



Resilienssi organisaation toiminnan tukena kriisitilanteessa

Integratiivinen käsitetutkimus

Anna Rantamäki

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2024

Organisaation ja talouden johtaminen

Rantamäki, Anna

**Resilienssi organisaation toiminnan tukena kriisitilanteessa
Integratiivinen käsitetutkimus**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 46 sivua.

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten resilienssi tukee organisaation toimintaa kriisitilanteessa. Kaikki organisaatiot kohtaavat toiminnassaan kriisitilanteita. Esimerkiksi maailmanlaajuiset kriisit vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja organisaatiot kohtaavat myös sisäisiä kriisejä. Tutkimuksessa tarkasteltiin resilienssiä kriisitilanteessa organisaation näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

Tutkimusaineisto haettiin tietokannoista Elsevier ScienceDirect, Emerald Insight ja ProQuest Central sekä manuaalisella haulla Finnan kansainvälisten artikkelien hakupalvelusta. Tutkimukseen otettiin laadunarvioinnin jälkeen mukaan yhdeksän artikkelia. Tutkimukseen valitut artikkelit ovat vuosilta 2021–2023. Aineistosta muodostettiin kokonaisuus sisällönanalyysin avulla. Tutkimuskysymyksen muodostettiin vastaus yhdistelemällä käsitteitä aineistosta.

Tutkimukseen valituissa artikkeleissa korostuivat samat teemat resilienssin vahvistajina kriisitilanteessa. Organisaation resilienssiä kriisitilanteessa tukevinä tekijöinä nousivat esiin johtamistaidot, avoin viestintä, kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri, luottamus ja yhteistyö. Tulokset nostivat esiin hyvien verkostojen merkityksen organisaatiolle kriisitilanteessa.

Tutkimustulosten mukaan organisaatio, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja sujuva yhteistyö pystyy toimimaan paremmin kriisitilanteessa. Tutkimusaiheesta sai selkeän kokonaiskuvan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden resilienssin kehittämisen tukena.

Avainsanat (asiasanat)

Resilienssi, organisationaalinen resilienssi, kriisi, integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Muut tiedot

-

Rantamäki, Anna

**The effects of organisational resilience on the organisation's operation in a crisis
Integrative literature review**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 46 pages.

Business Administration. Degree in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to describe how resilience supports organisation in a crisis. An unstable operating environment increases the importance of resilience. The aim was to identify factors that support organisation's operation during crisis. The thesis was conducted as a literature review.

Data was searched using Elsevier ScienceDirect, Emerald Insight and ProQuest Central databases and by hand search using Finna.fi database. After quality assessment nine research articles were selected to final review and analysis. Selected articles are published in years 2021– 2023. Articles were written from organisation's perspective. The analysis of data was performed using content analysis method.

The research results confirmed the role of organisational resilience in crisis. Based on the results leadership skills, open communication, trust, and co-operation are key factors in organisational resilience. The results also showed the importance of well-known networks in crisis. The results confirmed that the desire to learn new ways to operate helps organisation to adapt to crisis.

Organisations that are open to new ways to operate and support learning are more capable to operate in crisis. The results showed that open communication creates trust in organisations. The results of the thesis can be used to support development of organisational resilience.

Keywords/tags (subjects)

Resilience, organisational resilience, organizational resilience, crisis, integrative literature review

Miscellaneous

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	7
3	Resilienssi.....	7
3.1	Resilienssin määritelmä.....	7
3.2	Organisationaalinen resilienssi	9
3.2.1	Organisationaalisen resilienssin kulmakivet.....	10
3.2.2	Organisaation kulttuuriset ominaisuudet resilienssin vahvistajina.....	10
3.3	Yksilön resilienssi.....	12
4	Kriisi	13
4.1	Kriisin kohtaaminen.....	13
4.2	Kriisin vaiheet	16
4.3	Kriisistä palautuminen.....	18
5	Organisaation resilienssin hallinta.....	19
6	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus	20
6.1	Aineiston valinta.....	21
6.2	Laadun arviointi.....	25
6.3	Aineiston analyysi.....	26
7	Tulokset.....	30
7.1	Johtaminen.....	30
7.1.1	Arvostava johtaminen.....	30
7.1.2	Kriisijohtaminen.....	31
7.2	Toimintakyky	32
7.2.1	Joustavuus ja yhteistyökyky.....	32
7.2.2	Viestintä	33
7.2.3	Arvojen mukainen toiminta	34
7.2.4	Tukitoimet.....	35
7.2.5	Oppiminen	35
8	Pohdinta.....	36
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	36
8.2	Tulosten tarkastelu.....	37
8.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	38

Lähteet	40
Liitteet	44
Liite 1. Tiedonhakuprosessi	44
Liite 2. Laadun arviointi	45

Kuviot

Kuvio 1. Resilienssin vastineet palautuvuus ja palautumiskyky sekä niiden lähitermit	8
Kuvio 3. Resilientin organisaation keskeiset ominaisuudet	12
Kuvio 4. Kriisinhallinnan sykli	16
Kuvio 5. Kriisin vaiheet	17
Kuvio 6. Resilienssin vaikutus poikkeustilanteessa	18
Kuvio 7. Resilienssi vaatii suunnittelua ja mukautuvuutta	20
Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällön analyysin eteneminen	27

Taulukot

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	22
Taulukko 2. Tiedonhaun hakusanat ja -lausekkeet	23
Taulukko 3. Aineiston esittely	24
Taulukko 4. Laadunarvioinnin kriteerit	26
Taulukko 5. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	28
Taulukko 6. Esimerkki luokkien muodostumisesta	29

1 Johdanto

Kiinnostus organisaation resilienssin vaikutuksiin on kasvanut viime vuosina. Organisaatiot tarvitsevat kykyä ennakoida ja tunnistaa riskejä. Ennakoinnista huolimatta jokainen organisaatio kohtaa kriisitilanteita. Kriisitilanteet voivat olla organisaation sisäisiä kriisejä tai tilanteita, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ulkopuolelta. Organisaationaalinen resilienssi auttaa organisaatiota kohtaamaan tilanteet, löytämään tilanteisiin uusia näkökulmia ja sopeuttamaan toimintaa tilanteen mukaan. Tulevaisuudessa organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän kykyä toimia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Seville 2017, 3–4.) Globaalissa toimintaympäristössä tapahtuvat yllättävät muutokset koskettavat organisaatioita maailmanlaajuisesti ja niillä on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan (Bhamra, Burnard & Dani 2016, 3). Organisaatioilta vaaditaan sopeutumiskykyä, jotta ne pystyvät toimimaan epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa (Bhamra ym. 2016, 23).

Resilienssi on herättänyt kiinnostusta esimerkiksi COVID-19-pandemian vuoksi, joka yllätti monet organisaatiot ja pakotti ne kehittämään nopeasti vaihtoehtoisia toimintatapoja. Koronavirus koeteli organisaatioiden ja yksilöiden sekä yhteiskunnan resilienssiä ja se loi myös pysyviä muutoksia monien organisaatioiden toimintatapoihin. COVID-19-pandemia vauhditti useiden organisaatioiden digitalisaatiota, kun lukuisissa organisaatioissa työntekijät siirtyivät nopealla aikataululla kokonaan työskentelemään etänä. (Perttula, Frilander, Laitinen, Lantto, Monni, Mäkelä & Vorne 2023, 3.) COVID-19-pandemian aikana työntekijöitä kuormittivat esimerkiksi pelko sairastumisesta, paine omaksua nopeasti uusia toimintatapoja ja huoli oman työn säilymisestä (Perttula ym. 2023, 3).

Organisaatiot ovat myös riippuvaisia esimerkiksi sähköstä, vedestä ja tietoliikenneyhteyksistä, mikä lisää niiden haavoittuvuutta ja riippuvuutta ympäröivistä toimijoista. (Resilienssi ja jatkuvuuden hallinta) Venäjän hyökkäys Ukrainaan aiheutti inhimillisen kärsimyksen lisäksi energiakriisin Eurooppaan. Ennätyksellisen korkeaksi noussut energian hinta vaikeuttaa monen organisaation toimintaa. (Energian hinnat ja toimitusvarmuus)

Resilientti organisaatio pystyy säilyttämään toimintakykynsä haasteiden edessä ja parhaassa tapauksessa organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa haasteiden ansiosta. Resilienssi vaatii organisaatiolta kykyä sopeutua muutoksiin. (Koronis & Ponis 2018, 34.) Organisaation resilienssikykyä rakennetaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa (Sorainen 2018, 327).

2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten organisaation resilienssi vaikuttaa kriisitilanteen kohtaamisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa kootaan integratiivisen kirjallisuusanalyysin avulla aiemmin tutkittua tietoa yhteen ja muodostetaan sen pohjalta vastaus tutkimuskysymykseen.

1. Miten resilienssi tukee organisaation toimintaa kriisitilanteessa?

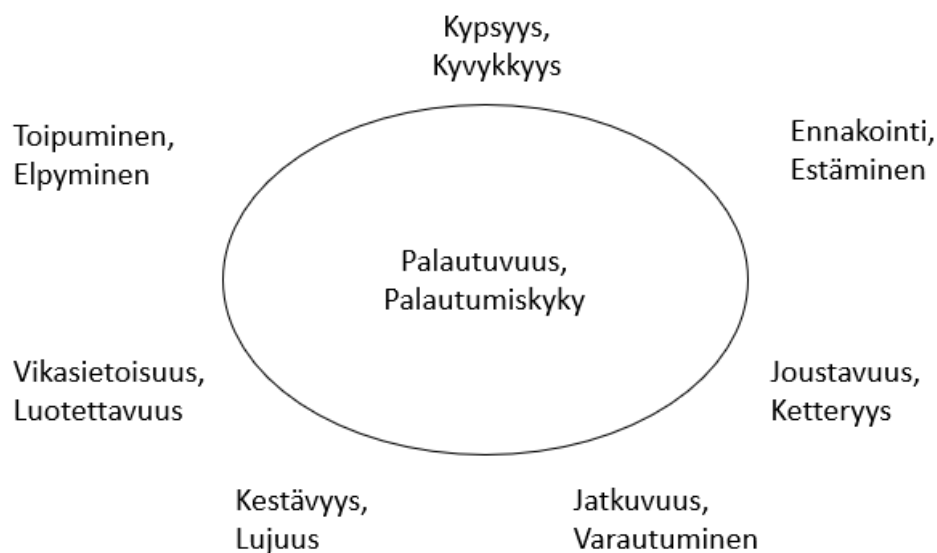
Opinnäytetyön tarkoituksena on nostaa esille asioita, jotka tukevat organisaation toimintaa kriisitilanteessa ja sitä, miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan.

3 Resilienssi

3.1 Resilienssin määritelmä

Termi resilienssi on lainattu fysiikasta, jossa se tarkoittaa materiaalin kimmoisuutta tai iskunkestävyyttä (Poijula 2018, 16). Kielitoimiston sanakirjassa termi resilienssi määritetään kykynä pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja kykynä palautua niistä (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2022). Resilienssin käsite liittyy kiinteästi kykyyn palautua muutosta tai kriisiä edeltäneeseen tilaan (Bhamra ym. 2016,18). Käsitettä resilienssi käytetään kuvattaessa niin yksilöitä ja perheitä, kuin yhteisöjä ja organisaatioita. Tutkimuksessa tarkastellaan resilienssiä organisaation näkökulmasta. Organisaation resilienssiin vaikuttaa myös yksilön resilienssi. Resilientti yksilö on aktiivinen toimija organisaatiossa, joka osaltaan lisää organisaation resilienssiä (Poijula 2020, 127).

Resilienssi liittyy pääosin muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Poijula (2018, 17) määrittää resilienssin kykyä sopeutua poikkeustilanteisiin, jotka aiheuttavat häiriötä organisaation toimintaan, elinvoimaan tai kehittymiseen. (Poijula 2018, 17.) Kaikki resilienssin määritelmät liittyvät kykyyn suojata systeemiä joustavuuden avulla ja kykyyn vahvistaa systeemiä poikkeustilanteessa (Nevalainen, Tukiainen & Myllymäki 2021, 20). Resilienssi on myös kokonaisvaltaista tilannetietoisuutta, kykyä tunnistaa haavoittuvaisuudet ja kykyä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön (Pursiainen 2018, 136). Resilienssin lähitermit (ks. kuvio 1) auttavat konkretisoimaan resilienssin käsitettä (Tukiainen & Myllymäki 2021, 24).



Kuvio 1. Resilienssin vastineet palautuvuus ja palautumiskyky sekä niiden lähitermit (Nevalainen, Tukiainen & Myllymäki 2021, 24)

Poijulan (2020, 25) mukaan resilienssin käsitteen voi tiivistää käsitteisiin toipuminen ja kestävyys. Toipuminen käsitteenä on palautumista kriisiä edeltäneeseen tilaan eli kykyä löytyä tasapaino ja palautua joustavasti vastoinkäymisestä. Kestävyys tarkoittaa, että kehitys jatkuu toipumisen jälkeenkin, jolloin toimintaa on mahdollista parantaa kriisitilanteen seurauksena. (Poijula, 2020, 25.) Resilienssin synonyymiksi sopii termi palautuminen tilanteessa, kun oleellisinta on toipua kriisitilanteesta ennalleen. Palautumiskyky sopii synonyymiksi, kun kyseessä on ennakointi ja valmistautuminen kriisitilanteisiin. Termi palautumiskyky on lähellä johtamista, jonka vuoksi se sopii käsitteenä organisaation resilienssin yhteyteen. (Tukiainen & Myllymäki 2021, 23.)

