä tutkimusongelmaa kuvaavat eri ilmaisut litterointiaineistosta eri väreillä. Nämä koodaamalla etsityt lausumat ja ajatuskokonaisuudet listattiin tämän jälkeen taulukkoon pelkistetyin ilmauksin (redusointi). Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin (klusteroitiin) tämän jälkeen eri alateemojen alle jo aiemmin kuvatulla tavalla teoriaohjaavasti, kuitenkin huomioiden empiirisestä aineistosta esille

nousevat muutkin teemat. Alateemat koottiin tämän jälkeen pääteemojen, ja sen jälkeen vielä koavien yläkäsitteiden alle, eli abstrahoitii. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Tutkimuksen analyysiprosessin eteneminen on havainnollistettu vaiheittain alla olevassa taulukossa (taulukko 5).

Taulukko 5 Analyysiprosessin eteneminen vaiheittain (mukaellen Tuomi & Sarajärvi 2018).

Vaihe 1: Aineiston keruu				
Kasvokkain pidetyt teemahaastattelut				
Vaihe 2: Aineiston purkaminen				
Sanasanainen litterointi				
Vaihe 3: Aineistoon perehtyminen				
Aineiston lukeminen ja kertaaminen useaan kertaan				
Vaihe 4: Aineiston redusointi				
Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja koodaaminen eri väreihin				
Vaihe 5: Aineiston klusterointi				
Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely alateemojen alle taulukkoon				
Vaihe 6: Aineiston klusteroinnin jatkaminen				
Alateemojen kokoaminen pääteemojen alle				
Vaihe 7: Aineiston abstrahointi ja synteesi				
Pääteemojen kokoaminen yläkäsitteiksi				
<i>Ennakointi ja varautuminen</i>	<i>Viestintä ja tiedonjako</i>	<i>Johtamiskäytännöt ja henkilöstön sitouttaminen</i>	<i>Resurssit ja verkostot</i>	<i>Jatkuva oppiminen ja kehittyminen</i>

Abstrahointiprosessissa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin, eli sen tarkoituksena on muodostaa synteesi empiirisen aineiston ja teorian välille. Tähän synteessin perustuvat tutkijan tekemät johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) lyhyt esimerkki aineiston analysointivaiheesta tehdystä abstrahoinnista.

Pelkistetty ilmaus	Ala teema	Pää teema	Yläkäsitteet
Et jokainen tietäis mitä siinä tilanteessa täytyy tehdä, eikä sit niinkun ruveta pohtimaan jos tilanne tulee.	Oma rooli tiedossa	Ennakointi	Ennakointi ja varautuminen
Aina tapahtuu jotain, niin semmosin pitäis yhteiset pelisäännöt.	Yhteiset pelisäännöt		
Kyllähän niitä merkkejä on saatavissa.	Merkit tulevasta		
Lomatuurasta varten oon tehny silloin joku pienen ohjeistuksen.	Ennakointi		
Kyllähän sitä varmaan rupee aavistaa.	Merkit tulevasta		
Mitä sitten kun ne laitteet ei toimi.	Ennakointi		
Ja jos yks on pois, ni jokainen tietää edelleen vastuuluensa ja hoitaa ne asiat.	Oma rooli tiedossa	Varautuminen	
Ei siihen ehkä hirveesti ollu varauduttu.	Varautuminen		
Ei tuu mitään mieleen et oltais käyty läpi.	Varautuminen		
Tai joku tämmönen sairasloma niin ei siihen nyt ainakaan oltu varauduttu.	Varautuminen		
Tietenkin niihin voi varautua eri tavoilla, sitouttais henkilökontaa enemmän tähän.	Varautuminen		
Itseasiassa jos täällä syytyis tulipalo niin mä en tiedä miten täällä toimitaan.	Varautuminen/toimintasuunnitelmat		
Resurssit on liian pienet moneen tilanteeseen.	Varautuminen		
Että onko niihin tarpeeks suojauduttu kaikilla salasanoilla.	Varautuminen		
Vähän niinkun varaudutaan vielä pahimpaan.	Varautuminen		
Että ois niinku vielä enemmän ollu sellasia varasuunnitelmia.	Varautuminen		
Selkeyttä siihen prosessiin et miten tämmönessä tilanteessa toimitaan.	Toimintasuunnitelmat	Toimintasuunnitelmat	
Kenen vastuulla on järjestellä mikäkin asia kuntoon.	Toimintasuunnitelmat		
Ei oo kirjattu mihinkään tai käyty läpi, et jos tällainen tilanne tulee niin sinä hoidat ja vastaat tästä.	Toimintasuunnitelmat		
Toimintasuunnitelmalla vois varautua.	Toimintasuunnitelmat/Varautuminen		
Että tietäs että miten pitää toimia.	Toimintasuunnitelmat		
Ei ole kirjattu mitä milläkin työpisteellä tehdään.	Kriittiset työtehtävät/tiedonjako	Tiedonjako	Viestintä ja tiedon jako
Ni en silleen tiedä mitä ne tekee päivät.	Tiedonjako ja silot		
Osittainen tiedon jakaminen, riippuen työtehtävistäkin.	Tiedonjako		
Osia kyllä pystyy tekemään ja selvittämään, mutta ei kaikkea.	Tiedonjako		
On niitä tehtäviä mitä kukaan toinen ei hallitse.	Tiedonjako/Kriittiset työtehtävät		
Tehdään tiiviisti töitä yhdessä, joten pystyin hyppäämään siihen.	Kriittiset työtehtävät/Tiedonjako		
Se tiedon jakaminen siitä toisesta työstä.	Tiedonjako		
Et se ois kaikille jaettu, et kaikki pystyis näkemään.	Yhteinen tietopankki		
Jos ois ollu joku enemmän yhteinen tietopankki tai joku mihin sitä tietoa ois kerätty.	Yhteinen tietopankki		
En sillä tavalla tiedä muiden pakollisista hommista.	Silot		
Paljon hiljaista tietoa ihmisillä, mitä ei ole kirjattu mihinkään.	Hiljainen tieto		
Tietyt ne on vieny paljon tietoa mukanaan.	Hiljainen tieto		
Pystytään kuitenkin helposti kommunikoidaan keskenämme.	Kommunikointi	Kommunikointi	
Kun tiedetään koska se poikkeustila päättyy, niin se kestetään.	Kommunikointi		
Johto on se joka kertoo miten toimitaan.	Kommunikointi		
Et sellasta niinkun keskustelua.	Kommunikointi		
Miettii mitähän se x on jo tän kanssa sopinu.	Kommunikointi		
Niiten asioiden läpikäynti ja kommunikointi. Avoimuus.	Kommunikointi		
Et mikä on ne viralliset kanavat, mitä pitää seurata.	Viestintä	Viestintä	
Yhteiset määritellyt asiat missä me kommunikoidaan asioista.	Viestintä		
Muutosten kertominen heti vaan kun se on mahdollista.	Viestintä		
Pitäis olla ajan tasalla siitä onko tulossa jotain muutoksia.	Viestintä		
Siitä me kyllä ollaan täysin tietämättömiä kaikki.	Viestintä		

Kuvio 7 Tutkimustulosten abstrahointi

Abstrahoinnin tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä verrattiin koko ajan alkuperäiseen aineistoon sekä viitekehyyksessä käsitellyyn teoriaosuuteen. Niiden perusteella muodostettiin kohdeyrityksen käyttöön 10 kohtaa sisältävä muistilista resilienssiä vahvistavista toimenpiteistä, jota hyödyntämällä myös muut pk-yritykset voivat pyrkiä vahvistamaan organisaationsa resilienssiä (liite 4).

4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus toteutettiin järjestelmällisesti ja systemaattisesti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tässä aluvuussa avataan hieman tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tarkemmin tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja pohditaan kuitenkin luvussa 6.2, jossa pohditaan laajemmin tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja ja niiden vaikutusta tutkimukseen.

Tutkimusta tehdessään tutkijan tulee aina noudattaa eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Suomessa tutkimusetiikkaa koskevaa keskustelua ja hyvää tieteellistä käytäntöä edistää

Opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin – Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden mukaan tutkimuseetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö edellyttävät, että tutkija noudattaa tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmissään tiedeyhteisössä yhteisesti sovittuja sääntöjä huolellisesti ja tarkasti, toisten tutkijoiden työtä arvostaen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien ja aineiston arvioinnin tulee perustua tiedeyhteisön hyväksymään alan kirjallisuuteen, aiempaan tutkimustietoon ja yhteisesti hyväksytyihin tutkimusmenetelmiin. Toisten tutkijoiden saavutuksia tulee kunnioittaa ja lainatut lähteet tulee viitata huolellisesti ja asianmukaisesti tutkimusraporttiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK), 15.5.2023.)

Koska tutkimuksen kohteena olivat ihmiset ja heidän henkilökohtaiset näkemyksensä, myös eettinen näkökulma pidettiin mielessä tutkimusta toteuttaessa. Tärkeimpiä eettisiä ratkaisuja ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys, joita tutkijan tulee pohtia osana eettisiä ratkaisujaan. Joskus tutkijan voi olla vaikea päättää, kuinka paljon tietoa tutkittavalle annetaan ennen haastattelua, ettei etukäteen annettu tieto muuttaisi haastateltavan käyttäytymistä tai viinouttaisi tuloksia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti periaatteena tulisi aina olla riittävään tietoon perustuva vapaaehtoinen suostumus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvan pitäisi pystyä päättämään osallistumisestaan riittävän ja asianmukaisen tiedon varassa. (Mts. 2015, 20). Myös tutkijan ja haastateltavien välinen suhde ja tutkijan puolueettomuus on osa tutkimuksen eettistä pohdintaa, sillä haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavien yhteisestä kanssakäymisestä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189).

Tutkimus on toteutettu rehellisyyttä, järjestelmällisyyttä ja huolellisuutta noudattaen. Laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia ja -tulkintoja voidaan pitää luotettavina ja vakuuttavina silloin, kun niihin on päästy luotettavan ja systemaattisen analyysin avulla. Keskeistä luotettavassa tutkimuksessa on valitun metodin tarkka kuvaus sekä jäljennettävyyys, mikä ikään kuin piirtää lukijalle polun siitä, kuinka työ on tehty ja kuinka tutkija on päätenyt tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin. (Aaltio ym. 2020, luku IV, 9.)

Koko tutkimuksen kulku tulee kuvata ymmärrettävästi, tarkasti ja rehellisesti. (Vilka 2021, luku 2). Tutkijan rehellisyyteen perustuukin Vilkan (2021) mukaan viime kädessä koko laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Vilka perustaa näkemyksensä siihen, että laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat nimenomaan tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut. Jotta tutkimus olisi luotettava, tutkijan tulee pystyä luotettavasti kuvaamaan ja ennen kaikkea perustelemaan tekemänsä valinnat ja ratkaisut tutkimuksen kuluessa. Tärkeää on myös esittää, mistä joukosta nämä valinnat on tehty, pohtia sitä, kuinka ratkaisuihin on päädytty sekä arvioida ratkaisujen toimivuutta. (Mts. luku 7.) Tarkemmin edellä mainittuja ratkaisuja ja tehtyjä valintoja analysoidaan tutkimusraportin pohdintaosiossa, luvussa 6.2.

5 Uudistumiskyvykkään organisaation elementit huonekalualan kohdeorganisaatiossa

5.1 Resilienssiä vaativat tilanteet kohdeorganisaatiossa

Yritykset kokevat jatkuvasti erilaisia odottamattomia tilanteita, jotka vaativat niitä sopeuttamaan, muuttamaan tai kehittämään toimintaansa. Kohdeorganisaation johdon ja työntekijöiden kokemuksen mukaan tällaisia odottamattomia tilanteita voivat olla sekä ulkoiset että sisäiset äkilliset tilanteet, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksessa esille nousseita odottamattomia tilanteita ja vertaillaan sekä henkilöstön että johdon näkemystä niistä.

Teemahaastattelussa esille nousseita yrityksen sisäisiä odottamattomia tilanteita kohdeorganisaatiossa ovat esimerkiksi äkilliset sairaslomat sekä henkilöstövaihdokset. Erityisesti henkilöstön mukaan nämä ovat niitä tilanteita, joissa organisaation toimintaa ja toimintatapoja joudutaan usein sopeuttamaan tai muuttamaan. Muutokset henkilöstössä ja henkilöstöresursseissa aiheuttavat haastateltavien mukaan usein muutoksia myös muiden työntekijöiden työtehtäviin ja vaativat siksi organisaatiolta resilienssiä, jotta äkillisestä tilanteesta päästään eteenpäin normaalin toiminnan häiriintymättä.

– No tietenkin nää muutokset henkilöresursseissa. Ne aina tuo täällä muutoksia ehkä työtehtäviin – – (H5).

– Tässä on henkilöstömuutos tapahtunut just, kun (henkilön nimi) lähti ni se on varmastikin ehkä semmonen, mikä mulla ensimmäisenä tulee mieleen, et mikä on. Sit tietysti (henkilön nimi):lla oli pitkä sairausloma, joka on yks tilanne, missä ehdottomasti täyty mieltä sitä muuntautumiskykyä. (H1.)

– Sairauslomat on kyllä yks. Ku meillä on niin pieni tää organisaatio, että jos niinku ykski on poissa, ni se vaikuttaa sitte isosti. Ja tuota, no tietysti henkilökunnan muutokset, että joku lähtee pois ja sitten myös toisaalta, kun tulee. (H6.)

Ulkoisia odottamattomia tapahtumia, jotka haastateltavat nostivat vastauksissaan esille, olivat muun muassa isot globaalit kriisit, kuten esimerkiksi viime vuosien aikana laajalti yritysten toimintaan vaikuttanut koronapandemia sekä esimerkiksi 90-luvun lama. Koronapandemia toistui kuudessa vastauksessa, vain yksi haastateltavista ei ollut työskennellyt kohdeyrityksessä koronapandemian alkuaikoina, joten hänen vastauksissaan korona ei korostunut yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi henkilöstövaihdoksien ja sairauslomien vaatima resilienssi.

Muutaman työntekijän vastauksissa nousivat esille lisäksi esimerkiksi äkilliset katkokset toimitusketjussa, ulkoiset tietohyökkäykset sekä maailman tilanteesta johtuvat hinnankorotuspaineet, jotka voivat myös osaltaan vaikuttaa yrityksen toimintaan ja vaatia uuteen tilanteeseen sopeuttavia toimenpiteitä. Nämä ovat usein mittakaavaltaan suurempia odottamattomia tapahtumia, joihin organisaation saattaa olla hankalampi ennalta varautua.

– No joku tietohyökkäys tai... (H3).

– Sitten tietenkin on ollut todella haastava korona ja sen myötä tuotteitten hinnoittelu. Sen vaikutukset maahantuonnin hintaan, koska myös raaka-aineet on muuttunut. – – . Ja pitkät toimitusajat koronan myötä. (H7.)

– Mitä on sitten ollut näitä isoja kriisejä, että kun jostakin syystä tavara ei liiku. – – . Sitten tietysti se, että erinäisistä syistä voi johtua noi niinku isot hinnankorotuspaineet. (H6.)

Johdon ja työntekijöiden näkemys organisaation resilienssiä vaativista tilanteista erosivat toisistaan jonkin verran. Erityisesti huomionarvoista vastauksissa oli, että vaikka työntekijät kokivat henkilövaihdoksien kuuluvan odottamattomiin tapahtumiin, jotka vaativat organisaatiolta re-

silienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä, johdon vastaus erosi tästä näkemyksestä. Johdon mukaan henkilöstön vastauksissa korostuneet tilanteet ovat yleensä tilanteita, joista usein saadaan tietoa hyvissä ajoin etukäteen, joten niihin voidaan siksi myös varautua.

– – mutta sitten taas niinkun esimerkiksi irtisanomiset tai opintovapaat, nehan ei oo yllättäviä, koska niihin pystyy sitten varautuu ja suunnitteleen etukäteen (H2).

