

Organisaatioresilienssi kriiseistä selviytymisen sisäisenä voimavarana

Case Scandicin kaupallinen osasto

Ranja Eloranta

Opinnäytetyö

Elokuu 2021

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Tekijä(t) Eloranta, Ranja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Elokuu 2021
	Sivumäärä 90	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Organisaatioresilienssi kriiseistä selviytymisen sisäisenä voimavarana Case Scandicin kaupallinen osasto		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Niemelä, Tarja		
Toimeksiantaja(t) Scandic Hotels Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Pitkittyneen koronapandemian vuoksi matkailualaa kohtasi vuonna 2020 ennennäkemätön kriisi ja liiketoimintaympäristön muutos. Kriisistä selvitäkseen yritysten toimintamalleja piti arvioida uudelleen ja etsiä keinot toiminnan jatkamiselle. Yrityksiltä vaadittiin joustavuutta, ketteryyttä ja muutosvalmiutta, eli resilienssiä.</p> <p>Uudenlaisesta kriisitilanteesta syntyi tarve selvittää Scandicin kaupallisen osaston resilienssin taso ja millaisena se konkretisoituu. Aihetta peilattiin kahden osastoon voimakkaasti vaikuttaneen tapahtuman, Restel-integraation ja koronapandemian kautta. Näiden kahden hyvin erilaisen kriisiajan myötä haettiin ymmärrystä niistä toiminnallisuutta vahvistavista ominaisuuksista, jotka ovat resilienssin ja osaston tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä. Lisäksi aihetta lähestyttiin aiempien tutkimusten kautta ja niistä rakentui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineiston analysointi toteutettiin pääasiassa abduktiivisella sisälönanalyysillä, mutta aineiston syvällisemmän ymmärryksen varmistamiseksi siinä hyödynnettiin myös hermeneuttisen analyysin piirteitä.</p> <p>Tutkimustulokset muodostivat kokonaiskuvan kohdeorganisaation resilienssin nykytilasta ja siihen vaikuttavista ominaisuuksista. Tulokset antoivat toimeksiantajalle mahdollisuuksia organisaatioresilienssin kehittämiseen. Tulevaisuuden turvaamisen kannalta oli olennaista tunnistaa myös resilienssin vahvistamista edellyttävät toiminnot. Resilienssi on ominaisuutena hyvin kontekstisidonnainen, mutta tietyt, erityisesti teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseet lainalaisuudet, ovat yleistettävissä laajemminkin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Resilienssi, organisaatioresilienssi, organisaation resilienssi, muutosvalmius, toiminnallisuus, toimintakyky, laadullinen tutkimus		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Luvut 5 ja 6.1 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet (JulKL 621/1999 24§:n kohta 17). Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 1.9.2026.</p>		

Author(s) Eloranta, Ranja	Type of publication Master's thesis	Date August 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 90	Permission for web publication: x
Title of publication Organizational resilience as an internal resource for coping with crises Case Scandic's commercial department		
Degree programme Master's Degrees, Tourism and service business management		
Supervisor(s) Niemelä, Tarja		
Assigned by Scandic Hotels Oy		
Abstract <p>Due to the COVID-19 pandemic the tourism sector faced an unprecedented crisis and a change in the business environment. To overcome with the crisis, the company's operating models had to be re-evaluated and ways to continue operating had to be found. Companies were required to be flexible, agile, and resilient.</p> <p>The new type of crisis created the need to find out the level of resilience of Scandic's commercial department and how the resilience materializes. The topic was researched through two events which had a strong impact on the organization, the Restel integration in 2018 and the COVID-19 pandemic. Through these two different kinds of crisis, an understanding was sought of the functionality-enhancing features which are relevant to resilience of the department. The topic was also approached through previous studies which formed the theoretical framework of the thesis.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research and a thematic interview method was used to obtain the material. The analysis of the material was carried out mainly by abductive content analysis. To ensure a more in-depth understanding of the material, also hermeneutical analysis was used.</p> <p>The research results formed an overall picture of the current state of resilience in the target department. To secure the future, it was also essential to identify the functions which required the strengthening of resilience. The results gave the department opportunities to develop those functions and organizational resilience. Resilience is very context specific feature, but it was found out in the theoretical framework, that certain traits can be generalized more broadly.</p>		
Keywords/tags (subjects) Resilience, organizational resilience, readiness for change, functionality, functional capacity, qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information) Chapters 5 and 6.1 are confidential and have been removed from public service. Confidentiality shall be based on the commercial or professional secrecy of the private, State, municipal or other public authorities, bodies, bodies or foundations (Article 24 (17) of Finnish Law 621/1999). The confidentiality period is five (5) years. Confidentiality ends on 1.9.2026.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Organisaation resilienssi	6
2.1	Yksilöresilienssi	7
2.2	Organisaatioresilienssi.....	10
3	Organisaation resilienssin mahdollistavia tekijöitä	19
3.1	Ketterä ja toiminnallinen organisaatio.....	19
3.1.1	Toimivat henkilöstörakenteet	20
3.1.2	Osaamisen varmistaminen	22
3.1.3	Toiminnallisuuden varmistaminen	25
3.2	Strategiset valinnat.....	28
3.2.1	Strategisen johtamisen menetelmiä	28
3.2.2	Kriisien hallinta	32
3.3	Ulkoisen toimintaympäristön vaikutus	35
3.4	Synteesi tietoperustasta.....	38
4	Tutkimuksen toteutus.....	40
4.1	Tutkimuksen tavoite, ongelma ja kysymykset	40
4.2	Tutkimusasetelma	41
4.3	Tutkimuskonteksti	44
4.4	Aineiston keruu	47
4.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	49
5	Tutkimustulokset (salassa pidettävä)	54
6	Pohdinta.....	54
6.1	Johtopäätökset (salassa pidettävä)	54
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	54
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	57

Lähteet	59
----------------------	-----------

Liitteet	66
-----------------------	-----------

Liite 1. Hotellien kapasiteetti ja kapasiteetin käyttö, 2020 Tammi-joulukuu.	66
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Resilienssiin vaikuttavien eri voimavarojen vuorovaikutus.....	8
---	---

Kuvio 2. Resilientin organisaation ominaisuuksia	11
--	----

Kuvio 3. Organisaatioresilienssiin vaikuttavat strategiset tekijät.....	15
---	----

Kuvio 4. Organisaatioresilienssin toiminnallisuuteen perustuva prosessi	18
---	----

Kuvio 5. Toiminnallisen organisaation ominaisuuksia	19
---	----

Kuvio 6. Metataidot	24
---------------------------	----

Kuvio 7. Toimivan työyhteisön kantavat rakenteet.....	26
---	----

Kuvio 8. Hotellien käyttöaste ja keskihuonehintaa Suomessa 2019 ja 2020	29
---	----

Kuvio 9. Majoitusalan ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia.....	36
--	----

Kuvio 10. Koronapandemian levinneisyys ja kuolleisuus 1.6.2021	37
--	----

Kuvio 11. Synteesi työn teoreettisesta viitekehyksestä	39
--	----

Kuvio 12. Tutkimusote	41
-----------------------------	----

Kuvio 13. Haastateltavat.....	43
-------------------------------	----

Kuvio 14. Teemahaastattelun runko	47
---	----

Kuvio 15. Haastatteluiden tiedot.....	49
---------------------------------------	----

Kuvio 16. Esimerkki aineiston luokittelusta yhden alkuperäisilmaisun mukaan..	52
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston luokittelusta	53
---	----

1 Johdanto

Organisaatioiden kohtaamista sisäisistä tai ulkoisista, ennakoiduista tai ennakoimattomista kriisi- ja muutostilanteista puhuttaessa huomio keskittyy usein muutoskykyisiin, resiliентteihin organisaatioihin. Resilienssi ominaisuutena on organisaation dynaaminen, muutosjoustavuuteen liittyvä kyky ennakoida ja sopeutua kriisitilanteisiin (Granig & Hilgarter 2020). Resilienssiä voidaan arvioida eri tarkastelutasoilla, esimerkiksi organisoitumisen kuten yksilön, organisaation ja toimialan tason tai toiminnallisuuden, kuten teknisfyysisen ja operationaalisen tarkastelutason osalta.(Furniss, Blandford, Hildebrandt & Broberg 2011). Organisaatioiden resilienssi voi vaihdella tarkasteltavan toimintatason ja ajanjakson mukaan (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017, 15).

Vuonna 2017 tapahtui Suomen hotellimarkkinoilla merkittävä muutos, kun Scandic osti Restel-ketjun hotellitoiminnot. Kilpailuviranomaiset hyväksyivät kaupan tietyn ehdoin ja vuonna 2018 toteutunut kahden hyvin erilaisen hotelliketjun integraatio aiheutti merkittävässä määrin muutoksia yhtiön toiminnassa. Integraation myötä Scandicin olemassa olevat toimintamallit jouduttiin arvioimaan uudelleen vastaamaan suuremman yrityksen tarpeita. Vuonna 2020 tapahtui jälleen merkittävä muutos, kun covid-19-virus suisti Scandicin, sen liiketoimintaympäristön ja koko maailman sijoiltaan. Koronapandemian seurauksena yrityksen toimintamalleja tuli jälleen arvioida uudelleen ja mukauttaa niitä vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää Scandic Hotels Oy:n kaupallisen osaston resilienssin ilmenemistä edellä kuvattujen toimintaympäristöä muokanneiden tapahtumien valossa, miten tapahtumat muuttivat organisaation resilienssiä ja millaisena se nyt näyttäytyy. Tutkimuksen kohteena olivat osaston voimavarat, mitkä niistä tukivat resilienssiä ja mitkä olivat resilienssiä vahvistavia kehityskohteita, ja onko osasto kykenevä mukauttamaan toimintaansa muuttuvassa maailmassa. Lisämielenkiintoa aiheeseen toi kaksi aiemmin mainittua hyvin erilaista muutosta yrityksen lähihistoriassa, oliko yritys integraation jälkeen valmiimpi kohtaamaan pandemian aiheuttamaan kriisiin. Selvyden vuoksi tässä työssä käytetään jatkossa nimeä

Scandic tarkoittamaan Scandic Hotels Oy:tä. Kaupallinen osasto on osa suurempaa tukikonttorin organisaatiota ja sen alla on eri osaamisalueisiin keskittyviä tiimejä.

Resilienssi sanana juontuu antiikin Rooman aikaisesta latinankielisestä *resilire* tai *resilio* verbistä, jonka sananmukainen käänös viittaa konkreettisesti hyppäämiseen, takaisin kimpoamiseen tai uudelleenousemiseen. (Hyvönen, Juntunen, Mikkola, Käpylä, Gustafsberg, Nyman, Rättilä, Virta & Liljeroos 2019). Suomen kielessä resilienssi on melko uusi sana ja kotimaisten kielten keskus on lisännyt sen kielitoimiston sanakirjaan vasta 2020 (Resilienssi 2020). Kielitoimisto määrittelee resilienssin kyvyksi pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua niistä.

SITRAN tulevaisuussanaston (n.d.) määritelmän mukaan resilienssi on ihmisten ja yhteisöjen kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa ja kohdata häiriöitä sekä kriisejä. Resilienssi on kykyä palautua ja toipua kriiseistä ja kehittyä jopa entistä vahvemaksi kriisin jälkeen. Poijula (2018) kuvaa resilienssiä osuvasti sateenvarjokäsitteeksi, joka liittyy muun muassa yksilön, yhteisön ja organisaation kykyyn suuntautua uudelleen.

Tässä työssä käytetään johdonmukaisesti käsitettä resilienssi tarkoittaen sitä kyvykkyyttä, joka varmistaa organisaation toiminnallisuuden myös kriisitilanteissa. Resilienssiin positiivisesti vaikuttavaa kyvykkyyttä on osaamisen lisäksi mm. organisaation toiminnallisuus, sen rakenteet, prosessit ja yhteistyökyky. Yksilöiden voimavarojen sekä osaamisen oikeanaikainen ja -paikkainen hyödyntäminen motivoi yksilöitä, lisää työn vaikutusmahdollisuuksia sekä luo työlle merkityksellisyyttä. Yksilön resilienssi tukee organisaation toiminnallisuutta ja siksi organisaation kyvykkyyden varmistamisessa ihmisten johtamisella on suuri merkitys.

Yrityksen johtamiskulttuurilla on merkittävä vaikutus sen työilmapiiriin. Yhteenkuuluvuus ja toimiva yhteistyö lisäävät luottamusta ja avoimuutta jotka kaikki parantavat paitsi resilienssiä myös työn tuottavuutta ja vahvistavat sitoutumista (Fiksel 2015, 136). Sitoutunut henkilöstö on valmiimpi kohtaamaan vaikeudet yhdessä ja työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Janhosen (2018, 24) mukaan ihmistä arvostava johtamiskulttuuri, vuorovaikutuksen rakentaminen ja muutosvalmiuden oppiminen vahvistavat organisaation resilienssiä.

Resilienssiä on tutkittu kohtuullisen paljon, mutta suuri osa tutkimuksista kohdistuu yksilöresilienssiin (Bouaziz & Smaoui Hachicha 2018). Opinnäytetyössä näkökulma resilienssiin on yritysmaailman ja organisaation kautta, unohtamatta sen eri osastoja ja ihmisiä. Yrityksen kehittymisen ja uudistumiskyvyn kannalta on olennaista oppia merkittävistä muutostilanteista, kriiseistä. Yrityksen resilienssiä mittaavat mm. liiketoimintamallin mukauttaminen uuteen tilanteeseen, uusien näkökulmien löytäminen ja uudistumiskyky. Organisaatioiden resilienssillä on myös yhteiskunnallista merkitystä. Resilientti yritys varmistaa yrityksen toimintakyvyn ja vastuullisen liiketoiminnan jatkumisen myös kriisitilanteissa mm. verojen maksamisella ja työpaikkojen säilyttämisellä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi organisaatioiden resilienssistä on saatavilla runsaasti tuoretta tutkimustietoa.

Resilienssi käsitteen ajankohtaisuutta ja kiinnostavuutta lisää erityisesti koronapandemia. Pandemia on koetellut yhteiskunnan, yhteisöjen, organisaatioiden ja yksilöiden resilienssiä ennennäkemättömällä tavalla. Sopeutuvuutta, joustavuutta ja muutoksensietokykyä on vaadittu yhteiskunnan joka taholta. Todennäköisesti resilienssiin tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään entistä enemmän huomiota ja sen ylläpitämistä tullaan pitämään yritysten elinvoimaisuuden kannalta keskeisenä ominaisuutena. Työn toimeksiantajan, Scandicin kaupallisen osaston näkökulmasta resilienssin vahvistaminen on myös kaupallisesti merkittävä aihe. Resilienssi parantaa organisaation kriisinaikaista toimintakykyä, se auttaa sopeutumaan pandemian jälkeiseen uuteen arkeen sekä valmistaa ja helpottaa varautumista tuleviin muutoksiin.

Vaikka resilienssin taso mitataan poikkeustilanteissa, on sen rakentaminen ja ylläpitäminen pitkäjänteistä työtä. Scandicin kaupallisen osaston resilienssi on olosuhteiden pakosta kehittynyt viimeisen neljän vuoden aikana merkittävästi. Restel hotellien integraatio aiheutti organisaatiossa positiivisen stressitilan, joka vaati laajamittaista sopeutuvuutta ja joustoa. Koronapandemia oli kokoluokassaan niin valtaisa ja maailmanlaajuinen kriisi, että siihen tuskin osattiin varautua, mutta organisaation resilienssi ilmeni toiminnan ketteryudessa ja toiminallisuuden säilyttämisessä. Koska uusien kriisien tulo on väistämätöntä, on olennaista selvittää, löytyykö Scandicilla valmiutta selviytyä niistä ja onko se johdonmukaisen, ennakoivan työn tulosta. Organi-

saation tulevaisuuden kannalta on tärkeää vahvistaa resilienssiä reflektoimalla ja oppimalla menneisyydestä, ennakoimalla tulevaisuutta ja sopeuttamalla toimintaansa kulloistenkin haasteiden kohdalla (Duchek 2020, 224).

Työn seuraavissa osissa kartoitetaan resilienssiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä aieman kirjallisuuden avulla. Lähdeaineiston hankinnassa noudatettiin lähdekritiikkiä ja sähköisten lähteiden hankinnassa käytettiin pääasiassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjaston aineistoja. Kaikki ulkomaiset artikkelijulkaisut olivat vertaisarvioituja ja suomalainen lähdeaineisto oli luotettavista lähteistä. Kaikkien lähteiden osalta pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia julkaisuja ja laaja-alaisemman ymmärryksen varmistamiseksi tietoja haettiin eri alojen julkaisuista.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin tutkimusasetelman mukaisesti laadullista tutkimusta. Aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu, ja aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen käsiteltiin tutkimuksen johtopäätökset, pohdittiin työn luotettavuutta, eettisyyttä sekä sen arvoa ja esitettiin jatkotutkimusehdotukset.

2 Organisaation resilienssi

Koska tämän tutkimuksen kohteena ja selvitettävänä asiana on organisaation resilienssi, tutkitaan aihetta organisaation näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen pääpaino on organisaatioresilienssissä ja siihen vaikuttavissa tekijöissä. Resilienssistä puhuttaessa ei kuitenkaan voida täysin sivuuttaa yksilön resilienssiä, joten myös sen osalta peilataan aiheen eri näkökulmia ja aikaisempia kirjoituksia.

Työn keskeinen käsite on resilienssi, muutosvalmius. Resilienssin käsitettä on tutkittu monialaisesti ja -tahoisesti eri tiedeyhteisöissä, mm. ekologisessa tutkimuksessa, yksilöpsykologiassa ja kulttuuritutkimuksessa. Yhteistä eri tieteenaloille on kuitenkin resilienssin ominaisuus palautua häiriötilasta. (Bhamra & Dani 2011.) Yksilöpsykologiassa resilienssiin liittyviä ominaisuuksia ovat mm. selviytymiskyky, sinnikkyys ja lan-

nistumattomuus. Organisaatioresilienssiin puolestaan kuuluvat sopeutuminen, joustavuus ja sisäisten voimavarojen hyödyntäminen. Organisaation resilienssiin olennaisesti liittyviä käsitteitä ovat sen toiminnallisuus, strategia ja erityisesti koronapandemian myötä merkittävään rooliin noussut ulkoinen toimintaympäristö, joita käsitellään tarkemmin luvussa 3.

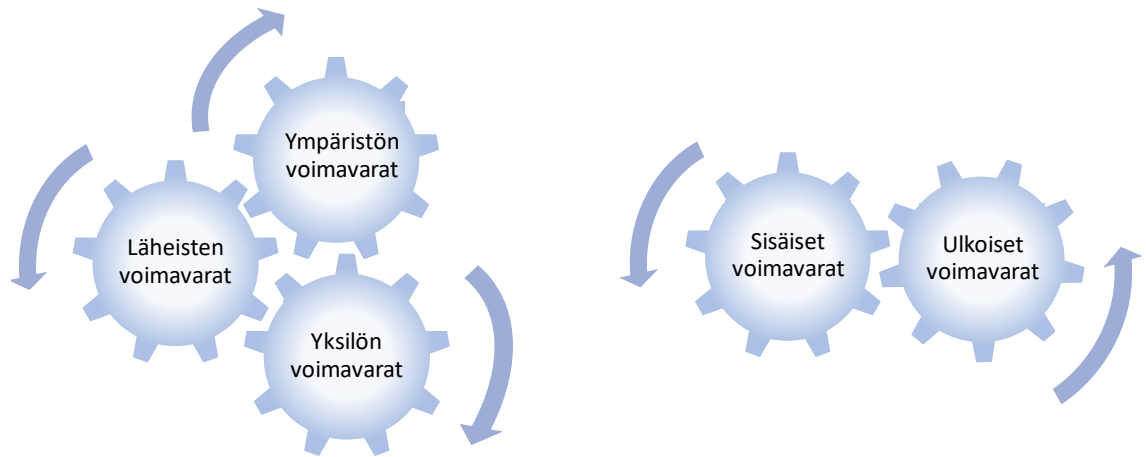
2.1 Yksilöresilienssi

Suomen kieleen vakiintumassa oleva sana resilienssi pohjautuu latinankielisestä verbistä *resilire*, englanniksi *resilience*. Englannin kielessä *resilience* on yleisesti käytössä oleva arkinen sana, jolle ei ole olemassa mitään hyvää suomenkielistä vastinetta. Suomessa yleisimmin käytetty sana muutosjoustavuus pitää sekkin sisällään vain yhden resilienssin ominaisuuden. Resilienssi on kuitenkin muutakin kuin joustavuutta, se on myös tilannekohtaisesti ennakkointia, ketteryyttä, kestävyyttä, sopeutumista, selviytymistä, vahvistumista, palautumista ja oppimista (Duchek 2020, 221; Koirikivi & Benjamin 2020).

Yksilön resilienssistä on olemassa useita määritelmiä. Yhteistä useimmille näille on yksilön sietokyky kestää kriisien kielteisimmät seuraukset niin, että niistä kehittyy mahdollisimman vähän patologisia oireita, tai että oireiden jälkeen on kykenevä nopeaan toipumiseen (Zoellner & Feeny 2014, 70–71). Guimaraes (2018) kuvaa resilienssiä osuvasti joustavuudeksi, kyvyksi taipua menemättä rikki ja palautua takaisin kasvaneen elämäkokemuksen kera. Resilienssi ei siis ole mikään yksittäinen ominaisuus, vaan sarja ominaisuuksia, jotka eivät estä vastoinkäymisiä, mutta helpottavat niihin sopeutumista. Poijula (2018, 17) tuo esiin resilientin ihmisen kyvyn nähdä tai luoda merkityksen vastoinkäymiselle, joka parantaa kykyä nähdä vastoinkäyminen osana elämäkokemusta.