3.2 Organisaationaalinen resilienssi

Työyhteisöiltä vaaditaan jatkuvaa joustavuutta, koska työyhteisöissä joudutaan ratkomaan päivittäin erinäisiä haasteita. Yllättäviä tilanteita kohdatessa resilienssi työyhteisö pystyy säilyttämään keskeiset toimintonsa, selviää melko nopeasti tilanteen aiheuttamista muutoksista ja pystyy sopeutumaan tilanteeseen. Resilienssi organisaatio pystyy oppimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. (Resilienssi organisaatio) Organisaationaalinen resilienssi ei ole pelkästään organisaation kykyä selvitä häiriötilanteista tai muutoksista, vaan myös organisaation kykyä ennakoita mahdollisia kriisi- tai muutostilanteita ja kykyä sopeutua niihin. Organisaationaalinen resilienssi tarvitsee toimiakseen prosesseja, strategiatyötä ja suunnittelua. (Koroniemi & Ponis 2018, 34.) Organisaatioissa resilienssi vaatii niin yksilöiden kuin organisaation kykyä vastata haasteisiin ja sopeutua muutoksiin (Burnard & Bhamra 2011, 5583). Resilienssin vahvistaminen parantaa organisaation kykyä kohdata haasteita ja yllättäviä tilanteita, mutta se parantaa myös organisaation toimintakulttuuria normaalioloissa (Resilienssi organisaatio).

Organisaation resilienssin kehittyminen vaatii organisaatiolta onnistumisia. Onnistumiset vahvistavat organisaation itsetuntoa. Saarisen mukaan organisaatioissa resilienssi syntyy organisaation arvoista, työhön perehdyttämisestä, onnistumisen kokemuksista, muutosprosesseista ja haasteista. (Saarinen 2021, 34–35.) Organisaation arvot ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaatio kohtaa kriisin (Saarinen 2021, 19). Arvojen ja kulttuurin näkyväksi tekeminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaatiota paremmin. Resilienssin kannalta on merkittävää, että ihmiset ovat heille oikeissa rooleissa organisaatiossa. (Saarinen 2021, 45.) Arvot ja organisaatiokulttuuri sekä johtamisjärjestelmä vaikuttavat olennaisesti resilienssiin. Organisaation johtamisjärjestelmä huomioi ainakin tunnetut vastoinkäymismahdollisuudet ja vahvat arvot auttavat organisaatiota toimimaan ennakoimattomissa tilanteissa. Aina organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan toimi resilienssiä vahvistavasti, joskus organisaation pinttyneet tavat saattavat ohjata vääränlaiseen tekemiseen. (Nevalainen ym. 2021, 141.)

3.2.1 Organisaationaalisen resilienssin kulmakivet

Koroniksen ja Poniksen (2018, 39) mukaan organisaation resilienssin kulmakivet ovat ennakointi, reagointikyky, sopeutuminen ja oppiminen. Ennakointi vaatii mahdollisten uhkien tunnistamista. Organisaation tulee tehdä suunnitelma kriisitilanteiden kohtaamista varten. Ennakointiin liittyy kolme toiminnan tasoa; vaihtoehtoisten toimintatapojen suunnittelu, kriisitilannesuunnitelman luominen ja johdon sekä henkilöstön kouluttaminen kriisitilanteiden varalle. Kriisisuunnitelman luominen kasvattaa organisaation resilienssiä ja henkilöstön sekä johdon kouluttaminen nostaa organisaation toimintakykyä kriisitilanteessa. (Koronis & Ponis 2018, 36.)

Ennakoinnin lisäksi organisaation on kyettävä reagoimaan nopeasti, tehokkaasti ja luovalla tavalla, kun kriisitilanne tulee kohdalle. Kriisijohtamissuunnitelman käyttöön ottamisen lisäksi kriisitilanne vaatii verkostojen hyödyntämistä, nopeita päätöksiä ja luovia ideoita. (Koronis & Ponis 2018, 39.) Kriisitilanteessa tarvitaan nopeita ja tiukkoja toimenpiteitä, normaalitilanteen kehittämis- ja ylläpitotoimenpiteet eivät sovi kriisitilanteeseen. (Saarinen 2021, 45.)

Resilienssi määritellään kykyä palautua takaisin kriisiä edeltäneeseen tilaan. Tässä lähestymistavassa organisaation tulisi saavuttaa takaisin kriisiä edeltänyt tila. Resilienssi voidaan kuitenkin myös nähdä organisaation sopeutumiskykenä, joka kasvaa ja kehittyy ajan myötä. Resilientit organisaatiot ovat avoimempia ja kannustavat henkilöstöään luovempaan ajatteluun, mikä auttaa organisaatioita kehittymään. Organisaatiot, jotka näkevät muutokset mahdollisuuksina, selviytyvät todennäköisemmin kohdatessaan kriisejä. (Koronis & Ponis 2018, 38.) Palautumiseen ei auta ainoastaan ratkaisun etsiminen edellisten kriisitilanteiden ratkaisumalleista. Palautuminen ja kehittyminen tapahtuu sopeutumalla uuteen tilanteeseen tarvittavien muutosten ja uusien näkökulmien kautta. Tämä vaatii kriisin läpikäymistä, ongelmien tunnistamista, kykyä haastaa aiempia toimintatapoja ja kykyä nähdä uusia suuntia ja ratkaisumalleja. (Koronis & Ponis 2018, 39.)

3.2.2 Organisaation kulttuuriset ominaisuudet resilienssin vahvistajina

Resilienssin kulmakivet ennakointi, reagointikyky, sopeutuminen ja oppiminen eivät toimi ilman organisaation sosiaalista pääomaa. Organisaation luotettavuus, henkilöstön sitoutuminen ja organisaation avoin kommunikaatiokulttuuri parantavat organisaation resilienssiä. Resilienssi vaatii organisaatiolta avoimuutta, omistautuneisuutta ja selkeitä ydinarvoja, jotka näkyvät organisaation

päivittäisessä toiminnassa. (Koronis & Ponis 2018, 40.) Arvot antavat suunnan organisaation toiminnalle ja johdolle arvot ovat keskeinen työkalu. Arvoista haetaan vastauksia vaikeisiin kysymyksiin ja parhaimmillaan ydinarvot toimivat päätöksenteon runkona. Keskeisintä on mitkä arvoista koetaan organisaation ydinarvoiksi ja mitä niiden mukaan toimiminen tarkoittaa organisaation arjen toiminnoissa. (Saksi 2020, 18.) Arvot kertovat sen mihin organisaatiossa uskotaan ja jotta ne eivät jää vain sanoiksi niiden tulee myös näkyä organisaation käytännön toiminnassa. (Kauppinen 2002, 21.)

Vahva organisaatiokulttuuri tekee jäsenistään tehokkaita toimijoita. Kulttuurin tulee säilyä joustavana, jotta organisaatio pystyy tekemään yhteistyötä myös muiden tahojen kanssa. Liian sisäänpäin kääntynyt organisaatiokulttuuri tekee yhteistyöstä vaikeaa. Organisaatiokulttuurin syntyminen vaatii yhteisen näkemyksen sisäisistä ja ulkoisista haasteista ja niiden ratkaisukeinoista. (Kuusela 2015, 15–16). Organisaatiokulttuurin ytimen muodostavat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Normit määrittävät mitä odotetaan ja mitä pidetään hyväksyttävänä. Tunteiden kautta syntyy organisaation ilmapiiri, joka vaikuttaa siihen millaiselta organisaatiossa toimiminen tuntuu. (Kuusela 2015, 24.) Organisaation toiminnan kannalta merkittävää on miten myönteisiä, mutta myös negatiivisia tunteita organisaatiossa osoitetaan. Organisaation yhteenkuuluvuus lisääntyy, mitä enemmän positiivisia tunteita ja empatiaa organisaatiossa on. (Kuusela 2015, 21.) Keskeinen tekijä organisaatiokulttuurissa on myös sosiaalinen arvostus. Jos työntekijä ei koe saavansa organisaatiossa arvostusta, hän tuskin myöskään antaa parasta työpanostaan organisaation hyväksi. Esihenkilöiden rooli on merkittävä sosiaalisen arvostuksen kokemuksen luomisessa. Arvostuksen perustan luo luottamus. Luottamus kasvaa organisaatiossa vähitellen. Se rakentuu, kun teot ja puheet vastaavat toisiaan. (Kuusela 2015, 24.) Kuviossa kolme on esitetty resilientin organisaation keskeiset ominaisuudet.



Kuvio 2. Resilientin organisaation keskeiset ominaisuudet (Janhunen 2022, 76 & Koronis & Ponis 2018, 39, muokattu)

3.3 Yksilön resilienssi

Organisaation resilienssiin vaikuttaa myös organisaatiossa toimivien yksilöiden resilienssi (Poijula 2020, 127). Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijän muutoksen. Yksilön näkökulmasta resilienssi näyttäytyy poikkeustilanteessa henkilökohtaisena ominaisuutena sekä organisaation toimintana, joka antaa yksilölle mahdollisuuden muutokselle. Yksilön ja organisaation kyky sopeutua muutokseen liittyy vahvasti yhteen. Kun organisaatio säilyy toimintakykyisenä, on yksilön helpompi toimia ja sopeutua muutokseen. (Janhonen 2022, 85.) Resilientti yksilö on aktiivinen toimija organisaatiossa. Poijulan (2020, 127) mukaan aikuisen resilienssi pohjautuu terveyteen ja hyvinvointiin. Työntekijän käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat siihen, miten hän pystyy selviyty-

mään arjen haasteista ja kriisitilanteista. Hyvän toimintakyvyn omaava työntekijä pystyy näkemään tulevaisuuden mahdollisuuksina, arvostaa itseään ja luottaa omiin kykyynsä selviytyä. (Poiijula 2020, 127.) Osalla on luonnostaan vahvempi resilienssi ja yksilön resilienssiin vaikuttaa myös aiemmat kokemukset elämässä. Omasta hyvinvoinnistaan huolehtimalla pystyy parantamaan omaa resilienssitasoaan. (Johnstone 2019, 52.)

Yksilöt, joilla on paljon psykologista pääomaa, pystyvät joustamaan paremmin muutostilanteissa. Psykologinen pääoma on henkistä pääomaa, jolla on keskeinen merkitys elämässä pärjäämisessä. Psykologinen pääoma tarkoittaa yksilön vahvuuksia, käsityksiä itsestään ja työstään sekä yleistä asennetta elämää kohtaan. Vaikeat tilanteet on helpompi kohdata, jos uskoo pärjäävänsä haasteiden edessä. (Poiijula 2020, 183.) Sosiaalinen tuki on vahvasti yhteydessä yksilön resilienssiin. Ryhmään kuulumisen tunne auttaa vähentämään stressin vaikutuksia ja turvalliset sosiaaliset suhteet vähentävät kielteisiä tunteita stressaavissa tilanteissa. Jos yksilö kokee, että hänet eristetään ryhmästä, eikä häntä arvosteta vaikutukset ovat päinvastaiset. (Poiijula 2020, 132.) Janhunen uskoo, että vuorovaikutus muiden kanssa ja jaetut yhteiset näkemykset vaikuttavat vahvasti siihen, näemmekö asiat mahdollisuuksina vai uhkina (2022, 75). Kriisitilanteessa useimmat pystyvät ylittämään itsensä, mutta jos yksilö on toiminut pitkään liian kovalla kuormituksella, ei jaksamista joustamiseen kriisi- tai muutostilanteessa enää riitä. Tämän vuoksi yksilön resilienssin ylläpitämiseksi on tärkeää säilyttää työkuormitus kestäväenä. (Johnstone 2019, 169.)

4 Kriisi

Sanalla kriisi on useita merkityksiä ja sanan kriisi merkitys on arkipäiväistynyt kielenkäytössä. Kriisi voi olla uhka tai mahdollisuus, se voi olla äkillinen muutos tai pysäyttävä häiriö. (Saarelma-Thiel 2009, 10.) Arkisessa kielenkäytössä kriisillä tarkoitetaan yllättävää, poikkeavaa tai negatiivista tilannetta. Organisaatiolle kriisi merkitsee hetkeä, jolloin on toimintakyvyn säilyttämiseksi tehtävä nopeita ja vaikeita päätöksiä ja valintoja. (Korpinen & Lindström 2020, 23.)