Tässä näkyy hyvin haastateltavan omien kokemusten vaikutus heidän näkemykseensä asiasta. Vaikka henkilöstövaihdokset eivät välttämättä vaikuta suoranaisesti organisaation toimintaan, eivätkä siten näy johdon omassa päivittäisessä tekemisessä, kuormittavat ne silti henkilöstöä ja vaativat resilienssiä, jotta päivittäinen toiminta voidaan muuttuneessa tilanteessa säilyttää normaalina. Koska henkilöstön näkökulma on ristiriidassa johdon näkemyksen kanssa, tätä asiaa kannattaisi pohtia kohdeyrityksessä yhdessä henkilöstön kanssa ja selvittää, onko kysymyksessä esimerkiksi viestinnällinen ongelma, vai mistä näkemysero johtuu.

5.2 Odottamattomiin tilanteisiin varautuminen

Vaikka johto oli vastauksissaan sitä mieltä, että esimerkiksi henkilöstövaihdoksiin voidaan varautua ja toimintaa suunnitella etukäteen, ei kohdeorganisaatiossa haastateltavien mukaan ollut tutkimushetkellä olemassa strategiaa tai toimintasuunnitelmaa, mihin näissä tilanteissa voitaisi nojata, jolloin sopeutuminen äkillisiin tilanteisiin olisi myös henkilöstölle helpompaa. Henkilöstön vastauksissa nousi pikemminkin esille, että kohdeorganisaatiossa tavallisesti reagoidaan tilanteisiin vasta niiden sattuessa, eikä niinkään pyritä ennakoimaan niitä tekemällä suunnitelmia ennakkoon.

– Ei tuu mitään mieleen et oltais käyty läpi. Et tottakai, niinkun ehkä toi irtisanoutuminen tai joku tämmönen sairausloma, niin ei siihen nyt ainakaan oltu varauduttu. Totta kai niinku toimintasuunnitelmalla vois varautua, mut emmää ainakaan oo sellasta nähnyt, tai kuullu. (H1.)

– – tiedetään, että muutos on tulossa, niin siinä on selkeesti tämmöstä reaktiivisuutta kyllä täällä päässä havaittavissa. Et katotaan nyt ensin, pärjätäänkö. – – väliillä ollu tämmösiä tilanteita, että henkilöstö niinkun selkeesti viestii, että ei ehkä ihan pärjätä, niin sitten saattaa olla, et siinä sit katoa sitä hiljasta tietoo, kun joku on poissa, eikä oo kerenny ojentaa niitä asioita eteenpäin, ja sitten täytyy kuitenkin ottaa joku uus henkilö. (H6.)

Haastateltavat eivät myöskään olleet varmoja, kuinka yrityksessä on varauduttu esimerkiksi ulkoi-
siin uhkiin, kuten esimerkiksi tulipaloon tai muihin vastaaviin yllättäviin tilanteisiin. Yrityksessä ei
esimerkiksi ollut käyty läpi, kuinka henkilöstön pitäisi tulipalon sattuessa toimia, vaikkakin esimer-
kiksi erään vastauksen mukaan maalaisjärkeä käyttäen tilanteessa osattaisi silti toimia. Jotkin haas-
tateltavista pohtivat myös sitä, kuinka yrityksessä on varauduttu tilanteeseen, missä tietotekniikka
pettää, kun kaikki yrityksen päivittäinen toiminta on verkossa. Nämäkin vastaukset kertovat osal-
taan kriisistrategian ja kirjallisten toimintasuunnitelmien puuttumisesta, tai vaihtoehtoisesti siitä,
että niitä ei ole viestitty henkilöstölle riittävällä tasolla.

*– Ei oo tehty. Et esimerkiksi itseasiassa, jos täällä syttyis tulipalo, niin mä en tiedä, mi-
ten täällä toimitaan (H1).*

*– Ihan selkeät tämmöset suunnitelmat pitäs olla valmiina ja et pitäs olla dokumentoi-
tuna. Mun tietääkseni täällä ei ole. En tiedä, vaikka on, mutta ei oo ainakaan kenelle-
kään kerrottu. (H7.)*

Kaikissa henkilöstön vastauksissa korostui, että varautuminen äkillisiin ja odottamattomiin tilantei-
siin on organisaatiossa puutteellista, tai ainakaan työntekijät eivät kokeneet olevansa tietoisia ole-
massa olevista kriisisuunnitelmista tai strategioista. Myös johdon vastauksista ilmeni, ettei odotta-
mattomiin tilanteisiin oikeastaan ole varauduttu pohtimalla toimintasuunnitelmia etukäteen,
lukuun ottamatta sijaisjärjestelyjä mahdollisten poissaolojen varalle. Kohdeyrityksessä tulisikin tar-
kastella asiaa yhdessä henkilöstön kanssa, jotta myös henkilöstölle olisi selvää, miten erilaisissa
odottamattomissa tilanteissa toimitaan.

Haastateltavien mukaan merkkejä odottamattomista tilanteista voidaan havaita joissain tapauk-
sissa jo ennen niiden tapahtumisista. Erityisesti organisaation sisältäpäin tulevista tapahtumista oli
henkilöstön mielestä mahdollista nähdä varoitusmerkkejä hyvissä ajoin etukäteen. Työntekijät viit-
tasivat tässä yhteydessä ensisijaisesti äkillisiin irtisanoutumisiin, henkilövaihdoksiin tai pidempiin
sairauspoissaoloihin.

*– On. On ehdottomasti, joo. Kyllä. Varsinkin niinkun henkilökemiat ja se yleinen ilma-
piiri, niin kyllä ne on aistittavissa ja nähtävissä ihan selkeesti että...että moni asia ei
ole tullut yllätyksenä. (H1.)*

*– Kyllähän sitä varmaan rupee aavistaa. No varmaan nää tälläset, huomaa että ihmi-
set rupee palamaan loppuun, ni niitä rupee niinkun näkemään. (H4.)*

Myös johto oli sitä mieltä, että merkkejä odottamattomista tilanteista on mahdollista havaita seuraamalla maailman yleistä tilannetta ja esimerkiksi talouden kehitystä. Johdon vastauksessa viitattiin kuitenkin henkilöstön vastauksista poiketen organisaation ulkopuolelta tuleviin odottamattomiin tilanteisiin, jotka vaikuttavat organisaation liiketoimintaan. Esimerkiksi huonekalualan myynnin laskua selittää haastateltavan mukaan osaltaan koronarajoitusten vähittäinen poistuminen, mikä puolestaan on mahdollistanut ihmisten liikkumisen ja lisännyt esimerkiksi ulkomaan matkojen myyntiä.

– Kyllähän niitä merkkejä on saatavissa. Koska sitten, et kun nähään nyt esimerkiksi et miten paljon niitä matkoja myydään tällä hetkellä, niin se on niinkun koko ajan ilmassa se asia. (H2.)

Se, että henkilöstö viittasi vastauksissaan pääosin sisäisiin äkillisiin tilanteisiin ja johto puolestaan ulkoisiin, saattaa johtua osaltaan siitä, että haastateltavien mukaan kohdeorganisaatiossa ei pohdita näitä asioita yhteisesti, vaan toimialan seuraaminen on yksilön oman kiinnostuksen varassa. Haastateltavien mukaan näitä asioita saatetaan sivuta kahvihuonekeskusteluissa satunnaisesti, mutta muutoin toimialakehitystä tai kilpailijoiden toimia ei varsinaisesti tarkastella ainakaan järjestelmällisesti osana strategiaa. Tähän kannattaisi kohdeorganisaatiossa kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, sillä odottamattomiin tilanteisiin varautumisessa ja niiden ennakkoinnissa onnistutaan parhaiten silloin, kun koko organisaatio osallistuu merkkien seuraamiseen.

– No siis joo, kilpailijoitten tekemistä ja toimialan kehitystä kyllä niinkun joissakin asioissa, tai joissakin yhteyksissä saatetaan niinkun sivuta. Ei se oo semmonen et se on niinkun missään agendalla, vaan sitten et jos niinku mietitään jotain kehitysasiasia, niin siinä sitten katotaan vähän et mitä kaverit on mahdollisesti tehny ja tällasta näin. (H6.)

5.3 Koetut vaikutukset organisaation toimintaan ja työyhteisöön

Odottamattomat tilanteet, jotka vaativat organisaatiolta resilienssiä, voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin. Ensisijaisesti näillä tilanteilla kuitenkin koettiin kohdeorganisaatiossa olevan vaikutusta organisaation sisäiseen toimintakykyyn. Odottamattomien tilanteiden koettiin aiheuttavan usein epävarmuutta tulevaa kohtaan ja tuovan mukanaan pelkoa ja stressiä.

– Että se niinkun pelko ja semmonen, että ei ole ennustettavissa, niin sehän siinä on, mikä siinä oli tosi stressaavaa. Että ei tienny, kuinka kauan se kestää ja mitä kaikkee sit siinä tulee tapahtumaan. (H2.)

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että odottamattomat tilanteet aiheuttavat kohdeorganisaatioissa usein myös paljon kuohuntaa ja sekasortoa, ennen kuin asiat lopulta jäsentyvät uuteen muotoonsa. Tämä johtuu varmasti osaltaan siitä, että toiminta on haastateltavien mukaan usein ennemmin reaktiivista kuin ennakkoon suunniteltua, mikä aiheuttaa epävarmuutta uudessa tilanteessa. Kohdeorganisaatioissa kannattaisikin jatkossa panostaa toimintamallien luomiseen erilaisien tilanteiden varalle, jotta kontrollin tunne myös äkillisissä tilanteissa saavutettaisiin.

– – mutta nimenomaan se semmonen alkukaaos ja sekasorto ja sitte kun se jäsentyy paikoilleen, niin sitten se. Kuohunta. (H4.)

– Siitä tulee se kaaos, stressipiikki, kipuilua ja hermoilua ja tämmöstä näin (H6).

Haastateltavat kokivat lisäksi, että odottamattomissa tilanteissa normaali tekeminen usein hidastuu ja asioiden eteenpäin vieminen kestää normaalia kauemmin. Asiat voivat myös jäädä jopa kokonaan tekemättä. Äkilliset tilanteet lisäävät kiireen tuntua ja odottamattomissa tilanteissa joudutaankin usein haastateltavien mukaan priorisoimaan tekemistä. Myös tähän voisi auttaa ennakkoon määritellyt toimintatavat sekä valmiiksi dokumentoidut kuvaukset ja ohjeet, kuten jo aiemmin todettiin.

– Ja sitten tietenkin kaikki nää tämmöset yllättävät sairaslomat, pitkät sairaslomat ja kaikki vaikuttaa siihen tekemiseen, että asioita jää jonkun verran roikkumaan. Ehkä ne tärkeimmät asiat sitten hoituu, mutta. Mut se, että ite kokee, että asioiden eteenpäin meneminen kestää aivan h.....tisti. (H5.)

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että odottamattomat tilanteet aiheuttavat usein töiden uudelleen järjestelyä ja organisointia, mikä puolestaan lisää haastateltavien mukaan yksittäisten työntekijöiden kuormitusta. Tässä yhteydessä haastateltavat viittasivat odottamattomilla tilanteilla pääasiassa äkillisiin sairastapauksiin ja henkilöstövaihdoksiin. Töiden uudelleenorganisoinnin todettiin voivan tuoda mukanaan myös epäreiluuden tunnetta vastuunjakautumisessa, minkä puolestaan koettiin aiheuttavan jännitteitä työntekijöiden välille ja vaikuttavan negatiivisesti työilma-

piiriin ja henkilöstön yhtenäisyyteen. Kiireen tunnolla koettiin olevan myös vaikutusta tähän tunteeseen. Organisaatiossa tulisikin pohtia yhteisesti, millä keinoin näihin tunteisiin voidaan jatkossa vaikuttaa, jotta yhtenäisyyden tunne ja yhteen hiileen puhaltaminen säilyisi myös kriisitilanteissa.

– Kyllähän se varmaan kaikilla pinna kiristyy. Ja onhan se niinku ilmapiirissä. Tottaahan sen nyt huomaa. Ja aiheuttaa keskustelua. (H4.)

– Niin sitten, että meneekö ne työtehtävien jaot sitten tasaisesti. Ei yleensä. Vaikee on, että ne menee. Ni sithän siinä voi olla, että osa kuormittuu enemmän ja osa niinkun pääsee vähemmällä. Ni sehän se voi sitten vaikuttaa siihen (ilmapiiriin). (H2.)

Koska odottamattomat tilanteet lisäävät haastateltavien kokemuksen mukaan kuormitusta ja stressiä, osa haastateltavista pohti odottamattomien tilanteiden vaikutusta myös omaan tai kollegan työssä jaksamiseen. Myös johdon vastauksista näkyi, että kuormituksen lisääntyminen ja sen vaikutus henkilöstön jaksamiseen tiedostetaan kohdeorganisaatiossa. Jaksamisen seuranta koettiin tärkeäksi erityisesti odottamattomissa tilanteissa, mutta yhtä lailla myös akuutin tilanteen jälkeen.

– Ja se sellanen kaikin puolin sellanen se, et niinkun kaikki jaksaa siinä tilanteessa sitkun se kaikki kuohuu (H4).

– – se niinkun, sen jaksamisen seuraminen. Että onko tuota, onko. Se vaikuttaa niin eri lailla eri ihmisiin. Ja siinä tilanteessahan sitten voi olla et osa jo kokee sillon, et tavallaan niinku, et nyt tää ei toimi ja tarvii ehkä siinä akuutissa tilanteessa enemmän tukea. Ja sitte taas osa voi olla, että se akuutti tilanne menee ihan hyvin, mutta sitten se tulee se reagointi jälkeenpäin. (H2.)

Henkilöstön vastauksista kuitenkin näkyi epävarmuus siitä, nähdäänkö mahdolliset merkit esimerkiksi liiallisesta kuormituksesta tai mahdollisesta työuupumuksesta riittävän ajoissa, jotta niihin olisi mahdollista reagoida. Lisäksi, vaikka merkit olisivatkin henkilöstön mielestä selvästi nähtävissä, johdon kyky puuttua niihin riittävän ajoissa kyseenalaistettiin joidenkin henkilöiden vastauksissa. Myös tämä kannattaisi purkaa auki kohdeorganisaatiossa resilienssin kehittämiseksi.

– No varmaan jokaisesta näkyy vuorollaan se hetkittäinen loppuunpalaminen, mikä hän yleensä tämmösessä organisaatiossa on se iso ongelma. Ja sitten täälläkään ei siihen, ei niinkun sillä lailla ymmärretä puuttua, vaikka kaikki merkit on näkyvissä. (H7.)

– Sitten vasta oikeestaan kun joku ryytyy siihen työkuorman alle, niin sitten siitä tehdään jotain juttua ja pyritään ohjaamaan. Mutta en mä usko, että sitä aiemmin ollaan millään lailla kiinnostuttu, ainakaan mun tehtävän kuormituksesta. (H5.)

– Jos siellä jollekki nousee se kuormitustaso ja stressitasot, niin siinä vaiheessa vois ehkä napata vähän aikasemmin siitä kiinni. Kun sitten ihmisillä on niinkun eri kynnyksiä tulla sanomaan asioista. Ja meillä kyllä on, pomo kannustaa sanomaan asioista, mutta se, että kun meitä on erilaisia, niin se et jos haluaa sen todellisen tilanteen, niin tota, on hyvä että kaikille niinku annetaan sellasia keinoja, et mitä kukakin haluaa käyttää. (H6.)

5.4 Tiedonjako, vastualueet ja yhteistyö eri osastojen välillä

Kohdeorganisaatiossa ei ole varsinaisesti erillisiä osastoja, koska kyseessä on suhteellisen pieni asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijat työskentelevät kuitenkin vastauksien perusteella tiiviimmin yhteistyössä usein joko työparin kanssa, tai pienissä tiimeissä, riippuen työstettävistä projekteista. Yhteistyö eri työtehtävissä toimivien ihmisten välillä sujuu hyvin ja ihmiset tietävät päällisin puolin myös, mitä muiden tiimiläisten työtehtäviin kuuluu, joten lähes kaikkia tehtäviä voi joku muukin odottamattoman tilanteen yllättäessä hoitaa. Huomionarvoista on, että toimitusjohtaja ei kokenut omaakaan äkillistä pidempää poissaoloaan katastrofiksi organisaation toiminnan kannalta, vaan katsoi normaalin toiminnan voivan jatkua myös niissä tilanteissa. Organisaation resilienssin kannalta koettiin tärkeäksi, että työyhteisö toimii tältä osin joustavasti.

