

# ORGANISAATION RESILIENSSI JA SEN OSATEKIJÄT PANDEMIA-AJAN KONTEKSTISSA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Sanna Palomäki  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Elina Riivari



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Tekijä<br>Sanna Palomäki   |                                   |
| Työn nimi<br>Organisaation resilienssi ja sen osatekijät pandemia-ajan kontekstissa  |                                   |
| Oppiaine<br>Johtaminen   | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma |
| Aika (pvm.)<br>31.5.2021   | Sivumäärä<br>78                   |
| <p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaation resilienssiä eli muutosjoustavuutta muutos- ja kriisitilanteiden, erityisesti COVID-19-viruspandemian kontekstissa. Organisaation resilienssi nousi ajankohtaiseksi aiheeksi vuoden 2020 alkukeväällä globaalisti levinneen pandemian aiheuttaessa merkittäviä haasteita yrityksille useilla toimialoilla. Tämän laadullisen tapaustutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa organisaation resilienssin käsite. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaiseksi kohdeorganisaation haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin, ja mitä organisaation ominaisuuksia, toimia tai kykyjä he siihen liittävät. Tavoitteena on tutkia myös haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia organisaation resilienssin osatekijöistä koronaviruspandemian aikana. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla pienestä suomalaisesta vähittäiskaupan alalla toimivasta organisaatiosta maaliskuussa 2021. Yksilöhaastatteluihin osallistui kymmenen henkilöä pääosin organisaation johdon ja keskijohdon tasolta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimuksen tuloksia peilattiin teoreettisesta viitekehyksestä koottuun määritelmään organisaation resilienssistä, sekä luotuun malliin organisaation resilienssin rakentumisesta. Tuloksissa organisaation resilienssi nähtiin organisaation toiminnan tuloksena, sekä organisaation kykyinä toimia resilienssiä edistävasti. Organisaation resilienssiin liitettiin erityisesti taloudellisen selviytymisen, reagoinnin ja joustavuuden, innovoinnin, sekä vastuullisuuden aiheet. Pandemia-ajan muutos- ja kriisitilanteessa organisaation resilienssin osatekijöiksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin ylätasolla johtaminen, kulttuuri, yksilön resilienssi, tietopohja, tiedostaminen ja viestintä, innovatiivisuus, sopeutuminen ja joustaminen, sekä reagointi, päätöksenteko ja tehokkuus. Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin organisaation resilienssin rakentumisen malli, joka kattaa ajankohdat ennen muutos- tai kriisitilannetta, sekä sen aikana. Tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä voidaan mahdollisesti kasvattaa organisaation resilienssiä edistämällä luodun mallin tekijöitä organisaation toiminnassa.</p> |                                   |
| Asiasanat<br>Organisaation resilienssi, muutosjoustavuus, koronaviruspandemia  |                                   |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto  |                                   |