4.1 Kriisin kohtaaminen

Kriisi tulee kohdalle usein odottamatta (Varaudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa 2009, 8). Kriisin luonnetta tai tapahtumapaikkaa ei voi koskaan täsmällisesti ennakoida (Huhtala & Hakala 2007, 16). Kriisitilanteessa päätöksillä on merkittäviä vaikutuksia ja päätökset

on tehtävä aikapaineen alla epävarmoissa olosuhteissa (Miles & Petridou 2016, 71). Kriisejä ovat esimerkiksi onnettomuudet ja palvelukatkot, hitaasti kehittyvät kriisit, väkivallan teot tai uhkailut ja mainekriisit (Varaudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa 2009, 8–9). Kriisi voi olla esimerkiksi organisaatiossa tapahtunut väkivallanteko tai -teko, jossa organisaation jäsen on ollut osallisena. Teko voi olla myös pelkkää uhkailua. Teknologian välityksellä huhut ja väärät käsitykset leviävät nopeasti. Kriisitilanteessa faktojen merkitys viestinnässä kasvaa.

Organisaatioiden mainekriisit ovat hankalia hallita. Ne voivat syntyä yhden henkilön virheellisestä toiminnasta tai koko organisaation toimintavasta. Maine voi myös kärsiä jonkin palveluntuottajan toiminnan vuoksi. Mainekriisin hallinnassa avainasiana on avoimuus ja vastuunotto. (Kuntaliitto 2009, 8–9.) Tulipalo tai veden-, lämmön- tai sähkönjakeluongelmat ovat äkillisiä palvelukatkoksia, jotka vaikeuttavat organisaation toimintaa. Hitaasti kehittyviin kriiseihin organisaation on mahdollista varautua. Ne usein konkretisoituvat nopeasti, mutta kriisin kehityskulku on mahdollisesti ennakoitavissa. Hitaasti kehittyviä kriisejä ovat esimerkiksi epidemiat, työtaistelut, koko yhteiskuntaa koskettavat uhat ja luonnon ääri-ilmiöt.

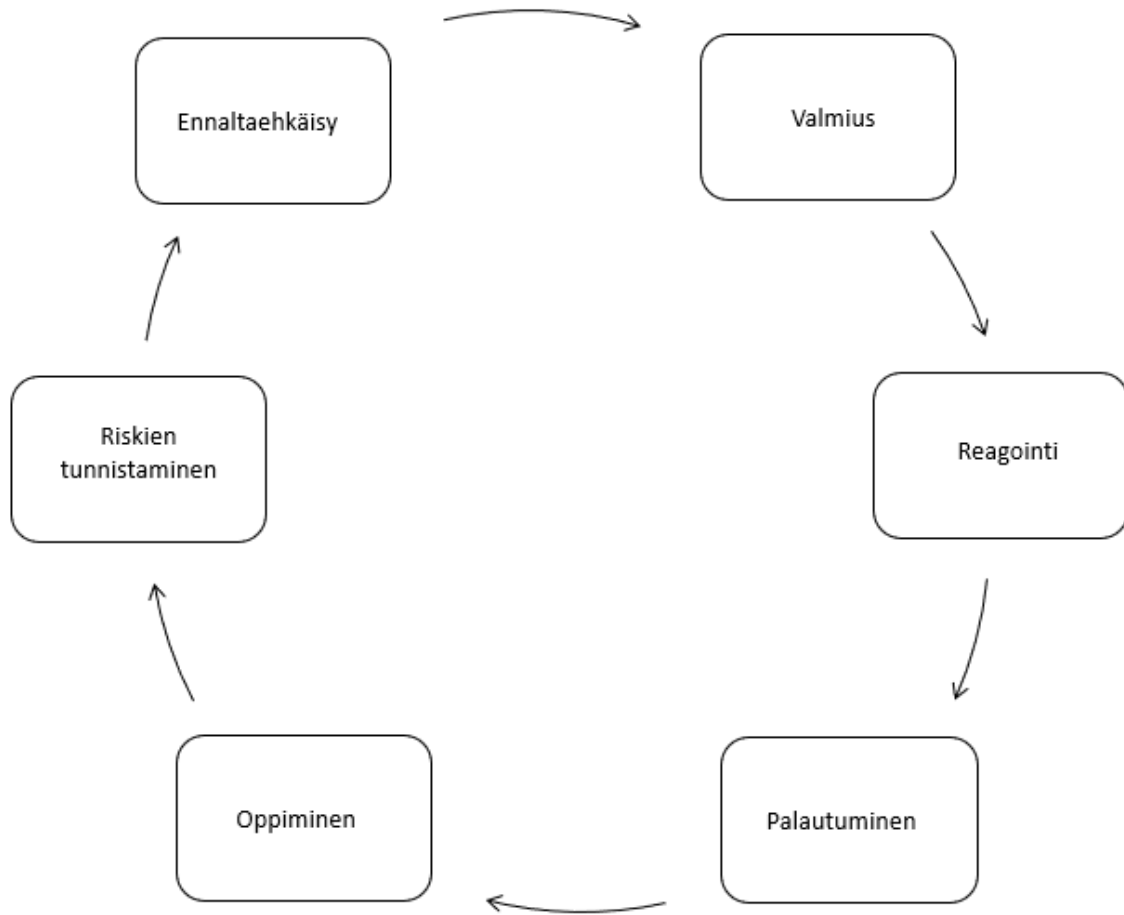
Kriisejä ei pysty koskaan täysin ennakoimaan ja sen vuoksi paras keino valmistautua kriisin kohtaamiseen on luoda organisaatio, joka pystyy toimimaan kriisitilanteessa (Miles & Petridou 2016, 71). Organisaation tapa toimia kriisissä muistuttaa paljon ihmisen tapaa toimia. Organisaatio voi lamaantua, pyrkiä pakenemaan tai alkaa taistelemaan vastaan. (Saarinen 2021, 19.) Kriisitilanteessa kohtaamisella on valtava merkitys. Kohtaaminen tarkoittaa, että tulee kuulluksi ja ymmärretyksi ja riittävästi tietoa asian käsittelemiseksi. (Huhtala & Hakala 2007, 16–17). Epätietoisuus, suru ja viha ovat läsnä kriiseissä, ja viestinnässä on pystyttävä kohtaamaan ihmisten tunteet. Johtaminen on viestintää, jonka vuoksi johtajilta vaaditaan viestintä- ja esiintymistaitojen lisäksi tilannetaajua ja tunteiden huomioonottamista. Epävarmassa ja sekavassa tilanteessa johtajan henkilökohtaiset valmiudet kohdata kriisi korostuvat. Kriisitilanteen kohtaamista voi parantaa koulutuksen ja harjoituksen kautta. (Varaudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa 2009, 11.)

Ihmisellä on monenlaisia tapoja selviytyä vaikeista tilanteista. Kriisitilanteessa hyödyttäviä selviytymiskeinoja ovat luovuttaminen, toimiminen aggressiivisesti ja toisen syyttely. Selviytymiskeinoja kriisitilanteessa ovat esimerkiksi arviointiin perustuvat selviytymiskeinot, rakentavat ja tunnekeskeiset selviytymiskeinot. Järkevä ajattelu, huumorin ylläpitäminen ja myönteiset ajattelumallit ovat

arviointiin perustuvia selviytymiskeinoja. Rakentavia selviytymiskeinoja ovat ongelmanratkaisu, avun pyytäminen ja aikataulusta huolehtiminen. Tunnekeskeiset selviytymiskeinot liittyvät tunteiden ilmaisemiseen, vihan tunteiden hallintaan, kykyyn rentoutua ja anteeksi antamiseen. Parhaiten kriisitilanteessa auttaa useiden eri selviytymiskeinojen yhdistäminen. (Poijula 2020, 63.)

Johtajan ammattitaito tai sen puute näkyy kriisin hetkellä. Ammattitaitoinen johtaja tunnistaa toiminnassaan vahvuudet, jotka tukevat kriisitilanteessa, mutta myös heikkoudet, jotka haittaavat toimintaa. Kriisitilanteessa on tärkeää tunnistaa omat ja organisaationsa heikkoudet. (Sorainen 2018, 324.) Silloin mitataan johtajan näkemys, luottamuspääoma, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneäly sekä suoraselkäisyys (Sorainen 2018, 324). Organisaation johtajalla on näkemystä organisaationsa toiminnasta. Hyvässä tapauksessa näkemys sisältää myös positiivista kriittisyyttä, joka auttaa organisaatiota selviämään kehityksensä tiellä olevista esteistä. Kriisinkestävä näkemys on kykyä nähdä ja sanoittaa oman organisaation toiminta laajemmin niin yhteiskunnallisella tasolla kuin oman toimialan ja työntekijöiden henkilökohtaisella tasollakin. Se on varmuutta rakentaa organisaatio, jossa myönnetään rohkeasti virheet, kannustetaan eteenpäin, kuunnellaan ja arvostetaan eikä pelätä konflikteja. (Sorainen 2018, 325.)

Resilientti johtaja pystyy ottamaan tilanteen haltuun ja luomaan sitä kautta muille turvallisuuden tunnetta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että johtaja toimisi yksin, vaan resilientti johtaja hakee ratkaisuja tilanteisiin yhdessä muiden kanssa. (Jantunen 2022, 77.) Parasta pääomaa kriisin keskellä on luottamus. Johtajan on oltava läsnä tilanteessa ja johdettava joukkojaan edestä. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa ja sitä rakentavat kaikki organisaation työntekijät ja organisaatiossa tehdyn työn tulokset. (Sorainen 2018, 327.)



Kuvio 3. Kriisinhallinnan sykli (Pursiainen 2018, 5, muokattu)

4.2 Kriisin vaiheet

Kriiseille on tyypillistä, että ne etenevät vaiheittain (ks. kuvio 3). Ensimmäinen kriisin aiheuttama reaktio yleensä lamaannuttaa toiminnan tuo esiin kieltoreaktion. Ensimmäisen vaiheen kesto on useimmiten muutamasta tunnista pariin päivään. Ensimmäinen vaihe suojaa ihmistä ja antaa valmiuden toimia kriisitilanteessa. Silloin on mahdollista siirtää tunteet hetkeksi sivuun, jotta pystyy toimimaan kriisin keskellä. Jonkin ajan kuluttua kaikki tunteet kuitenkin nousevat esiin, jonka vuoksi tunteiden käsittely on tärkeää, jotta toipuminen on mahdollista. Kriisitilanne tarvitsee aina

johtajan. Tilanteen purkamiseen vaikuttavat oleellisesti niiden henkilöiden toimet, jotka pystyvät tilanteessa toimimaan ja ottamaan vastuuta toiminnasta (Huhtala & Hakala 2007, 172).

Toinen vaihe on vihan, kiihtymisen ja havahtumisen vaihe. Kriisin toinen vaihe kestää noin neljä viikkoa. Toisessa vaiheessa ihmisen kokee sisäistä kaaosta, tunteet nousevat esiin ja ihminen alkaa vaatimaan tietoa kriisitapahtumasta sekä perusteluja tapahtumien syistä. (Saarelma-Thiel 2009, 22.) Kun tapahtuneesta kuluu riittävästi aikaa, oppii sen kanssa elämään. Tätä vaihetta kutsutaan arviointivaiheeksi. Arviointivaiheen aikana pystytään sopeutumaan, hakemaan uusia suuntia ja ratkaisemaan ongelmia. Arviointivaihe on työyhteisölle kasvamisen ja kehittymisen ajanjakso. Arviointivaiheessa on myös tärkeää käydä läpi tapahtunut ja pohtia mitä siitä on mahdollista oppia. (Saarelma-Thiel 2009, 23.)

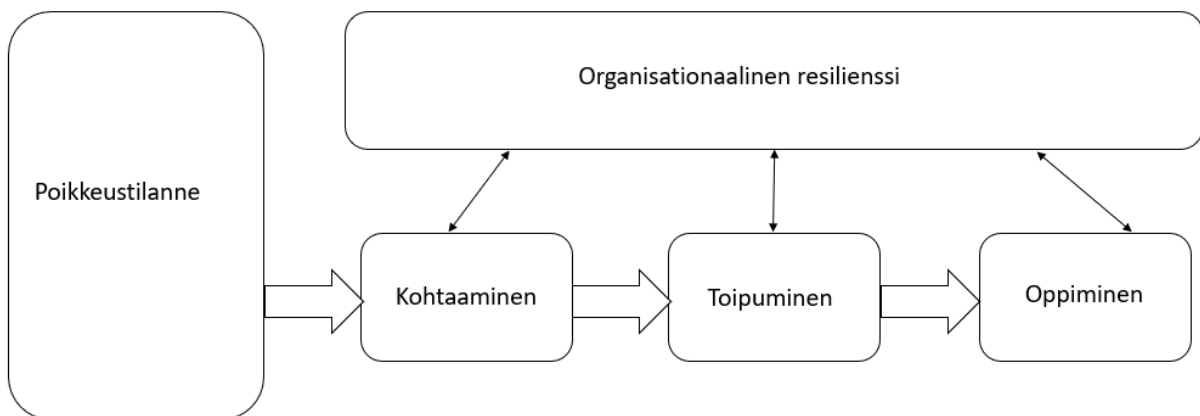
Kriisitilanteissa tarvitaan tehostettua viestintää. Hyvä tiedottaminen rauhoittaa tilannetta ja luo edellytyksiä tilanteessa toimimiseen. Kriisitilanteessa esihenkilön tehtävänä on analysoida tilanne ja ottaa yhteyttä tarvittaviin kohteisiin. Esihenkilön tulee varmistaa, että alaiset saavat tarvittavan tiedon mahdollisimman nopeasti. (Varaudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa 2009, 17.) Mahdolliset epäreiluuden ja vihan tunteet kohdistuvat organisaatiossa kriisitilanteessa vastuuasemassa toimineisiin henkilöihin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kriisitilanteen jälkeen tukitoimet käynnistetään välittömästi tilanteen tullessa eteen. Jos organisaatio ja sen johtajat jäävät vaille tarvittavaa tukea, se vaikuttaa organisaatioon pitkään. Isojen muutosten ja vaikeiden tilanteiden kohtaaminen vaatii paljon ja vie energiaa. Työpaikan aktiivinen tuki on tärkeää ja tukea tulee myös tarjota myös henkilöille, jotka näyttävät pärjäävän. Uuden rakentaminen ja omien ajatusten läpi käyminen sekä ajatusten jäsentäminen helpottavat kriisistä toipumista. (Saarelma-Thiel 2009, 23.) Kriisin vaiheet on kuvattu kuviossa viisi.