Resilienssin synnystä ei ole mitään selkeää syytä tai mallia. Se ei selity yksistään perimällä, osaamisella tai ominaisuudella, vaan on monen tekijän yhteisvaikutus. Lipposen (2020) mukaan yksilön resilienssi perustuu yksilön, läheisten ja ympäristön voimavaroihin ja vuorovaikutukseen. Koirikiven ja Benjaminin (2020) näkemys poikkeaa

Lipponen näkemyksestä (ks. kuvio 1) siinä, että he tekevät jaon vain sisäisiin ja ulkoi-
siin voimavaroihin, jolloin ulkoiisiin voimavaroihin kuuluvat sekä perhe ja muut sosi-
aaliset suhteet. Kaikki kolme kuitenkin jakavat käsityksen siitä, että minkä tahansa
yksittäisen voimavaran olemassaolo ja hyödyntäminen vaikuttaa muihin voimavaro-
ihin myönteisesti ja voimistaa resilienssiä. (Lipponen 2020; Koirikivi & Benjamin
2020.)



Kuvio 1. Resilienssiin vaikuttavien eri voimavarojen vuorovaikutus (Lipponen 2020;
Koirikivi & Benjamin 2020, muokattu)

Positiivisen psykologian mukaisesti tärkeä resilienssiä tukeva näkökulma on yksilön
vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen sekä positiivinen omakuva. Jos ympäris-
tön ja ihmisen oma käsitys itsestään vastaavat toisiaan, omakuva ja itsetunto vahvis-
tavat ja resilienssi pääsee kehittymään. (Koirikivi & Benjamin 2020.) Guimaraes
(2018) jakaa tämän käsityksen positiivisen itsetunnon merkityksestä resilienssiin. Op-
timistiset ja hyvän itsetunnon omaavat ihmiset uskovat paremmin omiin mahdolli-
suuksiinsa, eivätkä reagoi stressaaviin tilanteisiin yhtä voimakkaasti kuin heikon itse-
tunnon omaavat ihmiset. Positiivinen ihminen uskaltaa myös helpommin astua ulos
omalta mukavuusalueeltaan ja kokeilla uusia toimintatapoja pelkäämättä epäonnis-
tumista. (Guimaraes 2018.)

Lipponen (2020) tuo esiin tunteiden merkityksen vaikeuksien keskellä. Myönteinen
ihminen on kielteisesti ajattelevaa joustavampi, luovempi ja hänellä on paremmat
ongelmanratkaisukyvyt. Hän on myös avoimempi uusille tiedoille ja taidoille sekä

kestää paremmin vaikeuksia. Myönteisten ja kielteisten tunteiden yhtäaikainen tunteminen on normaalia. Resilienssi kuitenkin helpottaa myönteisten tunteiden havainnointia vaikeidenkin tilanteiden aikana, vaikkei se saakaan negatiivisia tunteista haihtumaan. (Lipponen 2020.) Resilienssi ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus, vaan jokainen pienempi tai suurempi kriisi muokkaa ihmisen ajatusmaailmaa, uskoa itseensä ja mahdollisuuksiinsa. Taidot omien ajatusten ja tunteiden käsittelyyn sekä positiiviset tunnekokemukset vahvistavat resilienssiä. (Koirikivi & Benjamin 2020.)

Zoellnerin ja Feenyn (2014, 94) mukaan yksilön resilienssiä parantavia ominaisuuksia ovat mm. hyvä itsetunto, ratkaisukeskeisyys, itseohjautuvuus, miellyttävä persoonallisuus ja ulkonäkö, lahjakkuus sekä usko elämän merkityksellisyyteen. Zoellnerin ja Feenyn näkökulma voi vaikuttaa suomalaisittain melko yllättävältä, etenkin kun hän lisää perheen hyvän sosioekonomisen taustan ja uskonnollisen vakaumuksen parantavan yksilön resilienssiä (mts. 94). Tämä yhdysvaltalaisen traumapsykologian professorin näkökulma korostaakin hyvin resilienssin kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuutta, eikä sellaisenaan vastaa suomalaista resilienssikäsitystä.

Vaikka resilienssi ominaisuutena tulee usein esille vasta kriisin kohdalla, on se myös pitkälti valmistautumista ja ennakkointia tulevaan. Kriisien ennakkointi on kuitenkin haastavaa, koska usein kriisit ovat ennalta arvaamattomia ja omanlaisiaan (Annarelli, Battistella & Nonino 2020, 5). Resilienssi ominaisuutena on sekoitus kokemusta, toimintaa ja intuitiivista uudelleenorganisointia olemassa olevia voimavaroja hyödyntäen. Kriisinaikainen toimintakyvykkyys edellyttää kokemusta, itsetuntemusta ja omien käyttäytymismallien tunnistamista sekä kykyä hyödyntää niitä. Mikäli yksilö tiedostaa oman haasteensa, kuten esimerkiksi toimettomuutensa tai lamaantumisensa kriisitilanteessa, voi näitä taitoja tietoisesti kehittää. (Weick & Sutcliffe 2015, 98.) Työelämässä kokemus ja oma ammatillinen osaaminen auttavat sekä yksilön että yhteisön kriisitilanteissa. Kokemus ja keskittyminen omaan työhön myötävaikuttaa työntekijän pysymistä toimintakykyisenä, vaikka ympärillä tapahtuisikin merkittäviä muutoksia. Oman alan ja yrityksen toiminnan vahva tunteminen helpottaa löytämään uusia toimintamalleja ja innovaatioita kriisitilanteissa.

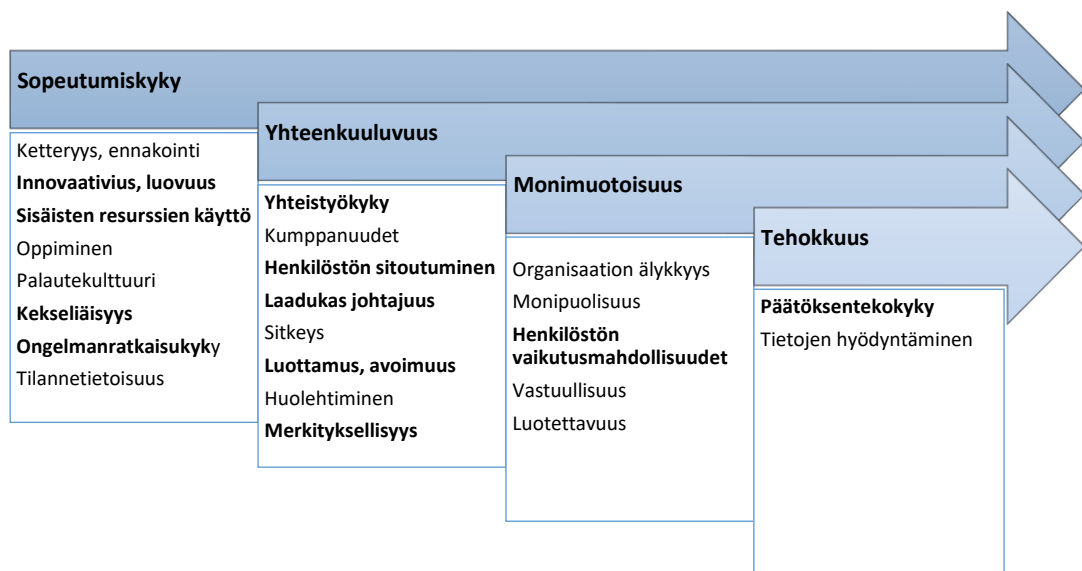
Resilienssin merkitys korostuu vaikeissa, yllättävissä, tai muuten poikkeavissa tilanteissa, joissa normaalit toimintamallit ja -tavat eivät riitä tilanteen ratkaisemiseksi. Koirikiven ja Benjaminin (2020) mukaan resilienssi on yksilön kykyä selvitä kuormittavista tilanteista ilman toiminnallisuutta rajoittavia henkisten voimavarojen heikentymistä, niin että hän pystyy palautumaan ja jatkamaan elämäänsä. Samansuuntainen ajatusmallin on esittänyt Renshaw (2020, 195), joka kuvaa resilientin ihmisen kykeneväksi toipumaan nopeasti vaikeuksista, palautumaan ja sopeutumaan, kun asiat eivät mene suunnitellusti. Renshawin (mts. 195) mukaan olennaista on uusien tapojen tai näkökulmien tietoinen etsiminen. Lipponen (2020) puolestaan korostaa myös tietoisien oman mukavuusalueen ulkopuolelle hakeutumisen kasvattavan resilienssiä. Uusien näkökulmien rohkea kohtaaminen voi olla avain johonkin uuteen ja parempaan, jonka olemassaolosta ei tiedä. Myös asioista luopuminen, irti päästäminen kuuluu resilienssiin. Vaatii kuitenkin viisautta tunnistaa ne asiat, joista luopuminen mahdollistaa jonkun paremman tulemisen tilalle. (Lipponen 2020.)

2.2 Organisaatioresilienssi

Nykyinen liiketoimintaympäristö vaatii organisaatiolta yhä enemmän. Terrori-iskut, talouden taantumet, maailmanlaajuiset finanssikriisit, epävarmuustekijät kilpailutilanteissa ja poliittiset sekä sosiaaliset olosuhteet uhkaavat organisaation kilpailukykyä ja selviytymistä (Bouaziz & Smaoui Hachicha 2018, 537). Myös luonnonkatastrofit, tartuntataudit, teknologiset järjestelmät, kyberhyökkäykset tai massatapahtumat saattavat aiheuttaa kriisitilanteita (Annarelli ym. 2020, 1). Muutokset ja uhat vaihtelevat vakavuudeltaan ja laajuudeltaan ja ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. (Bhamra & Dani 2011). Selvitäkseen näistä haastavista olosuhteista, organisaation on kehitettävä resilienssiään, joka Poijulan (2018, 17) mukaan liittyy erityisesti muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen.

Duchek (2020, 225) tuo esiin, ettei resilienssiin liittyvä ennakointi välttämättä kohdistu tiettyyn uhakuvaan, vaan se on yleistä organisaation valmiutta odottamattomien tapahtumien varalle sekä kykyä havainnoida kriittiset kehityssuunnat ja muutokset. Seville (2017, 152) puolestaan näkee resilienssin vaikutuksen vielä laajemmin,

ja määrittelee sen varautumisena paitsi kriiseihin, myös mihin tahansa tulevaisuuteen. Kriisien kohtaamista helpottaa terve ja toimiva organisaatio, joka on valmis kohtaamat kriisit säilyttäen toimintakykynsä. Fikselin (2015, 136) mukaan resilienssissä organisaatiossa on täyttyvä tiettyjä perusedellytyksiä, jotta sen sopeutumis- ja toimintakyky olisivat kriisitilanteessa optimaalisella tasolla. Monet näistä ominaisuuksista vaativat pitkäjänteistä työtä ja organisaation kyvykkyyksien, vastuualueiden sekä erikoisosaamisten hyödyntämistä kokonaisuutta vahvistavalla tavalla. Fikselin esiin tuomista ominaisuuksista on kuviossa 2 korostettu tämän opinnäytetyön kannalta keskeiset ominaisuudet, joihin paneudutaan tarkemmin tutkimuksen yhteydessä.



Kuvio 2. Resilientin organisaation ominaisuuksia (Fiksel 2015, 136, muokattu)

Kyky ennakoida ja havaita muutokset hyvissä ajoin ovat organisaation resilienssin kannalta tärkeitä ominaisuuksia (Duchek 2020, 225). Ennakointia auttaa oman alan asiantuntijuus sekä toimintaympäristön tarkkailu ja havainnointi mahdollisten muutosten varalta. Resilienssi on organisaation toiminnallista kyvykkyyttä reagoida muutoksiin mukauttamalla toimintaa tai sopeutumalla vallitseviin olosuhteisiin niin, että organisaatio pystyy jatkamaan toimintaansa myös merkittävässä stressi- ja muutostilanteessa. Pedak (2018, 125) nostaa esiin positiivisen sopeutumisen, jolla hän tarkoittaa organisaation osoittautuvan kriisitilanteessa odotettua vahvemaksi ja neuvokkaammaksi. Resilientti organisaatio näkee muutoksessa mahdollisuuden ja osaa

kääntää sen hyödykseen tasapainoilemalla tuttuun toimintatapojen ja luovuuden välillä. Se hallitsee stressaavat olosuhteet, kykenee säilyttämään asemansa kilpailijoihinsa nähden, tai parhaimmillaan jopa hyötymään muuttuneista olosuhteista. Muutokseen liittyvää sopeutumiskykyä kutsutaan myös strategiseksi ketteryydeksi tai strategiseksi resilienssiksi (Nieminen ym. 2017, 13–17; Duchek 2020, 220).

Annarelli ja muut (2020, 1–2) tuovat esiin organisaatioresilienssin kaksi puolta, staattisen ja dynaamisen resilienssin. Staattinen resilienssi on rakenteellista, tulevaisuusorientoitunutta ja se perustuu enimmäkseen valmiuteen ja ennaltaehkäiseviin toimiin uhkien ja niiden vaikutusten minimoimiseksi. Staattisen resilienssin ominaisuuksia ovat jatkuva seuranta, ennakointi, valmius, luotettavuus, epävarmuuden hyväksyminen, yksityiskohtaisuus ja virheistä oppiminen. Dynaaminen resilienssi puolestaan keskittyy enemmän tehokkaaseen kriisienhallintaan, negatiivisten jälkiseurauksien minimoimiseen ja organisaation mahdollisimman tehokkaaseen toipumiseen. Dynaamisen resilienssiin kuuluvat myös sisäinen viestintä ja kyky spontaaniin toimintaan. (Annarelli ym. 2020, 1–2.) Samansuuntaista jakoa resilienssin ajallisen aktiivisuuden suhteen tekee myös Granig ja Hilgarter (2020) jotka jakavat organisaatioresilienssin proaktiiviseen ja reaktiiviseen, eli ennakoivaan ja reagoivaan toimintaan. He painottavat proaktiivisessa resilienssissä organisaation aktiivista trendien seuraamista, tunnistamista ja niihin reagoimista. Sekä Granigin ja Hilgartererin (mt.) että Nurmen (2018) mukaan proaktiivinen resilienssi mahdollistaa organisaation muokata toimintaansa trendien ja odotettavien muutosten mukaiseen suuntaan jo ennen kriisiä ja siten pienentää kriisin vahingollisia vaikutuksia.

Resilienssi voidaan nähdä jatkuvassa liikkeessä olevana prosessina, jonka ominaisuudet painottuvat eri aikoina eri tavalla. Normaalin toiminnan aikana, kriisiaikojen ulkopuolella, organisaation on pysyttävä jatkuvasti toimintakykyisenä ja sen piilevät voimavarat on osattava tunnistaa ja hyödyntää. Kriisien aikana sisäisten vahvuuksien ja innovatiivisuuden tukeminen auttaa esimerkiksi organisaation resurssien uudelleen organisoimiseen (Annarelli ym. 2020, 1–2). Kriisin jälkeinen resilienssi puolestaan painottuu organisaation toimintakyvyn säilyttämiseen sekä tietoiseen kriisistä toipumisesta ja sopeutumista edistävään toimintaan. Organisaatioresilienssin käsite korostaa organisaation sisäisiä voimavaroja, sitä että kulloiseenkin aikaan ja tilanteeseen

liittyvät ratkaisut löytyvät organisaation sisäpuolelta, sen olemassa olevista rakenteista ja ihmisistä. (Annarelli ym. 2020, 1–2; Nurmi 2019; Pedak, 2018, 52.)

Myös Giousmpasoglou, Marinakou ja Zopiatis (2021, 1310–1311) tuovat esiin resilienssin aikasidonnaisuuden ja sen eri ilmenemisen kriisin eri vaiheissa. He nostavat esiin ihmiskeskeisen johtamisen eri painopisteet kriisin eri vaiheissa. Ennakoivaan toimintaan liittyvät kriisinhallintasuunnitelma ja kattava henkilöstöstrategia. Kriisin aikana ennakkoinnin lisäksi keskiöön tulee yhteistyö sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa. Kriisistä toipuminen ja oppiminen edellyttää analyyttisuutta ja järjestelmiä, joilla omaa toimintaa voidaan jälkikäteen arvioida. (Giousmpasoglou ym. 2021, 1310–1311.)

Resilientti organisaatio kykenee tunnistamaan eron mukautumisen ja luopumisen välillä. Kriisitilanteissa on vaarana kadottaa organisaation punainen lanka, sen ydinosaaminen, ja lähteä jopa liialliseen muuttamiseen ja innovointiin. Vaikka uusien toimintamallien kokeileminen ja käyttöönotto on osa resilientin organisaation tervettä toimintaa, on osattava tunnistaa ne muutokset, jotka eivät tue organisaation toimintaa, tai tuo sille kaivattua lisäarvoa. Näistä tehottomista, uusista tai jo olemassa olevista toimintamalleista, on tarvittaessa osattava luopua. Mukautumisen ja luopumisen välistä valintaa voi helpottaa esimerkiksi hyödyntämällä palautetta (Weick & Sutcliffe 2015, 111). Nopeaa ja suoraa palautetta kannattaa kuunnella asiakkailta, sidosryhmiltä ja työntekijöiltä. Myös erilaisten markkina- ja asiakastutkimusten säännöllinen tekeminen auttaa organisaatiota tunnistamaan tarkoituksettomat toimintamallit.

Organisaatio- ja yhteisöresilienssillä on nähtävissä yhtäläisyyksiä. Yhteisöresilienssi on kollektiivista kriisin jälkeistä selviytymiskykyä ja sopeutumista. Sen voimavara on yhteisessä päämäärässä, johon yksilöiden tavoitteet ja ponnistelut kohdistuvat. (Pedak 2018, 53.) Resilientissä, hyvin toimivassa ja päämäärätietoisessa organisaatiossa on parhaimmillaan samoja piirteitä. Tämä edellyttää kuitenkin sekä organisaation jäsenten vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin että tätä tukevaa johtamiskulttuuria. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä reagoi kriisitilanteessa ylittämällä

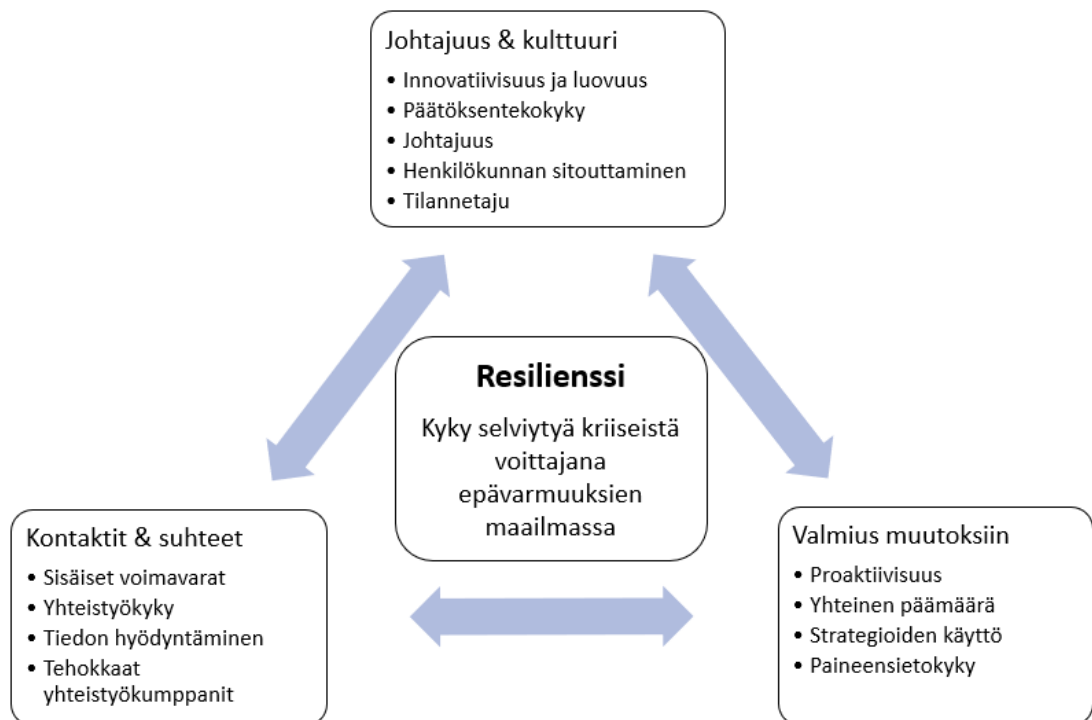
oman toimenkuvansa odotukset ja tekemällä kaikkensa organisaationsa hyväksi (Seville 2017, 65).