– – mä nään, että tää työyhteisö toimii hyvinkin joustavasti. Että tässä kumminkin työtehtävät vaihtuu aika nopeestikin eri ihmisten kesken ja ihmiset on tehneet eri tehtäviä kaiken aikaa. – – Ja se on oikeestaan hyväkin, että kukaan ei olisi millään lailla korvaamaton tässä tehtävässä, et tätä pystyy niinkun lennossa tekemään. (H5.)

Vaikka haastateltavat toisaalta kokivat yhteistyön muiden henkilöiden kanssa sujuvaksi ja työtehtävien tekemisen ristiin mahdolliseksi, korostui vastauksissa kuitenkin se, että organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jota ei ole jaettu muille ja jota organisaatiosta saattaa kadota esimerkiksi henkilövaihdoksien yhteydessä. Pelkoon hiljaisen tiedon katoamisesta henkilövaihdoksien yhteydessä liittyy osaltaan vastaajien mukaan epäselvät tiedonjakokäytännöt ja viestintäkanavat, jotka nousivat esiin useissa vastauksissa. Yhtenäistä ja yhdessä sovittua ohjeistusta esimerkiksi työohjeiden tallentamiselle ei organisaatiossa näytä vastauksien perusteella olevan. Tämä on johtanut heidän mukaansa siihen, että odottamattoman tilanteen yllättäessä ei välttämättä tiedetä, mistä mitään tietoa etsitään ja mitä kanavia pitkin työtehtäviä annetaan. Näin ollen esimerkiksi

tuuraustapauksissa joudutaan työntekijöiden mukaan käyttämään paljon turhaa työaikaa tiedon etsimiseen ja asioiden selvittelyyn, mikä puolestaan aiheuttaa lisää kiirettä ja stressiä jo ennestään kuormittavassa tilanteessa. Organisaation resilienssin kannalta tärkeintä haastateltavien mukaan olisikin, että työtehtävien hoitamiseen liittyvä tieto olisi helposti saavutettavissa ja että se olisi tallennettuna yhteisesti sovittuun muotoon kaikkien tiedossa oleviin kanaviin.

– Kyllähän se aiheuttaa semmosta stressiä, kun pitää enemmän sitä tietoa niinku, kun sitä ei oo, sitä pitää joka puolelta just yrittää löytää ja kaivaa. Ja sitte kiire painaa päälle. (H3.)

– Niin, että joku semmonen tulis mieleen, et jos ois ollu joku enemmän yhteinen tietopankki, tai joku, mihin sitä tietoa ois kerätty, jota kaikki ois ylläpitäny. – – sit se ois jääny se kaikki osaaminen paremmin tänne. (H3.)

Resilientissä organisaatiossa tulisi välttää siiloutumista, joten viestintään ja tiedonjakoon kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, että yhteinen päämäärä säilyy kaikilla kirkkaana mielessä myös odottamattomien tilanteiden yllättäessä. Joissakin vastauksissa nostettiin esille, että kaikki eivät aina ole tietoisia siitä mitä kukakin tekee ja kuinka oma tekeminen vaikuttaa organisaation muuhun toimintaan. Haastatteluaineistosta käy myös ilmi, että organisaation vastuualuemäärityksissä on jonkin verran epäselvyyksiä henkilöstön mielestä, minkä koettiin vaikuttavan työskentelyyn varsinkin odottamattomissa tilanteissa. Vastauksien perusteella työntekijät eivät tiedä toistensa vastualueita kokonaisprosessissa, mikä vaikeuttaa työntekoa yllättävissä ja äkillisissä tilanteissa. Useiden henkilöstö- ja roolivaihdosten koettiin johtaneen tähän tilanteeseen kohdeorganisaatiossa.

– Että tämmöstä tavallaan, tämmöstä organisaatiokaavioo täällä sisällä, että kuka tekee mitä, niin se vähän muuttuu kaiken aikaa. Ja henkilöt vaihtuu ja työtehtäviä tulee lisää ja jää jotain pois, niin siitä ei oo nyt selkeä kuvaa. (H5.)

– Me ei oikeen tiedetä, että mitä kukin tekee tuolla ja mitä on oikeestaan menossa. Että mitenkä mun nykyinen, mitä mä teen nyt, niin mitä se vaikuttaa tän toisen duuniin. (H5.)

– Vaikka me ollaan näin pieni organisaatio, täällä on harvinaisen huono tiedon, tiedon niinkun jakaminen. Et mitä ite ollu aikasemmin pienissä organisaatioissa, ni se on niinkun avointa ja kaikki tietää kaikkien työtehtävät sillä hetkellä, mitkä asiat rullaa ja ne menee eteenpäin. Ni tää on ihan niinku harvinaisen tämmönen, tiettyjen ihmisten takana vaan tietyt asiat. (H7.)

Epäselvyydet vastuualueissa voivat joidenkin vastaajien kokemuksen mukaan johtaa joissain tapauksissa vastuunvälttelyyn, mikä ei ymmärrettävästi ainakaan paranna organisaation resilienssiä odottamattomissa tilanteissa, vaan heikentää sitä. Pahimmassa tapauksessa osa tehtävistä voi jäädä jopa kokonaan tekemättä, koska on epäselvää kenen vastuulle ne kuuluvat. Riskinä koettiin olevan myös sen, että vastuuntuntoisimmat ja työorientoituneemmat työntekijät ottavat vastuulleen sellaisiakin tehtäviä, mitkä eivät heidän tehtäviinsä varsinaisesti kuuluisikaan. Tämän koettiin lisäävän yksittäisten työntekijöiden työkuormitusta aiheuttaen sitä kautta työntekijälle ja organisaatiolle ongelmia. Lisäksi tunne joidenkin työntekijöiden vastuun välttelystä, ja toisaalta yksittäisten työntekijöiden kantama vastuu, voivat kiristää työilmapiiriä ja vaikeuttaa yhteistyötä eri työntekijöiden välillä.

– Et se ei mee tehokasti se ketju läpi, vaan et se menee pöyältä pöyälle ja kaikki pommittaa ja pyörittelee sitä ees sun taas. – – Ja joku luul..., olettaa, että sen on tehny joku toinen. Et meillon hyvin päällekkäisiä tehtäviä, meillä on ristikkäisiä tehtäviä ja sitten on semmosia tehtäviä, mitä ei kukaan hoida, mitä pitäs hoitaa. (H5.)

– – täällä on niin työmoraalisia ihmisiä, jotka niinkun on vaan aatellut, et mä hoidan tän nyt vaan, että tää menee nyt niinkun vaan äkkiä ohi. Mä nään sen ongelmana, koska sillon sen yhden ihmisen vastuu suurenee ja laajenee, ja se voi aiheuttaa niinkun henkilökohtaisella tasolla ongelmia. Mut mun mielestä se myös aiheuttaa organisaatiotasosia ongelmia, koska kes... mun mielestä pitäs työyhteisössä pyrkiä siihen, et kukaan ei oo korvaaton. (H1.)

– On, on niinku tällästä, että niinku huomaa, että koska ne vastuut ei oo niin kauheen selkeet, ni siellä nostetaan helposti käsiä pystyyn. Tai niinku annetaan vaan mennä ohi. Että, no en oo varma kuuluuko mulle ni – –. (H6.)

Pieni työyhteisö on kuitenkin ajoittain kireästä ilmapiiristä huolimatta ilmeisen yhtenäinen. Haastateltavat kokevat saavansa odottamattomissa tilanteissa tukea ensisijaisesti toisiltaan ja vasta toissijaisesti muilta läheisiltään. Onkin luonnollista, että työyhteisöä koskevasta kriisistä keskustellaan ensisijaisesti yhteisön sisällä. Läheisin työpari, muut kollegat sekä oma esimies nähtiin tärkeimpinä tukijoina odottamattomissa tilanteissa. Esimieheltä saatu tuki koettiin tärkeäksi pääasiassa priorisointiin ja töiden organisointiin liittyvissä asioissa ja lähimmältä työparilta sekä muilta työkavereilta saatu tuki puolestaan nähtiin enemmän vertaistukena äkillisessä tilanteessa.

– Kyllähän se varmaan se sermin takana se kollega siinä on, kenen kanssa keskustellaan ja jauhetaan ne asiat ja ne ensimmäiset häröilyt siinä annetaan tulla pihalle (H4).

5.5 Sitoutunut henkilöstö ja yrityksen verkostot

Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta nähdään erittäin tärkeäksi yrityksen voimavaraksi kohdeyrityksessä organisaation resilienssiä pohtiessa. Tästä olivat sekä johto että henkilöstö samaa mieltä. Erään vastauksen perusteella henkilöstöä kannattaisikin pyrkiä sitouttamaan yritykseen entistäkin paremmin esimerkiksi vakinaistamalla loputkin määräaikaiset työsuhteet ja maksamalla työstä sen vaativuuden mukaista palkkaa, jotta myös nuoret osaajat saataisi pysymään talossa. Lisäksi joustavammat työaikaratkaisut sekä modernimmat työskentelytavat nousivat esille joissakin vastauksissa puhuttaessa henkilöstön sitouttamisen keinoista. Vastajan mukaan henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä työtä etänä 1 – 2 päivää viikossa, mutta työn luonne ei kuitenkaan vaadi toimistossa työskentelyä, vaan vaatimus läsnäoloon perustuu muihin asioihin ja saattaa siten tuntua osittain myös epäluottamuksen osoitukselta.

– – ehkä mä jollain tapaa vielä sitouttaisin henkilökuntaa enemmän tähän juttuun. Osittain ihmiset tekee määräaikaisia työsopimuksia, että ihmiset hakee eri työtehtäviä mahdollisesti ja se tuo sitä epävarmuutta. Että minusta olis hyvä, että ne henkilöt nauttis arvostusta ja nauttis ihan hyvää palkkaa siitä tehtävästä, mitä tekeekin. (H5.)

– niin ehkä se työntekijän pitäminen siellä työpaikalla tekemällä vähän semmosia modernimpia ratkaisuja, niin se kannustais pysymään siellä työpaikalla. – –. Koska sitä ei niinkun pakko oo, tai et meillä ei oo mitään työtä mitä pitäis hoitaa täällä toimistolla. (H1.)

Organisaation resilienssiin liittyy kohdeorganisaatiossa olennaisesti se, että odottamattomissa tilanteissa työntekijät joutuvat usein joustamaan ja työskentelemään oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Tähän on vastauksien perusteella totuttu ja siitä on tullut joidenkin vastauksien mukaan jopa osa organisaatiokulttuuria. Vastauksien perusteella voidaan tulkita tyytymättömyyttä siihen, kuinka paljon organisaation resilienssi nojaa henkilöstön henkilökohtaiseen resilienssiin ja kykyyn joustaa odottamattomissa tilanteissa. Useissa vastauksissa nousikin esille tarve henkilöstöresurssien lisäämiseksi, erityisesti odottamattomien tilanteiden varalle. Henkilöstön vastauksissa yrityksen ulkopuolisia verkostoja ei osattu nähdä osana henkilöstöresurssia, niin että odottamattomassa tilanteessa osa töistä voitasi esimerkiksi siirtää verkostojen hoidettavaksi.

– No siis henkilökuntahan joustaa. Et sehän täällä on niinku semmonen kulttuuri, että siihen on totuttu, et henkilökunta joustaa. (H7.)

– Kyllähän se on niin, että jos ei oo sitä resurssia, mikä sillä hetkellä tarvitaan, niin sitten henkilöstö joustaa ja tekee ne työt. (H6).

– Alun perinhän mää tulin tänne just (työtehtävän nimi) ja tonne, niin sitten se homma on hyvin aina vaihtunut. Että, tietysti toivois, että vähän kysytään ihmiseltä itseltäänki. (H3.)

Henkilöstön sitoutuminen kohdeorganisaatioon ja siellä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin näkyy myös niissä tavoissa, joilla henkilöstö kokee joustavansa odottamattomissa tilanteissa. Vastauksien perusteella henkilöstö joustaa kohdeorganisaatiossa muun muassa tekemällä huomattavan paljon ylitöitä, tekemällä työt vähemmällä työajalla tai lomautustilanteissa jopa ilman palkkaa, sekä tekemällä myös muiden työt omien töiden lisäksi sellaisissa tilanteissa, joissa toinen henkilö sairastuu pidemmäksi aikaa, tai esimerkiksi irtisanoutuu työstään, eikä uutta henkilöä palkata tämän tilalle.

– No siis, tekemällä vaikka kuinka paljon ylitöitä ennen kun siihen ite laittaa sen tavallaan sen rajan, että nyt ei enää kroppa eikä pää kestä (H7).

– Oli ne työajan laskut ja oli kasaantunu jo ennestään töitä. Huomas, että sitä kasaantuu aivan hirveesti ja ne työpäivän pituudet oli jotain aivan mahdottomia. –. Se semmonen epätodellisuus, että ihan oikeesti, että miten me kuvitellaan, että nämä samat työt pitäis kuitenkin tehdä ja osa on lomautettuna ja sitten se. Töitä vaan jäi tekemättä sitte tai sit ne tehtiin lomautusajalla suunnilleen. (H4.)

Henkilöstön vastauksista kävi myös ilmi, että kohdeorganisaatiossa koetaan lisäksi painetta tehdä töitä sairaana. Vastauksista voidaan tulkita, että tämä koettiin jopa velvollisuudeksi ja nähtiin myös helpommaksi vaihtoehdoksi, kuin sairaslomalle jääminen. Vastauksien perusteella on tulkittavissa, että odotus sairaana työskentelemiseen on organisaation sisäinen kirjoittamaton sääntö, jota ei välttämättä osata tai uskalleta kyseenalaistaa. Epäselväksi jäi, mihin tämä kokemus perustuu ja miksi näin koetaan. Useassa vastauksessa viitattiin tässä yhteydessä etätömahdollisuuteen, minkä vuoksi sairaslomaa ei tarvittaisi, vaan työt hoidetaan etänä vaikka sitten sairaanakin. Riittävä palautuminen on kuitenkin myös organisaation resilienssin kannalta tärkeää, joten tähän asiaan kannattanee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota kohdeorganisaatiossa.

– Jonku aikaa just voi tehdä etätöitä ja sitten niinkun, sitten kipeenäki. Just tietysti parempiki, että niinku. Kyllä varmaan saa te-, saahaan jää-, ja tietenki lain mukaanki saa jäähä saikulle, mutta niinku, että jotkut hommat tietysti pitää ehkä hoitaa, vaikka ois kipee. Ite nyt ei osais sillai ollakaan saikulla, ellei ois tosi kipee, ni kyllähän sitä nyt kotoa tekee. (H3.)

– – mut toisaalta taas, siinä on se puoli taas sitte, että kun se etätyömahollisuus on, niin sitä on hirveen vaikee esimerkiksi tälläsestä. On sairaslomamahdollisuus, niin ajattelee muita työntekijöitä. Et no nää mun työt pitää jonku hoitaa kuitenkin, että nää kasaantuu. Et mun on helpompi tehdä etänä se päivä, vaikka sä voisit olla sairaslomalla. (H4.)

– – ei oikeestaan kukaan oo ollu ees sairaslomalla nyt, ku ollu etätyömahollisuus. Niin tuota, et sittenhän jokainen on sit tehnyt ne omat työnsä sitten – – (H7).

Organisaatioon sitoutunut henkilöstö on siis valmis joustamaan hyvinkin paljon odottamattomissa tilanteissa. Vastavuoroisesti he odottavat saavansa joustoa myös organisaation suunnalta ja kokevat sen tärkeäksi. Organisaatiossa tarjotaankin haastateltavien mukaan joustoja esimerkiksi liukuvan työajan puitteissa ja sallimalla osittainen etätyö, mikä osaltaan helpottaa sekä johtajan että henkilöstön kokemuksen mukaan yksityiselämän ja työn yhteensovittamisessa.

– Tietysti niinkun semmosta yksilöllistä joustoa pitää tarjota (H1).

– Sitten tulee tälläsiä tilanteita, että kesken päivän on joku koulujuttu, niin pystyy tekee sen päivän sitten etänä ja sovittaa sen siihen päivään sen oman arjen tavallaan siihen päivään (H4).