Kuvio 4. Kriisin vaiheet

4.3 Kriisistä palautuminen

Resilientin organisaation muodostamiseen ei ole olemassa valmista kaavaa. Organisaationaalinen resilienssi vaatii ennakkointia ja sopeutumiskykyä. Ennakoinnilla pystytään välttämään kriisejä ja valmistautumaan kriisien kohtaamiseen. Kriisit kuitenkin harvoin ovat suunnitelman mukaisia, joten resilienssin luominen vaatii organisaatiolta myös kykyä muuttaa toimintaansa ja kehittyä. (Seville 2017, 8.) Kriisitilanteen läpikäymisen tulisi aina kuulua organisaation prosessiin, koska kriisin läpikäymisen kautta on mahdollista löytää keinoja parantaa organisaation toimintaa, avata keskustelua ja estää kriisitilanteiden syntymistä jatkossa (Korpinen & Lindström 2020, 147). Kriisit saattavat kehittää organisaation toimintaa, resilientit organisaatiot pystyvät toisinaan kääntämään kriisit mahdollisuuksiksi. Kriisi saattaa esimerkiksi vauhdittaa teknologista kehitystä, luoda uusia yhteistyömahdollisuuksia ja auttaa kirkastamaan organisaation arvoja. (Seville 2017, 16.)



Kuvio 5. Resilienssin vaikutus poikkeustilanteessa

Resilienssiä ja liiketoiminnan suorituskykyä tukevat samat asiat; hyvä johtajuus ja organisaatiokulttuuri, vahvat verkostot ja halu kehittyä. Resilienteissä organisaatioissa panostetaan johtamiskulttuuriin ja arvostetaan työntekijöitä. (Seville 2017, 18.) Hyvällä johtajuudella organisaatio selviytyy kriiseistä paremmin. Jos johtaminen on huonoa, edes aiemmin tehdyt suunnitelmat eivät auta organisaatiota kriisitilanteessa. Resilienssiä vahvistava johtajuus on jaettavissa viiteen kategoriaan; arvojen mukaiseen toimintaan, uskon organisaation toiminnasta, kannustavaan johtajuuteen,

saavutettavuuteen ja esimerkillä johtamiseen. (Seville 2017, 33.) Henkilöstö on organisaation resilienssissä merkittävässä asemassa. Se miten henkilöstö toimii yhdessä paineen alla vaikuttaa organisaation selviytymiseen kriisitilanteessa (Seville 2017, 52). Resilienssi liittyy sekä yksilön että organisaation toimintaan kriisi- tai häiriötilanteessa. Se vaatii sopeutumiskykyä ja mukautumista erilaisiin toimintaympäristöihin. (Bhamra, Burnard & Dani 2016, 18.)

5 Organisaation resilienssin hallinta

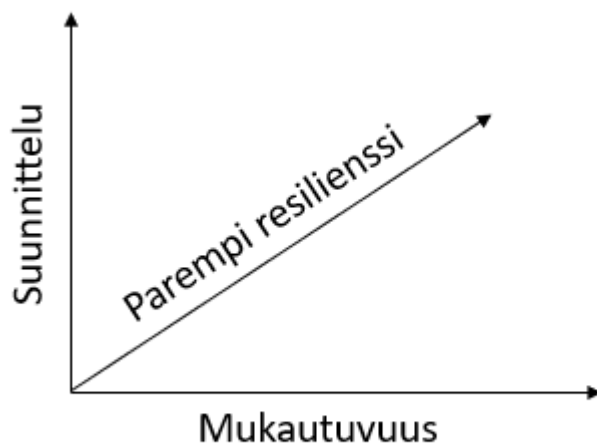
Resilienssin hallinnan ja strategian toimenpiteet voi jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat proaktiivinen, aktiivinen ja passiivinen resilienssin hallinta. Proaktiivisessa vaiheessa on saatu tieto mahdollisesta uhkasta tai riskistä. Riski voi olla ilmeinen tai hyvin hankalasti ennakoitavissa. Aktiivisessa vaiheessa kriisitilanne on akuutissa vaiheessa ja sitä on pyrittävä hallitsemaan ja rauhoittamaan kaikin keinoin. Passiivisessa vaiheessa kriisi ei ole enää akuutisti päällä. Passiivinen vaihe ei tarkoita sitä, ettei mitään tehtäisi, vaan silloin valmistaudutaan uusien kriisien kohtaamiseen. Passiivisessa vaiheessa hankitaan tietoa proaktiivista vaihetta varten. (Nevalainen, Tukiainen & Myllymäki 2021, 37.)

Passiivinen vaihe perustuu organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin, jotka tuovat joustokykyä. Näitä ovat esimerkiksi organisaation toimintakenttä, monipuoliset hankintakanavat, henkilöstön monipuolisuus, organisaatiokulttuuri ja korkeatasoinen johtaminen. Passiivinen resilienssi kehittyy kriiseistä ja läheltä piti tilanteista oppimalla. (Nevalainen ym. 2021, 101.) Usein organisaatioiden suuret muutokset ovat kriisitilanteen käynnistämiä. Ennakointiosaamisen ja muutosvalmiuden avulla muutoksiin pystytään valmistautumaan mahdollisimman hyvin. (Koskelo 2021, 11.)

Aktiivinen resilienssi on toimintaa. Se käsittää reaktioita ja toimenpiteitä, joilla organisaatio vastaa kohtaamiinsa vastainkäymisiin ja parhaassa tapauksessa palautuu niistä entistä paremmalle tasolle. Aktiiviseen resilienssiin kuuluu organisaation johtamisjärjestelmät, päätöksentekomenetelmät ja kyky muuttaa sekä toimeenpanna strategiaa. (Nevalainen ym. 2021, 101.) Johtamalla ja johtamiskulttuurilla on merkittävä rooli organisaation resilienssin hallinnassa. Aktiivinen resilienssi on myös kykyä muutosjohtamiseen. Muutokset tuovat painetta organisaation toimintaan, jolloin muutoksen johtajan johtamistaidoilla on merkittävä vaikutus muutoksen läpiviennissä. Johtajan

tulee saada organisaation henkilöstö mukaan muutoksen läpiviemiseen, jotta muutos saadaan onnistuneesti toteutettua. (Pirinen 2023, 19.)

Sekä passiivista että aktiivista resilienssiä tarvitaan. Passiivinen resilienssi ilman aktiivisia toimenpiteitä ei tarpeellista palautumiskykyä haastavissa muutostilanteissa. (Nevalainen, Tukiainen & Myllymäki 2021, 101.) Koska kriisi ei koskaan täysin vastaa suunniteltua, on organisaation pystyttävä myös mukauttamaan toimintaansa tilanteen mukaan (Seville 2017, 8).



Kuvio 6. Resilienssi vaatii suunnittelua ja mukautuvuutta (Seville, 2017, 8, muokattu)

6 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen ja analyttinen tutkimustapa, jolla tutkitaan alkuperäistutkimuksia (Vilka 2023, 12). Kirjallisuuskatsauksen kautta tiivistetään tutkimusaiheesta olemassa oleva tieto ja luodaan sen avulla johtopäätökset ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen (Vilka 2023, 11). Kirjallisuuskatsauksissa on neljää päätyyppiä; narratiivinen, integratiivinen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Käytettävän metodin valintaan vaikuttaa tutkimuksen luonne, tutkimuksen tarkoitus ja asetettu tutkimuskysymys. (Vilka 2023, 19.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus kuuluu perinteisiin ja osin kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin. Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen kuuluu kriittinen tarkastelu ja etukäteen suunniteltu käsitteellinen taustoitus. (Vilkkä 2023, 25.) Tavoitteena integratiivisella kirjallisuuskatsauksella on kerätä kriittistä ja syntetisoitua tietoa valikoidun aineiston perusteella, jonka avulla voidaan luoda uusia näkökulmia (Vilkkä 2023, 20).

Tyypillistä integratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle on sen prosessinomaisuus. Se sisältää viisi vaihetta; tutkimusongelman nimeäminen, aineiston keruu, aineiston laadun arviointi, aineiston analysointi ja tulkitseminen sekä tulosten esittäminen. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 13.) Integratiivisen kirjallisuuden tekeminen edellyttää, että aiheesta on olemassa paljon tutkimustietoa. Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen voi sisällyttää sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tehtyjä tutkimuksia (Vilkkä 2023, 25).

Kirjallisuuskatsauksessa merkittävä vaihe on kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen. Tutkijalla tulee olla aito kiinnostus aihetta kohtaan ja tutkijan on myös pyrittävä tunnistamaan mahdollisesti aiheeseen liittyvät ennako-oletuksensa, jotta tieto olisi mahdollisimman objektiivista. Tutkimusongelman tulee olla aiheeseen nähden riittävän fokusoitunut, mutta se ei saa olla kuitenkaan liian suppea, jotta siihen on mahdollista vastata. Liian laaja tutkimuskysymys tuottaa liikaa aineistoa, eikä tutkijalla ole mahdollisuutta käsitellä sitä. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 24.)

6.1 Aineiston valinta

Kirjallisuuskatsauksessa hakuprosessi toteutetaan ennalta suunnitellun, perustellun ja toistettavan menetelmän mukaan. Hakuprosessin tulee olla läpinäkyvä ja kattava suhteutettuna tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023, 54.) Avainsanojen ja fraasien tarkka suunnittelu sekä erilaiset hakutekniikat ovat tärkeitä kirjallisuuskatsausta tehtäessä. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi tapahtuu vaiheittain. Hakuprosessi alkaa tunnistamisvaiheesta, jossa hakukriteerien kautta määritellään yleisen tason kehys aineistolle. Toinen vaihe on seulontavaihe, siinä tutustutaan tutkimukseen syvällisemmin. Seulontavaiheessa ennalta määriteltyjen kriteerien avulla saadaan valittua tutkimukseen sopivat artikkelit. (Vilkkä 2023, 55.)

Kriteerit auttavat tunnistamaan kirjallisuuskatsauksen kannalta oleellisen aineiston ja vähentävät virheellisen katsauksen mahdollisuutta. Vain vertaisarvioitujen tutkimusten mukaan ottaminen lisää kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26.) Aineiston valinta aloitettiin määrittämällä mukaanotto- ja poissulkukriteerit, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus käsittelee organisaation resilienssiä kriisitilanteessa • Julkaisuaika 2013–2023 • Tutkimus, tutkimusartikkeli tai väitöskirja • Aineiston lähdeluettelo löytyy • Aineistosta koko teksti saatavilla • Julkaisukieli suomi tai englanti • Vertaisarvioitu artikkeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus ei käsittele organisaation resilienssiä kriisitilanteessa • Aiemmin kuin 2013 julkaistut tutkimukset • Aineisto muu kuin tutkimus, tutkimusartikkeli tai väitöskirja • Aineiston lähdeluettelo ei löydy • Aineistoa ei saatavilla kokotekstinä • Julkaisukieli muu kuin suomi tai englanti • Artikkelia ei ole vertaisarvioitu

Hakusanojen määrittelyn jälkeen on valittava käytettävät tietokannat. Tietokantojen valintaan vaikuttaa tutkittava aihe. Haut kannattaa suorittaa useampaan tietokantaan, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa. (Lehtiö & Johansson 2016, 42.) Ennen varsinaista hakua tehtiin koehakuja eri tietokantoihin. Koehaut eri tietokantoihin tehtiin marraskuun 2023 aikana. Koehakuja tehtiin aluksi Finna.fi- ja Google Scholar-tietokantoihin. Tehdyt koehaut osoittivat, että organisaation resilienssiin kriisitilanteessa liittyviä artikkeleita, jotka täyttivät määritetyt mukaanottokriteerit, löytyi paljon tietokannoista Elsevier ScienceDirect, Emerald Insight ja ProQuest Central. Koehakujen perusteella käytettäviksi tietokannoiksi määrittyivät Elsevier ScienceDirect, Emerald Insight ja ProQuest Central. Tietokantojen valinnan jälkeen niihin tehtiin koehakuja sopivien hakulausekkeiden määrittämiseksi. Koehakujen aikana hakulausekkeitä täsmennettiin, jotta haku saatiin kohdistettua tarkemmin haluttuihin artikkeleihin. Pelkillä hakusanoilla hakiessa tietokannoista tuli tuhansia osumia, täsmennetyt hakulausekkeet rajasivat osumien määrää.