Turvallisuuden ja vakauden luominen epävarmuuden keskellä kasvattaa organisaation resilienssiä. Turvallisuudentunnetta lisää muun muassa organisaation johdon määrätietoinen ja vakaa toiminta sekä tosiasioiden selkeä viestiminen. Optimismin ja faktoihin perustuvan lähestymistavan säilyttäminen luo kriisitilanteissa turvallisen ilmapiirin, jossa vaikeuksien kohtaaminen on helpompaa. (Renshaw 2020, 196–199.) Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan herkemmin kokeilla uusia toimintamalleja ilman epäonnistumisen pelosta syntyviä jännitteitä. Analyyttinen ja refleктоiva virheistä oppiminen on Annarellin ja muiden (2020, 5) mukaan olennainen osa resilientin organisaation toimintaa. Innovatiivisuuden ja luovuuden ylläpitämisen kannalta on kuitenkin tärkeää lähestyä virheitä oppimisen, eikä syyllistämisen näkökulmasta. Seville (2017, 123) ehdottaakin, että epäonnistuminen kannattaa nähdä nimenomaa osana oppimisprosessia. Innovatiivinen ja rohkea organisaatio edellyttää näitä ominaisuuksia tukevaa ja kannustavaa johtajuutta ja organisaatiokulttuuria. Myös Bouaziz ja Smaoui Hachicha (2018, 539) korostavat luovuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja ennakointikykyä resilienssiä tukevin ominaisuuksina. Työelämässä organisaatio, jossa on hyvä työilmapiiri ja paljon myönteisiä tunteita, on luovempi, yhteistyökykyisempi ja valmiimpi kohtaamaan vaikeudet (Lipponen 2020).

Resilienssiä voidaan kehittää ylläpitämällä yrityksen organisatorisia valmiuksia, käytänteitä ja prosesseja, joiden avulla yritys aktiivisesti ja tulevaisuusorientoidusti kehittää toimintaansa. Hyvä johtajuus, oman toimintaympäristön tunteminen, epävarmuuksien sietäminen, sopeutuminen nopeisiin muutoksiin, inhimillinen pääoma ja taloudellinen varovaisuus ovat kaikki resilienssiä vahvistavia ominaisuuksia (Bouaziz & Smaoui Hachicha 2018, 537). Fiksel (2015, 137) korostaa edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi monimuotoisuuden rekrytoimisessa vahvistavan organisaation resilienssiä. Monimuotoisuuden merkitystä organisaation resilienssiä kehittävänä ominaisuutena korostavat myös Duchek, Raetze ja Scheuch (2020, 413), jotka tuovat esiin monimuotoisuuden parantavan erityisesti muutosten ennakointia ja havainnointia. Fiksel (mts. 137) korostaa myös organisaation rakenteellisia ja kulttuurillisia

ominaisuuksia, joihin kuuluu mm. joustavat toimenkuvat, jatkuva oppiminen, suvaitsevaisuus kokeiluihin, luottamus ja työn tuloksellisuuden arvostus hierarkiaa tärkeämmäksi. Myös Heikkilä (2017) painottaa inhimillisten piirteiden merkitystä epävarmuuden lisääntyessä. Heikkilän (mt.) mukaan asiantuntijoiden luova, osastorajat ylittävä yhteistyö on muutostilanteissa olennaisempaa kuin yksittäisten ihmisten osaaminen tai kyvykkyys. Organisaatioresilienssin kehittämisen kannalta johtamisen tulisi tukea työntekijöiden itseorganisoitumista ja uusien luovien ratkaisujen etsimistä.

Seville (2018) tuos esiin ajatusmallin, jonka mukaan odottamattomiin haasteisiin sopeutumisen ja kriisien sietokyvyn valmiutta voi arvioida organisaation määrättyjen ominaisuuksien perusteella (ks. kuvio 3), jotka paljastavat organisaation resilienssin tason. Keskeiset ominaisuudet liittyvät johtajuuteen ja kulttuuriin, luotuihin ja ylläpidettyihin verkostoihin ja suhteisiin sekä strategisesti ylläpidettyyn resilienssiin. (Seville 2018; Duchek 2020, 219.)



Kuvio 3. Organisaatioresilienssiin vaikuttavat strategiset tekijät (Seville 2018, muokattu).

Tämän tutkimuksen painopisteet ovat johtajuuteen, yrityskulttuuriin ja sisäisten voimavarojen hyödyntämiseen liittyvissä teemoissa. Scandicin strategista ja staattista

resilienssiä vahvistavat ominaisuudet ovat pääosin toimivia, ja kipukohtia löytyy enemmän resilienssiin liittyvästä kyvykkyydestä ja tahdosta.

Lipponen (2020) mainitsee yhteiskunnan mahdollistaman rakenteellisen resilienssin pitävän sisällään suomalaisessa työelämässä itsestään selvyysinä koettuja lakisääteisiä asioita, kuten työterveyshuolto, tasa-arvo, vanhempainetuudet ja muut työlainsäädännön määrittelemät oikeudet. Myös muut suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointijärjestelmät luovat yksilölle turvaa ja toivoa ja ne vahvistavat yksilön ja organisaation resilienssiä. Näihin etuuksiin on vuosien varrella totuttu ja niiden olemassaoloa ja arvoa ei aina muisteta arvostaa ennen kuin niitä yksilötasolla tarvitsee. (mt.) Lakisääteinen resilienssi ja yhteiskunnan turva ovatkin koronapandemian aikana olleet monen työntekijän pelastus. Siinä missä lomautukset, irtisanomiset tai konkurssit ovat rajoittaneet palkkatuloja, ovat yhteiskunnan tukiverkostot tulleet avuksi.

Yrityksen toimintakyvyn säilyttämisen kannalta henkilökunnan hyvinvoinnin varmistaminen kriisin aikana on inhimillistä, mutta myös välttämätöntä. Siinä missä ylimmän johdon päähuomio voi kriisin aikana kohdistua strategiseen päätöksentekoon, korostuu esihenkilöiden rooli työntekijöiden tukemisessa. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa ryhmän tunneilmapiiri, hyväksyä yksilölliset tarpeet ja tavat reagoida kriisiin, sekä osoittaa empatiaa ja aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Kriisiajan johtajuudessa korostuukin tunnejohtajuuden merkitys, johtajan kyky kohdata ihmiset omine tunteineen ja tarpeineen sekä yhdistää ihmiset kriisin keskellä yhteisen päämäärän edistämiseksi. Yhteisöllisyyden säilyttäminen on tärkeää sekä kriisin että siitä palautumisen näkökulmasta. (Seville 2018.) Kriisijohtajan rooliin kuuluu myös organisaation joustavuuden mahdollistaminen, merkityksellisyyden ja tavoitteellisen suunnan luominen sekä asioiden koordinoinnin ja eteenpäin viemisen varmistaminen (Pedak 2018, 133).

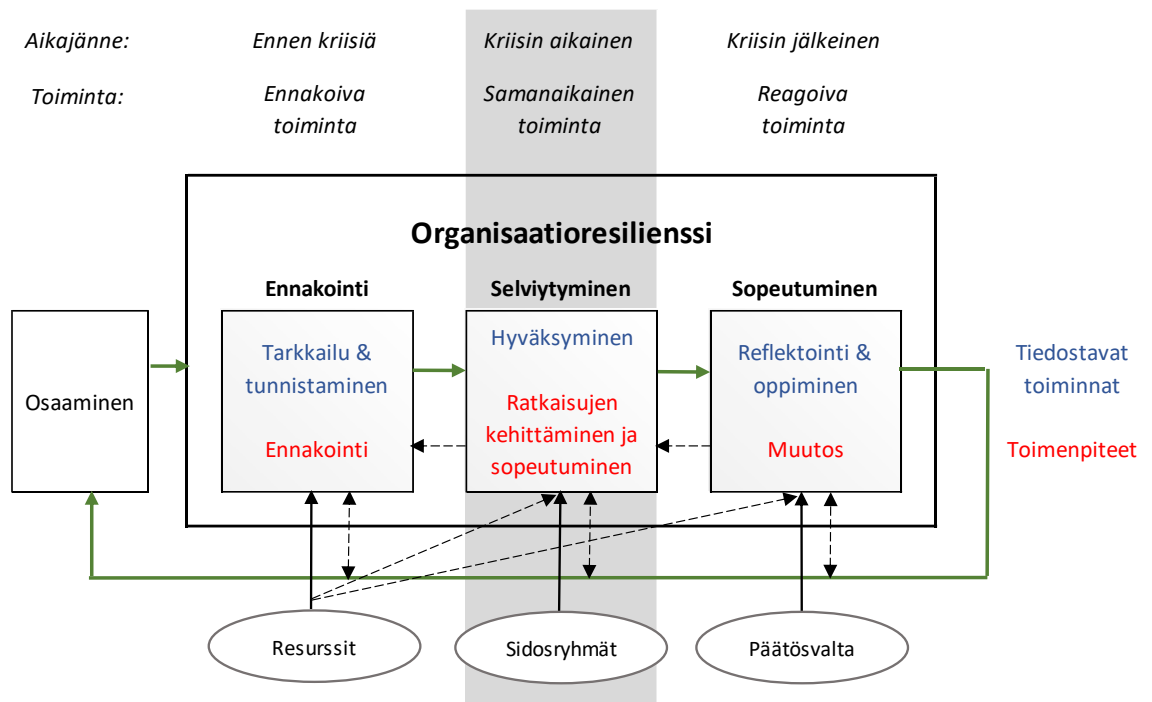
Organisaation resilienssi muodostuu aina organisaation mahdollistamissa puitteissa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät ole vapaita toimimaan puhtaasti omien päätösten pohjalta, vaan heitä rajoittavat organisaation tehtävä, toimivalta ja raken-

teet, kuten hierarkia. Johtajuudella on merkittävä rooli resilienssin mahdollistamisessa, siinä että organisaatiossa piilevä potentiaali pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, kuitenkin muistaen organisaation tehtävän. (Pedak 2018, 53.)

Organisaation resilienssi ei suoraan korreloi siinä työskentelevien yksilöiden resilienssin kanssa. Organisaatiossa saattaa olla joukko resilienttejä yksilöitä, mutta ratkaisevaa on joukon ryhmädynamiikka ja yhteistyökyky. Organisaation resilienssi voi olla joko parempi tai heikompi kuin sen yksilöiden resilienssi (Seville 2018). Yksilötasolla resilientti työntekijä voi reagoida kriisin keskellä, mutta olennaista on siitä huolimatta pysyä toimintakykyisenä, sitoutuneena ja sopeutuvaisena (Zoellner & Feeny 2014, 325). Resilienssi ilmenee myös paineensietokykyinä. Lipposen (2020) mukaan hyvän paineensietokyvyn omaavat työntekijät kestävät muita paremmin stressiä ja pysyvät paineen alla paremmin toimintakykyisenä. Saari (2016, 240) puolestaan tuo esiin resilienssin henkilökohtaisuuden ja sen, miten jokaisella on omat keinonsa sietää painetta ja stressiä.

Nurmi (2016) nostaa esiin kriittisen näkökulman resilienssin määrittelystä. Kun puhutaan joustavuudesta ja sopeutumisesta, niin Nurmi (mt.) kyseenalaistaa kuka esimerkiksi määrittelee, mitä sopeutuminen missäkin tilanteessa tarkoittaa ja mitä asioita joustaminen koskee. Kritiikki on aiheellista, kun puhutaan julkisen tahon, esim. valtion tai kuntien resilienssistä, mutta puhuttaessa yksilö- tai organisaatioresilienssistä on kyseinen kritiikin painoarvo arvioitava tapauskohtaisesti.

Duchek (2020, 224) on omassa tutkimuksessaan vertaillut ja yhdistänyt aiempia tutkimuksia organisaatioresilienssistä, tarkoituksenaan saada kattava kokonaiskuva kyseisestä käsitteestä. Alla olevassa havainnekuvassa (ks. kuvio 4) tiivistyy hyvin organisaatioresilienssin moniulotteisuus ja -aikaisuus, sen yhdistelmä organisaation kyvyistä ja rutiineista eri aikoina. Tässä Duchekin tiivistelmässä havainnollistuu hyvin myös tässä opinnäytetyössä hyödynnetty näkökulmasta organisaatioresilienssiin.



Kuvio 4. Organisaatioresilienssin toiminnallisuuteen perustuva prosessi (Duchek 2020, 224 muokattu)

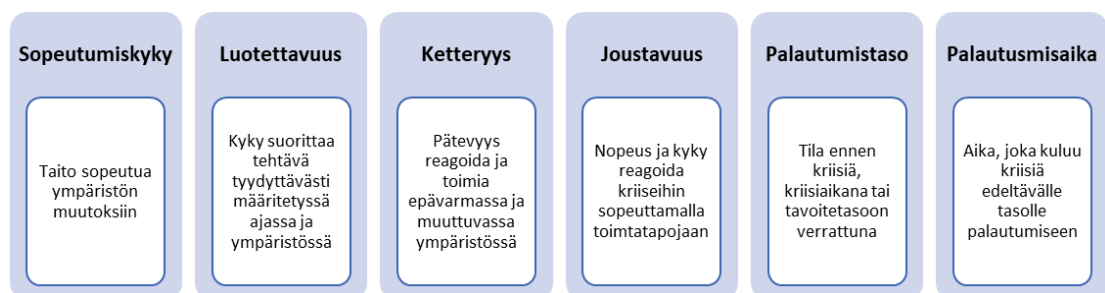
Kuten kuviossa 4 voidaan havaita, on kriisinaikainen selviytyminen ja toiminnallisuuden säilyttäminen Duchekin (2020, 224) mukaan organisaatioresilienssin keskeinen ominaisuus. Poijula (2018, 182) puolestaan painottaa resilientin organisaation edellyttävää mukautuvaa johtajuutta, jossa ongelmat osataan nähdä mahdollisuuksina kehittää ja sopeuttaa organisaation voimavaroja. Organisaatiokulttuuriin ja inhimilliseen pääomaan panostava johtamisote parantaa Poijulan (2018, 182–183) mukaan organisaation kykyä säilyttää toimintakyky myös kriisiaikana. Scandicin toiminnallisuutta korostava resilienssi on pitkälle juuri tätä; organisaatiokulttuurin, positiivisen työilmapiirin ja luottamuksen varaan rakentuvaa joustavuutta ja organisaation psykologista pääomaa hyödyntävää johtajuutta. Duchekin (2020, 224) mukaisesti on kuitenkin tärkeää muistaa, että sopeutuminen on yrityksen tulevaisuuden turvaamisen kannalta ensiarvoisen tarpeellinen piirre. Tätä sopeutuvuutta ja joustavuutta edustaa uusien toiminta- ja ratkaisumallien löytäminen koronapandemian aiheuttamassa kriisissä.

3 Organisaation resilienssin mahdollistavia tekijöitä

Resilienssi ei synny tyhjästä, vaan se monen asian summa ja vaatii pitkäjänteistä työtä sekä kehittämistä. Organisaation resilienssi edellyttää sitä tukevia johtamisen menetelmiä, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden kriiseistä huolimatta. Resilienssin voi nähdä organisaatioon kudottuna turvaverkkona, joka koostuu useista osatekijöistä ja kantaa vaikeissakin tilanteissa.

3.1 Ketterä ja toiminnallinen organisaatio

Ketterä organisaatio osaa tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia sekä torjua uhkia epävakaaassa ympäristössä. Ketteryys on myös kykyä arvioida kuinka helposti tai nopeasti yritys voi sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, nopeudella ja priorisoinnilla organisaatio voi heti kriisin alkuvaiheessa rajata muutoksen negatiivisia vaikutuksia. Kriisin jälkeen ketterän organisaation keskeisiä ominaisuuksia puolestaan ovat toiminnallisuus, palautuminen ja sopeutuminen. (Annarelli ym. 2020, 1–2.; Pedak 2018, 52.) Kuviossa 5 on koottuna tiivistetysti yhteen Annarellin ja muiden sekä Pedakin esiinnostamia toiminnallisen organisaation ominaisuuksia.



Kuvio 5. Toiminnallisen organisaation ominaisuuksia (Annarelli ym. 2020, 3-4)

Harraf, Wanasika, Tate ja Talbott (2015, 684) puolestaan mainitsevat ketterän organisaation ominaisuuksina mm. innovatiivisuutta tukevan organisaatiokulttuurin, hyvän muutosjohtajuuden, selkeän viestinnän ja kommunikoinnin, analyysien hyödyntämisen, toimintaympäristön tuntemisen ja rakenteellisen joustavuuden. Edellä mainituissa Annarellin ja muiden sekä Harrafin ja muiden tulkinnoissa on eri painotuksia,

joka kertoo organisaation ketteryden kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuudesta. Molemmissa näkemyksissä on kuitenkin havaittavissa selkeä vastaavuus resilientin organisaation piirteisiin, joka tukee ajatusta, että ketteryys ja toiminnallisuus ovat organisaatioresilienssin mahdollistavia tekijöitä.

3.1.1 Toimivat henkilöstörakenteet

Ketterä organisaatio rakentuu toimivista tiimeistä. Organisaation sisällä toimivat tiimit muodostavat perusyksiköjä, joilla on selkeä rooli, oma toimintakulttuuri ja parhaimmillaan innostava ja uutta luova tiimihenki. Tiimityö on erityisen suosittua asiantuntijaorganisaatioissa, joissa monimutkaisemmatkin asiat voidaan ratkaista yhdessä. Toisaalta monialaisissa tiimeissä voidaan hyödyntää monen alan osaamista ja saavuttaa sitä kautta paitsi ketteryttä, myös luovuutta ja tehokkuutta. (Ojala 2018, 135.) Hyvän tiimityön ja ryhmädynamiikan edellytys on luottamus. Tiimien välinen ja tiimin sisäinen luottamus perustuu muun muassa osaamiseen luotettavuuteen, epäitsekyyteen ja yhteisen edun tavoitteluun (Owen 2020, 124).

Liiketoimintaympäristön muutos on nykyään nopeampaa kuin koskaan ennen, eikä sen ole syytä uskoa hidastuvan tulevaisuudessa. Tällaisessa muuttuvassa ympäristössä hyvä itsetuntemus ja -luottamus sekä ihmisläheinen, tunnepitoinen johtamiskulttuuri mahdollistavat asiapitoisempaa johtamistyyliä paremman lopputuloksen.

Johtaja on organisaation roolimalli ja symboli sille mitä pidetään arvossa ja hyvänä. Roolimalli muodostuu tilannekohtaisesti, mutta esimerkiksi kriisiaikana siihen tulisi Giosmpasogloun ja muiden (2021, 1312) mukaan liittyä joustavuutta, sopeutuvuutta, hyvää viestintä- ja ihmissuhdetaitoa sekä emotionaalista älykkyyttä. Johtajaa pidetään usein eettisen toiminnan mallina ja hänellä on merkittävä rooli organisaation ilmapiirin luomisessa. Surakka (2018) mainitsee kehittävän johtamisotteen perustuvan myönteiseen ihmiskäsitykseen ja uskoon ihmisen kehittymishaluun ja -kykyyn. Luottamusta luodaan välittämällä aidosti toisesta ihmisestä, hänen tarpeistaan ja toiveistaan. Myös Hiltunen (2012) tuo esiin johtajuuteen kuuluvan empaattisuuden ja toisen ihmisen ymmärtämisen.

Itsensä johtamisen taitoa tarvitaan asemasta riippumatta kaikilta työntekijöiltä. Se edellyttää itsetuntemusta, itseluottamusta, tavoitteita ja tahtoa, ja on yksinkertaisimmillaan ajankäytönhallintaa ja omien töiden suunnittelua. Surakan (2018) mukaan arvot, itsearviointi ja omien tunteiden hyväksyminen vaikuttavat myönteisesti itsensä johtamiseen. Samoilla linjoilla on myös Sydänmaanlakka (2009, 152–153), joka nostaa itsetuntemuksen sekä omien tunteiden ja arvojen tunnistamisen itsensä johtamisen edellytykseksi. Mayor ja Risku (2015) nostavat itsensä ymmärtämisen, motiivoinnin ja johtamisen tärkeiksi ominaisuuksiksi nimenomaan epävarmuustekijöiden ja muutosten määrän lisääntyessä. Edelleen Mayorin ja Riskun (mt.) mukaan itseymmärrys kumpuaa omien motiivien ja arvojen tunnistamisesta.

Itseohjautuvuudesta puhutaan nykyään paljon ja itseohjautuvia organisaatiota tai tiimejä pidetään ihannetiloina tulokselliselle ja motivoituneelle työyhteisölle. Mayor ja Risku (2015) mainitsevat valitettavan usein sekoitettavan käsitteet (yksilön) itseohjautuvuus ja (ryhmän) itseorganisoituminen. Mayor ja Risku (mt.) määrittelevät itseohjautuvuuden yksilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Perusedellytykset itseohjautuvuuden toteutumiselle ovat itsemotivaatio, päämäärä ja tavoitteet sekä tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun. Näiden lisäksi tarvitaan kykyä johtaa itse itseään muun muassa ajanhallinnan ja priorisoinnin osalta. Itseohjautuvuutta voi olla sekä itseorganisoituneessa että keskusjohdetussa organisaatiossa. Osallistavassa organisaatiossa yhdistyy itseohjautuvuus ja perinteinen ylhäältä ohjattu organisaatio. Parhaimmillaan tällaisessa osallistavassa organisaatiossa on toimintakulttuuri, jossa työntekijät ovat itseohjautuvia ja esihenkilöiden rooli on enemmän valmentava, kannustava ja mahdollistava. (Mayor & Risku mt.)