– Mun mielestä tää on sinänsä helpottunutkin siitä, kun mieltii, et mitä oli ennen. Tavallaan et ku se etätyö tuli siihen. Se on helpottanut hirveen paljon tätä arkeekin. (H4.)

Useissa vastauksissa ilmeni lisäksi, että henkilökunta koki työskentelevänsä tehokkaammin etänä, sekä keskittyvänsä paremmin työskennellessään rauhallisemmassa työympäristössä. Ehkä osaltaan tämän vuoksi joissakin työntekijöiden vastauksissa toivottiin organisaation taholta sallivampaa suhtautumista etätyöhön. Haastateltavien mukaan organisaatiossa voi nykyisellään (haastatteluhetkellä) työskennellä etänä 1–2 työpäivää viikossa. Haastateltavien vastauksista oli kuitenkin tulkittavissa, ettei useamman etätyöpäivän tekeminen kuitenkaan olisi hyväksyttävää työyhteisön sisällä. Eräs haastateltavista koki, että etätyöpäivän tekemiseen tarvitaan aina joku perusteltu syy, eikä niin, että se koettaisi osaksi normaalia työntekoa. Mielenkiintoista onkin pohtia, mihin tämä kokemus joidenkin vastaajien osalta perustuu, sillä johdon mukaan joustoasiat ovat kohdeorganisaatiossa kunnossa liukuvine työaikoineen ja etätyömahdollisuuksineen.

– Meillähän on niinkun kaks päivää viikosta, on mahdollista pitää etänä. Mutta kukaanhan ei oikeestaan kahta päivää pidä, se on vähän sellanen sisäisesti sellanen fiilis, et se ei oo hyväksyttävää. Et yks päivä ois hyväksyttävä. Tää on mun niinkun olo siitä. (H1.)

Sitoutuneen henkilökunnan lisäksi kohdeorganisaatiossa hyödynnetään vastausten mukaan odottamattomissa tilanteissa vain vähän muita sidosryhmiä ja verkostoja. Kysyttäessä yrityksen ulkoisista verkostoista, haastateltavat osasivat nimetä joitakin yhteistyökumppaneita, joiden osaamista olisi mahdollista hyödyntää enemmänkin odottamattomissa tilanteissa. Näihin verkostoihin kuuluivat haastateltavien mukaan yhteistyökumppanit, kuten mainostoimisto ja IT-alan asiantuntijat, joilta voidaan ostaa lisäresurssia odottamattomissa tilanteissa. Myös organisaation kauppiaaverkostossa nähtiin paljon potentiaalia, jota haastateltavien mukaan olisi mahdollista hyödyntää laajemminkin.

– Tietenkin meillä on loistava kauppiaspotentiaali tuolla. –. Siellä on niin pitkä laaja kokemus mejän kauppiaaskunnassa, että meillä on ihan erinomainen resurssi siellä. (H5.)

– Niillä vois olla aivan niinkun valtavia ideoita myymälässä ja henkilökunnallaki (H7).

Muutoin ulkoisia resursseja ei haastateltavien mielestä juurikaan organisaatiossa käytetä – ei odottamattomissa tilanteissa, eikä myöskään niiden ulkopuolella. Esimerkiksi tavarantoimittajia tai vastaavia yhteistyökumppaneita ei mainittu tässä yhteydessä potentiaalisiksi resursseiksi lainkaan. Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään siis pääasiassa organisaation sisäisiä resursseja ja henkilöstön omaa osaamista. Organisaation resilienssi ja uudistumiskyvykyys nojaa siis näidenkin vastauksien perusteella pitkälti organisaation olemassa olevaan henkilöstöön. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet yhtä mieltä siitä, että tämä on organisaation toimintakyvyn ja uudistumiskyvykyiden kannalta paras vaihtoehto. Vastauksista voidaan tulkita, että lyhytaikaisista odottamattomista tilanteista kyllä selvittää, mutta kaikki uuden kehittäminen ja uudistumiskyvykyys heikentyy resursien niukkuuden vuoksi.

– Meillä resurssit on liian pienet moneen odottamattomaan tilanteeseen. Joistain tilanteista, sairastumisista ja muista me selvittää. Semmonen väliaikainen kuorma, kun tiedetään, koska se poikkeustila päättyy, niin se kestetään. Mutta sit jos tulee et joku irtisanoutuu, siihen ei hankita lisäresurssia, vaan se jaetaan se vastuu, niin sillon ei oo mun mielestä toimittu oikein. (H1.)

– – onko aina se niinku realismi ihan, ihan niinku mietittynä et jos halutaan näitä asioita tehdä ja viedään eteenpäin ni, että onko se henkilömäärä sitten, tai henkilöstömäärä riittävä (H6).

Henkilöstövaihdokset ja ajoittaiset tuuraukset osattiin silti nähdä myös positiivisena mahdollisuutena näyttää omaa osaamistaan laajemmassa mittakaavassa omien työtehtävien ulkopuolelta. Kun työtehtävät vaihtuvat, säilyy työn mielekkyys, mikä toisaalta tukee ratkaisua pitäytyä pääasiassa sisäisten resurssien käytössä odottamattomissa tilanteissa. Vaihtuvat tilanteet avaavat usein myös mahdollisuuksia edetä uralla, varsinkin jos mahdolliset rekrytoinnit muuttuvissa tilanteissa tehdään organisaation sisältä, kuten vastausten mukaan on tulkittavissa. Tällöin jo hankittu osaaminen myös säilyy organisaation sisällä, mikä puolestaan lisää organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä tulevaisuudessa odottamattomissa tilanteissa.

– Onhan se ihan hyvä niinkun työtehtävätkin, et jos on useempia vuosia, et se sisältö ei pysy täsmälleen samana tavallaan. Et onhan se aina hyvä et oppii uutta, tai pääsee hyödyntämään aikaisempaa osaamistaan, ni onhan seki myös mielekästä. (H7.)

5.6 Johtaminen

Odottamattomat tilanteet tulevat yleensä vastaan yllättäen, eikä niihin useinkaan ole osattu varautua. Tilanteet ovat usein kaoottisia ja työyhteisön sisällä saattaa kuohua. Näiden tilanteiden johtamisessa nähtiin kohdeyrityksessä tärkeäksi erityisesti kyky ohjata tilannetta ja luoda uskoa siihen, että tilanteesta selvitään. Tärkeänä pidettiin sitä, että kaikki osalliset tietävät, mitä äkillisessä tilanteessa pitää tehdä ja miten tilanteessa tulisi toimia. Sekä henkilöstön että johtajan vastauksissa nousi esille odotus siitä, että odottamattomissa tilanteissa johtaja ottaisi konkreettisesti langat käsiinsä ja johtaisi tilannetta. Johtajalta odotettiin muun muassa konkreettista apua töiden organisointiin ja priorisointiin, sekä myös työrauhan luomiseen näihin tilanteisiin. Myös töiden jakamista ja selkeää vastuuttamista eri työtehtävien hoitamiseen kaivattiin johtajalta näissä tilanteissa. Kun kaikille on selvää, minkä tavoitteen eteen yhteisesti ponnistellaan, on sopeutuminen ja uusien toimintamallien luominen odottamattomissa tilanteissa helpompaa.

– Johdolta pitää tulla mun mielestä selkeet ohjeistukset, et mitä missäkin tilanteessa tapahtuu ja toimitaan siinä (H1).

– Ehkä se ohjaaminen siinä tilanteessa. Että tulee ne ohjeet tavallaan, et miten tälläisessä odottamattomassa tilanteessa toimitaan. Että mitkä on ne asiat. (H4.)

– No se, että johtaja hyppää johtamaan. Ja, jos johtajalla ei oo tietoo, niin johtaja keskustelee henkilöitten kanssa ja sitten koordinoi ite sitä asiaa, että kuka ottaa nyt mitkäkin vastuualueet. (H6.)

Lisäksi johtajan pitää haastateltavien mukaan pystyä reagoimaan nopeasti muuttuvaan tilanteeseen ja häneltä odotetaan kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä oikea-aikaisesti. Ristiriitaista haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin se, että vaikka useiden vastauksien mukaan odottamattomiin tilanteisiin pitää pystyä reagoimaan nopeasti, jotkut haastateltavista kokivat silti, että ajoittain kohdeorganisaatiossa tehdään liian hätäisiä päätöksiä ja muutetaan suuntaa liian nopeasti. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ketteryys on pienen organisaation etu, mutta toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että liian nopeat suunnan muutokset eivät aina ole hyväksi pitkäjänteisesti ajateltuna organisaation toiminnalle. Vastauksista oli tulkittavissa, että kohdeorganisaatiossa olisi tarve suunnitelmallisemmalle tekemiselle myös ensireaktion jälkeen. Olisikin tärkeää, että myös pitkän tähtäimen tavoite pysyisi kaikilla kirkaana mielessä näissä tilanteissa, jotta turhilta suunnanmuutoksilta ja uudelleen tekemiseltä vältyttäisiin.

– Yleensä tuntuu, että ensireaktio meillä on. Aina löytyy se ensireaktio. Ja sitten se, tuntuu että se ehkä on vähän sellanen, se ensireaktio saattaa olla sellanen hätäjarrun painaminen justiin.– –. Ei sellasta, että painetaan heti sitä paniikinappua, että nyt kaikki toiminnat seis, vaan niinkun järjeistetään se asia. (H4.)

– No varmaan ensimmäinen on se, että osittain liian nopee reagointi, että harkintaa. On hyvä, että on ketterä, nopea, on mahdollisuus tehdä nopeita päätöksiä, mutta sit pitäis käyttää kuitenkin harkintaa. Et se on kuitenkin sit nopeesti toteutettavissa tämän kokosessa organisaatiossa. (H7.)

– Eliikkä tehdään aika paljon semmosia, tulipalojen sammuttelua täällä. Että tehdään vaan ne kiireisimmät, eikä niinkään katota, että vois tehdä jotain enemmän suunnitelmallisesti niitä asioita. (H5.)

Tämän vuoksi johtajan odotetaan myös kantavan vastuun tehdyistä päätöksistä ja suunnan muutoksista sekä seisovan päätöksien takana, vaikka niistä tulisikin kritiikkiä. Eräs haastateltavista peräänkuuluttikin esimerkillä johtamista odottamattomissa tilanteissa. Johtajan pitääkin pystyä välittämään henkilöstölle toivoa tulevaisuudesta epävarmuutta ja stressiä täynnä olevassa tilanteessa, jotta henkilöstö saisi työrauhan tekemiselleen. Myös taito katsoa eteenpäin ja nähdä akuutin tilanteen ohi tulevaan koettiin kohdeorganisaatiossa tärkeäksi odottamattomissa tilanteissa.

– No kyllähän se musta se johtamisessa on tärkeätä se esimerkin näyttö ja edestään johtaminen. Ja että, eikä niinkään, että mennään vähän jonkun taakse ja levitelään käsiä, että tälle ei voida mitään.” (H5.)

– Semmonen niinkun eteenpäin katsominen. – – Akuutin tilanteen selvittäminen ja eteenpäin katsominen. (H2.)

– – että ehkä koko ajan tarttis sellasta katsetta eteenpäin, eikä niinku semmosta pyssäytymistä tähän hetkeen. – – koko ajan enemmän niinku mieltä sitä tulevaisuutta, ku sitte sitä hetkeä ehkä. (H3.)

Myös viestinnän avoimuus ja johtajan kommunikointitaidot korostuivat kohdeyrityksen haastateltavien vastauksissa osana resilienssiä. Lähes kaikki haastateltavat viittasivat viestinnän merkitykseen jossain vaiheessa haastattelua. Viestinnän ja kommunikaation merkitys korostuu haastateltavien mielestä erityisesti odottamattomissa tilanteissa, joissa työyhteisö kuohuu ja työntekijät ovat stressaantuneita. Haastateltavien mukaan näissä tilanteissa on tärkeää, että henkilöstö pidetään ajan tasalla, siitä mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten heidän työnsä vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Myös johtajan mielestä on tärkeää, että johto viestii muutoksista henkilöstölle mahdollisimman nopeasti. Tämä vähentää epävarmuutta muutenkin stressaavassa ja kuormittavassa tilanteessa, mikä puolestaan vahvistaa toimintakykyä.

– No varmaan ainakin yks on semmonen niinkun niitten asioitten läpikäynti. Kommunikointi ja sitten sitä, öö niinkun avoimuus. – – . Mut että niitten kaikkien semmosten muutosten kertominen heti, kun se vaan on mahdollista, niin se on tosi tärkeätä, koska se epävarmuushan syö. (H2.)

– Semmosta tilannepäivitystä (H4).

Viestinnän ja kommunikoinnin lisäksi myös asioiden suunnitelmallista seuranta ja tiedolla johtamista peräänkuulutettiin joidenkin haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kokivat, että tehtyjen päätösten tulisi perustua enemmän tietoon kuin olla reagointia vallitsevaan tilanteeseen. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että henkilöstön kanssa käydään avoimesti tilannetta läpi ja tarkastellaan yhdessä, miten yrityksellä menee, jolloin tietyt päätökset on helpompi hyväksyä ja ymmärtää. Tässä kohtaa viitattiin esimerkiksi koronapandemian alussa tehtyihin päätöksiin lomauttaa osa henkilöstöstä. Odottamattoman tilanteen yllättäessä tärkeäksi koettiin myös henkilöstöjohtotaidot ja se, että johtaja on työntekijöiden saatavilla.

– Tommosiin odottamattomiin tilanteisiin niin kyllähän se niinkun henkilöstöjohtotaidot. Niin ehkä sellanen sitten. (H7.)

– Sit tietynlainen vertaistuki. Että se yhteydenpito silloinkin. Et meilläkin oli niitä, piettiin palaveria ja vähän niinkun kahvitaukoo, että sitten kun kaikki on yksin ja ihmettelee, et miten se tilanne muuttuu niin se vertaistuki että. (H2.)

Vastauksien perusteella kohdeyrityksen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota myös eri ihmisten työkuormituksen tarkasteluun. Myös työntekijöiden jaksamisen seuranta korostui useissa vastauksissa. Lisäksi muunlainen tuki, kuten esimerkiksi apu töiden priorisoinnissa tai henkinen tuki ja kannustus nousivat esiin joidenkin haastateltavien vastauksissa. Johdon vastaukset noudattelivat tämän teeman osalta samaa linjaa henkilöstön vastauksien kanssa. Priorisointiavun ja töiden mahdollisen uudelleenorganisoinnin lisäksi osa henkilöstöstä koki tarvetta myös lisäresurssien tarpeen tarkastelemiseen. Heidän näkemyksensä mukaan pelkkä töiden priorisointi odottamattomissa tilanteissa ei riitä, sillä tekemättömät työt on kuitenkin jossain vaiheessa tehtävä – ne eivät katoa minnekään.

– Toivon, että siinä tarjotaan työnantajan puolesta hyväks näkemä tuki, elikkä mahdollisesti apua ensinnäkin työhön, ja sitten tietysti apua ihan henkilökohtaseen, siihen psyykkiseen hyvinvointiin (H1).

– Sit se jokaisen henkilökohtainen jaksamisen. Et on se niinkun ryhmän toiminta, mutta se, että käy niinkun jokaisen kanssa läpi sen, että miten on se oma jaksaminen. (H2.)

– Et semmosessa tilanteessa sitten taas sitä pitäis niitä resurssejaki sitten antaa, että. Et se ei niinku tavallaan auta, että sanotaan et nää työt voi tehdä myöhemmin, et ei niillä oo kiire. Koska se ei oo, myöhemmin lisää aikaa ei tule. (H7.)

Kuormituksen lisääntyminen odottamattomissa tilanteissa tiedostettiin myös johdon vastauksissa ja myös johtaja piti tärkeänä työntekijöiden henkilökohtaisen jaksamisen seuraamista. Näissä tilanteissa on johtajan mukaan kuitenkin punnittava, mitkä asiat kuormittavat työyhteisöä eniten. Esimerkiksi uuden ihmisen rekrytoiminen muutenkin kuormittuneessa tilanteessa voi aiheuttaa hetkellisesti lisää kuormitusta perehdyttämiseen, eikä siten välttämättä ratkaise varsinaista ongelmaa. Tämänkin vuoksi nähtiin tärkeäksi, että organisaation sisältä löytyy henkilöitä, jotka osoittavat henkilökohtaista resilienssiä ja ottavat vastuuta näissä tilanteissa.