Tutkimuksessa käytetty aineisto haettiin tietokannoista joulukuun 2023 aikana. Tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet on eritelty taulukossa kaksi. Tiedonhaussa hyödynnettiin Boolean logiikkaa, joka on tietokannoissa yleisesti toimiva haun rajausta (Vilka 2023, 59). Boolean logiikan

avulla voi yhdistää sanoja tietokantahaussa niin, että hakua pystyy rajaamaan tai laajentamaan systemaattisesti. (Vilkkä 2023, 59). Tiedonhaussa oleellista on hakujen järjestelmällisyys. Hakuprosessin aikana on pidettävä muistiinpanoja, jotka turvaavat hakuprosessin luotettavuutta. (Vilkkä 2023, 67.)

Taulukko 2. Tiedonhaun hakusanat ja -lausekkeet

Hakusanat ja -lausekkeet	Boolean operaattorit
"organisational resilience" OR "organizational resilience" AND "response to crisis" or "response to crises" AND "crisis management", organisational resilience AND crisis, organizational resilience AND crisis	AND, OR, “

Määritetyillä hakusanoilla ja sisäänottokriteereillä rajattuna tietokannoista löytyi yhteensä 999 artikkelia. Artikkelien määrä kaksoiskappaleiden poiston jälkeen oli 971. Otsikon perusteella rajaimisen jälkeen artikkelien määrä oli 120. Tiivistelmän perusteella rajautui pois 70 artikkelia. Koko tekstin läpikäymisen ja laadunarvioinnin jälkeen valikoitui tutkimukseen kuusi artikkelia. Lisäksi käsinhaulla tutkimukseen löydettiin kolme artikkelia. Manuaalinen haku tehtiin Finnan kansainvälisten artikkelien hakupalvelussa. Hakutermeinä käytettiin “organisational resilience and crisis” ja “organizational resilience and crisis”. Lisäksi käytiin läpi valittujen artikkelien sisällysluettelot, mutta niistä ei löytynyt tutkimukseen sopivia artikkeleita. Tutkimukseen valitut yhdeksän artikkelia ovat kuvattu taulukossa kolme.

Taulukko 3. Aineiston esittely

Tutkijat, vuosi	Tutkimuksen nimi	Sisältö	Menetelmät
Acciarini, C., Boccardelli P. & Vitale, M. 2021	Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach	Yritysten reaktiot COVID-19-pandemiaan ja ratkaisut yritystoiminnan turvaamiseksi.	Laadullinen tutkimus
AlMaian, R. & Qammaz, A. 2022	The Organizational Learning Role in Construction Organizations Resilience during the COVID-19 Pandemic	Organisaation oppimiskyvyn vaikutukset resilienssin rakentumiseen COVID-19-pandemian aikana.	Laadullinen tutkimus
Högberg, K. 2022	Adapt or die: Leadership Resilience during Crisis	Esihenkilöiden suoriutuminen COVID-19 -kriisistä ja resilienssin tukeminen esihenkilötyöllä.	Laadullinen tutkimus
Karreinen, S. Paananen, H. Kihlström, L., Janhonen, K. Huhtakangas, M., Viita-aho, M. & Tynkkynen L-K. 2023	Living through uncertainty: a qualitative study on leadership and resilience in primary healthcare during COVID-19	Terveystieteiden paikalliskojohtajien kokemuksia toimintaympäristön muutoksista COVID-19-pandemian ensimmäisen vuoden aikana.	Laadullinen tutkimus
Mokline, B. & Abdallah, A. 2021	Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis	Resilienssin vaikutus organisaation selviytymiseen COVID-19 -kriisistä.	Laadullinen tutkimus
Ohring, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022	No man is an island: management of the emergency response to the SARS-CoV-2 (COVID-19) outbreak in a large public decentralised service delivery organisation	Ketteryyden saavuttaminen hajautetussa palveluntarjoajaorganisaatiossa.	Laadullinen tutkimus
Prayg, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. 2023	Leading for Resilience: Fostering Employee and Organizational Resilience in Tourism Firms	Esihenkilötyön vaikutuksia resilienssiin matkailualan yrityksissä COVID-19-pandemian alku vaiheessa.	Määrällinen tutkimus
Tvedt, I., Tommelein, I., Klakegg O. & Wong J-M. 2022	Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective	Resilienssin kehittyminen organisaatiossa; organisaation arvojen tuella johtamistylien muuttumisen myötä.	Laadullinen tutkimus
Zahari, A., Mohamed, N. & Said, J. 2021	Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organizational resilience and organizational performance	Johtamiskyvyn ja organisaation resilienssin vaikutukset organisaation suorituskyvyn palaamiseen.	Määrällinen tutkimus

6.2 Laadun arviointi

Laadun arviointi on tärkeä osa kirjallisuuskatsauksen toteuttamista, sen avulla pystytään kattavasti kuvaamaan tutkimukseen valittua aineistoa (Lemetti & Ylönen 2016, 74). Alkuperäistutkimukset valitaan kirjallisuuskatsaukseen jatkuvan arvioinnin periaatteella. Tutkimukset merkitykselliset tutkimukset arvioidaan yksityiskohtaisesti. Laadunarvioinnissa tarkastellaan miten tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen ja onko tutkimus asianmukaisesti toteutettu. (Vilka 2023, 92–93.)

Vilkan (2023, 93) mukaan keskeisiä käsitteitä laadunarvioinnissa ovat pätevyys, luotettavuus, sovellettavuus, siirrettävyys ja yleistettävyys. Laadunarvioinnin tavoitteena on arvioida valittujen tutkimusten laatua ja niiden puutteiden vaikutusta katsauksen tuloksiin. Tutkija voi määritellä ja perustella mitkä alkuperäistutkimusten sisäiset ja ulkoiset sekä soveltuvuuteen liittyvät puutteet ovat kriittisiä ja mitkä eivät ole kriittisiä. (Vilka 2023, 93).

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhdeksän artikkelia ennalta määritettyjen sisäänotto- ja poissulkukriteereiden mukaisesti. Tutkimukseen valittujen artikkelien tutkimusmenetelmät vaihtelivat, jonka vuoksi laadun arvioinnissa ei käytetty yksityiskohtaisia laadunarviointikriteerejä. Aineiston laadunarvioinnissa käytettiin kuutta kriteeriä, jotka määrittävät tutkimuksen laatua.

Kriteerien arviointiin käytettiin kolmeportaista asteikkoa; ”kyllä”, ”heikko” ja ”ei raportoitu”. Tavoitteena laadunarvioinnilla oli kuvata valittujen tutkimusten laatua, eikä sitä käytetty poissulkukriteerinä. (Vilka 2023, 96–97.) Tutkimuksessa käytetty laadunarvioinnin taulukko on Moilasan, Siiven ja Kangasniemen integratiivisena kirjallisuuskatsauksena toteutetusta tutkimusartikkelista (Moilanen, Siipi & Kangasniemi 2019, 331). Vilka (2023, 97) esittää Moilasan, Siiven ja Kangasniemen laadunarviointitaulukon esimerkkinä laadunarvioinnin toteuttamisesta. Laadunarviointiin käytetyt kriteerit on esitetty taulukossa neljä.

Taulukko 4. Laadunarvioinnin kriteerit (Moilanen, T., Siipi, H. & Kangasniemi M. 2019, 331)

Laadunarvioinnin kriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Tarkoitus ja tavoite oli selkeästi esitetty • Tutkimusasetelma on kuvattu tarkoituksenmukaisesti • Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia • Viitekehys on selkeä • Tutkimuksen rajoitukset on esitetty • Tutkimuksen johtopäätökset on tuotu esiin

Tutkimukseen valittujen tutkimusartikkeleiden laatu oli laadunarviointikriteerien mukaan pääosin hyvä. Tutkimusartikkelit käytiin huolellisesti läpi tutkimusten laatua arvioidessa. Tutkija toteutti tutkimusten laadunarvioinnin itsenäisesti. Taulukko valittujen tutkimusten laadunarvioinnista on liitteenä kaksi.

6.3 Aineiston analyysi

Tutkimukseen valitut artikkelit analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Katsaukseen valitut artikkelit ovat erilaisia metodologioiltaan, mikä toi haastetta artikkeleiden analyysiprosessiin. Aineiston analyysin yhteydessä tehdyt muistiinpanot olivat osa analyysiprosessia ja tukivat aineiston syvällistä läpikäyntiä. Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmänä sisällönanalyysi on yleisimmin sovellettava analyysimenetelmä (Puusa & Juuti 2020, 148). Sisällönanalyysillä aineistosta pyritään muodostamaan tiivistetty kokonaisuus kadottamatta aineiston sisältämään tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122). Aineiston tiivistäminen on välttämätöntä, koska ilman tiivistämistä aineisto on liian hajanaista (Puusa & Juuti 2020, 149). Aineistolähtöisen analyysin voi jakaa kolmeen vaiheeseen; aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122). Aineiston analyysi punoutuu tiiviisti aineiston tulkintaan ja päättelyyn, jolla pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 148). Kuviossa kahdeksan on kuvattu aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällön analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123, muokattu)

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla, miten aineisto vastaa tutkimuskysymykseen. Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää käytettävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122). Analyysiyksiköksi valittiin käytettäväksi lauseen osaa tai ajatuskokonaisuutta. Aineisto käytiin läpi huolellisesti useaan kertaan. Kaikki tutkimuskysymykseen vastaavat analysointiyksikön mukaiset ilmaukset analysoitiin ja pelkistettiin.

Taulukko 5. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Information was crucial to understand the situation and what was needed to be done (Ohrling, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022, 7).	Tilanteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystytään luomaan toimintasuunnitelma.
Ability to distinguish between short-term actions and long-term decisions to accurately capture potential opportunities from the crises (Acciarini, Boccardelli & Vitali 2021, 345).	Lyhyen tähtäimen toimien erottaminen pitkän tähtäimen suunnitelmista, jotta pystytään toimimaan parhaan mukaan kriisitilanteessa.
All interview managers emphasized the importance of being able to adapt and learn new tasks on time of the crisis (Högberg 2022, 9).	Sopeutumiskyky auttaa toimimaan kriisitilanteessa. Oppimiskyky auttaa toimimaan kriisitilanteessa.
The results suggest that resilient leadership can strengthen cognitive employee resilience (Prayag, Muskat & Dassanayke 2023, 17).	Resilientti johtajuus vahvistaa työntekijöiden resilienssiä.
The findings indicate that leadership capabilities in the organisation play a key role in improving the overall performance (Mokline & Abdallah 2021, 237).	Johtamistaidot ovat merkittävässä asemassa suorituskyvyn luomisessa kriisitilanteessa.
COVID-19 exposed the reasons why organizational values positively shaped leadership as enacted practises as they influence a resilient learning environment putting employees first (Tvedt, Tommelein, Klakegg & Wong 2022, 275).	Organisaation arvot tukevat työntekijät huomioon ottavaa johtamista kriisitilanteessa.
The conclusion is that an effective collaboration can be only reached if the trust is mutual and that without this the “trap” closes, the organisation becomes ineffective even though “everyone” realises that it would be better to collaborate (Ohrling, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022,13).	Luottamus mahdollistaa tehokkaan yhteistyön organisaatiossa.
Existing well-known networks could easily be accessed and utilised in crisis management activities (Ohrling, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022,7).	Toimivien verkostojen hyödyntäminen kriisitilanteessa.

Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Samaa kuvaavista käsitteistä muodostettiin alaluokat. Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä ja ryhmitelyä jatkettiin muodostamalla yläluokkia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan vastaus tutkimuskysymykseen yhdistelemällä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 127). Taulukossa kuusi on esimerkki luokkien muodostamisesta käsitteistä.

Taulukko 6. Esimerkki luokkien muodostumisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Johtamistaidot ovat merkittävässä asemassa suorituskyvyn luomisessa kriisitilanteessa.	Tilanteen mukaan johtaminen	Johtaminen kriisitilanteessa	Johtaminen
Hallintorakenteiden maldaltaminen nopeuttaa päätöksentekoa.			
Organisaation arvot tukevat työntekijät huomioon ottavaa johtamista kriisitilanteessa.	Työntekijän huomioiminen kriisitilanteessa	Arvostava johtaminen	
Resilientti johtajuus vahvistaa työntekijöiden resilienssiä.			
Tilanteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystytään luomaan toimintasuunnitelma.	Toiminnan sopeuttaminen kriisitilanteeseen	Toimintasuunnitelma	Toimintakyky
Lyhyen tähtäimen toimien erottaminen pitkän tähtäimen suunnitelmista, jotta pystytään toimimaan parhaan mukaan kriisitilanteessa.			
Sopeutumiskyky auttaa toimimaan kriisitilanteessa.	Sopeutuminen	Sopeutumiskyky	
Oppimiskyky auttaa toimimaan kriisitilanteessa.	Oppiminen	Oppimiskyky	
Toimivien verkostojen hyödyntäminen kriisitilanteessa.	Luottamuksellinen yhteistyö	Yhteistyökyky	
Luottamus mahdollistaa tehokkaan yhteistyön organisaatiossa.			