Organisaation ja sen henkilöstön työhyvinvointi ja siihen panostaminen on tärkeää. Hyvinvointiin panostaminen parantaa henkilöstön työmotivaatiota, lisää sitoutumista sekä vähentää sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös luovempia ja kehityshaluisia sekä jaksavat työelämässä pidempään. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen vaatii kuitenkin organisaatiolta tietoista strategista päätöstä ja työhyvinvoinnin merkityksen tunnistamista myös taloudellisen tuottavuuden kan-

nalta. Hyvinvointia parantaa organisaation rakenteellinen joustavuus, avoimuus, vuorovaikutteinen ja keskusteleva ilmapiiri, sekä yksilötasolle asti ulottava vaikuttamisen mahdollisuus. (Manka & Manka 2016, 227; Aboobaker, George & Edward 2020, 255–257.) Henkilökunnan positiivinen ja proaktiivinen käyttäytyminen on yhteydessä työilmapiiriin ja työpaikan resilienssiin. Vaikka yksilöresilienssi on henkilökohtainen ominaisuus, niin sitä vahvistaa työpaikan tietoiset, organisaatioresilienssiä kehittävät toimenpiteet. (Kuntz, Näswall & Malinen 2016, 460–461.)

3.1.2 Osaamisen varmistaminen

Osaamisstrategian tulee olla osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Se kertoo, mitä osaamista organisaation strategian toteuttaminen edellyttää, miten sitä kehitetään tai hankitaan. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa sen toiminnan kannalta oleelliset osaamistarpeet sekä varmistaa tarvittavan osaamisen olemassaolo ja jatkuvuus. (Ojala 2018, 164.) Henkilökunnan osaamisen tason varmistaminen on olennainen osa henkilöstöhallintaa. Yksilötasolla tällainen osaamisen varmistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi työnkiertoa, motivointia tai koulutusta. Organisaatiotasolla osaamisen varmistamisessa keskeisessä roolissa on rekrytoinnin ohella pätevän henkilökunnan sitouttaminen ja resurssien varmistaminen myös tulevaisuudessa.

Valtioneuvoston ammattibarometrin mukaan työvoimapula yleistyy nimenomaan palvelualan ammateissa (Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa... 2019) ja koronapandemian aikana yleistynyt alan vaihto uhkaa pahentaa ongelmaa. Siksi palvelu- ja etenkin majoitus- ja ravitsemisalalla on tärkeää turvata ammattitaitoisen henkilökunnan riittävyys myös tulevaisuudessa. Yhtenä keinona tulevaisuuden resurssien varmistamiseksi monessa alan yrityksessä tehdään yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa. Tällainen yhteistyö palvelee yritystä, oppilaitosta ja opiskelijaa, jolla on hyvät työllistymismahdollisuudet esimerkiksi harjoittelujakson jälkeen.

Organisaation osaamisstrategian kannalta on olennaista varmistaa paitsi ammattitaitoinen, myös sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, jonka avulla voidaan saavuttaa jatkuvuutta ja kilpailuetua. Sitoutumista edesauttavat mm. moniosaamisen edistämi-

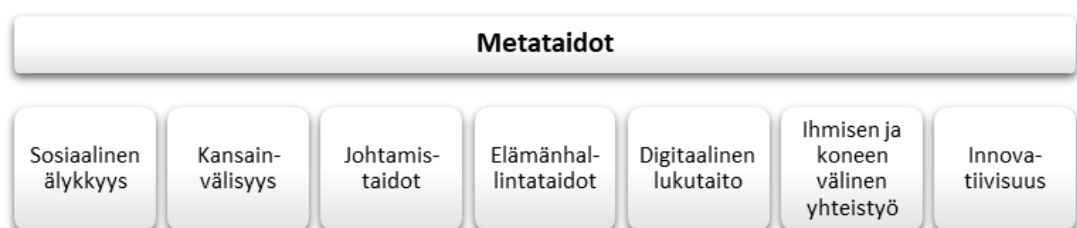
nen, kannustaminen, palkitseminen ja koulutusmahdollisuudet. Organisaation osaamisen tason on tuettava liiketoimintastrategiaa siten, että strategia on saavutettavissa henkilöstön vahvuuksia hyödyntäen. Koulutuksella, lahjakkuuksien vaalimisella ja hyödyntämisellä, sekä mentoroinnilla on kaikilla havaittavissa myös yhteys organisaation resilienssiin (Bouaziz & Smaoui Hachicha 2018, 541; Seville 2017, 159). Majoi-tusalalla Suomessa on esimerkiksi Scandicilla ja S-ryhmällä omat sisäiset, johtotehtäviin tähtäävät koulutusohjelmansa. Talent@Scandic on Scandicin sisäinen johdon koulutusohjelma, joka keskittyy liiketoiminnan ja johtamisen kehittämiseen (Scandic's future leaders... 2015). S-Trainee on puolestaan S-ryhmän oma valmennusohjelma, jonka kautta valmennetaan uusia kykyjä S-ryhmän johtopaikoille ja vaativiin johto- ja asiantuntijatehtäviin (Kasva muutoksen tekijäksi... N.d.). Näiden ohjelmien tarkoitus on turvata ylimpien asiantuntija- ja johtotehtävien osaaminen sekä turvata tulevaisuuden potentiaali. Seville (2017, 158) kuitenkin painottaa hyvää johtajuutta tarvittavan organisaation kaikilla tasoilla, eikä koulutus näin ollen saisi keskittyä vain ylimmän johdon tarpeisiin.

Yrityskulttuuri, arvot ja medianäkyvyys muokkaavat julkista työnantajamielikuvaa. Tämä mielikuva on merkittävässä roolissa, kun ammattitaitoisen henkilökunnan tarve ylittää tarjonnan. Hyvä yrityskulttuuri houkuttelee lahjakkaita ammattilaisia, jotka varmistavat yrityksen jatkuvuuden ja kilpailuedun. Myös kehittymismahdollisuudet sekä henkilöstöedut saattavat olla ratkaisevia tekijöitä työpaikan valinnassa. Positiivinen yrityskulttuuri, yhteinen arvomaailma ja yritysvastuullisuus vahvistavat Aboobakerin ja muiden (2020, 255–257) mukaan myös työntekijän sitoutuneisuutta. Työnantajamielikuva syntyy sisältä ulospäin ja se muodostuu sanoja enemmän teoista. Positiivinen mielikuva on myös lunastettava arjen työssä ja se konkretisoituu parhaiten yrityksen arvojen mukaisella toiminnalla. (Piha & Poussa 2012.)

Organisaation sisällä on paljon hiljaista tai piilevää tietoa. Se on dokumentoimatonta tietoa, jota on vaikea siirtää muille (Sydänmaanlakka 2009, 255), tai intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmisille kokemuksen kautta (Nuutinen n.d.). Ojala (2018, 42) puhuu asiantuntijaintuutiosta, jonka hän esittää perustuvan vuosien varrella kerääntyneeseen alitajuiseen tietovarantoon ja sen hyödyntämiseen heikonkin uuden signaalin kohdalla. Vahvasta asiantuntijuudesta on Otalan (mts. 42) mukaan

etua uuden tiedon oppimisessa, koska vahva kytkösvetkosto aivoissa auttaa asioiden yhdistämistä. Hiljaisen ja intuitiivisen tiedon kaltaista osaamista on vaikea siirtää sellaisenaan organisaatiossa eteenpäin ja sen jakamisen edellytys on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Hiljaisen tiedon merkitys kokemusperusteisena tietona korostuu etenkin asiantuntijatehtävissä ja sitä on mahdollista hyödyntää esimerkiksi perehdytys- tai mentorointiohjelmassa.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa myös organisaatioilta edellytetään perinteisen ammatillisen osaamisen lisäksi uutta ja laaja-alaisempaa osaamista, eli metataitoja (ks. kuvio 6). Teknologian ja robotiikan yleistyessä tarvitaan digitaalista lukutaitoa sekä taitoja ja ymmärrystä ihmisen ja koneen väliseen yhteistyöhön. Sosiaalinen älykkyys on yksi tärkeimpiä metataitoja. Se parantaa ryhmädynamiikkaa ja ilmenee mm. yhteistyökykyinä, verkostoitumisena, luottamuksena ja muiden auttamisena. Kansainvälistyvä maailma tarvitsee organisaatioihin moninaisuuden ymmärtämistä sekä osaamista ja yhteistyökykyä myös kulttuurien ja talousmallien osalta. Innovatiivisuus, ongelmien ratkaisukyky ja kyky sietää epävarmuutta vaativat nekin omanlaistaan osaamista ja ovat resilientin organisaation edellytyksiä. Myös elämähallintataidot, kuten optimismi, itseluottamus, toiveikkuus, sitkeys ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ovat työelämässä vaadittavia metataitoja. (Manka & Manka 2016, 24–25.) Eri tutkijoiden määritelmät metataidoista vaihtelevat, mutta sosiaaliset- ja elämähallintataidot ovat kaikille yhteisiä. Metataitojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa ja niiden huomioiminen organisaatorakenteissa edesauttaa pärjäämistä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Myös Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (Ratkaisuja työn murroksessa 2018) mainitaan metataitojen merkityksen korostuvan tulevaisuuden työelämässä.



Kuvio 6. Metataidot (Manka & Manka 2016, 24–25)

3.1.3 Toiminnallisuuden varmistaminen

Organisaation sisäisten vahvuuksien ja erilaisten kompetenssien tunnistaminen sekä hyödyntäminen varmistavat sen toiminnallisuuden yllättävissäkin tilanteissa. Näitä vahvuuksia ei kuitenkaan tule pitää itsestään selvyyksinä, vaan niitä täytyy vaalia ja vahvistaa entisestään, jotta niitä voidaan tarpeen tullen hyödyntää. Organisaation sisäinen voimavara, resilienssi kasvaa aina kohdattujen vaikeuksien myötä ja parantaa sen selviytymiskykyä. Lipponen (2020) mukaan kasvun mahdollistaa tieto, että asioihin voi vaikuttaa itse ja niistä voi selvitä. Resilienssi edesauttaa toiminnallisuuden säilymistä, uuden näkökulman löytämistä toimintaan ja asioiden tekemistä uudella tavalla (Lipponen 2020). Myös Annarelli ja muut (2020, 4–5) korostavat toiminnallisen organisaation vaativan hyvää resilienssiä ja siihen liittyviä toiminnallisia edellytyksiä kuten sopeutumiskyky, luotettavuus, ketteruus ja joustavuus.

Nieminen ja muut (2017, 15) mainitsevat toiminnallisuuden yhtenä resilienssiin vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa yrityksen toiminnallisuuteen kuuluu muuan muassa teknisfyysinen ja operationaalinen toiminta sekä suunnittelu. Yksilöt voivat oppimisen ja luovuuden kautta muuttaa omaa toimintaansa ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen kokonaistoiminnallisuuteen. (Nieminen ym. 2017, 15.) Resilientin organisaation toiminnassa ei välttämättä ole mitään poikkeuksellista, vaan se voi olla tavanomaista, opittua toiminnallisuutta ja sopeutumista, johon kuuluu palautuminen, oppiminen ja kasvaminen (Saari 2016, 3, 236).

Organisaation toiminnallisuuden ja hyvän työyhteisön lähtökohtana on Järvisen (2016) mukaan organisaation selkeä perustehtävä (ks. kuvio 7). Jotta organisaatiolla olisi mahdollisuudet suorittaa sen perustehtävää, tulee työn puitteiden olla kunnossa ja työntekijöillä on oltava selkeät toimenkuvat, tehtävät sekä tavoitteet. Koko organisaation toiminnallisuuden ja tehokkuuden parantamiseksi edellä mainittujen seikkojen tulee olla tiedossa organisaation kaikkien osastojen osalta. Organisaation toiminnallisuus edellyttää myös selkeää johtamista sekä puitteet ja järjestelmät, jotka mahdollistavat työn laadukkaan ja kustannustehokkaan tekemisen. Yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus oman ja muiden osastojen kesken parantavat työn kokonais kuvan ymmärtämistä ja toteuttamista. (Järvinen 2016.) Jotta työn toiminnallisuutta

voidaan kehittää ja ylläpitää, tulee organisaation rakenteita ja toimintaa arvioida säännöllisesti ja kriittisesti. Arvioinnin välineitä ovat mm. kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskartoitukset ja asiakaskyselyt. Ulkopuolisia arviointeja organisaation toiminnallisuudesta voi tehdä esimerkiksi tehokkuus- tai asiakasnäkökulmasta. (Järvinen 2016; Lipponen 2020.)



Kuvio 7. Toimivan työyhteisön kantavat rakenteet (Järvinen 2016, muokattu)

Fiksel (2015, 129–130) puolestaan erottelee organisaation toiminnallisuuden rakenteellisiin ja toiminnallisiin valmiuksiin. Toiminnallisuuden vahvistamisen kannalta on hyvä varmistaa rakenteelliset valmiudet muun muassa henkilöstön jouston kannalta. Tätä joustoa edesauttavat erilaiset työsopimukset, vuokratyövoiman käyttö sekä lomautus- ja irtisanomisjärjestelmät. Palvelu- ja varsinkin matkailualan sesonkiloonteisuuden vuoksi rakenteellista joustoa hyödynnetään alalla runsaasti. Toiminnallisia valmiuksia ja prosesseja ovat mm. ennusteiden, analyysien ja riskienhallinnan ajantasaisuus. (Fiksel 2015, 129–130.)

Sitä mukaan, kun etenkin asiantuntijaorganisaatioissa siirrytään autoritäärisestä johtamismallista enemmän jaettuun ja osallistavaan johtamiskulttuuriin, kasvaa kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen merkitys. Työntekijöiden oman työn johtamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä, kasvaa myös heidän osallisuutensa organisaation johtamiseen. Esihenkilö ei ole enää yksin vastuussa onnistuneesta johtamisesta, vaan kaikki organisaation jäsenet ovat sen tärkeä osa. (Manka & Manka 2016, 17.) Johtajalla on kuitenkin tärkeä rooli osallistavan johtamiskulttuurin mahdollistajana. Heilmann (2018) tuo esiin osallistavan johtamiskulttuurin olevan demokraattista ja

että siinä hyödynnetään työntekijöiden osaaminen muun muassa työn kehittämiseen ja päätöksentekoon. Osallistava johtamiskulttuuri lisää myös yhteisiin tavoitteisiin ja työyhteisöön sitoutumista (Heilmann 2018).

Koronapandemian alkuvaiheessa, keväällä 2020 nopea etätyöhön siirtyminen osoitti monella työpaikalla sekä organisaation että yksilön joustavuutta, joka mahdollisti organisaation toimintakyvyn säilymisen. Etätyö vaatii huomattavaa itseohjautuvuutta ja johtajilta suurta luottamusta johdettavia kohtaan. Etätyö on muuttanut työyhteisöjen kommunikaatiota ja siihen on täytynyt löytää uusia toimintamalleja ja työkaluja. Kirjallisten taitojen merkitys on kasvanut ja mahdollisen uuden virtuaalisen tekniikan omaksuminen asettaa myös omat vaatimuksensa. Etätyön lisääntymien muuttaa viestintää ja viestien tulkinnanvaraisuus erilaisilla alustoilla lisää johtamisen haasteellisuutta. (Surakka 2018.) Etätyön lisääntyminen onkin asettanut johtamisen uuteen valoon, kun suuri osa johtamisesta tapahtuu digitaalisesti. Työn toiminnallisuuden varmistamiseksi on organisaation toimintakulttuuria ja johtajuutta tarkasteltava etenkin muutostilanteissa kriittisesti ja tarvittaessa sopeutettava sitä muuttuneen tilanteen mukaiseksi.

Ketterässä, resilienssissä organisaatiossa kyky sopeutua muutoksiin ja toipua kriiseistä on osa yrityksen DNA:ta. Se ei ole vain johdon tehtävä, vaan muutosten havainnointi, niihin reagointi, turvallisuus, riskienhallinta ja hätätilanteiden hoito ovat kaikkien vastuulla. Resilienssin juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria on sitä haastavampaa mitä suurempi yritys on. Kuitenkin onnistuessaan tällainen yrityskulttuuri edesauttaa heikkojen signaalien huomaamista, nopeuttaa muutoksiin reagointia ja parantaa kilpailukykyä. (Fiksel 2015, 133–134.) Pedak (2018, 125) kuvaa osuvasti, ettei organisaation resilienssiin liity ainoastaan kriisin epäjärjestyksen vastustaminen, vaan eteenpäin ponnahtaminen epäjärjestyksestä huolimatta. Tämä kuvaus tiivistää hyvin resilienssin sopeutumista korostavan puolen.

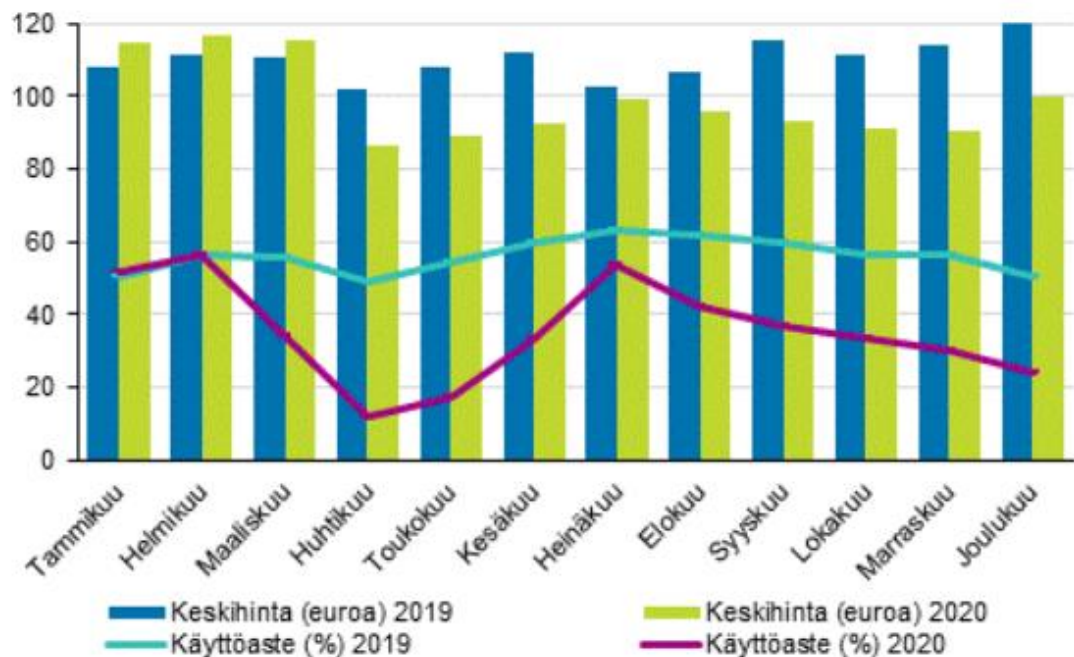
3.2 Strategiset valinnat

Organisaation resilienssin ylläpitäminen ja kehittäminen on aina strateginen päätös. Resilienssi on strategiaa pysyvämpi ominaisuus, jonka ylläpitämiseen ja kehittämiseen tähtäävät valinnat tulee määritellä strategiassa. (Fiksel 2015, 129–130.)

3.2.1 Strategisen johtamisen menetelmiä

Analyysien hyödyntäminen

Yksi strategisen johtamisen perusmenetelmistä on analyysien käyttäminen. Tiedon ja sen pohjalta tehtävien analyysien mahdollisuudet ovat nykyään valtaiset. Organisaatiot voivat hyödyntää omaa, olemassa olevaa tietoa tai yhdistää sitä ulkopuolisen tahon tuottamaan tietoon. Pelkkä oman lähtötilanteen ja kehityksen tunteminen ei riitä, vaan oman markkina-aseman tunnistamiseksi on vastaavat tiedot tunnettava myös kilpailijoiden osalta (Kamensky 2014, 120). Esimerkiksi majoitusallalla on jo pitkään osattu hyödyntää Tilastokeskuksen tuottamia kuukausikohtaisia majoitustilastoja (ks. kuvio 8) yhdistämällä niitä omiin tunnuslukuihin. Vielä yksityiskohtaisempaa vertailutietoa on saatavilla ostettuna palveluna eri toimijoilta (esim. STR ja Benchmarking Alliance). Näitä tietoja analysoimalla saadaan liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa kilpailijakentästä ja omasta asemasta muun muassa käyttöasteen ja keskihuonehinnan osalta. Toimintaympäristön tunteminen parantaa yrityksen resilienssiä ja luo paremmat mahdollisuudet muutosten nopeampaan havainnointiin.



Kuvio 8. Hotellien käyttöaste ja keskihuonehinta Suomessa 2019 ja 2020 (Kotimaisten matkailijoiden yöpymiset... 2021)

Analyysien merkitys tiedon tuottamisessa on myös tärkeää, sillä jo oman organisaation perusteellinen tunteminen edellyttää faktoihin perustuvaa analyysiä. Analysointi on aina tiedon käsittelyä ja siksi tiedon luotettavuus ja täsmällisyys ovat laadukkaan analyysin perusedellytys. Yrityksissä analyysit tehdään usein vähintään budjetoinnin yhteydessä, mutta kiristyneessä kilpailutilanteessa tai toimialaa koskevien muutosten aikana, niitä on tarpeen tehdä useammin (Kamensky 2014, 120). Koronapandemian aikana on kilpailijoiden toimia ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa seurattu kasvaneella mielenkiinnolla, ja kilpailija-analyysit ovat painottuneet totuttua enemmän toiminnallisiin näkökulmiin.