5.7 Oppiminen ja kehittyminen

Uudistumiskyvykyys on tärkeä osa organisaation resilienssiä. Odottamattomat tilanteet voivatkin tuoda mukanaan negatiivisten asioiden lisäksi myös uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan ja yrityksen toimintatapoihin. Muutos ei siis aina ole huono asia, vaan se voidaan nähdä myös mahdollisuutena kehittyä ja kehittää toimintaa. Muutoksiin suhtautuminen ja muutosvalmius ovat kuitenkin haastateltavien mielestä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asennekysymyksiä. Jotkut suhtautuvat odottamattomien tilanteiden mukana tuleviin muutoksiin positiivisesti ja ovat innoissaan sen tuomista mahdollisuuksista. Toiset puolestaan tarvitsevat aikaa tilanteen prosessoimiseen ja kokevat muutoksen ennemminkin työllistävänä asiana, kuin mahdollisuutena kehittyä ja kehittää samalla yrityksen toimintaa.

– Kyllä, siis ehdottomasti tuo mahdollisuuksia, riippuen tietysti, että mistä puhutaan. Mutta kyllä koronakin on tuonut mahdollisuuksia paljon. (H1.)

– Osa kokee semmoset enemmän mahdollisuutena ja sitten osa kokee että ne on työllistäviä ja niinku, onko turhia tai kuormittaviakin, vaikkei ehkä ihan omalle kohalle tuliskaan sitä työtä (H2).

– – Et (henkilön nimi poistettu):han kyllä näitä kaikkia uudistuksia ajaa mun mielestä. Mutta sitten taas tuntuu, että toiset ihmiset ei oo niinkään innoissaan. Et vähän vinkasin (henkilön nimi poistettu):llekin et vois olla tällästä – –, niin sitte taas sieltä suunnasta on enemmän silleen, että ei kai nyt taas tuu jotain. Mä taas just kans haluaisin, että mentäs eteenpäin koko ajan, niinkun uudistettas asioita. (H3.)

Kohdeorganisaatiossa odottamattomien tilanteiden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja positiivisia muutoksia ovat haastateltavien mukaan olleet esimerkiksi korona-ajan myötä otetut edistysaskeleet digitaalisten järjestelmien käytössä, tehostuneet palaverikäytännöt sekä etätyöskentelyn laajempi hyödyntäminen. Haastateltavien mukaan esimerkiksi korona-ajan etätyöskentely pakotti kaikki organisaation sidosryhmät perehtymään digitaalisten järjestelmien käyttöön, mikä vauhditti omalta osaltaan myös juuri tuohon aikaan parhaillaan meneillään olleen uusien järjestelmien käyttöönottoa ja niistä seuranneiden uusien työtapojen omaksumista kauppiaiden keskuudessa. Eri-laisten etätyöskentelyyn liittyvien työtapojen yleistyminen esimerkiksi koronapandemian alun jälkeen koettiin myös positiivisena kehitysaskeleena kohdeyrityksessä.

*– Kyllähän tääkin nyt teki tää korona sen sitten niinkun todella ison muutoksen noihin palaverikäytäntöihin, että livepalaverit on kyllä nykyään hirmu harvinaisia. Ehotto-
masti valtaosa niistä palavereista mitä yhteistyökumppaneitten kanssa tai sopimus-
toimittajien tai muuten sidosryhmien kanssa, niin ne on siirtynyt etäpalavereiksi. Ne
on tehostunut tosi paljon. (H2.)*

*– Ja monetkin kokoukset on paljon tehokkaampia ja lyhyempiä kun se tehdään säh-
köisesti. Että tulee enemmän, paremmin valmisteltua kun sitten että mennään vaan
kokoukseen, vähän niinkun takin napit levällään, eikä oikeen oo agendaakaan. (H5.)*

Odottamaton koronapandemia muutti kohdeorganisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien li-
säksi myös kuluttajien ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytymisen muutos näkyi huonekalualalla vah-
vasti varsinkin koronapandemian alkuaikoina, jolloin suurin osa ostamisesta siirtyi verkkokaup-
paan, kun ihmisten liikkumista rajoitettiin. Tämä loi kohdeorganisaatiollekin paljon uusia
liiketoimintamahdollisuuksia. Erään haastateltavan mukaan muutos kuluttajien ostokäyttäytymi-
sessä pakotti ketjuun kuuluvat kauppiat uudistamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan sekä pa-
nostamaan entisestään digitaaliseen kaupankäyntiin, mikä nähtiin hyvänä asiana.

*– Kyllähän se tietenkin paljon hankaloitti sitten kivijalkamyymälän toimintaa tää
juttu. Et asiakaskierto meni osittain nollaanki. Mutta kyllähän se tietenki sitten ton
sähkösen kaupan ja verkkokaupan tehostamista toi lisää. Ja siihen varmaan toi vähän
uusiakin näkökantoja ja varmaan uudisti sitten meidän kauppiaidenki ajattelua. – – ja
nyt nähtiin sen verkon tärkeys ja et kuinka paljon siihen pitää oikeestaan satsata.
(H5.)*

Uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeilu sekä innovointi ovatkin olennainen osa organisaation
resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä. Eräs haastateltavista sanoittikin hyvin sen syntyvän usein sil-
loin, kun joudutaan heittäytymään ja menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle, kuten odot-
tamattomissa tilanteissa usein joudutaan tekemään. Sekä henkilöstö että kohdeorganisaation
johto olivat samaa mieltä siitä, että omassa työssä voi ja saa käyttää omaa luovuuttaan ja inno-
voida. Tämän koettiin olevan luonnollisen ja innostava osa työtä, mikä myös palkitsee ja motivoi
työssä. Suurin osa haastateltavista koki myös, että uusiin ideoihin tartutaan kohdeorganisaatiossa
mielellään, eikä niitä ainakaan suoralta kädeltä tyrmätä. Myös johdon mukaan uusia ideoita tar-
kastellaan yhdessä sekä pyritään selvittämään erilaisissa projektiryhmissä, voidaanko niitä lähteä
viemään eteenpäin. Joskus hiljaisemmat työntekijät voivat kuitenkin kokea jäävänsä ideoinnissa
huomiotta. Kohdeorganisaatiossa olisikin hyvä miettiä useita erilaisia kanavia, joiden kautta uusia
ideoita voisi esittää, jotta myös hiljaisemmat työntekijät kokisivat tulevansa kuulluksi.

*– Kyllä sieltä ihan niinku viikottain jotain niinku saa uusia ajatuksia ja jopa niitä piste-
tään ihan niinku eteenpäin (H6).*

*– Luovuus ja innovointi on tämmöstä niinkun heittäytymistä ja sitä myöski semmosta
niinkun oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Että mieltii että tää vois olla
hyvä juttu ja lähtee viemään eteenpäin. Et kyllä se on niinku yks tavallaan niinkun
isoimpia hienoimpia asioita tässä. (H2.)*

*– No pyrin olemaan luova ja yritän, sillon kun rohkaistun, niin just tälleen niinkun an-
taa omia ideoita. Mutta sitte taas monesti on niin helppo vaan kuunnella niitä, jotka
on enemmän äänessä. (H3.)*

Luovuuden ja innovoinnin lisäksi kohdeorganisaatiossa voidaan henkilöstön kokemuksen mukaan tehdä myös omaa työtä koskevia päätöksiä itsenäisesti, mikä vahvistaa osaltaan organisaation resilienssiä. Itsenäisten päätösten tekemiseen liittyy myös virheiden tekeminen ja niistä oppiminen. Aina asiat eivät suju suunnitellusti, mutta virheisiin suhtaudutaan organisaatiossa sallivasti. Haastateltavien mukaan virheiden tekeminen nähdään kohdeorganisaatiossa inhimillisenä ja ne sallitaan varsinkin toisille. Omia virheitä sen sijaan voidaan haastateltavien kokemuksen mukaan joskus jäädä pohtimaan liikaa.

*– Joo kyllä. Ja tietysti on paljon näitä mikrotason päätöksiä, mitä tekee ihan niinku
jatkuvasti. (H6.)*

*– – kyllä niissä niinkun on tietysti se oma maalaisjärjen käyttö sallittua. Että, maalais-
järjen puitteissa ehkä voi tehdä päätöksiä. Ja sama koskee itse asiassa niitä kaikkee
muutakii, mitä tekee. (H3.)*

*Virheistä selviäminen on mun mielestä ihan jees täällä. Ihmisiä ollaan täällä kaikki. Ja
se, mitä tällä niinku aika usein kuulee sanottavan, et tässei oo henget kyseessä kos-
kaan, että nää ei oo niin vakavia juttuja. – –. Meillä on kuitenkin aika tunnollista po-
rukkaa, niin se on varmaan aika monellaki se, että niinku sitte itteesä sättii kaikista
eniten siitä. (H6.)*

Siitä haastateltavat olivat eri mieltä, miten onnistumisia ja epäonnistumisia tarkastellaan jälkikäteen kohdeorganisaatiossa. Eräät haastateltavista kokivat, että tarkastelua tehdään paljonkin, mutta suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei tällaista kulttuuria organisaatiossa juurikaan ole. Myös siitä oltiin eri mieltä, onko asioihin palaaminen ylipäättään hyödyllistä. Toiset haastateltavista näkivät tämän erittäin hyödyllisenä oppimisen kannalta, toiset puolestaan kokivat asioiden tarkastelun jälkikäteen jopa osittain turhana. Heidän mielestään asioita ei niinkään tar-

kastella kohdeorganisaatiossa jälkikäteen onnistumisten tai tehtyjen virheiden kautta, vaan ennemminkin niin, että hahmotetaan, miksi asiat ylipäätään päätettiin tehdä kuten tehtiin, eli mietitään perusteita tehdyille ratkaisuille. Organisaation resilienssin ja uudistumiskyvykkyyden kannalta olisi kuitenkin tärkeää miettiä mahdolliset sudenkuopat jo hyvissä ajoin ennalta, kuten eräs haastateltavistakin pohti vastauksessaan, jotta odottamattoman tilanteen yllättäessä ei toistettaisi jo aiemmin tehtyjä virheitä, vaan ennemminkin uudistuttaisi ja kehitettäisi toimintaa.

– Katsotaan itse asiassa aika paljonkin ja et mitä me olis voitu tehdä toisin, niin niitä sitten hyödynnetään jatkossa (H1).

– Kyllähän sitä itse katsoo omia tehtäviä ja mitä on tullut tehtyä ja mitä ois voinu tehdä toisin, mutta ei sitä nyt organisaatiotasolla tehdä (H5.)

– Emmä tiiä katotaanko me negatiivisissa asioissa, mut varmaan ne positiiviset asiat huomioidaan, et tää oli onnistunu juttu, että tällä jatketaan. Mut emmä tiiä katoaanko me koskaan negatiivisia asioita, että mikä meni mettään, että mitä ois voitu parantaa. (H4.)

– – vois jo miettiä niitä sudenkuoppia etukäteen, mutta niitten jälkeenpäin, niinku määräänsä enempä ei kannata niitä käyä läpi. Muuta kun just ehkä semmosen vertaistuen kannalta, että tavallaan muistetaan, että näinhän sitä mietittiin ja täähän todettiin, jos vaikka joku unohtaa, että miks se meni niin. (H2.)

Uudistumiskyvykyys edellyttää oppimista ja kehittymistä, joten myös palautteen antaminen on osa organisaation resilienssiä. Haastatteluissa ilmeni, että kohdeorganisaatiossa ei ole sovittuja palautteenantokanavia tai tapoja. Henkilökohtaista palautetta annetaan ja saadaan henkilöstön kokemuksen mukaan vaihtelevasti, lähinnä spontaanisti joissain tilanteissa, joissa onnistutaan. Pääasiallinen palautteenantokanava kohdeorganisaatiossa on haastateltavien vastausten perusteella kasvokkain saatu palaute. Joskus palautetta saatetaan saada yksittäiseen tehtävään liittyen myös sähköpostitse. Palautetta saadaan esimieheltä, kollegalta ja joskus myös asiakkailta tai muilta yhteistyökumppaneilta. Osa haastateltavista koki saavansa palautetta esimieheltä paljonkin, mutta osa puolestaan ei kokenut saavansa palautetta lainkaan. Saatu palaute on yleensä positiivista, negatiivista palautetta tai kritiikkiä ei kohdeorganisaatiossa juuri haastateltavien mukaan jaeta. Tarve palautteen saamiseen kuitenkin oli havaittavissa lähes kaikissa vastauksissa.

– No sitäkään ei kyllä varmasti oo mitenkään erityisesti ohjattu. Ei se oo mitään niinkun järjestelmällistä. Se on enemmän spontaania. (H6.)

– En oo palautetta saanu. Että kyllä ne, palautteen saaminen on ollu sitten hyvinkin pieni, ryhmissä sitten. (H5.)

– – ni ei sanottu siitä mitään, et miten mä selvisin siitä, eikä niinkun. – –. Et ois toivonu, et siinä ois vähän niinku ees annettu arviota siitä että, miten sää suoriuduit. (H3.)

Mielenkiintoista on, että myös johtaja jakaa henkilöstön näkemyksen siitä, että palautetta annetaan kohdeorganisaatiossa harvakseltaan. Positiivisena kuitenkin voidaan pitää sitä, että vastauksien perusteella on tulkittavissa, että ainakin onnistumiset yleensä huomioidaan kohdeorganisaatiossa, vaikkei kritiikkiä niinkään tunnuta jaettavan negatiivisista asioista. Aineistosta ilmenikin, että suhtautuminen esimerkiksi kehityskeskusteluihin on haastateltavien keskuudessa vaihtelevaa. Osa koki kehityskeskustelut hyväksi tavaksi miettiä yhdessä esimiehen kanssa kehityskohteita, mutta osa henkilöstöstä puolestaan koki kehityskeskustelut turhaksi. Heidän mukaansa niissä keskusteltuihin asioihin ei ole yleensä jälkeensä palattu, eikä niiden jälkeen ole myöskään tarkasteltu onko yhteisesti mietittyihin kehitystavoitteisiin päästy. Tämä ei kehityskeskusteluihin kriittisesti suhtautuvien vastaajien mielestä tue työssä kehittymistä, vaan nämä asiat vaatisivat pitkäjänteistä toimintaa ja säännöllistä seuranta.

– Kehityskeskusteluitahan meillä on. Et meillä on ollut puhetta, et ois kehityskeskusteluita ja välillähän niitä on, mutta se ei oo taas niinku ihan kauheen sellasta järjestelmällistä. (H6.)

– Että näitä tämmösiä kehityskeskusteluja, mitä tässä on parina vuonna ehkä käyty läpi sitä. Niin eihän niitä asioita oo millään lailla katottu. Et ne on oikeestaan vähän käyty ne kehityskeskustelut sen takia, että kehityskeskustelut pitää käydä. (H5.)

Suhtautuminen itsensä kehittämiseen, kouluttautumiseen ja jatkuvaan oppimiseen on kohdeorganisaatiossa haastateltavien mukaan myönteistä, mikä vahvistaa organisaation resilienssiä. Kouluttautumiseen ei kuitenkaan organisaation puolesta aktiivisesti ohjata tai kannusteta, eli vastaajien mukaan ammatillinen kehittyminen jää lähinnä yksilön oman aktiivisuuden ja kiinnostuksen varaan. Myös johto tunnusti asian olevan näin. Kiinnostusta kouluttautumiseen ja uuden oppimiseen oli kuitenkin henkilöstön vastauksien perusteella havaittavissa. Kouluttautumisesta koetaankin saatavan lisämotivaatiota ja draivia työntekoon.

– Varmasti tuetaan, jos itse sen ottaa esille, mut siihen ei ehkä kannusteta. Se on yksilön vastuulla, joo. (H1.)

– Kyllä, jos tulee joku sellanen et kokee että se ois, ni ilman muuta käyään läpi. Ja sitte jos vaikuttaa hyvältä ni ei, ei oo kyllä mitään estettä miksei vois osallistua. (H2.)