7 Tulokset

Kaikki tutkimukseen valitut artikkelit käsittelevät COVID-19 -kriisiä. COVID-19 -kriisin ajankohtaisuuden vuoksi, sitä on tutkittu paljon viime vuosina. Tutkimukset sijoittuvat ympäri maailmaa ja eri aloille, mutta niissä nousee esille samoja organisaation resilienssiä kriisitilanteessa vahvistavia tekijöitä.

7.1 Johtaminen

7.1.1 Arvostava johtaminen

Esihenkilöiden resilientti johtamistapa vahvistaa työntekijöiden kognitiivista resilienssiä (Prayag, Muskat & Dassanayke 2023, 16). Johtajilla on aktiivinen rooli organisaation resilienssin luomisessa (Karreinen, Paananen, Kihlström, Janhonen, Huhtakangas, Viita-aho & Tynkkynen 2023, 10). Kun johdon viestintä on selkeää, se antaa työntekijöille tilaa toimia haastavissa tilanteissa. Organisaation resilienssi rakentuu organisaation jäsenten henkisen pääoman varaan. Kun työntekijät kokevat saavansa johdolta tukea ja arvostusta omalle työlleen, heidän on helpompi kohdata vaikeat tilanteet ja palautua niistä. Kannustava johtajuus antaa työntekijöille mahdollisuuden ajatella toimintaa uudella tavalla. (Prayag ym. 2023, 16.) Arvostusta kokevat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaation toimintaan (Mokline & Abdallah 2021, 239). Organisaation resilienssi vahvistaa organisaation toimintaa ja tukee organisaation johtamista muutosten tekemisessä ja uudistamisessa (Zahari, Mohamed & Said 2021, 287).

Kyky hyödyntää organisaation ulkopuolisia verkostoja tukee organisaation toimintaa kriisitilanteessa. Ammattitaitoinen henkilöstö tunnistaa millainen yhteistyö tukee organisaation toimintaa. (Prayag ym. 2023, 16.) Kannustava johtaja rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä toimimaan myös mukavuusalueen ulkopuolella yhteisen hyvän vuoksi. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii organisaatiolta oppimiskykyä. (Acciarini, Boccadelli & Vitali 2021, 346.) Työntekijöiden kannustaminen uusiin toimintatapoihin auttaa työntekijöitä kehittymään, mutta auttaa myös organisaatiota selviytymään kriisitilanteessa (Prayag ym. 2023, 16).

7.1.2 Kriisijohtaminen

Tilanteen ymmärtäminen ja tarvittavien toimien määrittely on olennaista kriisin alussa. Kriisitilanne vaatii nopeaa reagoimista, jolloin pitkän tähtäimen strategiasta siirrytään lyhyen tähtäimen strategiaan. Tilannetta katsotaan päivä kerrallaan ja strategiaa vastata kriisiin muutetaan tarvittaessa. (Ohrling, Solberg Carlsson & Brommels 2022, 6.) Lyhyen tähtäimen strategialla pystyy vastaamaan nopeisiin muutostilanteisiin. Tarvittavista toimenpiteistä on tehtävä nopeasti päätökset ja keskityttävä olennaiseen toimintaan organisaation kannalta. (Högberg 2022, 9.) Kriisitilanteessa kiireettömät tehtävät siirretään sivuun ja keskitytään vastaamaan kriisiin tarvittavin keinoin (Ohrling ym. 2022, 6). Organisaation prosessien yksinkertaistaminen ja päätöksentekoketjun madaltaminen nopeuttaa päätöksentekoa ja innovatiivinen ajattelu auttaa löytämään uusia toimintamalleja (Acciarini ym. 2021, 343). Päätöksentekoketjun madaltaminen vaatii organisaation sisäistä luottamusta (Ohrling ym. 2022,9).

Tarvittaessa organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden ottaminen mukaan organisaation kriisijohtamiseen kannattaa. Oikeiden henkilöiden valitseminen kriisijohtoryhmään mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja päätöksenteon (Ohrling ym. 2022, 17). Kriisitilanteessa tilannetta on katsottava avoimesti ja ulkopuoliset asiantuntijat tuovat tilanteeseen uutta näkökulmaa (Karreinen ym. 2023, 11). Jatkuva tilanteen arviointi saatujen kokemusten perusteella on välttämätöntä, jotta tarvittaessa toimintaa voidaan muuttaa paremmin kriisiin vastaavaksi (Ohrling ym. 2022, 9). Organisaation toiminnan sopeuttaminen kriisitilanteeseen on välttämätöntä, jotta toiminta saadaan jatkumaan (Karreinen ym. 2023, 6).

Lyhyet usein pidettävät kokoukset pitävät ajantasaista tilannekuvaa yllä, mikä mahdollistaa tehokkaan toiminnan kokousten välillä (Karreinen ym. 2023, 7). Kriisijohtoryhmän toimiminen rauhallisesti, päättäväisesti omaa sekä muiden osaamista hyödyntäen tukee organisaation selviytymistä kriisitilanteessa (Ohrling ym. 2022, 7). Kyky johtaa resursseja organisaation sopeuttamiseksi kriisitilanteessa vaikuttaa organisaation selviytymiseen kriisistä (Karreinen ym. 2023, 10). Työntekijöillä on paljon tietoa omasta tehtävästään, ottamalla työntekijät mukaan kehittämään uusia toimintatapoja osoitetaan, että kaikkien näkemystä arvostetaan (Tvedt, Tommelein, Klakegg & Wong 2022, 271). Työntekijöiden kokemuksista saadaan arvokasta tietoa organisaation toiminnasta (Tvedt ym. 2022, 273).

Ennakkoon tehty valmistautuminen ja harjoittelu kriisitilanteiden varalle helpottaa kriisin kohtaamista, vaikka tilanteita ei pysty täysin ennakoimaan. (Karreinen ym. 2023, 7). Riskinhallinnan tekniikoiden mukaan ottaminen johtamiseen on auttaa ennakoimaan mahdollisia riskejä ja luomaan strategisia toimintamalleja ongelmien ratkaisemiseksi (Mokline & Abdallah 2021, 239). Kriisisuunnitelmassa ennakkoon suunniteltu tuki henkilöstölle kriisin aikana auttaa tukitoimien aloittamisessa (Karreinen ym. 2023, 11).

Esimerkillä johtaminen luo luottamusta johdon toimintaan (Högberg 2022, 9). Johdon esimerkki yhteistyöstä ja uusien tehtävien omaksumisesta lisää resilienssiä organisaatioon. Organisaation toiminnan tarkastelu eri näkökulmista lisää myös johdon ymmärrystä organisaation toiminnasta ja antaa mahdollisuuden parantaa organisaation toimintaa. Kriisitilanne saattaa vaatia kykyä tarttua tehtäviin, jotka ei normaalitilanteessa kuulu omalle vastuulle. Sopeutumiskyky auttaa organisaatiota pärjäämään kriisin keskellä. (Högberg 2022, 10).

7.2 Toimintakyky

7.2.1 Joustavuus ja yhteistyökyky

Työntekijöiden kohtaaminen yksilöinä parantaa työntekijöiden jaksamista. Emotionaalisen tuen tärkeys korostuu kriisitilanteessa. (Tvedt ym. 2022, 272.) Kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, on heidän helpompi ryhtyä toimeen. Esihenkilöiden tavoitettavuus ja tuki ongelmatilanteissa helpottaa työskentelyä paineen alla. Päivittäiset kohtaamiset ja tiedon jakaminen pitävät yllä tilannetietoisuutta organisaation sisällä. (Prayag ym. 2023, 17.) Johdon tavoitettavuus kriisitilanteessa mahdollistaa työntekijöille tuen ongelmatilanteisiin (Ohrling ym. 2022, 12).

Hyvinvoivat työntekijät, joilla on työ- ja henkilökohtainen elämä tasapainossa, jaksavat paremmin toimia vaikeissa tilanteissa ja palautuvat tilanteista nopeammin (Prayag ym. 2023, 18). Positiivinen asenne auttaa jatkamaan eteenpäin vaikeissa tilanteissa. Selkeät tehtävän kuvat ja oikeat henkilöt heille oikeissa tehtävissä tukevat organisaation toimintaa. (Ohrling ym. 2022, 6.)

Välttämättömien tehtävien ja kiireettömien tehtävien erottelu on tärkeää. Kriisitilanteessa rutiinit luovat turvallisuuden tunnetta ja pitävät yllä uskoa tulevaan (Högberg 2022, 9). Yhteiset kohtaami-

set mahdollistavat kokemusten jaon ja antavat mahdollisuuden jakaa ja vastaanottaa tukea. Mahdollisuus esittää kysymyksiä tilanteesta luo organisaatioon turvallisuuden tunnetta (Tvedt ym. 2022, 273).

Työntekijöiden joustavuuskyky ja mahdollisuus liikkua eri tiimien välillä lisää resilienssiä organisaatiossa. Yhteistyö eri tiimien välillä poistaa raja-aitoja tiimien väliltä ja lisää yhteyttä organisaation jäsenten välillä. (Ohrling ym. 2022, 7.) Tiedon ja osaamisen jakaminen kollegoiden kanssa kasvattaa luottamusta (AlMaian & Qammaz 2023, 10). Sisäisellä liikkuvuudella pystyy muuttamaan organisaation toimintaa joustavasti (Mokline & Abdallah 2021, 241). Työntekijöiden laaja osaaminen organisaation eri osa-alueilta vahvistaa organisaation toimintaa lisäämällä organisaation joustamiskykyä (Högberg 2022, 12). Henkilöstön uudelleen sijoittuminen vaatii henkilöstöltä oppimiskykyä ja tukea esihenkilöiltä muutokseen (Karreinen, Paananen, Kihlström, Janhonen, Huhtakangas, Viita-aho & Tynkkynen 2023, 6). Mahdollisuus työskennellä etänä lisää joustavuutta työn tekemiseen (Mokline & Abdallah 2021, 239). Organisaation kyky toimia paikasta, ajasta ja laitteista riippumatta lisää organisaation ketteryyttä kriisitilanteessa (Mokline & Abdallah 2021, 240).

Yhteistyö lisää organisaation sopeutumiskykyä ja luo ymmärrystä organisaation toiminnasta. Tiedon ja osaamisen jakaminen organisaation jäsenten kesken auttaa toimimaan uusissa tilanteissa. (Prayag, Muskat & Dassanayke 2023, 18.) Kriisitilanteessa yhteistyön merkitys korostuu, koska kriisi vaatii organisaatiolta nopeaa mukautuvuutta tilanteen vaatimaan toimintaan (Acciarini ym. 2021, 347). Kollegoiden välinen luottamuksellinen yhteistyö lisää turvallisuuden tunnetta kriisitilanteessa (Tvedt ym. 2022, 272). Yhteistyö organisaatiolle tärkeiden verkostojen kanssa on tärkeää, koska silloin organisaatiolla on kriisitilanteessa toimivat verkostot tukena (Acciarini ym. 2021, 347). Kriisitilanne voi myös lähentää ja kehittää yhteistyötä verkostojen kanssa (Ohrling ym. 2022, 9). Toimiva yhteistyö verkostojen kanssa onnistuu luottamuksen kautta (Ohrling ym. 2022, 13).

7.2.2 Viestintä

Avoin viestintä lisää ymmärrystä kriisitilanteesta ja auttaa luomaan yhteisen näkemyksen ratkaisukeinoista. Yhteinen tilannekuva mahdollistaa toiminnan saman tavoitteen eteen. (Ohrling ym. 2022, 6). Avoin viestintä vähentää huhujen ja väärän tiedon leviämistä. Kriisitilanteessa ei ole aina ole vastauksia kysymyksiin ja sen myöntäminen lisää avoimuutta. Kriisitilanteessa välitettävä tieto

saattaa olla epämurkkaa vastaanottaa, jonka vuoksi tulee olla erityisen tarkka, miten tiedon esittää. Mahdollisuus esittää kysymyksiä askarruttavista asioista luo kokemuksen kohtaamisesta. (Tved ym. 2022, 273.) Hyvä tiedonkulku poistaa epävarmuuden tunnetta organisaatiossa (Mokline & Abdallah 2021, 241). Kun tulevista toiminnanmuutoksista viestitään selkeästi ja avoimesti, avaten miksi muutoksia tehdään, on henkilöstön helpompi ottaa tieto vastaan (Högberg 2022, 11).