Skenaariot

Skenaarioiden tarkoitus on lisätä strategista joustavuutta. Skenaariotyöskentelyssä kuvitellaan, miten asiat voisivat tulevaisuudessa tapahtua. Kamensky (2014, 168) määrittelee skenaariot yhdeksi työvälineeksi tulevaisuuden ennakoimisessa ja tätä ennakkointia helpottaa ympäristötekijöiden hyvä tunteminen. Kamenskyn (mts, 168) mukaan skenaariolla tarkoitetaan käsikirjoitusta tulevaisuudesta ja koska tulevai-

suutta ei voida tuntea, laaditaan useita vaihtoehtoisia skenaarioita. Tutkivassa skenaariotyöskentelyssä selvitetään menneisyyden ja nykyisyyden trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. Esimerkiksi talouden ennustaminen on tutkivaa skenaariotyöskentelyä ja talousennusteissa onkin usein erilaisia näkemyksiä, jotka perustuvat vaihtoehtoisii skenaarioihin. (Vuorinen 2013, 109–110.)

Skenaarioiden luominen on tehokas malli tunnistaa oman strategian kannalta kriittisimmät oletukset ja valita niistä potentiaalisimmat toteutumisvaihtoehdot. Skenaarioiden luomiseen sisältyy hyväksyntä epävarmuudesta ja siksi skenaarioita sekä niiden pohjalta tehtyjä strategioita on oletusten tarkentuessa oltava valmis muokkaa- maan tai hylkäämään. Oman toimialan tunteminen, uudet näkökulmat ja luova ajattelu ovat edellytyksiä realististen skenaarioiden syntymiselle. (Ritakallio ja Vuori 2018, 49–69.)

Skenaariotyöskentely on yksi johtamisen työkalu ja sitä tulee pitää elävänä ja dynaamisena prosessina. Rubin (2014) huomauttaa, että tärkeimmät skenaariot olisi hyvä päivittää aina ympäristön ja viitekehyksen muuttuessa, koska pahimmillaan vanhentuneet skenaariot voivat muodostua organisaation resilienssin esteeksi. Jotta löydetään jotakin totutusta poikkeavaa, vaatii skenaarioiden tekeminen avointa ja rohkeaa ajattelua, kuitenkin jatkuvasti tiedostaen miksi ja mihin tarkoitukseen skenaariota työstetään (Rubin mt.). Skenaariotyöskentelyn ja skenaarioiden päivittäminen on korostunut koronapandemian aikana, kun matkailualalla on tapahtunut runsaasti muutoksia ja epävarmuus tulevaisuudesta on lisääntynyt. Pandemian kaltainen valtaisa muutos toimialassa tekee skenaarioiden päivittämisestä haastavaa, tieto pandemian osalta muuttuu nopeasti ja tulevaisuuden oletukset sen myötä.

Rubin (2014) mukaan skenaarioilla haetaan tukea strategioiden tekoon niin, että ne mahdollisimman joustavasti mukautuisivat toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Skenaariotyöskentelyn tarkoitus on myös tiedon lisääminen päätöksentekoon ja valintojen helpottaminen kriisitilanteissa. Parhaimmillaan skenaariotyöskentely lisää luovaa ajattelua ja tuo esille myös hiljaista tietoa. Skenaarioiden hyödyntäminen parantaa organisaation resilienssiä ja epävarmuuden sietokykyä. Kamensky (2014, 169) näkee skenaariotyöskentelyn toimivan parhaimmillaan yrityksen

johdon tietolähteenä ja mallina eri tulevaisuuden mahdollisuuksista ja sen kautta auttaa valitsemaan strategian, jonka mukaisesti edetä.

Resilienssin ylläpito ja epävarmuuksiin varautuminen skenaariotyöskentelyn muodossa tulisi olla kiinteä osa organisaation johtamisstrategiaa. Ulkoisen toimintaympäristön osalta on saatavilla runsaasti erilaisia ennusteita ja skenaarioita, joita yritys voi hyödyntää. Erilaisia taloudellisia skenaarioita ja ennusteita on saatavilla mm. pankki-sektorilta, tutkimuskeskuksilta ja Business Finlandilta. Ulkoisen toimintaympäristön skenaariot ovat ensiarvoisen tärkeää tietoa ja ne antavat kehyksen sisäisen toimintaympäristön skenaarioille. Yksi mielenkiintoinen kysymys ja potentiaalinen skenaarion aihe on työvoiman tarjonta majoitus- ja ravitsemisalalla. Vähentääkö teknologia-kehitys alan työvoimatarvetta, vai jättävätkö koronapandemian aikana alaa vaihtaneet työntekijät jälkeensä liiketoimintaa vaikeuttavan työvoimapulan.

Heikot signaalit -menetelmä on yksi strategisen johtamisen työkalu ja se perustuu vähäisiin, vaikeasti hahmotettavissa oleviin vihjeisiin ja varoitusmerkkeihin, joiden perusteella tehdään arvioita tulevaisuudesta. Menetelmän tuottavat vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat ovat skenaarioita epävarmempia ja epäselvempiä. Parhaimmillaan heikot signaalit -menetelmää käyttävä organisaatio osaa reagoida muutoksiin kilpailijoitaan aikaisemmin ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua. Heikkojen signaalinen havainnointi on aina subjektiivista ja perustuu yksilön havainnointiin. (Vuorinen 2013, 120–124.) Heikkojen signaalien havainnointi vaatii avointa mieltä ja luovaa ajattelua, parhaiten se soveltuu nopeasti muuttuvassa ympäristössä toimiville organisaatioille. Mahdollisimman monipuolisten havaintojen varmistamiseksi on systemaattiseen heikkojen signaalien havainnointiin hyvä ottaa ihmisiä eri toimialojen, tieteiden ja kulttuurien aloilta (Kamensky 2014, 175).

Strategia

Kamensky (2020) määrittelee strategian organisaation johdon tietoiseksi valinnaksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen osalta. Vuorisen (2013, 112) mukaan strategian pohjalla tulee olla analyysi ja selkeä käsitys organisaation nykytilasta sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön osalta. Strategian tarkoitus on auttaa organisaatiota saavuttamaan sen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet.

Strategia ja toimintaperiaatteet konkretisoivat ne toimet, joilla analyysin paljastamat haasteet ovat voitettavissa. (Kamensky 2020.)

Surakka (2018) toteaa, että toimivalla organisaatiolla pitää olla määriteltynä missio, visio, strategia, strategiikäytännöt ja arvot. Johdon tehtävä on huolehtia, että nämä kaikki ovat koko organisaation tiedossa, jotta kaikki voivat sitoutua työhönsä ja myös kehittää omaa työtänsä. Strategia ja strategiikäytännöt eivät myöskään saa olla kiiveen hakattuja asioita, strateginen joustavuus mahdollistaa niiden muokkaamisen toimintaympäristön muutosten myötä. Strategista joustavuutta tarvitaan erityisesti kriisiaikoina ja nopeasti muuttuvalla toimialoilla. Hyvään johtajuuteen kuuluu muutuneiden strategioiden ja toimintamallien tiedottaminen avoimesti koko organisaatiolle, mikä on varsinkin kriisitilanteissa olennaista organisaation toimivuuden kannalta. (Surakka 2018.) Saman ajatuksen jakaa myös Sydänmaanlakka (2009, 248) joka puhuu strategisesta ketteryydestä, jolla hän tarkoittaa strategista ajattelua organisaation kaikilla tasoilla, olemassa olevan strategian kyseenalaistamista ja päivittämistä, mission, vision ja arvojen jatkuvaa kirkastamista. Strateginen joustavuus ja ketteruus ovat resilientin organisaation keskeisiä ominaisuuksia ja ne edellyttävät sopeutuvaa johtamiskulttuuria.

3.2.2 Kriisien hallinta

Kompleksisuus

Kompleksisuus tarkoittaa asiaa, jota ilmentää kytköksellisyys ja yhteen kietoutuneisuus. Kompleksisessa tilanteessa eri asiat ovat kietoutuneita toisiinsa eri tasoilla ja ne muodostavat kokonaisuuden, joka on jatkuvassa muutostilassa ja vaikeasti hallittavissa. Moniulotteisten asioiden käsittely kuluttaa usein enemmän resursseja kuin se tuottaa, mikä vähentää toiminnan tehokkuutta. Kompleksisuuteen liittyy lähes poikkeuksetta yllätyksiä, se edellyttää paitsi kykyä hyväksyä ennalta-arvaamattomat ja ennustamattomat tilanteet, myös valmiuden suunnitelmien muuttamiseen. Kompleksisuus on aina subjektiivista, jonka vuoksi tilanteilla ja asioilla on useita eri tulkin-toja muun muassa niiden prioriteetin mukaan. (Bhamra & Dani 2011; Pedak 2018, 16.)

Kriisi

Kielitoimiston sanakirjan (Kriisi 2020) mukaan kriisi on ”murros, käänne tai kärjistyminen.” Termipankki (2020) määrittelee kriisin tehostettuja toimia vaativaksi tilanteeksi, joka on ”vaarallinen, vaikea, sekava tai poikkeuksellinen”. Lipponen (2020) puolestaan määrittelee psykologisen kriisin tilanteeksi, jossa ”totutut ajattelu- tai toimintamallit eivät toimi ja omaa olemista, toimintaa tai suhtautumista joudutaan muokkaamaan kriisin vuoksi”. Tämä Lipposen psykologisen kriisin määritelmä vaikuttaa sopivan sellaisenaan myös organisaatioihin. Kriisi voi olla joko yksittäinen tapahtuma tai monen asian summa.

Kriisi on aina organisaatioille oppimisen paikka. Se merkitsee mahdollisuutta uudistaa omia arvojaan ja toimintatapojaan, mutta se myös edellyttää uuden osaamisen hankkimista ja hyödyntämistä (Sydänmaanlakka 2009, 254). Kriisi vaatii hyvää yhteistyökkyä ja sopeutumista uudenslaisiin rooleihin, toimenpiteisiin ja rakenteisiin. Pedakin (2018, 16) mukaan kriisitilanne siirtää organisaation arjen epätasapainoon ja paljastaa siinä olevat heikkoudet, mutta myös aiemmin piilossa olleen potentiaalin. Kriisit haastavat organisaation etsimään uusia ratkaisuja vastatakseen muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Heikkilä (2017) tuo esiin uusien ratkaisujen ja resilienssin syntyvän organisaatioihin usein juuri muutosten jännitteissä, kun uudenslaisiin tilanteisiin etsitään vaihtoehtoisia toimintamalleja. Kriisijohtaminen on Pforrin ja Hosien (2016, 77) mukaan valmistautumista tapahtumiin, joita organisaatio ei ole aiemmin kokenut. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jolla kriisit pyritään ensisijaisesti ehkäisemään (mts. 41). Yksilön tai organisaation resilienssistä kertoo yleensä paljon se, nähdäänkö kriisi uhkana vai mahdollisuutena.

Kriisinhallinta

Riskienhallinta perustuu perinteisesti historiaan ja koettuihin kriiseihin, skenaarioihin perustuviin hätäsuunnitelmiin sekä testaukseen ja harjoitteluun (Baubion 2013, 21). Riskienhallinnan, esimerkiksi palo ja evakuointiharjoitusten, tarkoitus on hallita ja rajoittaa kriisien vaikutuksia. Perinteisen riskienhallinnan mallin rinnalle on tullut erilaisten tulevaisuuden analyysien monipuolisempi käyttö ja aktiivinen ylläpito sekä yhteistyöverkostojen strateginen vahvistaminen. Koska kriisit voivat nykyään olla yhä vain kompleksisempia, on yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien merkitys kasvava.

Siksi verkostojen luominen ja ylläpito voidaan katsoa tärkeäksi osaksi riskienhallintaa. (Duchek 2020, 226.) Myös Owen (2020, 125) painottaa verkostojen ja yhteistyön merkitystä ja niiden määrätietoista rakentamista myös tulevaisuuden varalle. Kuten Owen (mts. 125) osuvasti toteaa, verkostojen rakentaminen auringon paistaessa helpottaa niiden ylläpitämistä sateen sattuessa.

Riskien- ja kriisinhallinnan ylläpidossa resilienssillä on suuri merkitys. Se varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden edellytykset myös kriisitilanteissa ja antaa yrityksen toimintaan joustoa valmiiden toimintasuunnitelmien ja skenaarioiden kautta. (Baubion 2013, 5.) Tällaista joustoa on muun muassa toiminnan jatkaminen suppeammassa muodossa tai rajoitetuin palveluin. Esimerkiksi Kyrö Distillery Companyn toiminnan muutos niin, että se myi vuonna 2020 enemmän käsidesiä kuin giniä (Kyrön tarina 2021) ja ravintoloiden panostaminen noutoruokaan koronapandemian alussa (Nordlund, Virtanen & Leminen 2020) osoittivat erinomaisen hyvää ja resilienttiä yritystoimintaa.

Kriisitilanteiden negatiiviset olosuhteet vaikuttanevat osaltaan puutteellisiin resursseihin, epäselviin vastuualueisiin ja epäluottamukseen (Pedak 2018, 53). Näissä epäselvissä tilanteissa on viestinnällä merkittävä rooli. Viestinnän tarve ja taso vaihtelee paitsi yksilöittäin myös osapuolten kytköksellisyyden mukaan, mutta onnistuessaan viestintä vahvistaa yhteisöä ja tuo eri osapuolet yhteisen asian ääreen. Se selkiyttää tilannetta ja helpottaa viestin vastaanottajan orientoitumisen uuteen tilanteeseen. Kriisitilanteissa syntyy usein normaalista poikkeava tunneilmasto, joka määrittää viestinnän tulkintaa. Tämän vuoksi myös sanattomalla viestinnällä on kriisiviestinnässä merkittävä rooli. Vahva johtajuus, selkeys ja perusteltu päätöksenteko ovat onnistuneen kriisiviestinnän edellytykset. (Pedak 2018, 16.)

Kriisejä tai normaalista toiminnasta poikkeavia tilanteita on monentasoisia. Osa näistä on arkisia haasteita, jotka vaativat vain vähän resilienssiä ja ratkeavat pienellä joustolla totuttuihin toimintatapoihin. Tällainen tilanne on esimerkiksi asiakaspaute, jonka ratkaisemiseksi riittää hyvä ammattitaito, kokemus vastaavasta tilanteesta, tilanteen korjaus ja kompensatio. Suurempinen kriisien kohdalla toiminnalli-

suuden säilyttäminen edellyttää edellä mainittujen ammattitaidon ja kokemuksen lisäksi esimerkiksi toimintatapojen mukauttamista tai innovatiivista lähestymistapaa. Koronapandemiaa voidaan kiistatta pitää suurena kriisinä, joka vaatii yksilöiltä ja organisaatioilta huomattavan paljon resilienssiä.

Suurten kriisien kohdalla ja tarkoin määritellyissä poikkeusoloissa on Suomessa mahdollista ottaa käyttöön valmiuslaki. Lain tarkoitus on varmistaa väestön turvallisuus ja se mahdollistaa viranomaisille normaalia laajemmat toimintavalmiudet. (Valmiuslaki 1552/2011, 3 §). Valmiuslaki oli koronapandemian vuoksi käytössä 17.3. - 16.6.2020, jolloin mm. rajoitettiin ihmisten liikkumista ja suljettiin Suomen ulkorajat (Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien... 2020). Valmiuslain käyttöönotto on hyvin harvinaista ja keväällä 2020 laki oli Suomessa ensimmäistä kertaa käytössä rauhan aikana.

Reagointikyky

Reagointikyvykkyyden säilyttäminen kriisin alkaessa ja sen aikana on tärkeää kriisin vaikutusten minimoimisen ja toiminnallisuuden säilyttämisen kannalta. Kriisin alkuvaiheessa lamaantumisen sijaan toteutuva nopea reagointikyky tuo organisaatiolle edun muuttuneessa toimintaympäristössä. Uusien toimintamallien nopea implementointi ja palveluiden tai tuotteiden sopeuttaminen muuttuneeseen tilanteeseen antavat myös etumatkaa kilpailijoihin nähden. Reagointikyvykkyys on resilientin organisaation ominaisuus, jota on tietoisesti kasvatettava ja ylläpidettävä kriisiaikojen ulkopuolella, normaalin toiminnan aikana. Yrityksen johdon nopea reagointi heti kriisin alkuvaiheessa auttaa pienentämään kriisin negatiivisia vaikutuksia.

3.3 Ulkoisen toimintaympäristön vaikutus

Toimintaympäristö on viitekehys, jossa yritys toimii ja se voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu mm. poliittinen, taloudellinen, yhteiskunnallinen, teknologinen ja ekologinen ympäristö (ks. kuvio 9). Tämä jaottelu perustuu PESTE analyysiin, joka on yksi vaihtoehtoinen analyysi organisaation strategiatyölle. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluu mm. yrityksen toimintakulttuuri, organisaatorakenne, osaamisen taso ja työympäristö. Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöön ovat rajalliset, mutta sen

muutokset tulee kuitenkin tiedostaa ja huomioida omassa toiminnassaan. (Vuorinen 2012, 226.)



Kuvio 9. Majoitusalan ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia

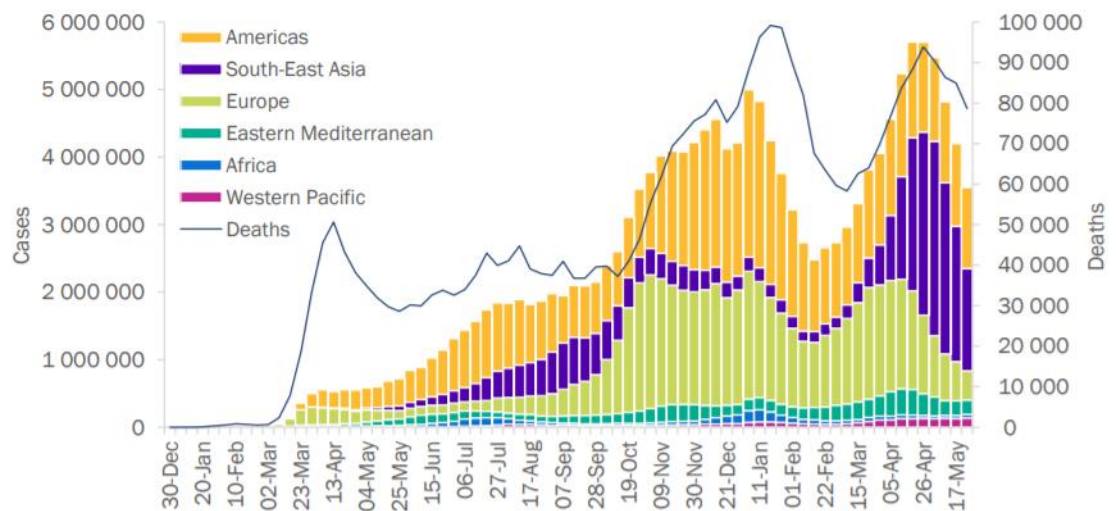
Dynaaminen toimintaympäristö pakottaa yritykset haastamaan ja kehittämään olemassa olevia ansaintamallejaan. Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden kehittämisessä pärjäävät parhaiten resilientit yritykset, joissa on innostava, uusia ideoita tukeva toimintakulttuuri. Yhteistyökumppanien ja sidosryhmien merkitys korostuu toimintatapojen muuttuessa tai kun uusia tuotteita tai palveluita tuodaan markkinoille. Yhteistyön rakentaminen vaatii yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien keskeisten ihmisten ja toimintatapojen tuntemista sekä ymmärrystä yhteistyön molemminpuolisen lisäarvon tuottamisesta. Pedak (2018, 82) nostaa myös hieman odottamattomasti median yhdeksi yhteistyökumppaniksi kriisitilanteissa, joka on perusteltua tiedon jakamisen ominaisuudessa. (Pedak 2018.)

Koronapandemia

Joulukuussa 2019 paikannettiin Kiinassa epidemia, jonka aiheuttaja oli ihmiselle uusi koronavirus, covid-19 (Uusi koronavirus COVID-19 2020). Virus oli todennäköisesti lähtöisin yksittäisestä eläimen ja ihmisen välisestä tartunnasta ja oli tämän jälkeen alkanut levitä ihmisestä toiseen (mt).

Virus levisi aluksi Kiinassa, mutta laajeni nopeasti myös muualle maailmaan (ks. kuvio 10). Tammikuussa 2020 raportoitiin Thaimaassa ensimmäinen Kiinan ulkopuolinen

viruslöydös (Timeline: WHO's COVID-19 response) ja Suomen ensimmäinen koronavirus-tartuntatapaus todettiin Lapin keskussairaalassa testatulta kiinalaisturistilla tammikuun 2020 lopulla (Kajander 2020). Maaliskuun 11. päivä vuonna 2020 maailman terveysjärjestö WHO julisti taudin pandemiaksi (Timeline: WHO's COVID-19 response). Kesäkuun alussa 2021 tartuntojen määrä maailmanlaajuisesti oli lähes 170 miljoonaa, Suomessa 92 244. Kuolleiden määrä oli maailmanlaajuisesti yli 3,5 miljoonaa ja Suomessa 948. (WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard 2021.)



Kuvio 10. Koronapandemian levinneisyys ja kuolleisuus 1.6.2021 (Weekly epidemiological update 2021)

Koronapandemia mullisti monella tavalla koko maailman ja seurausten uskotaan olevan kauaskantoisia. Maailmantalous supistui vuonna 2020 3,5 %, joka oli suurin lasku toisen maailmansodan viimeisen vuoden, 1945 jälkeen (Lehmus 2021).