– Mutta kyllähän nää kaikk itämmöset pienet buustit ja tämmöset uudet ideat, niin tuo sitä semmosta motivaatioo siihen duuniin (H5).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää huonekalualan tapausesimerkin avulla miten organisaation resilienssi ilmenee henkilöstön kokemana kohdeorganisaatiossa sekä analysoida mitkä eri tekijät siihen vaikuttavat joko vahvistavasti tai heikentävästi. Lisäksi tarkoituksena oli pohtia sitä, kuinka organisaation resilienssiä voidaan vahvistaa ja kehittää jo ennen kriisitilanteen syntymistä osana yrityksen kehitysstrategiaa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä tutkimuskysymysten kautta sekä avataan tarkemmin tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä valintoja. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Keskeiset havainnot ja analyysi

6.1.1 Organisaation resilienssin ilmeneminen ja vaikutukset kohdeorganisaatioon

Kohdeorganisaatiossa on koettu viimeisten viiden vuoden aikana useita erilaisia odottamattomia tilanteita, jotka ovat vaatineet organisaatiota sopeuttamaan, muuttamaan tai kehittämään toimintaansa. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation resilienssiä vaativia tilanteita voivat olla sekä ulkoiset että sisäiset odottamattomat tapahtumat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan (kuvio 8). Tämän tutkimuksen mukaan organisaation resilienssi ilmenee kohdeorganisaatiossa tyypillisesti yllättävien henkilöstömuutosten, pidempien sairaslomien tai yllättävien irtisanoutumisten yhteydessä. Lisäksi resilienssiä vaativina tilanteina nähtiin myös ulkoa päin organisaatioon kohdistuvat tapahtumat kuten korona, katkokset toimitusketjussa, hinnankorotuspaineet ja esimerkiksi mahdollinen tietohyökkäys.



Kuvio 8 Organisaation resilienssiä vaativat tilanteet henkilöstön näkemyksen mukaan

Tässä tutkimuksessa haastateltavat viittasivat korostuneesti ennen kaikkea yrityksen sisäisiin tapahtumiin, henkilöstö- ja roolivaihdoksiin sekä pidempiin sairauslomiin, joiden vaikutukset näkyvät selvästi tutkimuksen tuloksissa. Johdon ja työntekijöiden näkemykset resilienssin ilmene- misestä kuitenkin erosivat toisistaan jonkin verran. Johdon mukaan esimerkiksi henkilöstön vas- tauksissa korostuneet henkilöstömuutoksiin liittyvät tilanteet ovat yleensä tilanteita, joista usein saadaan tieto hyvissä ajoin etukäteen, joten niihin voidaan siksi myös varautua. Henkilöstö kuiten- kin koki näiden tilanteiden aiheuttavan usein sekasortoa ja kaaosta, johtavan usein töiden uudel- leen organisointiin ja vaativan joustoa henkilöstöltä. Koska tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena nimenomaan kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmaa ja kokemuksia tarkastellen, on luonnollista että tutkimuksen tuloksissa korostuu heidän omaan päivittäiseen työhönsä läheisesti vaikuttaneet odottamattomat tilanteet ja kokemukset niistä – vaikkakin on huomioitava, että myös esimerkiksi koronapandemiaan viitattiin useasti odottamattomista tilanteista puhuttaessa.

Yrityksen ulkoapäin tulevat odottamattomat tapahtumat jäivät pienempään rooliin tässä tutkimuksessa. Vain kaksi haastateltavaa viittasi näihin tilanteisiin resilienssin ilmenemisestä kysyttäessä. Esimerkiksi isoja globaaleja kriiseja kuten sotaa tai vaikkapa terroritekoja ei sivuttu tutkimuksen tuloksissa lainkaan, mikä vahvistaa Vargon ja Sevillenkin toteamusta siitä, että usein pk-yrityksissä ajatellaan, vaikkakin virheellisesti, isojen ulkoapäin tulevien kriisien olevan liian epä- todennäköisiä, jotta ne voisivat koskettaa heitä (Vargo & Seville 2011, 5620).

Alle on listattu henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten odottamattomat tilanteet kohdeorganisaatiossa vaikuttavat organisaatioon ja työyhteisöön. Listaus on järjestetty alenevassa järjestyksessä siten, että listan ylimpänä ovat ne kokemukset, joihin useimmat haastateltavista viittasivat, ja joiden voidaan näin ollen katsoa olevan merkitykseltään suurimpia. Kohdeorganisaation näkemyksen mukaan odottamattomat tilanteet:

- lisäävät kuormitusta
- aiheuttavat töiden uudelleen järjestelyä ja organisointia
- vaativat henkilöstöltä joustoa
- vaativat töiden priorisointia
- vaikuttavat työilmapiiriin negatiivisesti
- saattavat aiheuttaa vastuunvälttelyä
- lisäävät kiireen tuntua ja stressiä
- lisäävät huolta omasta ja toisten jaksamisesta
- aiheuttavat sekasortoa ja kaaosta
- hidastavat päätöksentekoa ja asioiden eteenpäin viemistä
- vaikeuttavat liiketoimintaa
- aiheuttavat poukkoilevaa tekemistä ja huolta siitä, että jotain jää tekemättä.

Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä että kohdeorganisaatiossa toiminta on hyvin pitkälti reaktiivista ja organisaation resilienssi perustuu lähinnä odottamattomasta tilanteesta selviytymiseen ja sopeutumiseen. Huomionarvoista oli, että odottamattomien tilanteiden vaikutuksesta kysyttäessä spontaaneissa vastauksissa viitattiin pääasiassa negatiivisesti latautuneisiin asioihin. Tämä tuki aiempaa tutkimusta siitä, että organisaation kriisinhallinta keskittyy usein muuttuvan ympäristön aiheuttamiin negatiivisiin puoliin, jolloin muutoksen tuomat mahdollisuudet jäävät helposti huomioimatta. Yleensä muuttuneet tilanteet toimintaympäristössä kuitenkin tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia, ja yrityksessä tulisikin pyrkiä hyödyntämään niitä aktiivisesti (Vargo & Seville 2011, 5620). Vasta kysyttäessä voivatko odottamattomat tilanteet tuoda mukanaan myös positiivisia asioita, osasivat haastateltavat tunnistaa myös positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Näitä olivat tässä tutkimuksessa esimerkiksi edistysaskeleet digitaalisten järjestelmien käytössä, tehostuneet palaverikäytännöt sekä etätyöskentelyn laajempi hyödyntäminen.

Jotta organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä voitaisi kohdeyrityksessä viedä pidemmälle, tulisi organisaatiossa jatkossa panostaa myös suunnitelmallisempaan proaktiiviseen toimintaan ja ennakointiin. Kuten Miller ja Proctorcin (2016) toteavat, proaktiivisessa

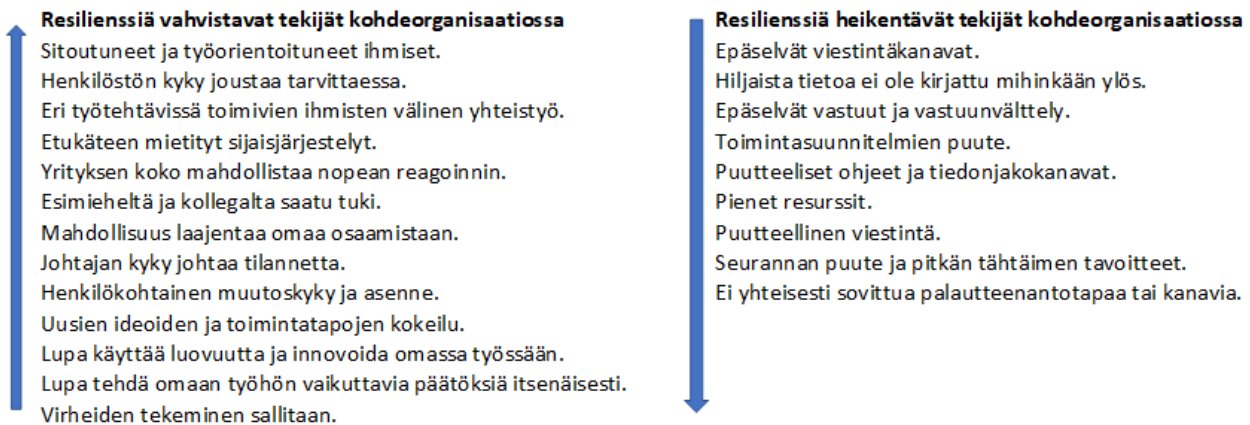
organisaatiossa pystytään paremmin mukautumaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimukseen, kuin organisaatiossa, jossa tilanteet otetaan vain passiivisesti vastaan. Proaktiivisessa organisaatiossa selviydytään paremmin odottamattomista tapahtumista, olivatpa ne sitten taloudellisia, kilpailullisia tai ympäristöön liittyviä tapahtumia. (Mts 124.) Lisäksi kriisin sattuessa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeammin ja minimoimaan negatiiviset vaikutukset sekä puolestaan vahvistamaan positiivisia vaikutuksia, joita kriisin aiheuttamasta muutoksesta voi seurata (Seville 2017, 9).

6.1.2 Organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää kohdeorganisaation resilienssiin vaikuttavat resilienssitekijät. Tavoitteena oli tunnistaa resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät, jotta niitä voitaisi jatkossa kehittää osana organisaation kehitysstrategiaa. Sevillen (2017) mukaan organisaation resilienssin tärkeimpiä elementtejä ovat erityisesti johtaminen, sitoutunut henkilöstö, tehokkaat verkostot, tilannekuvan hahmottaminen ja ennakointi sekä luovuus ja innovointi, erityisesti niiden vaikuttavuuden vuoksi. Nämä tekijät voivat Sevillen mukaan tilanteesta riippuen joko vahvistaa tai heikentää organisaation resilienssiä, ja jos nämä tekijät saadaan organisaatiossa kuntoon, seuraavat loputkin hänen mukaan perässä luonnostaan. (Mts. 149.)

Tämä tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusta (Seville 2017, 149) resilienssin tärkeimmistä elementeistä. Erityisesti sitoutuneen henkilöstön merkitys, johtamiskäytännöt sekä tiedonjakoon ja viestintään liittyvät tavat korostuivat tämän tutkimuksen tuloksissa. Myös ennalta varautumisen, valmiiden toimintasuunnitelmien sekä eteenpäin katsomisen ja muutosvalmiuden merkitys nousivat esiin tässä tutkimuksessa. Sen sijaan aiemmasta tutkimuksesta poiketen verkostojen merkitys odottamattomissa tilanteissa ei juurikaan saanut painoarvoa tutkimustuloksissa, minkä tulkittiin todennäköisesti johtuneen niiden odottamattomien tapahtumisen luonteesta, joita kohdeyritys oli aiemmin kohdannut, ja joihin tämän vuoksi tutkimusaineistossa pääasiassa viitattiin. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin olivatko edellä mainitut tekijät organisaation resilienssiä vahvistavia vai heikentäviä tekijöitä kohdeorganisaatiossa tutkimushetkellä.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa tunnistettiin paljon organisaation resilienssiä vahvistavia tekijöitä, mutta myös resilienssiä heikentäviä tekijöitä tunnistettiin jonkin verran. Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) havainnollistetaan organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksen mukaan.



Kuvio 9 Kohdeorganisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät

Koska kohdeyritystä kohdanneet aiemmat odottamattomat tilanteet ovat pääasiassa liittyneet henkilöstövaihdoksiin tai pidempiin poissaoloihin, sitoutunut ja työorientoitunut henkilöstö, joka on valmis joustamaan, nähdään organisaation resilienssin kannalta yhdeksi tärkeimmistä resilienssiä vahvistavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Sitoutuneen henkilöstön merkitys resilienssissä organisaatiossa toistui kaikissa teemoissa, kun tutkimuksen tuloksia analysoitiin. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että sitoutunut henkilöstö, jolla on myös henkilökohtaista resilienssiä ja oikeanlainen asenne, korvaa useimmat muut puutteet organisaation resilienssissä. Kohdeorganisaation resilienssi nojaakin tämän tutkimuksen tulosten perusteella pitkälti yksilöiden resilienssin varaan. Valmiiden toimintasuunnitelmien puuttuessa yksilöt ottavat vastuuta äkillisissä tilanteissa ja joustavat, jotta odottamattomista tilanteista selvittää ja liiketoimintaa voidaan jatkaa normaalisti. Tämä tukee Sevillen (2017, 52) toteamusta, jonka mukaan resilienssille organisaatiolle on erittäin tärkeää, että sen henkilöstö on kyvykäs toimimaan odottamattomissa tilanteissa; ja että se on sitoutunut ja valmis joustamaan tarvittaessa. Henkilöstön sitouttamiseen tulisikin panostaa kohdeorganisaatiossa entisestään organisaation resilienssin vahvistamiseksi.

Aiemman tutkimuksen mukaan odottamattomat tilanteet ja niiden seurauksena syntyneistä muutoksista selviytyminen vaativat systemaattista muutoksen johtamista, nopeaa ja ketterää reagointia sekä resilienssiä (Miller & Proctor 2014, 141; Seville 2017, 18.) Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tässä usein strateginen etu suurempiin yrityksiin verrattuna, sillä niissä pystytään yleensä reagoimaan nopeammin muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimukseen (Seville & Vargo 2011, 5620.) Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta näiltä osin. Tulosten perusteella pienessä yrityksessä voidaan ketterästi vaihtaa tarvittaessa suuntaa ja kokeilla erilaisia toimintamalleja nopeastikin, mikä edistää organisaation resilienssiä. Resilienssiä vahvistaa entisestään myös se, että organisaatiossa on salliva kulttuuri virheiden tekemiseen, joten nopeatkin kokeilut on helppo toteuttaa ilman pelkoa epäonnistumisesta. Kuitenkin tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että joskus työntekijöille voi tämän seurauksena syntyä kokemus liian hätäisestä päätöksenteosta, mikä puolestaan synnyttää epävarmuutta tulevasta. Nopeat suunnanmuutokset edellyttävätkin johtajalta systemaattista tiedottamista ja selkeitä perusteluja päätösten tueksi, jotta tunne päämäärättömästä poukkoilusta vähenee ja yhteinen tavoite pysyy selkeänä kaikkien mielessä.

Viestinnän osalta tutkimustuloksissa oli ristiriitaisuutta, joten viestintään ja kommunikointiin liittyvien tekijöiden voidaan katsoa sekä vahvistavan että heikentävän resilienssiä kohdeorganisaatiossa. Erityisesti epäselvien viestintäkanavien katsottiin olevan heikentävä tekijä resilienssin kannalta. Viestinnän ja kommunikoinnin lisäksi myös asioiden suunnitelmallista seuranta ja tiedolla johtamista peräänkuulutettiin joidenkin haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kokivat, että tehtyjen päätösten tulisi olla pitkäjänteisempiä ja perustua enemmän tietoon, kuin olla reagointia vallitsevaan tilanteeseen. Onkin tärkeää, että henkilöstön kanssa käydään avoimesti tilannetta läpi ja tarkastellaan yhdessä, miten yrityksellä menee, jolloin tehdyt päätökset on helpompi hyväksyä ja ymmärtää.

Tutkimuksen tulosten perusteella reagointikykyä ja siten myös organisaation resilienssiä heikentävät myös ennalta mietittyjen toimintasuunnitelmien sekä selkeiden, valmiiksi määriteltyjen vastualueiden puuttuminen. Kun vastuut ja jokaisen rooli kokonaisprosessissa on dokumentoitu ja kaikkien tiedossa, on organisaation helpompi toimia myös äkillisissä tilanteissa, mikä vahvistaa organisaation resilienssiä. Myös hiljainen tieto, jonka todettiin heikentävän organisaation resilienssiä, vähenee silloin kun kriittiset työtehtävät ja roolit on kirjattu yhteisesti sovittuun paikkaan.

Kohdeorganisaatiossa kannattaisikin miettiä organisaatiokaavion päivittämistä ja vastuiden selkiyttämistä organisaation resilienssin vahvistamiseksi. Myös valmiiksi mietityt ja dokumentoidut toimintasuunnitelmat erilaisten skenaarioiden varalle auttavat odottamattoman tilanteen yllättäessä ja parantavat reagointikykyä näissä tilanteissa.