Kriisitilanne on tasapainon hakemista tunteiden ja faktojen välille (Högberg 2022, 9). Tiedon kerääminen tilanteesta ja tiedon yhdistäminen on tärkeää kokonaiskuvan luomiseksi. (Karreinen ym. 2023, 8). Käyttäjystävälliset tiedotuskanavat helpottavat tiedon välittämistä organisaatiossa (Prayag ym. 2023, 18). Organisaation vapaamuotoiset viestintäkanavat lisäävät henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antavat paikan kokemusten jakamiselle (Tvedt ym. 2022, 273).

Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus kertoa epäkohdista ja antaa palautetta, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Turvallinen tila kertoa myös tapahtuneista virheistä auttaa organisaatiota kehittymään (Tvedt ym. 2022, 273). Ongelmien ratkominen kollegoiden kanssa ja saatujen kokemusten hyödyntäminen kehittää organisaation toimintaa (AlMaian & Qammaz 2023, 10). Virheitä pelkäämätön organisaatiokulttuuri tukee oppimista, koska virheitä pystytään jakamaan (AlMaian & Qammaz 2023, 9). Johdon kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden kokemuksia kohtaan lisää arvostuksen tunnetta organisaatiossa. Kriisi on mahdollisuus tarkastella ja kehittää organisaation toimintaa. (Tvedt ym. 2022, 273.) Esihenkilöiden sosiaaliset kyvyt rohkaista ja motivoida työn tekijöitä vaikuttavat työntekijöiden toimintaan kriisitilanteessa (Mokline & Abdallah 2021, 240). Organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät jakavat osaamistaan kasvattaa niin työntekijöiden kuin organisaationkin resilienssiä (Prayag ym. 2023, 18). Työntekijöiden resilienssi vahvistaa organisaation passiivista sekä aktiivista resilienssiä. Organisaation resilienssi vahvistuu, kun työntekijät pystyvät ratkaisemaan ongelmia, toimimaan päättäväisesti ja organisaation sitoutuneesti. Edellä mainitut kyvyt lisäävät organisaation oppimiskykyä, jota kautta organisaatiossa pystytään luomaan uusia toimintatapoja. (Prayag ym. 2023, 17.)

7.2.3 Arvojen mukainen toiminta

Organisaation arvojen mukainen toiminta ja työntekijöistä huolehtiminen vahvistaa organisaation resilienssiä (Prayag ym. 2023, 16). Arvojen mukainen toimintaa vaatii, että organisaation ydinarvot on määritetty ja jalkautettu (Acciarini ym. 2021, 347). Läpinäkyvä viestintä tuo organisaation arvot

näkyväksi (Tvedt ym. 2022, 273). Jaetut arvot organisaation sisällä ohjaavat organisaation toimintaa kriisitilanteessa. Arvot ohjaavat työskentelyä ja auttavat näkemään arvojen vastaisen toiminnan selkeämmin. Kun työntekijöiden arvostaminen kuuluu organisaation arvoihin, on sitä helpompi toteuttaa myös kriisitilanteessa. (Tvedt ym. 2022, 270.)

7.2.4 Tukitoimet

Kriisituen järjestämisen huomioiminen heti kriisin alkaessa on tärkeää henkilöstön jaksamisen kannalta. Kriisituessa tulee huomioida henkilöstön yksilölliset tarpeet. Toiset kokevat yhteiset tapaamiset merkityksellisiksi, kun taas osalle yksityiset tapaamiset sopivat paremmin. Kriisituen osalta tulee huomioida myös kriisin johdossa toimivat henkilöt. Myös vapaamuotoiset tilaisuudet, joissa on mahdollista vaihtaa ajatuksia parantavat työntekijöiden hyvinvointia. (Ohrling ym. 2022, 12.)

Työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen sisältää turvalliset työolosuhteet ja sen, että työntekijöillä on riittävä tieto ja osaaminen työtehtävien hoitamista varten (Mokline & Abdallah 2021, 239). Taukojen ja lomien pitämisen merkitys korostuu erityisesti pitkien kriisien kohdalla, ne auttavat työntekijöitä palautumaan kriisin keskellä (Karreinen ym. 2023, 8). Taukojen pitämisen tärkeyden korostaminen johdon suunnasta ja vapaa-ajan tärkeyden muistaminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia (Ohrling ym. 2022, 12). Kunnossa olevat sijaisuusjärjestelyt tukevat organisaation toimintaa myös kriisitilanteessa (Ohrling ym. 2022, 10).

7.2.5 Oppiminen

Kriisi lisää ymmärrystä organisaation toiminnasta. Organisaation toiminnan tarkastelu auttaa tuomaan esiin toiminnan kannalta olennaiset asiat ja tuo esiin asioita, joita ei olla huomioitu aiemmin. Kriisi saattaa mahdollistaa myös muutoksen organisaation prosesseissa. (Högberg 2022, 10) Oppiminen on tärkeää kriisin aikana, mutta myös kriisin jälkeen (Högberg 2022, 12). Kriisi on organisaatiolle tilaisuus kyseenalaistaa totuttuja toimintamalleja (Tvedt ym. 2022, 275). Yhteinen ongelma vahvistaa yhteistyötä ja yhteistyön lisääntymisen myötä myös luottamus syventyy (Ohrling ym. 2022, 13). Tiedon kerääminen ja analysointi kriisitilanteista parantaa kykyä kohdata tulevia kriisejä (Karreinen ym. 2023, 8). Kriisitilanteessa myös organisaation johto pääsee tutustumaan organisaatioon syvemmin, joka lisää ymmärrystä organisaation toiminnasta (Högberg 2022, 11). Työskentely yhteisen ongelman eteen syventää luottamusta organisaatiossa (Ohrling ym. 2022, 10).

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kirjallisuuskatsauksissa suurin heikkous on, jos aineistoa ei ole arvioitu ja kirjallisuuskatsaus sisältää huonolaatuista, epätarkoituksenmukaista aineistoa (Vilka 2023, 92). Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi tutkimukseen valittiin vain vertaisarvioituja artikkeleja. Jokainen tutkimukseen valittu artikkeli arvioitiin erikseen ennalta määritettyjen kriteerien perusteella. Käytettävissä olevien resurssien vuoksi tutkimuksessa käytettiin vain suomen- ja englanninkielisiä artikkeleita, mikä saattaa aiheuttaa virhepäätelmiä. Ideaalitulanteessa tutkimukseen otettaisiin mukaan millä tahansa kielellä kirjoitetut artikkelit, mutta tämä kuitenkin on vain harvoin mahdollista. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 111.)

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi ei ole koskaan täydellinen ja hakuprosessin tekemiseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit (Stolt ym. 2016, 27). Vilkan (2023, 105) mukaan kirjallisuuskatsauksessa on oleellista, että siitä on mahdollista tarkistaa, miten merkitykselliset tutkimuskohteet on tunnistettu, mitkä ovat analysoitavat tutkimuskohteet, miten tutkimuskohteet seulottiin sekä miten suunnitellusti, kattavasti ja läpinäkyvästi on toimittu prosessin aikana. Liian lyhyt aineiston hakuaika saattaa aiheuttaa kirjallisuuskatsauksessa julkaisuharhan ja tutkimusten epäjohdonmukaisuudet ja ristiriitaisuudet jäävät huomioimatta. Tällöin kasvaa myös riski, että tutkimukset valitaan ja tulkitaan puolueellisesti. (Vilka 2023, 105.) Aineiston hakuprosessi toteutettiin ennalta luodun suunnitelman mukaan. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi hakuprosessin kuvattiin mahdollisimman läpinäkyvästi.

Kirjallisuuskatsauksessa on noudatettu tutkimuseettisiä ohjeita. Tutkimusetiikka tarkoittaa, että noudatetaan ja edistetään eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja tutkimustoiminnassa. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut sitoutuvat tiukasti yhteen. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkijan on varmistettava, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja valittu tutkimusasetelma on sopiva. Tutkijan on myös huolehdittava, että raportointi tutkimuksesta on tehty huolellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Tutkimuksessa käytettävää tutkimusmateriaalia on käsitelty alkuperäisteoksia kunnioittaen. Tutkimus on suunniteltu huolella ja tutkimuksen vaiheet on avattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi.

8.2 Tulosten tarkastelu

Johtamistaitojen vaikutus organisaation resilienssiin kriisitilanteessa nousi esille kaikissa yhdeksässä tutkimuksessa (Acciarini ym. 2021, 344, AlMaian & Qammaz 2022,9 Högberg 2022, Karreinen ym. 2023, 7, Mokline & Abdallah 2021, 240, Ohlring 2022,10, Prayg ym. 2023, 17, Tvedt ym. 2022, 271 & Zahari ym 2021, 289). Zahar ja muut (2021, 289) toteavat tutkimuksessaan, että johtamistaidot ovat avainasemassa luomassa organisaation resilienssiä kriisitilanteessa. Acciarinin ja muiden (2021, 344) sekä Moklinen ja Abdallahin (2021, 40) mukaan johtajan kyky toimia kriisitilanteessa tilanteen vaatimalla tavalla ja kyky viedä pidemmällä tähtäimellä organisaatiota kohti asetettua tavoitetta tukee organisaation toimintaa.

Prayag ja muut (2023, 17) korostavat johtajan kykyä luoda yhteinen tavoite, kykyä kohdata henkilöstön tunteet sekä kannustamista ongelman ratkaisuun, uusin näkökulmiin ja luovuuteen. Organisaation sopeutumiskyky kriisitilanteessa uusien toimintatapojen kautta, mutta myös toimintaa yksinkertaistamalla auttaa organisaatiota toimimaan kriisitilanteessa (Acciarini ym 2021, 343).

Ohring ja muut (2022, 10) toteavat, että organisaation toimintaa sopeuttamalla kriisitilanteeseen hallintorakenteita keventämällä, saadaan päätöksentekoprosessia madallettua toiminnan nopeuttamiseksi.

AlMaianin ja Qammaz (2023, 7), Mokline ja muut (2021, 241) sekä Prayg ja muut (2023, 17) toteavat läpinäkyvän viestinnän luovan resilienssiä kriisitilanteessa. Organisaatiokulttuurin merkitys, jossa jaetaan osaamista ja uskalletaan jakaa myös tehtyjä virheitä, korostuu kriisitilanteessa, kun luodaan mahdollisesti nopealla aikataululla uusia toimintatapoja organisaatioon. Virheiden jakaminen mahdollistaa myös muille organisaation jäsenille niistä oppimisen (AlMaian & Qammaz 2021, 9).

Acciarini ja muut (2021, 347), Prayag ja muut (2023, 18) sekä Tvedt ja muut (2022, 270) mainitsevat organisaation arvojen vaikutuksen organisaation resilienssiin kriisitilanteessa. Acciarini ja muut (2021, 347) sekä Prayg ja muut (2023, 18) korostavat organisaation arvojen merkitystä organisaation viestinnässä ja päätöksentekoprosessissa kriisitilanteessa. Tvedtin ja muiden (2022, 270) tutkimuksen mukaan organisaation arvot auttoivat johtajia toimimaan oikein kriisitilanteessa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtien. Yksilöllisen kriisituen järjestämisen merkitys organisaation

henkilöstölle myös kriisin johdossa toimiville henkilöille nousi esille kahdessa tutkimuksessa (Ohrling ym. 2022, 7 & Karreinen ym. 2023, 11). Myös henkilöstön toisiltaan saama tuki vapaa- muotoisissa tilanteissa esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla auttaa palautumaan kriisitilanteessa (Tvedt ym. 2022, 272).

Tutkimuksissa korostui yhteistyön merkitys niin organisaation eri osastojen välillä kuin yhteistyökumppaneidenkin kanssa. Yhteistyö organisaation eri osastojen välillä lisää luottamusta henkilöstön välille sekä nostaa organisaation henkilöstön osaamista. Sujuvan yhteistyön ja sisäisen luottamuksen ansiosta organisaation on helpompi toimia kriisitilanteessa. (Prayg ym. 2023, 17, Acciarini ym. 2021, 344, Tvedt ym. 2022, 275, Ohling ym. 2022, 7 & AlMaian & Qammaz 2023, 10.) Toimivista yhteistyöverkostoista organisaatio saa tukea ja uusia näkemyksiä kriisitilanteessa (Acciarini ym. 2021, 344, Ohrling ym. 2022, 7, Högberg 2022, 10, Mokline & Abdallah 2021, 239 & Karreinen ym. 2023, 11).

Kriisi nähtiin mahdollisuutena oppia uutta ja kehittää organisaation toimintaa seitsemässä kirjallisuuskatsaukseen valitussa tutkimuksessa (Acciarini ym. 2021, 343, AlMaian & Qammaz 2023, 9, Högberg 2022, 10, Karreinen ym. 2023, 7, Mokline & Abdallah 2021, 237, Ohrling ym. 2022, 7 & Tvedt ym. 2022, 274). Oppimiseen ja kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri lisää organisaation sopeutumiskykyä kriisitilanteessa (Tvedt ym. 2022, 274). Kriisitilanteessa kyky sopeuttaa toimintaa ja oppia uutta on välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta (Högberg 2022, 9). Kriisi pakottaa ajattelemaan toimintaa eri näkökulmista, joka auttaa toiminnan kehittämisessä (Acciarini ym. 2021, 343).