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 4  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta.....                                      | 4  |
| 1.2   | Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....                  | 8  |
| 1.3   | Tutkielman rakenne .....                                     | 10 |
| 2     | ORGANISAATION RESILIENSSI.....                               | 11 |
| 2.1   | Organisaation resilienssin määritelmä.....                   | 11 |
| 2.2   | Organisaation resilienssin tarpeellisuus.....                | 15 |
| 2.3   | Organisaation resilienssin ominaisuudet ja rakentuminen..... | 17 |
| 2.4   | Organisaation resilienssin kritiikki.....                    | 24 |
| 2.5   | Yhteenveto organisaation resilienssistä.....                 | 27 |
| 3     | AINEISTO JA MENETELMÄ .....                                  | 30 |
| 3.1   | Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatio .....             | 30 |
| 3.2   | Tutkimusmenetelmä .....                                      | 31 |
| 3.3   | Aineiston keräys ja analysointi .....                        | 35 |
| 3.4   | Tulosten esittäminen.....                                    | 39 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TULOKSET .....                                   | 40 |
| 4.1   | Kuvaukset organisaation resilienssistä.....                  | 40 |
| 4.1.1 | Resilienssi toimintana ja kykyinä .....                      | 40 |
| 4.1.2 | Resilienssi taloudellisena selviytymisenä.....               | 41 |
| 4.1.3 | Resilienssi reagointina ja joustavuutena .....               | 42 |
| 4.1.4 | Resilienssi innovointina ja uudistumisena .....              | 43 |
| 4.1.5 | Resilienssi vastuullisuutena .....                           | 44 |
| 4.2   | Organisaation resilienssin osatekijät pandemiassa .....      | 44 |
| 4.2.1 | Pandemia-aika kohdeorganisaatiossa .....                     | 45 |
| 4.2.2 | Tekijät läpi muutos- tai kriisitilanteen .....               | 47 |
| 4.2.3 | Ennen muutos- tai kriisitilannetta.....                      | 52 |
| 4.2.4 | Muutos- tai kriisitilanteen aikana .....                     | 54 |
| 5     | KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....                           | 62 |
| 5.1   | Keskustelu tuloksista .....                                  | 62 |
| 5.2   | Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka .....            | 68 |
| 5.3   | Johtopäätökset .....   | 70 |
| 5.4   | Jatkotutkimussuosituksiset .....                             | 72 |
|       | LÄHTEET.....   | 73 |
|       | LIITTEET .....   | 77 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailmaa on koetellut ennätysmäärä erilaisia kriisejä finanssikriiseistä sään ääriolosuhteisiin. Terroristi-iskut, tulivuorenpurkaukset, maanjäristykset, ja kyberrikokset ovat esimerkkejä tapahtumista, joilla on ollut merkittäviä vaikutuksia kaikkiin yhteiskunnan tasoihin. (Van der Vegt, Gerben, Essens, Wahlström & George 2015.) Viimeisimpänä kriisinä on kohdattu COVID-19-viruksen aiheuttama pandemia, jonka on kuvattu ikään kuin pysäyttäneen koko maailman vuonna 2020. Koronapandemia on vahva esimerkki maailmanlaajuisesta kriisistä, mutta myös maantieteellisesti rajalliset tapahtumat vaikuttavat tänä päivänä laajemmin kuin koskaan. Globalisoitumisen myötä sidoksisuuden kasvaessa riski epäsuotuisten tapahtumien vaikutuksesta organisaatioihin kasvaa, kun verkostoituneessa maailmassa vaikutukset eivät rajoitu enää pelkkään maantieteelliseen läheisyyteen. (Hämäläinen & Vataja 2020.) Yritykset joutuvat monenlaisten haasteiden eteen näissä epävarmuuden tilanteissa, ja tutkijat ovatkin olleet kiinnostuneita siitä, mikä yhdistää organisaatioita, jotka näistä epävakaisista ajoista ja turbulenssista huolimatta pärjäävät, tai jopa onnistuvat kääntämään näitä tilanteita omaksi edukseen. Erilaisista haasteista organisaatiotutkimus on tyypillisesti keskittynyt useimmiten taloudellisiin ja teknologisiin uhkiin, mutta ulkoisten, jopa toimintaa vaarantavien vaikutteiden lisääntyminen on luonut tarpeen ympäristön uhkien tutkimiseen. (Mithani 2020.) Organisaatioiden selviytymisen ja menestymisen tutkiminen erilaisissa muutos- ja kriisitilanteissa on johtanut resilienssin käsitteen tuomiseen organisaatiotieteiden kontekstiin psykologian ja ekologian tutkimusalueilta.

Resilienssin käsite on yleisesti rinnastettu muun muassa joustavuuteen, palautumiseen ja niin sanottuun takaisinponnahtamiseen. Käsitteen tutkimus pohjautuu ekologian ja psykologian aloihin, joissa resilienssiä kuvataan systeemin kykyä palata takaisin alkuperäiseen tilaansa ympäristön vaikutusten horjuttamana (Holling 1973), sekä yksilön kykyä selviytyä kohtaamistaan vas-