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan hotellit kuuluvat majoitus- ja ravitsemistoiminnan pääluokkaan (Toimialaluokitus 2008). Vuonna 2020 kyseisen toimialan ulkoisen toimintaympäristön merkitys korostui koronapandemian vuoksi ja koko maan hotellien käyttöasteen muutos vuodesta 2019 oli -18,2 %. Dramaattisinta lasku oli Helsingissä, jossa käyttöasteen muutos oli jopa -40,2 % vuodesta 2019. (Ks. liite 1.) Käyttöasteen romahdus pakotti monia hotelleja sulkemaan ovensa pahimman kriisin aikaan keväällä 2020 ja osa näistä pysyi kiinni vielä alkukesästä 2021. Poikkeukselli-

sen huono kysyntä aiheutti alalla konkurssseja, henkilökunnan lomautuksia ja irtisanomisia. (Mannermaa 2020.) Tämä on ääriesimerkki siitä, miten ulkoisen toimintaympäristön osa-alueista suurin osa on sellaisia, joihin yrityksen on vain sopeuduttava ja pyrittävä suhteuttamaan toimintaansa muuttuvaan tilanteeseen parhaan kykynsä mukaan.

Yritysvastuusta on pandemian aikana korostunut näkökulma, jossa yrityksen on vaalittava sen omaa, työntekijöiden ja omistajien etua. Mahdollisuuksien mukainen etätyöhön siirtyminen, uusien toimintamallien löytäminen ja toiminnan sopeuttaminen mahdollisimman kustannustehokkaaksi ovat olleet kassavirran turvaamisen kannalta välttämättömiä toimia. (Herron & Manuel 2020, 235–253.) Palkkojen maksu on olennainen osa yritysvastuuta ja sen turvaamisen negatiivisena puolena on ollut osittainen lomauttaminen tai irtisanominen. Henkilökunnan ja asiakkaiden terveydestä huolehtiminen on pandemian aikana korostunut voimakkaasti. Eettistä pohdintaa on aiheuttanut tasapainoilu taloudellisen ja terveydellisten näkökulmien välillä ja sen seurauksena onkin syntynyt runsaasti uusia toimintamalleja terveystalouden näkökulman eduksi. Uusia, tai pandemian myötä yleistyneitä käytänteitä ovat mm. suojamaskien ja -hansikkaiden käyttö, seinämien käyttö asiakkaiden ja henkilökunnan välissä sekä yleisesti tarjolla olevat käsien desinfiointiaineet.

3.4 Synteesi tietoperustasta

Kappaleissa 2 ja 3 on koottu yhteen työn teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 11), joka on luonut raamit aiemman tutkimusaineiston käsittelylle. Tutkimuksen keskeinen teema on organisaatioresilienssi ja sen mahdollistavat organisaation toiminnalliset piirteet. Koska resilienssi rakentuu ja kehittyy monista eri tekijöistä, on aiheen laaja ja monipuolinen kartoitus katsottu tarpeelliseksi.

Resilienssitutkimuksen juuret ovat yksilöresilienssissä josta se vasta myöhemmin levisi myös yhteisöjen ja organisaatioiden tutkimukseen. Siksi organisaatioresilienssiä käsitellessä on ymmärrettävä yksilöresilienssin merkitys ja vaikutus myös organisaatioresilienssiin. (Hyvönen ym. 2019.). Eriasteisten strategisten valintojen merkitystä kriisien ennakoinnissa ja resilienssiä vahvistavina toimina ei voida sivuuttaa ja siksi

myös niitä on taustoitettu aiemman kirjallisuuden valossa. Organisaation ulkoinen toimintaympäristö ja siinä etenkin koronapandemia, vaikuttavat tällä hetkellä mitä suuremmissa määrin organisaation toimintaan. Siksi myös niiden käsitteleminen on liiketoimintaympäristön nykytilan kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta välttämätöntä.



Kuvio 11. Synteesi työn teoreettisesta viitekehystä

Tämän opinnäytetyön painopisteet liittyvät organisaatioresilienssiin, organisaation toiminnallisuuteen ja sen varmistamiseen. Keskeisiä tutkimuksessa käsiteltäviä aiheita ovat johtajuus, toiminnallisuus, yhteistyö ja sisäisten voimavarojen hyödyntäminen.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite, ongelma ja kysymykset

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli selvittää Scandicin kaupallisen osaston resilienssin taso, miten se ilmenee ja miten koetut kriisit ovat siihen vaikuttaneet. Selvitettävä asia oli myös, miten osaston resilienssiä voidaan tulevaisuudessa vahvistaa. Työn pääkysymyksenä oli miten Scandicin kaupallisen osaston organisaatioresilienssi ilmenee. Pääkysymystä tarkentavia alakysymyksiä olivat, miten lähihistoriassa koetut kriisit vaikuttivat osaston toimintaan ja miten sen resilienssiä voi jatkossa vahvistaa.

1. **Miten Scandicin kaupallisen osaston organisaatioresilienssi ilmenee?**
2. Miten Restel-integraatio ja koronapandemia vaikuttivat osaston toimintaan?
3. Miten osaston resilienssiä voi vahvistaa?

Valittujen tutkimuskysymysten kautta haluttiin paneutua resilienssin konkreettiseen ilmenemiseen. Kaupallisen osaston resilienssi on koko yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta huomattava voimavara. Siksi oli tärkeää ymmärtää sen nykytila, miten se ilmenee ja sisältyykö siihen tietoista panostusta, vai pidetäänkö sitä itsensänselvänä, kriisien myötä syntyneenä ominaisuutena.

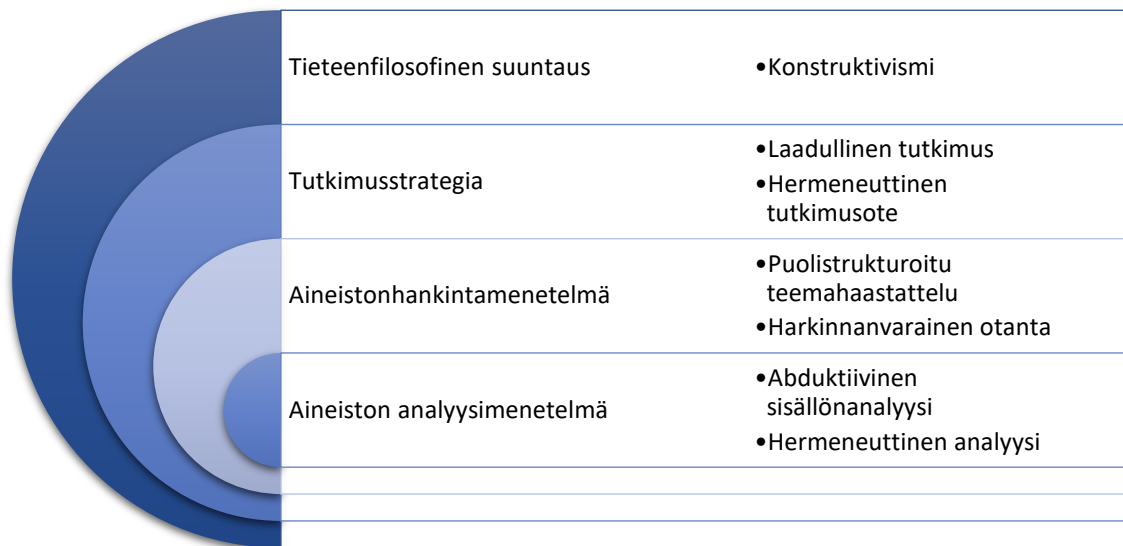
Vaikka laadullisen tutkimuksen luonteeseen ei kuulu ennakkoon määriteltyjä oletuksia, eli hypoteeseja työn lopputuloksista, on Eskolan ja Suorannan (2008, 20) mukaan mahdollista kehittää ns. työhypoteeseja. Niiden luominen helpottaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettamista sellaisiksi, joilla saavutetaan mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkimuskohteesta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 13–14) puolestaan puhuvat laadullisen tutkimuksen kohdalla hypoteesittomuudesta, jonka mukaisesti tutkijalla ei olisi vankkoja ennako-oletuksia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 14) kuitenkin toteavat työhypoteesien olemassaolon olevan aikaisemman tiedon perusteella luonnollista, mutta ne eivät saa ohjata liikaa tutkimuksen tekemistä. Metsämuuronen (2006, 40) tuo esiin oletusten tarkoituksen parantaa tutkimuksen objektiivisuutta ja suunnata tutkimusta. Oletusten tarkoitus on myös terävöittää tutkimusaiheen rajaamista.

Tässä työssä oletusten pääasiallinen merkitys oli tutkimusongelman rajaamisessa. Tutkimukselle oli asetettu kolme oletusta, joiden toteutumista tarkastellaan johtopäätösten yhteydessä.

1. Integraatio paransi organisaation resilienssiä
2. Pandemian aikainen resilienssi ilmeni selviytymisenä ja palautumisen suunnitteluna
3. Pandemian myötä organisaatioresilienssin painopisteet ovat muuttuneet

4.2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma (ks. kuvio 12) rakennettiin tukemaan työn tavoitteiden ja tutkimuskysymysten ratkaisujen saavuttamista. Tutkimusasetelmassa huomioitiin työn kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus. Kaikkien valittujen lähtökohtien, menetelmien ja tutkimuksen eri vaiheiden tarkoituksena oli tuottaa tutkimuskohteesta mahdollisimman totuudenmukainen ja ymmärrystä syventävä lopputulema.



Kuvio 12. Tutkimusote

Tieteenfilosofisena suuntauksena työn taustalla oli ontologinen paradigma ja konstruktivinen tieteenfilosofinen suuntaus. Ontologia on oppia olevasta ja se sisältää

pohdintaa siitä, millaista todellisuus on (Tieteenfilosofiset suuntaukset 2015) ja se ilmeni tutkimuksessa ajatuksena, ettei valmista todellisuutta ja tietoa ollut olemassa, vaan se tuli löytää tutkimustuloksista. Konstruktivismi näkyi muun muassa siinä, kuinka työn teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousseiden käsitteiden ja teorioiden uskottiin rakentuvan tutkimuskohteessa omanlaisenaan tulkintana. Tulkintaan vaikuttavat muun muassa tutkimusorganisaation kulttuuri ja aikaisemmat kokemukset kyseisistä käsitteistä (Konstruktivismi 2005). Metsämuurosen (2006, 86) mukaan konstruktiiivinen todellisuus on suhteellista todellisuutta, eri henkilöiden totuus voi olla erilaista tai samanlaista. Konstruktiiivisen lähestymistavan mukaisesti todellisuus on riippuvainen ihmismielestä, sen merkityksistä ja tulkinnoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 52).

Tutkimusotteen valinta määritteli, miten aihetta oli tarkoitus tutkia. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, joka konkretisoitui tutkimusmetodien valinnassa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 5) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista merkitysten ja niiden ilmenemisen tutkiminen. Metsämuuronen (2006, 88) puolestaan tuo esiin laadullisen tutkimuksen soveltuvuuden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteiden tutkimiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimuskysymyksen mukaisesti löytää ymmärrys yhden organisaation ominaisuuksiin, eikä tutkimuksella välttämättä haettu suurempaa yleistettävyyttä.

Perinteisen laadullisen tutkimuksen menetelmien lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin hermeneuttista tutkimusta. Hermeneuttinen tutkimusote korostaa subjektiivista tulkinnallisuutta ja tähtää aineiston syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkintaan (Hermeneuttinen tutkimus 2018). Aineiston kanssa käydään dialogia, sitä lähestytään ennakkoluulottomasti ja luodaan yksityiskohdista merkityksellinen kokonaisuus (Puusa & Juuti 2020, 73).

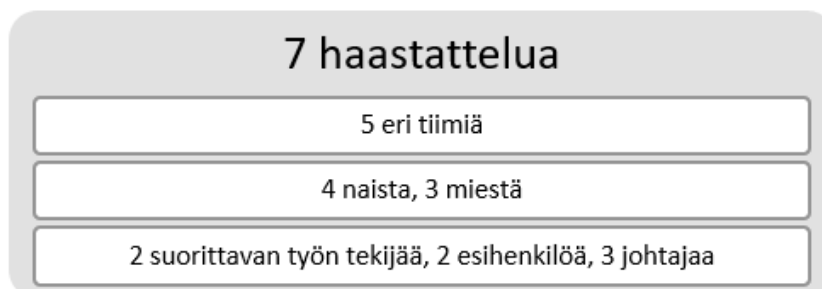
Teemahaastattelu

Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation resilienssi, jota tutkittiin teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden aiempien kirjoitusten valossa. Koska kyseisen työn tutkimuskysymys oli hyvin subjektiivinen, valikoitui tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi puolistrukturoitu, yksilötason teemahaastattelu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, koska se ei etene tarkassa aika- ja kysymysjärjestyksessä kuten strukturoitu haastattelu, mutta se ei kuitenkaan ole strukturoimattoman haastattelun mukaisesti täysin vapaa aihepiirin ja muodon mukaan. Teemahaastattelua varten ei tehdä tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelu etenee haastattelijan etukäteen määrittelemien teemojen mukaisesti antaen haastateltaville mahdollisuuden kuvailla asiat oman näkemyksensä mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66.) Mason (2002, 62) nostaa yhdeksi teemahaastattelun eduksi sujuvan ja joustavan keskusteluyhteyden, josta voi nousta odottamattomia ja uusia teemoja. Teemahaastattelussa on tärkeää myös puheiden ja ihmisten tulkinta sekä se mitä jätetään sanomatta. Vapaalle puheelle tulee antaa tilaa, vaikka päätetyt teemat pyritäänkin keskustelemaan kaikkien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56.)

Haastateltavien valinta

Jotta aineiston edustavuus olisi kokonaiskäsityksen saamiseksi mahdollisimman kattava ja tarkoituksenmukainen, kiinnitettiin haastateltavien, eli informanttien harkinnanvaraisessa valinnassa huomiota useampaan eri näkökulmaan (ks. kuvio 13). Ensimmäinen valinta liittyi tutkittavien asemaan organisaatiossa. Jotta tutkimuskysymyksen saatiin työn toimeksiantajan näkökulmasta mahdollisimman hyvin hyödynnettävä lopputulema, oli tutkittavista suuri osa esihenkilöitä tai johtajia, joilla on johdettavia paremmat vaikutusmahdollisuudet organisaation toimintakykyyn. Jotta näkökulma olisi koko organisaation, valittiin tutkittavia myös suorittavaa työtä tekevien joukosta. Tutkimusjoukon valinnassa huomioitiin myös osaston eri tiimien mahdollisimman kattava edustettavuus sekä tutkittavien sukupuoli.



Kuvio 13. Haastateltavat

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää merkittävämpi kriteeri. Aineiston koossa voi käyttää harkinnanvaraisuutta ja tapausmäärä voi olla suhteellisen pieni. Aineiston määrä on myös aina tapauskohtaista, eikä kylläntymiseen eli saturaatioon tarvittavaa määrää voida Eskolan ja Suorannan (2008, 61–67) mukaan ennakoita.

Koska aineiston riittävydestä ja sen kylläntymisestä ei ollut etukäteistietoa, haastattavien määrän saattoi olettaa muuttuvan haastatteluiden edetessä. Siksi kaikkia haastatteluja ei sovittu kerralla, vaan niitä toteutettiin tilanteen mukaan edellisten haastatteluiden jatkoksi. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kerätä ja analysoida aiheistoa samanaikaisesti, joka auttaa hahmottamaan kylläntymisen saavuttamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218–219). Kylläntymisen saavuttamista edesauttaa työhypoteesi sekä huolellisesti valitut ja rajatut haastatteluiden teemat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 49–52).

4.3 Tutkimuskonteksti

Tämän tutkimuksen kohteena oli Scandicin kaupallinen osasto. Scandic on Pohjoismaiden suurin hotelliketju, jolla on 280 hotellia kuudessa eri maassa. Scandic Hotels Oy on vuonna 1998 perustettu yritys, joka on osa ruotsalaista Scandic Hotels Group pörssi-yhtiötä. Scandic Hotels Oy:n toimialana on hotellit ja se operoi Suomessa yhteensä 64 hotellia. Scandic-hotellien lisäksi yritys operoi Suomessa kansainvälisiä brändejä Hilton Hotels & Resort, Holiday Inn, Crowne Plaza ja Indigo. Scandic sijoittuu toimialaluokituksessa majoitus- ja ravitsemisalalan toimialaan. Scandicin operoimista hotelleista valtaosa on kaupunkihotelleja, mutta sillä on myös kylpylähotelleja sekä Rukalla yksi hiihtokeskushotelli. Pohjoisimmat Scandic hotellit sijaitsevat Rovaniemellä.

Scandicin kaupallinen osasto on osa tukikonttorin organisaatiota ja siihen kuuluvia tiimejä ovat revenue management, analytics, myynti, e-commerce, markkinointi ja viestintä. Näiden tiimien johtajat muodostavat kaupallisen johtoryhmän. Osaston henkilöstömäärä on 111, joista 83 on tukikonttorilla Espoossa. Alueellisia myyntipal-

veluita sijaitsee Espoon ohella Tampereella ja Jyväskylässä. Lisäksi yritysmyyntin henkilöstöä on Mikkeliissä, Tampereella ja Turussa. Kaupallisen osaston toiminnasta vastaa kaupallinen johtaja, joka raportoi Scandic Hotels Oy:n toimitusjohtajalle. Tässä opinnäytetyössä organisaatioresilienssiä peilataan nykyhetken lisäksi kahden, osaston kannalta merkittävän tapahtuman, Restel-integraation ja koronapandemian kautta.

Integraatio

Kesäkuussa 2017 Scandic julkaisi ostavansa Restelin hotelliliiketoiminnan. Joulukuun alussa kilpailuviranomaiset hyväksyivät kaupan tietyin ehdoin, ja yrityskauppa saatiin lopullisesti päätökseen 29.12.2017. Kaupan myötä Scandicille siirtyi kaikkiaan 43 uutta hotellia ja se nousi noin 30 % markkinaosuudellaan Suomen suurimmaksi hotelliketjeksi. Entisten Restel hotellien uudelleenbrändäys ja kahden hyvin erilaisen hotelliketjun integraatio toteutettiin nopealla aikataululla helmi-kesäkuussa 2018. Myös tukitoiminnot yhdistettiin ja kesäkuussa 2018 päästiin muuttamaan uusiin yhteisiin tiloihin. Yhdistämisvaiheessa entistä Restelin henkilökuntaa oli 1400 ja Scandicin 900.

Integraatio pyrittiin toteuttamaan Scandicin arvojen mukaisesti mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi. Restelin henkilöstö siirtyi Scandicin palvelukseen 1.6.2018. Kahden hotelliketjun integraatio oli merkittävä muutos Suomen hotellimarkkinoilla, mutta etenkin Scandicin asiakkaille ja henkilökunnalle. Restelin ja Scandicin yrityskulttuuri ja arvot poikkesivat merkittävästi toisistaan, ja nopealla aikataululla toteutettu integraatio koetteli ketjun operatiivista kyvykkyyttä sekä arvomaailmaa. Näinkin mittava, monen asian ja toimintatavan muutos, aiheutti yrityksessä kriisin. Vaikka kriisi oli monella tapaa positiivinen, se suisti arjen raiteiltaan ja vaati henkilökunnalta, sidosryhmiltä ja asiakkailta laajamittaista sopeutuvuutta.

Scandic on määrätietoisesti panostanut henkilökuntaa arvostavaan yrityskulttuuriin. Sen työn onnistumista todistaa Scandicin valinta Suomen parhaaksi työpaikaksi suurten yritysten sarjassa vuosina 2017 ja 2018, molempina vuosina, kun yritys on kyseiseen tutkimukseen osallistunut. Integraation yhteydessä uusien työntekijöiden vastaanottamiseen ja perehdyttämiseen panostettiin runsaasti, joka oli henkilöstön ja

toiminnallisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Integraatio pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin Scandicin arvojen mukaisesti.

Koronapandemia

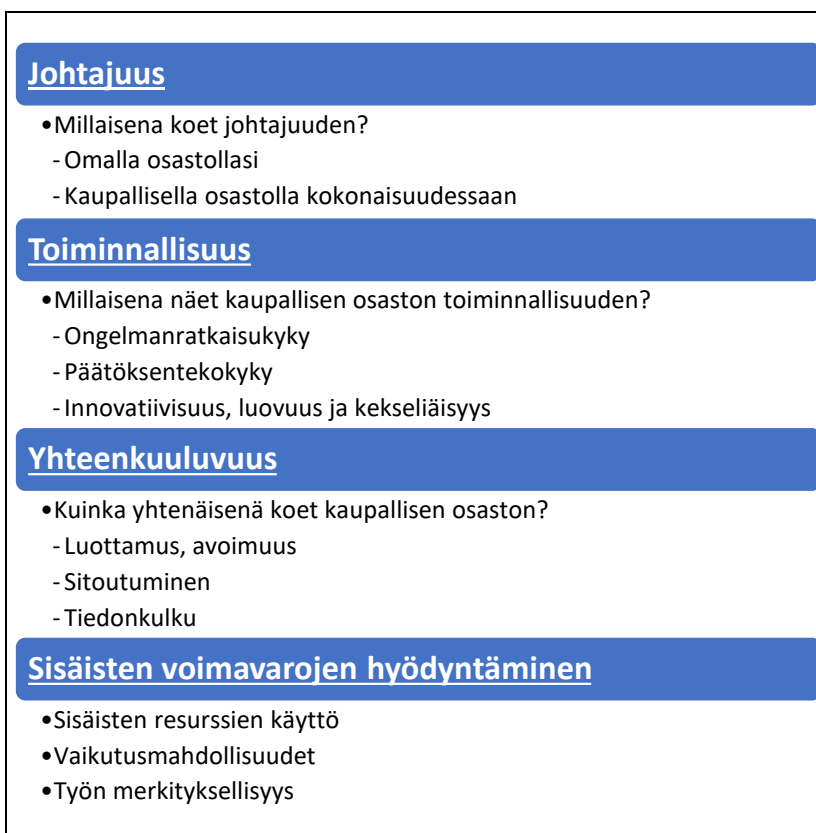
Vuonna 2020 puhjennut koronapandemia mullisti Scandicin ja koko liiketoimintaympäristön elinkeinon. Koronapandemian seurauksena vuonna 2020 yrityksen liikevaihto laski 62 % edellisvuodesta ja oikaistun käyttökateen lasku oli 164 % (Financial reports & presentations 2021). Näihin lukuihin sisältyy vuoden ensimmäinen neljänneksen positiivinen kehitys, joten pelkästään pandemian aikainen liikevaihdon lasku oli merkittävästi edellä mainittuja lukuja suurempi.