Sevillen (2017) mukaan organisaation resilienssi on sisäänleivottuna organisaatiokulttuurissa. Hänen mukaansa resilienssi on ennen kaikkea muutosvalmiutta, joka näkyy organisaatiokulttuurissa ja yrityksen tavoissa toimia. (Mts. 149.) Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä muutoksiin suhtautuminen ja muutosvalmius nähtiin kuitenkin enemmän henkilökohtaisina ominaisuuksina ja asennekysymyksinä, ei niinkään organisaatikkulttuuriin sisältyvänä asiana. Silti kuitenkin organisaatiossa oli salliva kulttuuri virheiden tekemiseen ja myös utelias suhtautuminen uusiin ideoihin, minkä todettiin vahvistavan organisaation resilienssiä. Organisaatiossa otetaan yleensä hyvin vastaan kehitysideat ja uusia toimintatapoja myös kokeillaan matalalla kynnyksellä. Jokaisella työntekijällä on myös lupa kehittää itseään ja tehdä omaa työtään koskevia itsenäisiä päätöksiä, mikä myös osaltaan vahvistaa organisaation resilienssiä. Kohdeorganisaatiossa olisikin tärkeää tunnistaa, että nämä asiat ovat merkittävä osa organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä. Näitä olisi hyvä tuoda esiin myös päivittäisessä puheessa, jotta ne tunnistettaisi osaksi organisaatiokulttuuria ja organisaation uudistumiskyvykkyyttä.

Sevillen (2017) mukaan jatkuva oppiminen on tärkeä osa organisaation resilienssiä ja virheiden tekeminen on osa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Kehittymiseen liittyy olennaisesti myös palautteen anto sekä virheistä oppiminen. Usein kuitenkin jää pohtimatta se, mitä kannattaisi jatkossa tehdä toisin. Jos tätä pohdintaa ei tehdä, silloin tehdystä virheestä ei myöskään yleensä opita ja tämän seurauksena on vaarana, että samat virheet toistetaan kerta toisensa jälkeen. (Mts. 116–118.) Myös tämän tutkimuksen tulokset tukivat tätä näkemystä. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että kohdeorganisaatiossa ei ollut tapana pohtia mahdollisesti tehtyjä virheitä projektien valmistuessa eikä palautetta juurikaan annettu, ainakaan systemaattisesti. Tämän tulkittiin osaltaan heikentävän oppimista ja kehittymistä ja siten myös organisaation resilienssiä.

6.1.3 Organisaation resilienssin vahvistaminen ja kehittäminen

Yritykset ovat merkittävä osa koko infrastruktuuriamme. Resilientit organisaatiot ovat parempia työnantajia, tarjoavat parempia tuotteita ja palveluja, sekä tuovat vakautta levottomina aikoina, kuten esimerkiksi maailmanlaajuisen koronaepidemian aikana. Nopeasti muutoksiin sopeutuvat ja uudistumiskyvykkäät organisaatiot ovat myös tärkeä osa yhä resilientimpien yhteisöjen luomisessa. (Seville 2017, 19.) Resilientti ja uudistumiskyvykäs organisaatio on tuottavampi ja sillä on sekä parempi kassavirta että sijoitetun pääoman tuotto kuin yrityksillä, jotka eivät ole resilienttejä. (Seville 2017, 16.) Organisaation resilienssin ymmärtäminen ja kehittäminen ei siis ole tärkeää pelkästään organisaation päivittäisten toimintojen jatkuvuuden kannalta kriisin yllättäessä, vaan sillä voidaan katsoa olevan merkitystä myös muutoin yrityksen toiminnalle.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation resilienssiä voidaan pyrkiä vahvistamaan esimerkiksi seurannan avulla, aiemmista kokemuksista oppimalla ja rakentamalla vaihtelevuutta, modulaarisuutta sekä palautteenantoa työyhteisössä (Williams, Whiteman & Kennedy 2019, 7). Sevillen (2017) mukaan ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yksittäistä kaavaa, jonka avulla voidaan luoda täydellisen resilientti ja uudistumiskyvykäs organisaatio. Kaikista yrityksistä voidaan silti löytää yhteisiä tekijöitä, jotka joko vahvistavat tai heikentävät resilienssiä riippuen siitä, kuinka niitä hallitaan. Sevillen mukaan organisaation tulisi tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittää ensisijaisesti niitä elementtejä heikkouksiin keskittymisen sijaan, sillä toimivien mallien vahvistaminen on yleensä kaiken kaikkeaan helpompaa, kuin jo pitkään juurtuneiden huonojen mallien muuttaminen. (Mts. 2017, 22.)

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten organisaation resilienssiä voidaan tukea ja vahvistaa huonekalualan pk-yrityksessä osana organisaation kehitysstrategiaa. Tähän kysymykseen on pyritty vastaamaan läpi koko tutkimuksen. Teoriaosuudessa avattiin teoreettista taustaa kysymyksen ympärillä. Tutkimuksen tuloksissa esiteltiin empiirisen tutkimuksen tulokset resilienssin kehittämisen näkökulma mielessä pitäen. Pohdintaosiossa vedettiin lopuksi vielä tarkemmin yhteen tutkimuksen tuloksena tunnistetut organisaation resilienssiä vahvistavat sekä heikentävät elementit. Tutkimuksen tuloksena laadittiin kohdeyrityksen käyttöön 10-kohtainen muistilista (Liite 4), jota noudattamalla yrityksen resilienssiä voidaan kehittää jo ennen odottamattoman tilanteen syntymistä osana yrityksen kehitysstrategiaa.

Tutkimukset osoittavat, että organisaation resilienssi vaikuttaa yrityksiin sekä operationaalisella että strategisella tasolla. Johdon haasteena onkin sisällyttää resilienssiin vaikuttavat toimet kaikkien tekemiseensä sen sijaan, että ne nähdään vain yksittäisinä ennaltaehkäisevinä toimina, joilla äkillisiä tilanteita pyritään estämään tapahtumasta. (Annarelli & Nonino 2016, 2.) Tähän viitaten edellä mainittu muistilista sopii hyvin resilienssityökaluksi myös muihin organisaatioihin. Vaikka muistilista onkin laadittu kohdeyrityksen tutkimushetkellä tunnistettujen resilienssitekijöiden ympärille, voidaan työkalua silti hyödyntää myös muissa pk-yrityksissä osana organisaation resilienssin kehittämistä, sillä se ohjaa kiinnittämään huomiota organisaation resilienssiin vaikuttaviin elementteihin. Jää käyttäjän arvioitavaksi ovatko muistilistaan nostetut elementit heidän organisaatiossaan vahvistettavia vahvuuksia vai kenties resilienssiä heikentäviä heikkouksia, joihin on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota.

Koska muutos ja ennakoimattomat tapahtumat ovat osa arkeamme, on muistettava, että organisaation resilienssi ei ole ainoastaan kriisitilanteisiin varautumista, vaan että se on mihin tahansa tulevaisuuteen valmistautumista (Seville 2017, 152). Muutos on jatkuvaa eikä resilienssikään ole koskaan täydellinen, sillä muutoksen myötä tilanteet ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tärkeintä on, ettei muutosta vastaan taistella, vaan pyritään etsimään tie sen läpi: selviytymään, sopeutumaan muuttuneisiin tilanteisiin ja etsimään uusia mahdollisuuksia menestymiselle, joita jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö meille tarjoaa. Seville (2017, 180) sanoin: *“Don’t fight it, find a way to work through it.”*

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut

Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tehdä eettisesti kestäviä ratkaisuja tutkimusta tehdessään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 10.5.2023). Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan ja dokumentoimaan tutkimusraportissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi, jotta sen vakuuttavuus ja paikkansapitävyys olisivat nähtävissä läpi koko tutkimuksen. Seuraavaksi pohditaan tämän tutkimuksen aikana tehtyjä ratkaisuja ja kuvataan tarkemmin tutkimuksen kulua.

Tämän tutkimuksen tiedonhankinta tehtiin systemaattisesti tiedonhakusuunnitelman pohjalta, joka oli tehty aiemmin tutkimussuunnitelman laatimisen yhteydessä. Tutkittava ilmiö purettiin aluksi sitä kuvaileviin käsitteisiin, jotka jäsenneltiin miellekartan avulla kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen aiheesta etsittiin tietoa eri tietokannoista. Tiedonhaku aloitettiin tutustumalla ilmiöön ensin suomenkielistä tutkimuskirjallisuutta hyödyntämällä. Tutustumisvaiheessa aineistoa etsittiin mm. Theseus ja Finna.fi -tietokannoista, jonka jälkeen haut laajennettiin koskemaan pääasiassa kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita liiketalouden ja hallinnon alan tietokannoista kuten Business Source Elite (EBSCO), ProQuest databases and E-book Collections ja Econbiz. Myös Google Scholaria käytettiin lähdeaineistoa etsiessä.

Lähteinä pyrittiin käyttämään ensisijaisesti kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, joita voidaan pitää luotettavina tiedonlähteinä. Myös ammattikirjallisuutta käytettiin lähdemateriaalina. Tiedonhaussa käytettiin "AND", "OR" ja "NOT"-toimintoja sekä hakutulokset rajattiin koskemaan vertaisarvioituja tekstejä. Yleisimmät hakusanaparit olivat "organization* AND resilience", mutta myös muita hakuja tehtiin aihetta tutkiessa, näkökulmaa laajentaessa ja rajatessa. Ihmisen henkilökohtaiseen resilienssiin liittyvät aineistot pyrittiin rajaamaan hakutuloksista pois, sillä tarkoituksena oli etsiä tietoa nimenomaan organisaatiotutkimuksen alalta. Kun aineistoa oli riittävästi, kirjoitettiin tutkimuksen teoriaosuus. Tutkimuksen teoriaosuuden tekstiviitteet referoitiin tutkijan omin sanoin ja merkittiin tekstiin sekä lähdeluetteloon eettisiä periaatteita noudattaen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen haasteena pidetään usein sen tapauskohtaista luonnetta, jolloin tulosten yleistettävyyttä on hyvä pohtia. Alasuutarin (2012) mukaan laadullinen tutkimus on kuin pieni pala tutkittavaa maailmaa ja tärkeintä on ymmärtää, millä kulmalla tuo pala on maailmasta leikattu, jotta se voidaan asettaa laajempaan kontekstiin (mt. luku 4 Kvalitatiivisen aineiston ominaisluonne). Tämä tutkimus toteutettiin tutkimalla yksittäistä huonekalualan pk-yritystä, eli saadut tulokset eivät sellaisenaan ole toistettavissa toisessa yrityksessä, tai edes samassa yrityksessä toisena ajankohtana toteutettuna. Tutkimuksen näkökulmaa on kuitenkin pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti luvussa 4, jossa on käyty läpi tutkimuksen toteuttaminen kokonaisuudessaan ja kuvattu muun muassa tutkimuskonteksti, johon tutkimustulokset liittyvät. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat on lisäksi perusteltu mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimuksen validiuden säilyttämiseksi, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 189) kehottavat.

Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluin, koska kyseessä oli laaja ja kompleksinen ilmiö, josta haluttiin saada mahdollisimman laaja aineisto. Perustelut menetelmän valintaan on kerrottu tarkemmin luvussa 4.3. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 20) mukaan tärkeimpiä eettisiä ratkaisuja ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Suostumuksellisuus ja luottamuksellisuus varmistettiin ilmoittamalla ehdokkaille, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kerätyt aineistot luottamuksellisia. Ehdokkaille kerrottiin etukäteen myös mitä aihetta haastattelu koskee, mihin tarkoitukseen aineistoa tullaan käyttämään ja kuinka haastattelut tullaan toteuttamaan. Haastatteluun suostuneille kerrottiin etukäteen myös se, että haastattelut tullaan tallentamaan, ja että haastatteluaineisto litteroidaan tutkimuksen analysointia varten sanasanaisesti, kuitenkin korostaen sitä, että yksittäisen haastateltavan vastaukset eivät ole missään vaiheessa yksilöitävissä tiettyyn henkilöön. Haastateltavien tai kohdeorganisaation nimeä ei mainita tutkimusaineistossa haastateltavien yksityisyyden ja anonymiteetin suojaamiseksi. Tutkimuksen aikana ei myöskään kerätty haastateltavista tietosuojaan alaisia henkilötietoja.

Myös tutkijan ja haastateltavien välinen suhde ja tutkijan puolueettomuus on osa tutkimuksen eettistä pohdintaa, sillä haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavien yhteisestä kanssakäymisestä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189). Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että tutkija oli tutkimushetkellä työsuhteessa kohdeorganisaatioon ja tunsii haastateltavat entuudestaan. Vaikka tutkija ei ollut esimiesasemassa haastateltaviin ja tutkija ja haastateltavat olivat siten haastattelutilanteessa tasavertaisia, sosiaalisesti suotavien vastauksien vääristymä tuloksissa on silti mahdollinen. Tätä on pyritty minimoimaan korostamalla haastateltaville, että aineisto anonymisoidaan tutkimusraporttiin, eikä yksittäiset vastaukset eivät ole tutkimuksessa tunnistettavissa. Haastateltaville korostettiin lisäksi haastattelun alussa, että vastauksia tullaan käyttämään ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseen, ja että haastattelun aikana kuullut asiat pysyvät luottamuksellisina myös tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

Myös tutkijan objektiivisuus on hyvä ottaa huomioon tarkasteltaessa tutkimuksen mahdollisia rajoitteita, kun tutkimuksen kohteena on tutkijalle ennestään tuttu yritys ja ihmiset. Tutkimuksen toteutuksen aikaan tutkija oli opintovapaalla työstään ja oli ollut jo yli vuoden pois organisaation päivittäisistä toiminnoista. Tästä syystä tutkijalla oli neutraali suhtautumistapa kohdeorganisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen ja tutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin. Tutkijan henkilökohtaiset

näkemykset pyrittiin lisäksi minimoimaan esimerkiksi hyödyntämällä teemahaastattelua aineistonkeruuseen, missä haastateltavien omat näkemykset ohjasivat keskustelun kulkua, eivätkä rajoittaneet tutkijan subjektiiviseen näkökulmaan asioista. Lisäksi tutkijan objektiivisuuteen on kiinnitetty tietoisesti huomiota myös tutkimuksen muissa vaiheissa, erityisesti tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että haastateltavien näkemyksiä on käsitelty juuri siten, kuin ne ovat aineistossa ilmenneet mahdollisten ennakkokäsitysten vaikuttamatta analyysiin. Tämä varmistettiin huolellisella sanasanaaisella litteroinnilla ja tarkoin havainnollistetulla analysointiprosessilla.

Tutkimuksen tulkintoja voidaan pitää vakuuttavina silloin, kun tutkimus on tehty systemaattisesti, huolellisesti ja järjestelmällisesti siten, että käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä (Vilkkä 2021, luku 7.) Keskeistä luotettavassa tutkimuksessa on valitun metodin tarkka kuvaus sekä jäljennettävyys, mikä ikään kuin piirtää lukijalle polun siitä, kuinka työ on tehty ja kuinka tutkija on päätenyt tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin. (Aaltio ym. 2020, luku IV, 9.) Tätä on pyritty noudattamaan koko tutkimuksen ajan. On kuitenkin huomioitava, että kyseessä oli tutkijan toinen teemahaastattelu-menetelmällä toteutettu tutkimus, joten tutkijan kokemattomuus voi vaikuttaa muun muassa kerätyn aineiston laatuun ja laajuuteen. Kokeneempi haastattelija olisi voinut saada oikeanlaisilla jatkokysymyksillä aikaan vieläkin kattavamman aineiston, jonka avulla näkökulma olisi voinut entisestään tarkentua. Lisäksi tutkijan tekemät tulkinnat ovat keskeisessä osassa tätä tutkimusta, joten on hyvä pohtia, olisivatko tulokset voineet olla toisen tutkijan tekemänä erilaisia. Siksi koko tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkoin auki tutkimusraportissa.

Viimeisenä mahdollisena rajoitteena mainittakoon tutkimuksen loppuunsaattamisen viivästyminen tutkijan henkilökohtaisista syistä. Tutkimuksen toteuttaminen ajoittui vuosiin 2020–2022, mutta tutkimusraportti on viimeistelty loppuun vasta keväällä 2023. Tutkimuksen tärkein osuus: tutkimuksen tulokset ja keskeiset havainnot sekä tutkimuksen tuloksena syntynyt tuotos (liite 4 - Muistilista ennakoivista toimenpiteistä organisaation resilienssin kehittämiseksi) on kuitenkin kirjoitettu valmiiksi heti tutkimuksen toteuttamisen ja litteroinnin jälkeen. Siksi voidaan katsoa, että viiveellä ei ole ollut vaikutusta itse tutkimuksen tuloksiin, kuten olisi voinut olla, jos esimerkiksi toteuttamisvaiheen ja analyysivaiheen välissä olisi ollut pitkä tauko.