toinkäymisistä (Spake & Thompson 2013). Resilienssiä voidaan kuvata myös yhteiskunnallisella tasolla, jolloin sillä tarkoitetaan yhteiskunnan kykyä toimia kohdatessaan häiriöitä ja kriisejä, sekä palautua niiden vaikutuksesta (Hämäläinen & Vataja 2020). Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation resilienssiin, joka kuvaa vastaavasti ulkoisten vaikutusten sietokykyä ja haasteisiin sopeutumista organisaatiokontekstissa. Ilmiön tutkimusta ei ole tehty merkittävästi ennen 2010-luvun alkua, mutta tällöin sen määrä on alkanut kasvaa moninkertaisesti. Tähänastisessa tutkimuksessa organisaation resilienssi on saanut laajan määritelmien kirjon, ja toisistaan eroavat tutkimuskontekstit, käsitteen määrittelyt, ja siten myös tutkimustulokset resilienssin ilmiöstä ovat jääneet hajanaisiksi (Vakilzadeh & Haase 2020). Organisaation resilienssiä on kuvattu esimerkiksi organisaation kyvyksi selviytyä epävarmassa ympäristössä ulkoisten shokkien keskellä, muutosvalmiudeksi, sekä sopeutumiskyvyksi muutosta hyväksi käyttäen (Denyer 2017, Kantur & Iseri-Say 2012). Erilaisten määritelmien keskellä niitä yhdistävä tekijä on useimmiten ympäristön organisaation toiminnalle aiheuttamat muutostilanteet ja häiriöt (Burnard, Bhamra & Tsinopoulos 2018, 352), sekä resilienssin näkeminen positiivisena ja tavoiteltuna asiana (Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi 2014).

Yhteiskunnan ja sen toimijoiden resilienssin tarve on korostunut viime aikoina muun muassa globalisoitumisen ja keskinäisriippuvaisuuden luodessa maailmaa, jossa erilaisten shokkien ja muutosten leviäminen on nopeaa ja vaikutukset näkyvät entistä laaja-alaisemmin (Hämäläinen & Vataja 2020). Myös muutoksen yltynyt vauhti vaatii organisaatioilta entistä nopeampaa vastaamista yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (McCann, Selsky & Lee 2009). Tällaisen nopean, jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatima muutostarve, sekä uudistumis- ja sopeutumiskyky voidaan nähdä kriittisiksi nykyorganisaatioille (Mithani 2020). Resilienssi kyky vastaa näihin ympäristön organisaatioille asetamiin haasteisiin. Se voidaan käsittää kriittisenä tekijänä yritysten niin sanottuun pinnalla pysymiseen: toiminnan jatkuvuuteen ja kilpaillulla markkinalla pärjäämiseen (Teixeira & Werther 2013). Resilienssi on siten myös yhteiskunnallisesti huomattavan tärkeä aihe niin organisaatioiden, kuin muidenkin toimijoiden ja systeemien tasolla: lisääntyvän muutosvauhdin ja erilaisten odottamattomien uhkien edessä toimijoilta vaaditaan kykyä vastata niihin turvatessaan toimintansa kestävyyttä ja jatkuvuutta. Myös organisaatioiden resilienssi tukee yhteiskunnallista resilienssiä. Organisaatioiden rooli toimivassa yhteiskunnassa on suuri esimerkiksi työpaikkojen luonnin osalta. Yhteiskunnan perustarpeet, kuten ruoan- ja energiantuotanto, terveydenhuolto, viestintä ja liikenne ovat kaikki organisaatioiden tuottamia ja tarjoamia palveluita. (Van der Vegt ym. 2015.)

Resilienssin aiheen ajankohtaisuus korostuu tutkimuksen teon hetkellä edelleen voimakkaasti yhteiskuntaan vaikuttavan COVID-19 koronaviruspandemian vuoksi. Vuoden 2020 alkupuolella pandemiaksi yltynyt virus on nostanut resilienssin tarpeen esiin organisaatioiden lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Koronaviruspandemian merkittävien ja laajojen vaikutusten myötä resilienssin käsite onkin saattanut olla esillä yleisessä keskustelussa enemmän kuin koskaan