Koronapandemian aikana Scandicilla jouduttiin tekemään mittavia henkilöstön lomautuksia ja myös irtisanomisia. Henkilökunta suhtautui lomautuksiin yleisesti hyvin ymmärtäväisesti ja piti niitä pitkällä tähtäimellä välttämättöminä toimina. Ymmärrettiin, että erilaisten lomautusten vaihtoehtona olisi ollut niiden pitkittyminen entisestään tai irtisanominen. Voidaankin sanoa, että lomautukset olivat osa Scandicin vastuullista yritystoimintaa ja henkilöstökulujen karsiminen oli merkittävässä roolissa yrityksen kulurakenteen suhteuttamisessa laskevaan liikevaihtoon. Scandic korosti pandemian alusta asti sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä kriisin vaikutuksia henkilöstöön ja oli huolissaan sen selviämisestä.

Kaupallisen osaston henkilöstö teki pandemian alusta asti pääsääntöisesti etätöitä. Toimistoilla oli sallittua työskennellä alueellisten koronapandemiaan liittyvien rajoitusten puitteissa, mutta työn luonne ja toimiva teknologia mahdollistivat laajamittaisen etätöihin siirtymisen. Lisääntynyt etätö vaikutti myös johtamisen käytäntöihin ja muutti niiden painopisteitä. Johtajien työssä korostuivat erilaiset Teams-palaverit ja johdettavien työssä itseohjautuvuus. Etätö myös tasa-arvoisesti osittain hajautettujen tiimien johtamista, kun virtuaalinen johtaminen tasapuolisti johdettavien asemaa. Viestinnän luonne muuttui ja kahdenkeskisiin johtajan ja johdettavan välisiin keskusteluihin varattiin enemmän aikaa.

4.4 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Se soveltui kyseisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi, koska tarkoituksena oli selvittää tutkittavien omat näkemykset aiheeseen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 55–56) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa tulee teoreettisille käsitteille löytyä jonkinlainen empiirinen vastine, jotta asiaa voidaan ylipäätään empiirisesti tutkia. Jotta keskustelu valituista teemoista oli mahdollista, edellytti teemahaastattelu tutkimuksen tekijältä aihepiirin hyvää ymmärrystä ja tutkittavien tilanteen tuntemista. Tämän lisäksi teoreettiset käsitteet tuli operationalisoida, eli muokata tutkittavaan ja tutkittavien ymmärtämään muotoon. (mts. 14; 56.) Haastattelujen tavoitteena oli keskustelun kautta kartoittaa tutkittavien subjektiivinen näkökulma ja tulkinta työn teoreettisesta viitekehystä esiin nostettuihin teemoihin. Varsinaisia teemoja haastelussa oli neljä, joiden lisäksi niiden sisään on keskustelun ylläpitämisen varmistamiseksi muotoiltu apukysymyksiä (ks. kuvio 14).



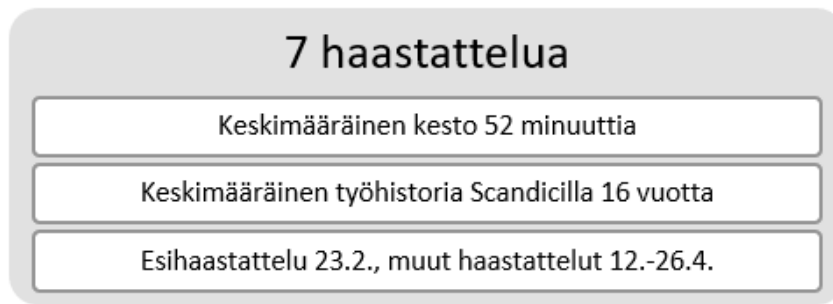
Kuvio 14. Teemahaastattelun runko

Teoriasta esiin nousseiden teemojen aihepiiri oli kaikille haastateltaville tuttu ja he olivat osa tutkimuskohteena olevaa osastoa. Tämän perusteella keskusteluiden oletettiin sujuvan luontevasti ja samalla informatiivisesti. Kanasen (2014, 84) mukaan luontevuuden käänteisenä puolena on haastattelijan haaste pysyä neutraalina ja kantaa ottamattomana tutun aiheen ja haastateltavan äärellä. Tutkimuksen objektiivisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi tähän kiinnitettiin erityistä huomiota. Ennen varsinaista haastattelua haluttiin tehdä esihaastattelu, jonka tarkoitus on Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 72) mukaan testata haastattelurunkoa ja hypoteettisten kysymysten muotoilua sekä hahmottaa haastattelun pituutta. Esihaastattelu osoittautui tärkeäksi ja hyödylliseksi haastattelun sisällön ja sujuvuuden sekä haastattelijan harjaantumisen kannalta. Sen perusteella tarkennettiin teemoja ja terävöitettiin apukysymyksiä varsinaisia haastatteluja varten.

Haastatteluissa käsiteltiin tutkimuksen tekijän etukäteen määrittelemät aiheet, antaen kuitenkin haastateltaville mahdollisuuden kuvailla asiat oman näkemyksensä mukaisesti. Jotta haastatteluissa saatu aineisto oli vertailukelpoista, olivat kaikki haastateltavat työskennelleet osastolla integraation ja että koronapandemian aikana. Tämä varmisti myös heidän parhaan mahdollisen tietämyksen tutkimusaiheeseen.

Alkuperäinen oletus haastatteluiden riittävydestä osoittautui alimitoitetuksi ja viiden haastattelun jälkeen sovittiin vielä kaksi lisähaastattelua. Lisähaastatteluiden tarve perustui tiimikohtaisten näkemysten syventämiseen ja aineiston kylläntymisen varmistamiseen.

Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän (ks. kuvio 15) ja ne toteutettiin esihaastattelua lukuun ottamatta huhtikuussa 2021. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja niistä sovittiin haastateltavien kanssa ensin puhelimitse, jonka jälkeen heille lähetettiin sovitusti kalenterikutsu. Kalenterikutsun lisäksi haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin haastatteluun liittyvät käytänteet, kuten sen paikka, arvioitu kesto ja tallennusmuoto. Sähköpostissa kerrottiin myös ennakkoon haastattelun teemat, jotta haastateltavat osasivat paremmin valmistautua haastatteluun.



Kuvio 15. Haastatteluiden tiedot

Haastatteluista ainoastaan esihaastattelu tehtiin kasvotusten, muut koronarajoitusten vuoksi Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kesto vaihteli 38–61 minuutin välillä. Haastateltujen henkilöiden lyhyin työsuhte oli 7 vuotta ja pisimmät yli 20 vuotta.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoitus on luoda siitä selkeä, tiivistetty kuvaus. Analyysin tavoitteena on informaation lisääminen, saada kokonaisvaltainen ymmärrys koko aineistoon, myös sen piilosisältöön, puheen painotuksiin, ilmeisiin, eleisiin ja sanomatta jättämissiin. Sen tarkoitus on luoda tutkimusaineistosta kokonaisuus, josta voidaan tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Kyseisen tutkimuksen analyysimetodina käytettiin teoriaohjaavaa, eli abduktiivista sisällönanalyysia. Teoriaohjaavalla analyysilla uskottiin saatavan sisällönanalyysia objektiivisempi tutkimustulos ja teoriasta uskottiin löytyvän tuloksille selityksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108) puhuvat teoriaohjaavasta analyysista, kun taas Eskola käyttää termiä teoriasidonnainen, molemmat viittaavat samankaltaiseen analyysimuotoon. Abduktiivinen analyysi huomioi sekä aiemmat tutkimustulokset että aineiston, ja tulokset muodostuvat näiden keskinäisen keskustelun perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82). Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 136) mukaan valmiina johtoajatuksia, joita hän pyrkii aineiston avulla todentamaan. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 16) mainitsevat tieteellisten löydösten olevan mahdollisia vain silloin kun havainnointi perustuu johtoajatukseen. Johtoajatus voi

olla oletus työn tuloksista, jolloin havainnot voi kohdistaa suoraan tärkeiksi oletettuihin aiheisiin tai se voi olla intuitiivinen käsitys aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16). Tämän tutkimuksen johtajatukset linkittyivät tutkimuksen oletuksiin.

Laadukkaan analyysin edellytyksenä on Puusan ja Juutin (2020, 151) mukaan aineiston huolellinen tunteminen. Ennen analyysia tutkimusaineisto kuunneltiin useaan kertaan huolellisesti läpi, jonka jälkeen se litteroitiin. Esihaastattelun litteroinnin perusteella ei aineiston litteroimisessa käytetty tietokoneavusteista litterointia, vaan aineisto kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Tuomen ja Sarajärven (2018, 92) mukaan litteroinnin jälkeen sisällönanalyysin vaiheet ovat redusointi (pelkistäminen), klusterointi (ryhmittely) ja abstrahointi (käsitteellistäminen).

Kun tutkimusaineiston litteroitu aineisto oli tarkistettu ja täydennetty, se redusointiin karsimalla kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois varoen samalla menettämättä tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Aineiston mahdollisimman tarkka rajaus tehtiin tutkimusongelman ymmärryksen näkökulmasta. Kaikki poistettu aineisto oli tutkimusongelman kannalta epäolennaista, eikä tuonut siihen lisäarvoa. Alkuvaiheen tiivistämisen tarkoitus on Puusan ja Juutin (2020, 149) mukaan saada suuri ja hajanainen aineisto informatiivisemmaksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi.

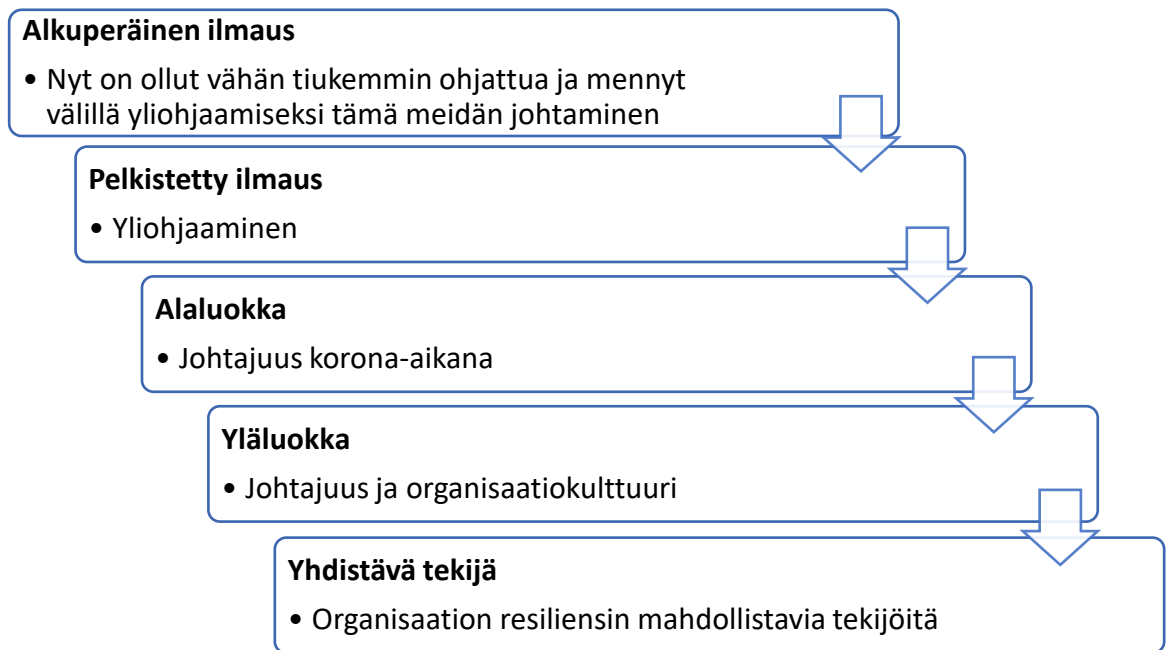
Tiivistetystä aineistosta poimittiin olennaisia alkuperäisilmaisuja, jotka listattiin allekkain. Alkuperäisilmausujen valinnassa kiinnitettiin huomiota niiden sisältöön ja sopivuuteen tutkimusongelmaan. Olennaista oli myös saada kattava ja rehellinen kuva aineistosta. Tässä vaiheessa aineistoa tulee Tuomen ja Sarajärven (2018, 99–100) mukaan lähestyä vielä aineistolähtöisesti, eikä teorian tai haastattelun teemojen perusteella. Samalla tutkimusraporttiin poimittiin harkinnanvaraisesti sopivia sitaatteja, jotka Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 106), mainitsevat havainnollistavan aineistoa ja lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Alkuperäisilmauksista muodostettiin niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset, joilla saatiin tiivistettyä ja ryhmiteltyä aineistoa.

Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin keskenään samansisältöisiin ryhmiin, joista muodostui alaluokkia. Sama pelkistetty ilmaisu saattoi asiasisällön perusteella olla useammassa alaluokassa. Alaluokkia ryhmiteltiin edelleen suuremmiksi asiakokonaisuuksiksi, yläluokiksi, jotka nousivat työn teoreettisesta viitekehystä ja olivat yhteydessä analyysin yhdistävään tekijään organisaatioresilienssiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 99) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä vasta yläluokkien muodostamisen yhteydessä, jolloin teoriaohjaavan analyysin yläkäsitteet liitetään teoreettisiin käsitteisiin.

Aineiston ryhmittelyyn liittyi olennaisesti abstrahointi, eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja siitä muodostettiin tiivistäen luokittelun eri vaiheissa teoreettisia käsitteitä. Puusan ja Juutin (2020, 148) mukaan abstrahoinnissa on kyse aineiston analysoinnin viemistä pisteeseen, jossa yksittäiset havainnot voidaan yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Aineistoon paneuduttiin analyysin joka vaiheessa huolellisesti ja sillä käytiin teorian kanssa vuoropuhelua, selvittäen niiden yhteen sopimista ja uusien näkökulmia löytymistä. Aineistosta etsittiin ensisijaisesti ratkaisua tutkimuskysymyksiin. Niiden lisäksi tehdyt löydökset rikastuttavat Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 73–75) mukaisesti tutkimusta ja tuovat siihen uusia näkökulmia.

Kuviossa 16 on esitetty esimerkki aineiston luokittelun etenemisestä yhdestä alkupe-
räisilmaisusta aineiston yhdistävään tekijään.



Kuvio 16. Esimerkki aineiston luokittelusta yhden alkuperäisilmaisun mukaan

Taulukosta 1 on nähtävissä kahdeksan esimerkinomaisen alkuperäisilmaisun kautta analyysin kokonaisrakenne. Alkuperäisilmaisut tiivistettiin ensin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen ne yhdistettiin alaluokiksi ja niistä edelleen yläluokiksi. Yläluokat ovat työn teoreettisesta viitekehyksestä poimittuja ominaisuuksia, joilla on suora yhteys organisaation resilienssin mahdollistaviin tekijöihin, eli analyysin yhdistävään tekijään.

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston luokittelusta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
Vastuualueet ja johtajuus on vähän epäselvää, siinä olisi kehitettävää, erityisesti kriisi- ja projekti asioissa.	Epäselvät vastuualueet	Johtajuus korona-aikana		Organisaation resilienssin mahdollistavia tekijöitä
Kahvihetket kerran kuussa on hyviä ja on ollut hyvä, kun on otettu ruotsista ihmisiä puhumaan ja esittäytymään. Se lisää myös luottamusta ja avoimuutta, kun kuu-lee suoraan muilta tiimeiltä ja ihmisiltä missä mennään.	Viestintä lisää luottamusta	Viestintä	Johtajuus ja organisaatiokulttuuri	
Joissain asioissa innovatiivisuus ja yltiöpäinen positiivisuus vei asioita liian nopeasti eteenpäin – ei oltu mietitty loppuun asti tai tehty taustoja kunnolla.	Liian nopea toteutus	Uudet ideat	Toiminnallisuus	
Kaikki toimii kuten aikaisemminkin, toki pienemmillä resursseilla.	Pienemmät resurssit	Toiminnallisuus korona-aikana		
Jos ei ole luontaista kommunikaatiota, niin se luottamus ei pääse syntymään.	Luottamuksen puute	Luottamus	Yhteistyö	
Ylivoimaisesti suurin siiloutuminen on X ja Y tiimien välillä. Siinä on aika iso railo, joka johtuu varmaan aika monesta asiasta.	Yhteistyö ei toimi	Tiimien välinen yhteistyö		
Projekteihin pitää hakea usein jonkun, vaikka kommunikaation tai projektin läpiviennin kannalta vähän ehkä enemmän sitä persoonaa, kun sitä tietämystä kyseisestä asiasta.	Projektit	Vaikutusmahdollisuudet		
Työn merkityksellisyys on hakuksessa, et sä näe mitään tuloksia missään.	Tuloksellisuus	Merkityksellisyys	Sisäisten voimavarojen hyödyntäminen	

Aineiston syvällisempään analyysiin käytettiin hermeneuttisen analyysin näkökulmaa. Uusien näkökulmien ja ymmärtämisen saavuttamiseksi aineistoa luettiin useaan ker-

taan, vertailtiin sen yksityiskohtia keskenään ja teoreettiseen viitekehykseen. Prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi ja sen tavoitteena on tutkimuskohteen ja aineiston syvälinen ymmärtäminen, jonka perusteella siitä voidaan tehdä tulkintoja ja tuoda tutkimuskohteeseen uusi näkökulma (Hermeneuttinen analyysi 2015).

5 Tutkimustulokset (salassa pidettävä)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset (salassa pidettävä)

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekijän subjektiivisuudesta huolimatta tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään mahdollisimman objektiivinen tutkimusote. Tuomen ja Sarajärven (2018, 120) mukaan täydelliseen objektiivisyyteen on lähes mahdoton päästä, jos tutkimuksen tekijä on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Laadullisen tutkimuksen yhtenä haasteena tunnistettiin tutkimuksen tekijän suuri tiedon tulkintaan liittyvä valta ja vastuu, sillä aineistosta muodostettiin omat päätelmät ja ne esitettiin parhaaksi katsotulla tavalla. Masonin (2002, 171) mukaan laadullisen tutkimuksen menetelmät eivät voi määrittellä aineiston lopputulemaa, vaan tutkijan omalla päättelyllä ja aineiston käsittelyllä on aina merkittävä rooli tutkimustuloksissa.

Laadullisen tutkimuksen menetelmillä toteutettua tutkimusta tai tutkimustuloksia ei voida arvioida mittaamalla, vaan arvioinnin kohteena on tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät Tuomen ja Sarajärven (2018, 124–125) mukaan tutkimuksen yksityiskohtainen kuvaus, sen eteneminen sekä perustellut menetelmien ja tekniikoiden valinnat. Tässä tutkimuksessa perusteltiin ja noudatettiin valittuja tutkimusmetodeja, jotka osaltaan lisäsivät työn eri vaiheiden läpinäkyvyyttä. Abduktiivisen analyysin periaatteiden mukaisesti tutkimusaineistoa peilattiin

teoreettisen viitekehukseen ja haettiin sitä kautta induktiivista lähestymistapaa luotettavampaa kaukupohjaa tutkimustuloksille ja johtopäätöksille. Analyysimetodin ja analyysiprosessin vaiheittaisen kuvauksen uskotaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (Puusa & Juuti 2011, 116–117).

Lähdeaineiston hankinnassa ja käytössä kiinnitettiin huomiota lähdekritiikkiin, eettisyyteen ja lähteiden laatuun. Lähteet valikoitiin luotettavuuden ja tunnettavuuden mukaan ja niitä kunnioitettiin viittaamalla asianmukaisesti muiden kirjoituksiin. Lähdeluettelon laadinnassa noudatettiin huolellisuutta ja ohjeiden mukaista merkintää. Kaikki ulkomaiset artikkelijulkaisut olivat vertaisarvioituja ja suomalainen lähdeaineisto oli luotettavista lähteistä. Etenkin teoreettista viitekehystä pyrittiin rakentamaan eri tieteenalojen näkökulmista, jotta aiheesta saatiin mahdollisimman kattava ymmärrys. Lähdeaineiston ikä oli yksi valintakriteeri ja mahdollisuuksien mukaan käytettiin aina uusinta aineistoa. Näin varmistettiin teoreettisen viitekehksen rakentuminen relevanteista lähteistä. Validiteettia lisäsi myös tutkimusongelman ja tutkimusaineiston yhteensopivuus.

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeiden (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) mukaisesti siinä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja tulosten julkaisussa kiinnitetään erityistä huolellisuutta vastuullisuuteen ja salassapitosopimusta kunnioittavaan julkaisuun.