6.3 Jatkotutkimukset

Organisaation resilienssin taso ei ole koskaan stabiili, vaan se vaihtelee ajan mittaan. Siksi on tärkeää seurata sitä säännöllisesti, jotta ymmärretään kuinka se kehittyy ja muuttuu eri tilanteissa. Kun ymmärretään, miten resilienssi näyttäytyy normaaleissa pienimuotoisemmissa liiketoimintamuutoksissa, jotka vaikuttavat yrityksen arkeen, on resilienssitekijöitä helpompi kehittää ja vahvistaa myös suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti. (Seville 2017, 15.) Kohdeyrityksessä kannattaisikin seurata resilienssin kehittymistä esimerkiksi vuosittain tehtävin resilienssianalysein. Apuna tässä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksen tuloksena syntynyttä työkalua. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten organisaation resilienssi kehittyy henkilöstön kokemuksen mukaan, kun resilienssiä vahvistavia toimenpiteitä saadaan yrityksessä toteutettua ja miten näkemykset mahdollisesti ajan mittaan muuttuvat – vai muuttuvatko?

Niemisen ja muiden (2017, 76) mukaan organisaation resilienssi on monimuotoinen ja moneen suuntaan avautuva ilmiö, jota on mahdollista tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin henkilöstön kokemuksiin organisaation resilienssistä, joten tutkimus kasvattaa käsitystä siitä, kuinka henkilöstö kokee organisaation resilienssin ja tuo esiin erityisesti heidän näkemyksiään ilmiöstä. Lisäksi tutkimuksessa korostuivat vahvasti yrityksen sisäiset resurssit sekä sisäisten muutosten aiheuttamat ennakoimattomat tapahtumat. Kattavan kuvan saamiseksi ilmiötä tulisi jatkossa tarkastella myös organisaation ulkopuolelta, ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka organisaation resilienssi ilmiönä näyttäytyy esimerkiksi asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1.p. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 19.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 29.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience. Current state of research and future directions. *Omega Oxford*, 62, 1–18. Viitattu 17.11.2020. <https://www.sciencedirect.com/journal/omega>. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004.
- Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. 2018. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7, 6, 491–503. Viitattu 17.11.2020. <https://www.ijhpm.com>. doi: 10.15171/ijhpm.2018.06.
- Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. 2011. Resilience. The concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49, 18, 5375–5393. Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Buchanan, D., Huczynski, A. 2017. Organisational behaviour. 9. p. Harlow: Pearson.
- Burnard, K. J. & Bhamra, R. 2019. Challenges for organisational resilience. *Continuity & resilience review*, 1, 1, 17–25 . Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Conz, E. & Magnani, G. 2019. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 3, 38, 400-412. Viitattu 19.2.2021. <https://www.sciencedirect.com/journal/european-management-journal>.
- Duchek, S. 2020. Organizational resilience. A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 1, 215–246. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Emerald Insight Staff. 2005. Introduction to modern leadership. Bradford, England: Emerald Group Publishing. E-kirja. Viitattu 19.2.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 14.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Printon, Viro: Kauppakamari.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. *Innostava uudistuminen – kestävä kasvu*. Tampere: Teknologiainfo Teknova.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21, 3, 243–255. Viitattu 24.11.2020. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

Linnenluecke, M. K. 2017. Resilience in business and management research. A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19, 1, 4–30. Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos. 2. laitos (4. laitoksen pohjalta)*. Helsinki: International Methelp. Viitattu 5.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Miller, D. & Proctor, A. 2016. *Enterprise Change Management: How to prepare your organization for continuous change*. Lontoo: Kogan Page Limited.

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J. 2017. *Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen*. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT. Viitattu 23.11.2020. <https://finna.fi>, 3AMK-kirjastot.

OrgRes Diagnostics. OrgRes Tool. 2019. Viitattu 31.11.2020. <https://www.resorgs.org.nz/orgres-tool/>.

Seville, E. 2016 ja 2017. *Resilient organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*. Lontoo: Kogan Page Limited.

Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E. A. & Irawanto, D. W. 2019. Organizational resilience and organizational performance. Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of strategic management journal*, 18, 2, 1–7. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos*. Helsinki: Tammi. Viitattu 23.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Viitattu 15.5.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Vargo, J. & Seville, E. 2011. Crisis strategic planning for SMEs. Finding the silver lining. *International journal of production research*, 49, 18, 5619–5635. Viitattu 18.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Williams, A., Whiteman, G. & Kennedy, S. 2019. Cross-Scale Systemic Resilience: Implications for Organization Studies. *Business & society*, 60, 1, 95–124. <https://janet.finna.fi>, Sage Premier.

Wood, P. 2012. Resilient thinking. Protecting organizations in the 21st century. Books24x7: IT Governance Publishing. Viitattu 17.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Books24x7 ITPro.

Yleinen suomalainen ontologia, YSO. Resilienssin käsite. Viitattu 24.11.2020.
<http://www.yso.fi/onto/yso/p25253>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,

Tässä vielä lisätietoja tutkimuksesta, kuten lupasin. Tutkimukseni aiheena on organisaation resilienssi ja uudistumiskyvykkyyden vahvistaminen Pk-yrityksessä. Organisaation resilienssi tarkoittaa organisaation kykyä sopeuttaa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja kuvata niitä tekijöitä ja käytäntöjä, jotka tukevat ja vahvistavat organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä odottamattoman tapahtuman sattuessa, sekä pohtia, kuinka niitä voidaan kehittää kohdeorganisaatioissa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimushaastattelut tehdään teemahaastatteluna, eli haastattelu etenee keskustelunomaisesti, riippuen siitä, mitä ajatuksia aihe haastateltavassa herättää ja millaisia näkemyksiä hänellä niistä on. Tutkimuksessa ei ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan siinä ollaan kiinnostuneita nimenomaan haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista siitä, mitä sopeutumis- ja uudistumiskyky organisaatiolta vaatii odottamattomissa ja yllättävissä tilanteissa.

Kaikki haastattelut tallennetaan myöhempää tarkastelua varten. Otteita haastateltavien lausumista voidaan nostaa lyhyinä lainauksina esille tutkimusraportissa, kuitenkin niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida missään vaiheessa tunnistaa, tai yksilöidä tiettyyn haastateltavaan. Haastatteluai-
neistoa käsittelee vain tutkija itse, eikä sitä luovuteta sivullisille. Kaikki haastattelutilanteessa saatu aineisto on luottamuksellista ja pysyy tutkijan ja tutkittavan välisenä myös tutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Lisäksi tallennettu aineisto tuhoetaan 2 vuotta tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, joten pyydänkin palauttamaan suostumuslomakkeen minulle, jos haluat osallistua tutkimukseen. Kiitos!

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla minuun yhteydessä puhelimitse, tai sähköpostitse.

Liite 2. Suostumus tutkimushaastatteluun osallistumisesta

Tutkimuksen nimi:

Organisaation resilienssi: uudistumiskyvykkyyden vahvistaminen huonekalualan Pk-yrityksessä

Tutkija ja oppilaitos:

Tanja Koistinen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Osallistun yllä mainittuun opinnäytetyötutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia organisaation resilienssiä ja uudistumiskyvykkyyttä organisaatiossa, jossa työskentelen. Olen lukenut saamani ennakkotiedot tutkimuksesta, siihen liittyvästä tiedonkeruusta sekä haastatteluaineistojen käsittelystä. Tutkimuksen tarkoituksesta on kerrottu minulle myös suullisesti ja minulla on ollut mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä niin halutessani. Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksen toteutuksesta ja annan suostumukseni haastatteluaineiston hyödyntämiseen tutkimuskäytössä.

Jyväskylässä ____ . ____ .2021

(Allekirjoitus ja nimenselvennys)

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko

Alustus:

Aiheena haastattelussa on organisaation resilienssi ja uudistumiskyvykkyyden vahvistaminen huonekalualan pk-yrityksessä. Organisaation resilienssi tarkoittaa tässä tutkimuksessa kykyä sopeuttaa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tarkoituksena on keskustella tästä aiheesta sinun näkökulmastasi. Sopiihan, että haastattelu tallennetaan?

Taustatiedot haastateltavista:

- Haastateltavan syntymävuosi
- Haastateltavan koulutustausta
- Työvuodet nykyisessä organisaatiossa
- Ammattinimike tai työtehtävä
- Toimitko työssäsi esimiesasemassa

Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset:

- **Ennakointi ja tulevaisuuteen varautuminen**
 - Mitä odottamattomia tai yllättäviä tilanteita olet kokenut tässä organisaatiossa, jotka ovat vaatineet organisaatiolta sopeutumista ja uudistumiskyvykkyyttä?
 - Miten nämä yllättävät tilanteet ovat vaikuttaneet organisaation toimintaan ja omaan työhösi?
 - Mitkä asiat ovat auttaneet sinua selviytymään näissä tilanteissa?
 - Miten koet, että organisaatiossasi on varauduttu erilaisiin odottamattomiin tapahtumiin?
 - Onko mielestäsi odottamattomista tapahtumista mahdollista nähdä merkkejä ennalta? Mitä?
- **Johtaminen, päätöksentekokyky ja tavoitteellisuus**
 - Mitkä asiat johtamisessa ovat mielestäsi tärkeitä odottamattoman tilanteen yllättäessä?
 - Miten pyrit itse omalla toiminnallasi vaikuttamaan odottamattomista tilanteista selviämiseen?
 - Onko sinulle yleensä selvää, kuinka odottamattomassa uudessa tilanteessa tulisi toimia ja miten siitä selvittää?
 - Koetko voivasi vaikuttaa omaa työtäsi koskeviin päätöksiin, että tavoite saavutettaisiin? Millä tavalla?
- **Resurssit ja verkostot**
 - Miten mielestäsi organisaation resurssit vaikuttavat odottamattomaan tilanteeseen?
 - Millä tavoin organisaatiossasi joustetaan odottamattomissa tilanteissa?
 - Miten organisaatiossasi hyödynnetään ulkoisia resursseja tai verkostoja kriisin aikana?
 - Keneltä saat tukea odottamattomissa tilanteissa? Millaista tukea?

- Miten koet saamasi tuen omasta näkökulmastasi?
- **Luovuus ja innovointi**
 - Missä tilanteissa koet voivasi käyttää luovuutta ja innovoida?
 - Tartutaanko organisaatiossasi mielestäsi uusiin ideoihin?
 - Kuvailisitko, millainen on mielestäsi organisaationne ”uusi normaali” koronakriisin jälkeen.
- **Tulevaisuus, kehittyminen ja jatkuva oppiminen**
 - Mitä koronakriisin aikaisista toimista opittiin organisaatiossasi?
 - Kuvailisitko, kuinka organisaatiossasi annetaan palautetta?
 - Miten organisaatiossasi suhtaudutaan oppimiseen ja kouluttautumiseen?
 - Miten jatkuvaa oppimista tuetaan organisaatiossasi?
 - Miten kehittäisit sopeutumis- ja uudistumiskykyä organisaatiossasi tulevaisuudessa?

Liite 4. Muistilista ennakoivista toimenpiteistä organisaation resilienssin kehittämiseksi

1. Kartoita etukäteen yhdessä henkilöstön kanssa mahdollisia riskejä ja odottamattomia tapauksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Pohtikaa yhdessä, kuinka näihin tilanteisiin voidaan juuri teillä varautua ennalta. Kirjatkaa myös ylös niitä merkkejä, jotka voivat viitata siihen, että kyseinen tapahtuma saattaa olla lähellä. Lisäksi laatikaa henkilöstön kanssa yhteistyössä toimintasuunnitelmat näiden tapahtumien varalle.
2. Vähennä epävarmuutta odottamattomissa tilanteissa kommunikoimalla ja miettimällä tiedonjakokanavat valmiiksi. Huolehdi, että kaikilla on yhteinen päämäärä selvillä ja että kaikki osapuolet ovat tietoisia vastuulleen kuuluvista tehtävistä eri tilanteissa. Varmista lisäksi, että kaikilla on tiedossa, mistä löytyvät yhdessä etukäteen mietityt toimintasuunnitelmat. Kun tarvittavat toimenpiteet odottamattoman tilanteen yllättäessä on kirjattu ylös toimintasuunnitelmaan, ja jokainen tietää lisäksi oman roolinsa ja vastuunsa noissa tilanteissa, vähentyy myös yleinen kuohunta yllättävässä tilanteessa.
3. Varmistu etukäteen siitä, että hiljaista tietoa ei ole vain yhden työntekijän hallussa. Kirjatkaa ylös kriittiset työtehtävät jokaisen henkilön osalta sekä tallentakaa ohjeet niiden hoitamiseksi yhteisesti sovittuun sijaintiin. Sopikaa sijaisjärjestelyt mahdollisuuksien mukaan etukäteen ja varmistakaa esimerkiksi työnkierrolla, että yllättävässä tilanteessa organisaation kriittiset toiminnot saadaan ylläpidettyä.
4. Seuraa jaksamista. Pyri jakamaan kuormitusta tasaisesti ja seuraa henkilöstön jaksamista koko odottamattoman tilanteen ajan. Tee tarvittaessa korjausliikkeitä hyvissä ajoin ja muista huolehtia myös omasta jaksamisestasi. Muista, että osa ihmisistä reagoi vasta akuutin tilanteen päätyttyä.
5. Kokoa hyvä tiimi ja pidä hyvistä tyypeistä kiinni. Teetä henkilöstöllä persoonallisuustestit, joilla lisää ymmärrystä tiimin vahvuuksista ja hyödynnä potentiaalin parhaalla mahdollisella tavalla. Jaa tulokset koko tiimin kesken, siten ymmärrätte toisianne paremmin.
6. Sitouta henkilöstö mahdollisimman hyvin organisaatioon. Tarjoa joustoa ja pyri helpottamaan työn ja yksityiselämän yhtensovittamista. Palkan tulee olla linjassa työtehtävien kanssa, mutta usein sitäkin tärkeämpää on kokemus arvostetuksi tulemisesta. Kiitä, kehu ja anna palautetta. Arvosta jokaisen työpanosta ja tee se näkyväksi myös arjen puheissa.
7. Huolehdi sisäisistä ja ulkoisista resursseista. Henkilöstö ja hyvät verkostot ovat yksi yrityksen tärkeimpiä voimavaroja odottamattoman tilanteen yllättäessä, varsinkin akuuteissa tilanteissa. Ylläpidä verkostoja, joista saat hankittua lisäresursseja tarvittaessa.
8. Johda tilannetta, kommunikoi toistuvasti missä mennään sekä panosta avoimeen viestintään. Tiedota heti, kun mahdollista. Tämä vähentää epävarmuutta stressaavassa

tilanteessa sekä luo toivoa ja varmuutta tulevaisuuteen. Usein mielikuvitus ja siitä syntyvät huhut täyttävät viestinnän puutteesta syntyvän tyhjän tilan, joten tiedota silloinkin, vaikka uutta kerrottavaa ei olisikaan.

9. Ole saatavilla ja tavoitettavissa. Tarjoa työntekijöille heidän tarvitsemaansa tukea. Toisille tämä tarkoittaa konkreettista apua, kuten esimerkiksi apua työtehtävien priorisointiin kriisitilanteessa ja toisille tämä voi tarkoittaa henkistä tukea tai esimerkiksi keskustelumahdollisuuksia.
10. Odottamattomassa tilanteessakin asenne ratkaisee! Tiedosta kuitenkin, että osalla innostuminen kestää pidempään kuin toisilla. Kannusta henkilöstöä pitämään yllä osaamistaan ja kehittämään itseään. Tämä tuo mukanaan uusia ideoita ja auttaa innovoimaan odottamattomissa tilanteissa, joissa pitää etsiä uusia toimintamalleja ja keksiä ratkaisuja ennalta arvaamattomiin tilanteisiin.