ennen. Esimerkiksi Sitra on painottanut yhteiskunnan eri toimijoiden resilienssin tarvetta koronaviruspandemian yhteiskunnallisia vaikutuksia koskien (Hämäläinen & Vataja 2020). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa "Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä" viitataan Suomen olevan tarpeessa erityiselle resilienssiohjelmalle tai -strategialle (Tulevaisuusvaliokunta 2020, 9). Pandemian aikana negatiivisia talousvaikutuksia ovat aiheuttaneet muun muassa erilaiset rajoitustoimet esimerkiksi matkustamisen, sosiaalisten kontaktien välttämisen, sekä tietyillä toimialoilla aukiolojen rajoittamisen osalta. Laajimmillaan rajoitteiden negatiivisen vaikutuksen bruttokansantuotteeseen on arvioitu olevan jopa 20–25 prosenttia kuukaudessa normaaliin ennusteeseen verrattuna. Suorien negatiivisten vaikutusten lisäksi markkinat ovat toisaalta myös muovautuneet suosimaan tiettyjä liiketoiminnan osa-alueita. Sosiaalisten kontaktien välttäminen on muuttanut kuluttajien ostokäyttäytymistä, ja johtanut verkkokaupan vahvaan kasvuun. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2020.) Koronakriisiin ja sen vaikutuksiin nopeasti sopeutuminen on ollut yrityksille välttämätöntä toiminnan jatkamiseksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation resilienssiä erityisesti koronaviruspandemian kontekstissa. Ajoitus on otollinen, sekä ajankohtainen organisaation resilienssin tutkimukselle – pandemian aiheuttamasta kriisitilanteesta syntyi ikään kuin suuri näytön paikka organisaatioiden resilienssille.

Organisaatiot harvoin yltyvät yhtä resilienttiin toimintaan, kun ympäristön lisääntyvä muutosvauhti ja haasteet niiltä vaatisivat. Hamel ja Välikangas (2003) kuvaavat näiden erotusta niin sanotuksi resilienssikuiluksi. Jo kauan ennen koronapandemiaa käsite on nähty tärkeänä organisaatioiden toiminnassa. Isobritannialainen The Economist Intelligence Unit teki vuonna 2015 laajan tutkimuksen suuryritysten johtajien näkemyksistä organisaation resilienssiin. Selvityksen mukaan noin neljä viidestä johtajasta (n=411) näki resilienssin välttämättömänä pitkän tähtäimen kasvulle. 88 prosenttia heistä näki resilienssin olevan yrityksensä prioriteetti, mutta vain alle kolmannes näki resilienssin olevan täysin sulautettuna organisaatioonsa vastaushetkellä, sekä 44 prosenttia kolmen vuoden kuluttua. Osuuksien väliin jäävä marginaali kertoo konkreettisesti resilienssin kasvattamisen halusta ja tarpeesta, ja korostaa etenkin tiedon tarvetta siitä, millä toimin organisaation resilienssiä voidaan kasvattaa. Organisaation resilienssin tutkimus on siten erittäin tärkeää etenkin sen ollessa melko uusi käsite ja tutkimuskohde organisaatiotieteissä. Vaikka organisaation resilienssi ilmiönä on monitahoinen ja kompleksinen tutkittava, tutkimuksen avulla voidaan löytää esimerkiksi käytännön työkaluja sen osa-alueiden rakentamiseen. Niitä hyödyntämällä organisaatiot saavat mahdollisuuden parantaa resilienssiään, ja siten selviytyä paremmin erilaisissa kohtaamisissaan muutos- ja kriisitilanteissa.

Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssin tutkiminen rajataan erityisesti organisaation sisäisiin ominaisuuksiin, kykyihin ja toimintaan, jotka mahdollisesti edistävät, tai estävät resilienttiä toimintaa ja resilienssin rakentumista organisaatiossa. Organisaation ominaisuudet ovat organisaatiota ja sen eri osia kuvaavia tekijöitä, jotka muodostuvat pohjimmiltaan sen johtamismallin, stra-