Tutkimusaineiston keruussa kunnioitettiin eettisiä periaatteita. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelujen nauhoittamisesta ja painotettiin ettei heidän henkilöllisyytensä ja kommenttinsa ole yhdistettävissä tutkimuksen missään vaiheessa. Haastateltavat esitettiin tutkimuksen yhteydessä sillä tasolla, ettei heitä voida yhdistää tiettyihin henkilöihin. Haastattelun tallenteet ja litteroinnit säilytettiin tutkimuksen tekijän henkilökohtaisella tietokoneella ja ne hävitettiin lopullisesti heti tutkimuksen valmistuttua.

Työn toimeksiantajan kanssa tehtiin salassapitosopimus ennen työn aloitusta ja salassa pidettävät osiot valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työn salassapitoaika on viisi vuotta. Valmis tutkimus annettiin luettavaksi ja kommentoitavaksi toimeksiantajalle ennen sen julkaisua. Vaikka salatuksi määriteltyjen tutkimustulosten ei voi olettaa olevan yleistettävissä laajemmassa mittakaavassa, on niissä kuitenkin löydettävissä rajallista yleistettävyyttä esimerkiksi saman yrityksen muihin organisaatioihin. Tällaisen mahdollisuuden hyödyntäminen jätettiin työn toimeksiantajan harkintaan.

Eettisen haasteen muodosti tutkimuksen tekijän henkilökohtainen ja läheinen suhde tutkittaviin ja tutkimuskohteeseen. Tämä haaste tuli tiedostaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja tekijän tuli ymmärtää asemansa tutkijana. Omat ennakkokäsitykset ja oletukset tuli jättää taka-alalle ja antaa aineistolle ja tutkimustuloksille asiaankuuluva tila ja arvo. Tutkimuksen vaiheittaisen kuvauksen ja perusteltujen valintojen uskottiin edesauttavan tutkimuksellisen otteen säilyttämistä objektiivisena koko prosessin ajan. Kohdeorganisaation ja tutkimuskohteen tunteminen myös mahdollisti laadullisen aineiston keräämisen ja sen syvällisemmän tulkinnan.

Yksi tutkimukseen liittyvä haaste oli koronapandemian jatkuminen oletettua pidempään. Työn teoreettinen viitekehys ja tutkimusote oli muodostettu oletuksella, että pandemia ja sen aiheuttama kriisi olisivat jossakin määrin vertailukelpoisia muiden suurempien kriisien kanssa. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan kyseessä oli koko toimialan tulevaisuuden kannalta yksittäistä kriisiä suurempi muutosvoima. Pandemian pitkeytyminen, eli kriisin luonteen muuttuminen aiheutti teoreettisen viitekehyyksen uudelleentarkastelua tutkimustulosten valmistuttua. Vaikka koronapandemia jatkui vielä tämän jälkeen, päätettiin tutkimusaiheen tarkastelu kesäkuun 2021 mukaiseen tilanteeseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen eteni suunnitellusti ja pysyi hyvin sille laaditussa aikataulussa. Aikaa työn tekemiseen meni kokonaisuudessaan kahdeksan kuukautta. Neljä ensimmäistä kuukautta käytettiin aiheeseen ja aiempiin kirjoituksiin tutustumalla ja neljä seuraavaa oli aktiivista kirjoittamista ja tutkimuksen tekemistä. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu, sen toteuttaminen ja aineiston analysointi

sekä tulkinta olivat yllättävän haastavia ja aikaa vieviä, mutta samalla myös antoisia. Haastateltavien rehellisyys ja paneutuminen haastatteluihin teki vaikutuksen, ja niissä oli aistittavissa aito sitoutuminen ja kiinnostus omaa työtä kohtaan. Aineiston selkeä yhteys teoriaan ja tutkimusongelmaan oli nähtävissä koko aineiston analysoinnin ja tulosten tulkinnan ajan. Teorian ja empirian vuoropuhelu haluttiin säilyttää aktiivisena johtopäätöksiin asti. Työn keskeisen käsitteen, organisaatioresilienssin aika- ja kontekstisidonnaisuus sekä moniulotteisuus tulivat opinnäytetyöprosessin aikana hyvin ilmi.

Organisaatioresilienssistä tuli opinnäytetyöprosessin aikana myös yhteiskunnallisesti merkittävä aihe. Pandemia on aiheuttanut yrityksille mittavia taloudellisia tappioita sekä lomautuksia ja irtisanomisia, joten mahdollisimman nopea toipuminen ja jaloilleen nouseminen olisi ensisijaisen tärkeää. Aiheen valinnan yhteydessä ei ollut nähtävissä, miten merkittäväksi käsitteeksi resilienssi tulisi ja miten paljon se herättäisi keskustelua ja yleistä kiinnostusta. Aihe osoittautuikin lopulta vielä odotettuakin ajankohtaisemmaksi, joka lisäsi sen kiinnostavuutta sekä työn tekijän että toimeksiantajan osalta. Tutkimus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja siitä uskotaan olevan hyötyä myös sen toimeksiantajalle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Scandicin kaupallisen osaston organisaatioresilienssin taso ja ilmentymä yleisellä tasolla. Tutkimusongelma, sitä tukevat tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys rakennettiin tästä lähtökohdasta. Tutkimuksen perusteella saatiin haluttu kokonaiskuva osaston resilienssistä, sen vahvuuksista ja kehityskohteista.

Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa paneutua tarkemmin tutkimustuloksissa esiin nousseisiin kehitettäviin osa-alueisiin. Mitä konkreettista niiden suhteen olisi tehtävissä ja onko osastolla nähtävissä aitoa kiinnostusta kehittää toimintaansa myös näiden tekijöiden osalta.

Toinen mielenkiintoinen näkökulma ja mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää osaston suhtautumista resilienssiin koronapandemian jälkeen. Oletettavaa on, että pandemia jättää jälkensä osastoon ja koko organisaatioon, mutta olisi kiintoisaa tietää minkälaisen ja millä aikajänteellä. Miltä näyttää Scandicin kaupallisen osaston resilienssi uuden normaalin aikaan.

Lähteet

A 29.12.2011/1552. Valmiuslaki. Viitattu 8.12.2020. https://www.finlex.fi/fi/ajantasainen_lainsaadanto.

Aboobaker, N., George, N. & Edward, M. 2020. Corporate social responsibility and organizational commitment: Effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15, 3, 255–257. Viitattu 11.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald e-journals.

Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia. 2019. Valtioneuvosto, Työ- ja elinkeinoministeriö, tiedote 28.3.2019. Viitattu 9.12.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia>.

Annarelli, A., Battistella, C. & Nonino, F. 2020. A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12, 958, 1-15. Viitattu 14.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Baubion, C. 2013. OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. OECD Working Papers on Public Governance No. 23. OECD Publishing 1.8.2013. Viitattu 16.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Bhamra, R. & Dani, S. 2011. Creating resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49, 18, 5373-5374. Viitattu 2.6.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Bouaziz, F. & Smaoui Hachicha, Z. 2018. Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37, 7, 537–551. Emerald Publishing Limite. Viitattu 14.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Duchek, S. 2020. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research (Göttingen)*, 13, 215-246. Viitattu 12.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. 2020. The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research (Göttingen)*, 13, 387–423. Viitattu 12.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Fiksel, J. 2015. Resilient by design: Creating businesses that adapt and flourish in a changing world. Washington, DC: Island Press. Viitattu 4.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Financial reports & presentations 2021. Viitattu 20.3.2021. <https://www.scandichotelsgroup.com/investors/financial-reports/?year=&cat=any>.

Giousmpasoglou, C., Marinakou, E. & Zopiatis, A. 2021. Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33, 4, 1297-1318. Viitattu 2.6.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Furniss, D., Back, J., Blandford, A., Hildebrandt, M. & Broberg, H. 2011. A resilience markers framework for small teams. *Reliability Engineering & System Safety*, 96, 1, 2–10. Viitattu 14.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Elsevier.

Granig, P. & Hilgarter, K. 2020. Organisational resilience: A qualitative study about how organisations handle trends and their effects on business models from experts' views. *International Journal of Innovation Science*, 12, 5, 525–544. Viitattu 7.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald insight.

Guimaraes, R.M. 2018. Resilience. *The Journal of Nutrition, Health & Aging*, 22, 10, 1146–1147. Viitattu 16.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. 2015. Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31, 2, 675-686. Viitattu 5.6.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Heikkilä, J.-P. 2017. Organisaation resilienssi, ennakoimattomat mahdollisuudet. *Business Finland*. 3.1.2017. Viitattu 5.1.2021. <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset-2017/organisaation-resilienssi--ennakoimattoman-mahdollisuudet>.

Heilmann, P. 2018. Johtaja, innosta osallistumaan! Työterveyslaitoksen blogi. 7.11.2018. Viitattu 26.1.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/innosta-osallistumaan/>.

Hermeneuttinen analyysi. 2015. Menetelmäpolku, Koppa, Jyväskylä yliopisto. Viitattu 21.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>.

Hermeneuttinen tutkimus. 2018. Menetelmäpolku, Koppa, Jyväskylä yliopisto. Viitattu 21.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>.

Herron, T. & Manuel, T. 2020. An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15, 3, 235–253. Viitattu 11.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald e-journals.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4. p. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.

- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 30.3.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Hyvönen, A., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. 2019. Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 15.6.2021. <https://janet.finna.fi>.
- Janhonen, M. 2018. Organisaation resilienssi ja kestävä tuottavuus. Työelämän tutkimuspäivät 2018, Tampereen yliopisto. Viitattu 1.12.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105586/978-952-03-1025-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Kajander, R. 2020. Näin Suomen ensimmäinen koronavirus varmistui. Ylen uutinen 29.1.2020. Viitattu 7.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11183390>.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4 p. Alma Talent. Viitattu 5.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Kamensky, M. 2020. Strategia pähkinänkuoressa. Viitattu 5.1.2021. <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kasva muutoksen tekijäksi, S-Trainee. 2020. S-ryhmä. Viitattu 18.1.2021. <https://s-ryhma.fi/tyopaikat/korkeakouluopiskelijat/s-trainee>.
- Koirikivi, P. & Benjamin, S. 2020. Helsingin yliopisto, Radikaaliksi kasvamassa, Ajankohtaista. Mitä resilienssi on? 23.3.2020. Viitattu 12.12.2020. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>.
- Konstruktivismi. 2015 Menetelmäpolku, Koppa, Jyväskylä yliopisto. Viitattu 21.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>.
- Kotimaisten matkailijoiden yöpymiset vähenivät 29 prosenttia joulukuussa 2020. 28.1.2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 7.2.2021. http://www.stat.fi/til/matk/2020/12/matk_2020_12_2021-01-28_tie_001_fi.html.
- Kriisi. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 4.12.2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kriisi>.
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K. & Malinen, S. 2016. Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 2, 456-462. Viitattu 24.5.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kyrön tarina. 2021. Viitattu 28.5.2021. <https://kyrodistillery.com/fi/tislaamo/tarina/>.

Lehmus, M. 2021. Kansainvälinen talous 2021/1. Etlan julkaisu 15.3.2021. Viitattu 14.5.2021. <https://www.suhdanne.fi/kansainvalinen-talous/kansainvalinen-talous-211/>.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim. Viitattu 3.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 8.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Manka, M.-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Mannermaa, A. 2020. Talouselämä, Hotellijohtaja vaatii Sanna Marinin hallitukselta selkeämpää koronaviestintää: ”Lausunnot vaikuttavat suoraan tilauskantaan ja työllisyyteen” – Pääkaupunkiseudun tilanne on vakava. Talouselämän uutinen 20.9.2020. Viitattu 9.1.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/hotellijohtaja-vaatii-sanna-marinin-hallitukselta-selkeampaa-koronaviestintaa-lausunnot-vaikuttavat-suoraan-tilauskantaan-ja-tyollisyyteen-paakaupunkiseudun-tilanne-on-vakava/02cae55d-088c-430f-b104-3ad26e59602d>.

Mason, J. 2002. Qualitative Researching. SAGE Publications.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Viitattu 17.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mikä jeesaa, kun kaksi yrityskulttuuria sulautetaan yhteen? Viestintätoimiston blogi 14.11.2018. Viitattu 26.5.2021. <https://kaikuhelsinki.fi/blogi/mika-jeesaa-kun-kaksi-yrityskulttuuria-sulautetaan-yhteen-arvot-ja-lapinakyvyys-nostettiin-kulmakiviksi-scandicin-integraatioviestinnassa/>.

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus, organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Viitattu 1.12.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>.

Nordlund, K., Virtanen, M. & Leminen, T. 2020. Noutoruuan tarjonta räjähti – tästä listasta löydät ravintolat, jotka eivät sulkeneet oviaan vaan tekevät nyt take awayta. Helsingin Sanomat 27.3.2020. Viitattu 28.5.2021. <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000006455165.html>.

Nurmi, S. 2016. Mitä sopeutuminen ympäristömuutokseen vaatii? Sitra, artikkelit 21.10.2016. Viitattu 19.1.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-sopeutuminen-ymparistomuutokseen-vaatii/>.

Nuutinen, O. N.d. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, Hiljainen tieto. Viitattu 15.12.2020. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>.

- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Viitattu 9.12.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Owen, J. 2020. Resilience, 10 habits to thrive in life and work. Harlow: Pearson education.
- Pedak, M. 2018. Kompleksinen yhteisökriisi, Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmista. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 69/2018.
- Pfarr, C. & Hosie, P. 2016. Crisis management in the tourism industry: Beating the odds? London: Routledge. Viitattu 16.6.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi, Muutosten kohtaamisen taito. 4. p. Helsinki: Kirjapaja.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Ratkaisuja työn murroksessa. 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa Valtioneuvosto, Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 19.1.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf.
- Renshaw, B. 2020. Being, The six principles for leading in an age of fast change. LID Publishing Limited.
- Resilienssi. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 4.12.2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/resilienssi>.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 7.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskenttätutkimuksessa. Metodix. Viitattu 5.1.2021. <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskenttätutkimuksessa/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon Tutkimus. Viitattu 21.5.2021. <https://janet.finna.fi>, hallinnon tutkimus.

Scandic's future leaders highlighted through internal program. 2015. Scandic. Viitattu 18.1.2021. <https://www.scandichotelsgroup.com/media/press-releases/2015/scandics-future-leaders-highlighted-through-internal-program/>.

Seville, E. 2017. Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London, UK: Kogan Page. Viitattu 15.5.2021 <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Seville, E. 2018. Building resilience. Development and Learning in Organizations. Bradford 32, 3, 2018, 15–18. Viitattu 1.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus, pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media.

Tepa-Termipankki. 2020. Kriisi. Viitattu 3.6.2021. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kriisi>.

Tieteenfilosofiset suuntaukset. 2015. Menetelmäpolku, Koppa, Jyväskylä yliopisto. Viitattu 8.6.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.

Timeline: WHO's COVID-19 response. 2020. WHO. Viitattu 7.12.2020. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>.

Toimialaluokitus. 2008. Heklsinki:Tilastokeskus. Viitattu 7.12.2020. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>.

Tulevaisuussanasto: Resilienssi. N.d. Sitra. Viitattu 27.5.2021. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 7.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Työolobarometri 2020. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. 4.6.2021. Viitattu 6.6.2021. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-804-2>.

Uusi koronavirus (COVID-19). 2021. Duodecim Terveyskirjasto 13.1.2021. Viitattu 7.2.2021. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257.

Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan – poikkeusolot päättyvät tiistaina 16. kesäkuuta. 2020. Valtioneuvosto, Valtioneuvoston viestintäosasto, tiedote 15.6.2020. Viitattu 8.12.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattyvat-tiistaina-16-kesakuuta>.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 15.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Viitattu 5.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Weekly epidemiological update on COVID-19 - 1 June 2021. WHO 1.6.2021. Viitattu 3.6.2021. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---1-june-2021>.

Weick, K. & Sutcliffe, K. 2015. Managing the Unexpected : Sustained Performance in a Complex World. John Wiley & Sons, Incorporated. 3. p. Viitattu 10.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. WHO. Viitattu 14.5.2021. <https://covid19.who.int/table>.

Zoellner, L. A. & Feeny, N. C. 2014. Facilitating resilience and recovery following trauma. New York: The Guilford Press. Viitattu 16.12.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Liitteet

Liite 1. Hotellien kapasiteetti ja kapasiteetin käyttö, 2020 Tammi-joulukuu.

Tilastokeskus
2020 Tammi-joulukuu

2B. Hotellien kapasiteetti ja kapasiteetin käyttö

Alue maakunta / kunta <i>Region / municipality</i>	Liikkeiden lukumäärä <i>Number of establishments</i>	Huoneet - Rooms				
		Lukumäärä <i>Number</i>	Käyttöaste, % <i>Occupancy rate, %</i>	Käyttöasteen muutos ed. v. %yks. <i>Occ rate change to prev. year, %-units</i>	Keskihinta, € sis. alv. 10 % <i>Avg. Price, € incl. vat 10%</i>	RevPar, € sis. alv. 10 % <i>RevPar, € incl. vat 10%</i>
Koko Suomi	573	46 030	37,9	-18,2	102,29	38,80
Manner-Suomi	561	45 342	38,1	-18,2	102,32	39,01
Uusimaa	102	12 735	35,3	-33,0	101,95	36,03
Espoo	10	963	43,2	-17,9	71,39	30,87
Helsinki	48	7 866	34,4	-40,2	105,70	36,38
Vantaa	10	1 965	38,4	-29,8	106,05	40,76
Lohja	5	319	35,0	-14,5	88,27	30,91
Porvoo	6	370	32,7	-16,6	125,34	41,01
Raasepori	7	206	32,5	-7,8	96,38	31,36
Varsinais-Suomi	37	2 549	44,0	-17,3	101,03	44,50
Parainen	3	103	27,9	1,5	95,99	26,75
Salo	4	158	33,3	-2,0	.	.
Turku	18	1 696	47,6	-21,8	100,61	47,89
Satakunta	23	1 062	37,1	-10,8	96,88	35,95
Pori	7	528	40,3	-9,6	98,22	39,59
Rauma	8	301	44,7	-13,5	99,02	44,23
Kanta-Häme	15	1 189	28,0	-11,4	89,16	24,97
Hämeenlinna	6	551	36,3	-9,4	92,56	33,65
Pirkanmaa	40	3 527	41,1	-17,0	99,53	40,93
Tampere	24	2 746	44,7	-18,2	101,23	45,24
Päijät-Häme	13	1 407	32,0	-14,0	81,91	26,18
Heinola	3	423	33,9	-5,0	.	.
Lahti	6	814	33,4	-22,2	83,24	27,78
Kymenlaakso	14	720	39,0	-5,0	103,80	40,49
Kotka	4	358	36,8	-4,0	.	.
Kouvola	6	296	43,2	-4,6	100,27	43,32
Etelä-Karjala	15	1 440	40,0	-10,6	96,32	38,49
Imatra	5	494	36,5	-7,9	97,28	35,49
Lappeenranta	6	853	44,9	-11,0	96,39	43,25
Etelä-Savo	26	1 338	40,7	-4,9	101,82	41,40
Mikkeli	8	524	35,7	-11,7	92,30	32,93
Savonlinna	11	540	47,4	-2,2	99,62	47,20
Pohjois-Savo	25	2 080	37,8	-12,9	98,77	37,36
Iisalmi	4	249	31,4	-11,6	85,30	26,77
Kuopio	13	1 281	41,1	-16,0	107,00	44,03
Pohjois-Karjala	19	990	43,9	-8,4	103,79	45,52
Joensuu	6	518	47,9	-13,5	100,33	48,03
Keski-Suomi	23	2 385	38,1	-12,4	95,38	36,36
Jyväskylä	12	1 246	44,2	-12,6	99,38	43,91
Etelä-Pohjanmaa	22	1 467	37,7	-10,8	86,96	32,81
Kauhava	4	223	45,7	-9,1	.	.
Seinäjoki	6	614	36,2	-15,1	99,42	35,99
Pohjanmaa	22	1 277	30,7	-16,6	95,36	29,24
Pietarsaari	4	191	30,6	-7,1	92,65	28,38
Vaasa	8	833	31,3	-21,9	95,75	29,93
Keski-Pohjanmaa	10	450	33,0	-7,8	93,67	30,87
Kokkola	5	347	38,4	-10,2	95,48	36,65
Pohjois-Pohjanmaa	50	3 232	44,8	-9,9	96,69	43,29
Kalajoki	5	244	43,5	-2,0	94,59	41,16
Kempele	3	147	54,3	-0,2	72,16	39,21
Kuusamo	12	812	40,3	-8,6	103,42	41,67
Oulu	9	1 197	56,4	-12,0	99,95	56,36
Pudasjärvi	4	202	34,6	-5,8	.	.
Kainuu	19	1 746	48,2	-5,2	85,13	41,01
Kajaani	5	359	41,7	-4,8	84,81	35,40
Sotkamo	6	1 149	55,0	-5,2	85,88	47,25
Lappi	86	5 750	36,6	-11,6	136,40	49,93
Enontekiö	3	139	38,2	-6,8	.	.
Inari	11	1 087	34,4	-10,9	107,14	36,87
Kemi	6	322	32,2	-9,0	.	.
Kittilä	11	874	43,3	-7,4	125,39	54,26
Kolari	4	313	44,1	-3,0	127,62	56,31
Pelkosenniemi	6	193	27,0	-11,0	122,95	33,22
Rovaniemi	16	1 337	40,7	-18,8	156,33	63,66
Sodankylä	6	496	29,2	-15,7	.	.
Tornio	3	159	42,1	-8,2	.	.
Ahvenanmaa - Åland	12	687	24,3	-14,4	.	.
Maarianhamina - Mariehamn	6	430	31,8	-15,8	.	.