8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu resilienssin vaikutusta organisaation toimintaan kriisitilanteessa. Aiheena se on hyvin ajankohtainen ja koskettaa jokaista organisaatiota. Tutkimusta voi hyödyntää organisaatioissa resilienssin kehittämisen tukena. Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa nousivat esille samat keskeiset asiat resilienssin vahvistajina; johtamistaidot, avoin viestintä, kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri, luottamus ja yhteistyö. Aiheesta sai selkeän kokonaiskuvan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Johdon rooli on merkittävä organisaation resilienssin rakentumisessa. Työntekijöitä arvostava ja kannustava johtamistapa motivoi työntekijöitä toimimaan oman parhaan kykynsä mukaan ja lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Johdon tavoitavuus ja riittävä tuki työntekijöille luo työntekijöille tilaa toimia vaikeissa tilanteissa. Johtaja, joka pystyy ottamaan tilanteen haltuun, luo turvallisuuden tunnetta organisaatioon. Se ei silti tarkoita, että johtaja toimii kriisitilanteessa yksin, vaan resilientti johtaja hakee ratkaisuja ongelmiin yhdessä muiden kanssa. (Jantunen 2022, 77.) Henkilöstön inhimillinen kohtaaminen luo tasapainoa ja turvallisuuden tunnetta organisaatioon. Inhimillisellä kohtamisella on suuri merkitys kriisitilanteissa. Kohtaaminen tarkoittaa, että tulee kuulluksi ja ymmärretyksi ja saa riittävästi tietoa asian käsittelemiseksi. (Huhtala & Hakala 2007, 16–17.) Kriisitilanteessa tiedonkulun merkitys kasvaa, avoimella tiedottamisella luodaan luottamusta organisaatiossa. Avoin viestintä rauhoittaa tilannetta ja luo mahdollisuudet toimia (Va-raudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa 2009, 17). Halua oppia uutta ja kehittää toimintaa auttaa luomaan kehittymään ja luomaan uusia ratkaisuja myös kriisitilanteessa. Muutokset mahdollisuuksina näkevä organisaatio, selviytyy todennäköisemmin kohdatessaan kriisejä (Koroni & Ponis 2018, 38).

Voidaan todeta, että organisaatio, jossa henkilöstön välillä vallitsee hyvä luottamus ja yhteistyö on valmiimpi toimimaan kriisitilanteessa. Yhteistyön kautta organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja pystyvät sitä kautta myös tukemaan toisiaan paremmin kriisitilanteessa. Avoin suhtautuminen muutokseen ja kannustaminen osaamisen kehittämiseen ja uusien ratkaisujen kehittämiseen tukevat organisaation joustavuutta. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jaetaan osaamista, mutta uskalletaan nostaa esiin myös epäonnistumiset luo resilienssiä organisaation toimintaan (Sorainen 2018, 325).

Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden aiheiden perusteella ehdotetaan jatkotutkimusaiheena seuraavaa:

Miten erilaisilla johtamistyyyleillä voi vaikuttaa organisaation resilienssiin?

Lähteet

Acciarini, C., Boccardelli, P. & Vitale M. 2021. Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach, 10, 3, 336 – 351. Viitattu 28.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

AlMaian, R. & Qammaz, A. 2022. The Organizational Learning Role in Construction Organizations Resilience during the COVID-19 Pandemic, 15, 1082, 1–19. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Burnard, K. & Bhamra, R. 2011. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*. 49, 18, 5581 – 5599. Viitattu 10.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Bhamra, D., Burnard K. & Dani, S. 2016. Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions. Julkaisussa *Organisational Resilience: Concepts, Integration and Practise*. Taylor & Francis Group, 3–29.

Energian hinnan ja toimitusvarmuus. 2024. EU neuvosto ja Eurooppa-neuvosto. Viitattu 2.2.2024. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/energy-prices-and-security-of-supply/>.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus.

Högberg, K. 2022. Adapt or die: Leadership Resilience during Crisis, 15, 2, 4–15. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Janhonen, M. 2022. Resilienssin voima – Miten pärjätä systeeminen muutosten kanssa? Julkaisussa *Johtamisvainu*. Helsinki: Basam Books, 69–107.

Johnstone, C. 2019. *Seven ways to build resilience*. Lontoo: Robinson.

Karreinen, S. Paananen, H. Kihlström, L., Janhonen, K. Huhtakangas, M., Viita-aho, M. & Tynkkynen L-K. 2023. Living through uncertainty: a qualitative study on leadership and resilience in primary healthcare during COVID-19, 23, 233, 1–13. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Kauppinen, T. 2002. *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.

Kuusela, S. 2015. *Organisaatio-elämää*. Helsinki: Talentum.

Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. *Mainekriisi – Syösykierteeseen ja takaisin siiville*. Helsinki: Alma Talent.

Koronis, E. & Ponis, T. 2018. Better than before: the resilient organization in crises mode. *Journal of business strategy*. 39, 1, 32–42. Viitattu 8.7.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Koskelo, M. 2021. *Tehtävänä tulevaisuus*. Helsinki: Alma Talent.

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Julkaisussa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku: Grano, 35–55.

Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Julkaisussa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku: Grano, 67–79.

Miles, L. & Petridou, E. 2016. Entrepreneurial Resilience: Role of Policy – Entrepreneurship in the Political Perspective of Crises Management. Julkaisussa *Organisational Resilience: Concepts, Integration and Practise*. Taylor & Francis Group, 67–81.

Moilanen, T., Siipi, H. & Kangasniemi M. 2019. Yksilön ympäristövastuulliset terveysvalinnat sekä niitä selittävät tekijät: kirjallisuuskatsaus. 56, 4, 327–340. Viitattu 6.3.2024. <https://journal.fi/sla/article/view/84768>.

Mokline, B. & Abdallah, A. 2021. Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis, 3, 3, 232 - 247. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Nevalainen, R., Tukiainen, M. & Myllymäki R. 2021. *Resilienssi: Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi*. Tuusula: Ketterät kirjat.

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Julkaisussa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku: Grano, 23 – 34.

Ohrling, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022. No man is an island: management of the emergency response to the SARS-CoV-2 (COVID-19) outbreak in a large public decentralised service delivery organisation, 22, 371, 1–17. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Perttula P., Frilander H., Laitinen S., Lantto E., Monni T-M., Mäkelä M. & Vorne J. 2023. *Pandemia ja riskien hallinta työpaikoilla*. Viitattu 2.2.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146067/TTL_978-952-391-062-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Poijula, S. 2020. Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Neljäs, korjattu painos. Helsinki: Kirjapaja.

Prayg, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. 2023. Leading for Resilience: Fostering Employee and Organizational Resilience in Tourism Firms, 32, 3, 1 – 22. Viitattu 28.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals Premier.

Pursiainen, C. 2018. The crises management cycle. New York: Routledge.

Resilienssi. 2023. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 28.8.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi>.

Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 19.7.2023. <https://www.ttl.fi/op-pimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>.

Resilientti organisaatio. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 8.7.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarinen, E. 2021. Resilienssi: Organisaation selviytymistaidot. Helsinki: Books on Demand.

Saksi, J. 2020. Arvovalta – Opas arvojen hyödyntämiseen 2020- luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Helsingin kamari. Viitattu: 24.9.2023. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Seville, E. 2017. Resilient Organizations – How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London: Kogan Page.

Sorainen, A. 2018. Sori – Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.

Varaudu: Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. 2009. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

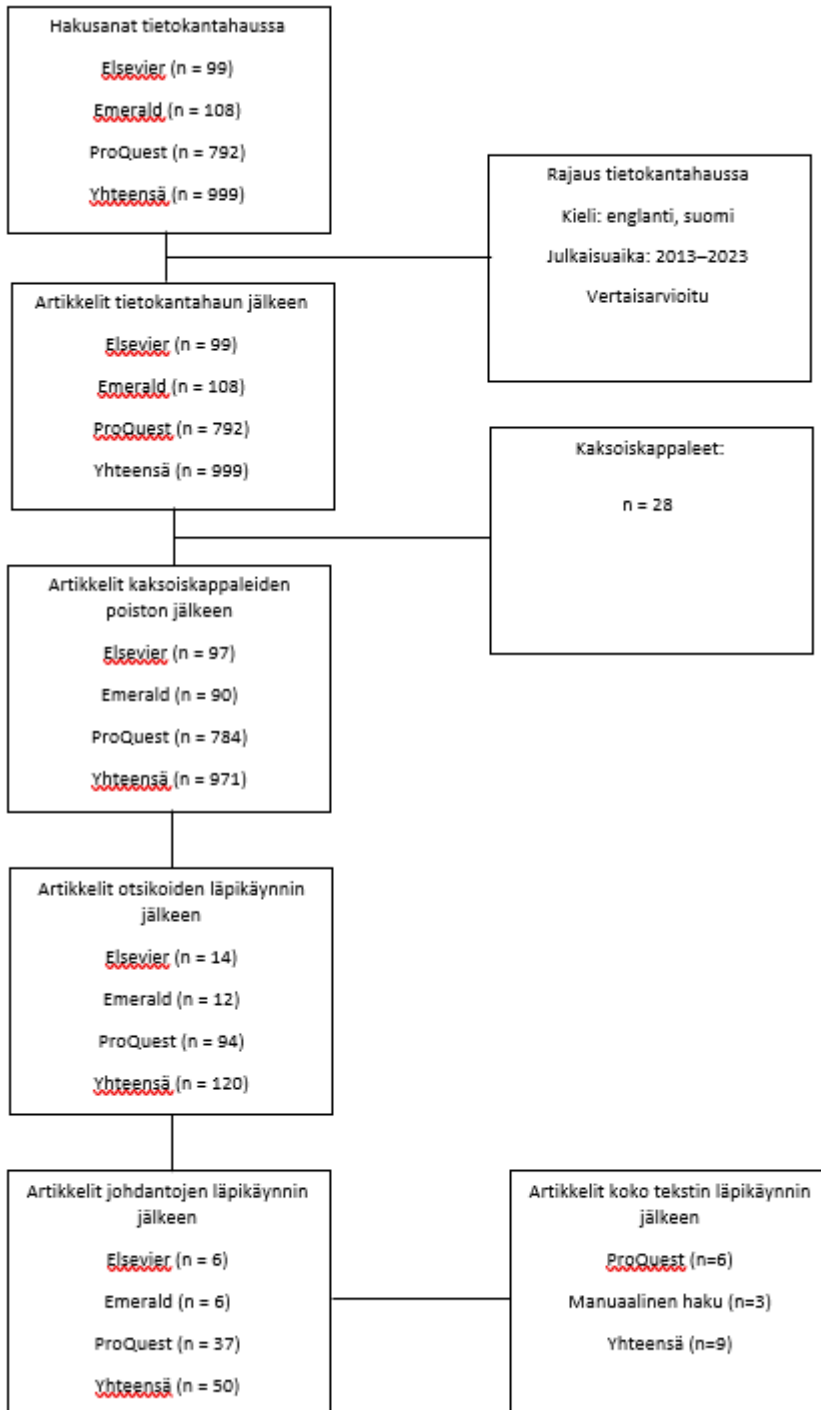
Tvedt, I., Tommelein, I., Klakegg O. & Wong J-M. 2022. Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective, 16, 2, 258 - 278. Viitattu 28.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Vilkka, H. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. 2023. Helsinki: Art House.

Zahari, A., Mohamed, N. & Said, J. 2021. Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organisational resilience and organisational performance, 49, 2, 280 - 295. Viitattu 20.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Liitteet

Liite 1. Tiedonhakuprosessi



Liite 2. Laadun arviointi

Kriteeri:	Tarkoitus ja tavoite	Tutkimusasetelma on	Tutkimusmenetelmät ovat	Viitekehys on	Tutkimuksen rajoitukset on	Tutkimuksen johtopäätökset on
Asteikko: (K=kyllä, H=heikko, E=ei raportoitu)	selkeästi esitetty	kuvattu tarkoituksenmukaisesti	tarkoituksenmukaisia	selkeä	esitetty	tuotu esiin
Acciarini, C., Boccardelli, P. & Vitale, M. 2021	K	K	K	K	E	K
AlMaian, R. & Qammaz A. 2022	K	K	K	K	H	K
Högberg, K. 2022	K	K	K	K	K	K
Karreinen, S., Paananen, H. Kihlström, L., Janhonen, K., Huhtakangas, M. Viita-aho, M. & Tynkkynen, L-K. 2023	K	K	K	K	K	K
Mokline, B. & Abdallah, M. 2021	K	K	K	K	H	K

Ohlring, M., Solberg Carlsson, K. & Brom- mels, M. 2022	K	K	K	K	H	K
Prayg, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. 2023	K	K	K	K	K	K
Tvedt, I., Tommelein, I., Klakegg O. & Wong J- M. 2022	K	K	K	K	K	K
Zahari, A., Mohamed, N. & Said, J. 2021	K	K	K	K	K	H