tegian ja organisaatorakenteen sekä kulttuurin pohjalta. Nämä piirteet tekevät organisaatiosta uniikin. (Simon, 1976.) Organisaation kyvyillä taas tarkoitetaan organisaation ominaisuuksia tai taitoja, joiden avulla se kykenee johonkin tiettyyn toimintaan. Aiemman tutkimuksen mukaan organisaation resilienssi rakentuu sen toiminnan, ominaisuuksien ja kykyjen kautta (Duchek 2020; Vakilzadeh & Haase 2020; Conz & Magnani 2019). Keskittymällä tutkimuksessa organisaation sisäisiin tekijöihin rajataan pois tarkastelusta organisaation ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi organisaation sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteet, maine, sekä markkinat, jolla organisaatio toimii. Näillä ulkoisilla tekijöillä voi olla mahdollisesti vaikutuksia organisaation resilienssiin, mutta tässä tutkimuksessa ne jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Jatkossa organisaation resilienssin tekijöillä tai osatekijöillä viitataan siten organisaation sisäisiin ominaisuuksiin, kykyihin ja toimintaan, joita käsitetään organisaation resilienssin osatekijöiksi.

Suuri osa aikaisemmasta, etenkin viime vuosikymmenen aikaisesta tutkimuksesta käsittää organisaation resilienssin rakentumisen olevan prosessinomainen, ajassa tapahtuva ilmiö (Duchek 2020, Vakilzadeh & Haase 2020). Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa otetaan vahvasti huomioon dynaaminen, eli aikaan suhteutettu näkökulma. Organisaation resilienssi nähdään aiemmassa, sekä tässä tutkimuksessa dynaamisena prosessina, joka kuvaa ilmiön jatkuvaksi ja läpi ajan rakentuvaksi (Conz & Magnani 2019; Duchek 2020). Aikanäkökulman huomioimiseksi jaetaan muutos- ja kriisitilanteet osiin, jolloin resilienssiä ja sen rakentumista voidaan tarkastella näissä eri vaiheissa. Resilienssin tekijät jaetaan näihin aikavaiheisiin sen mukaan, missä vaiheessa tekijä voidaan nähdä merkittäväksi resilienssin prosessin kannalta. Prosessin voidaan kuvailla ikään kuin kulkevan ajassa resilienssin tekijöiden joko vahvistaessa tai heikentäessä sen tasoa. Prosessia tarkastellaan siten tässä tutkimuksessa näiden resilienssin osatekijöiden kautta koronaviruspandemian kontekstissa.

Resilienssin rakentumisen jatkuvasta, prosessimaisesta luonteesta huolimatta ilmiön tutkiminen arkipäiväisissä tilanteissa on haastavaa. Vakilzadeh ja Haase (2020) toteavat epävarmuuden ja sen aiheuttaman haasteen luovan tilanteen, jossa organisaation resilienssin ilmentyminen mahdollistuu. Toisaalta Bell (2020) argumentoi tutkimuksen keskittyvän liikaa häiriötilanteista selviämiseen, vaikka resilienssin ilmiö ei ole sidottu vain tiettyihin tapahtumiin. Resilienssin tason tutkiminen voidaan kuitenkin nähdä haastavana, mikäli organisaatiota ei koettele jokin muutostila. Tämän tutkimuksen kontekstina globaali pandemia luo hedelmällisen tilanteen tutkia organisaation resilienssiä. Tutkimuksessa keskitytään kriisitilanteena nähtyyn pandemia-aikaan, sillä resilienssi ilmenee organisaatiossa etenkin kriisi- ja muutostilanteissa (Vakilzadeh & Haase 2020). Tutkimusasetelma ja tutkimuksen ajankohta ovat oivia resilienssin tutkimiseen, mutta tämä tutkimus ei poissulje näkemystä siitä, etteikö organisaation resilienssi ilmiönä koskisi muutakin kuin kriisitilanteita.

Organisaation resilienssin tutkiminen on tarpeellista, sillä tähänastisen tutkimuksen hajanaisuus ja yhtenäisyyden puutteet ovat vielä merkittäviä. Resilienssi on tärkeä ja olennainen tekijä organisaatioiden menestyksessä

toiminnassa varmistuen niiden toiminnan jatkuvuutta ympäristön muutoksen ja uhkien keskellä. Tutkimuksen tekeminen ja syvällisemmän tiedon saaminen aiheesta on erittäin tarpeellista yritysten tehokkaan selviytymisen parantamisen kannalta. Aiheen tutkimustiedon lisääntymisen, ja organisaatioiden resilienssin tarkoituksenmukaisen rakentamisen kautta voidaan luoda kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia lopulta jopa yhteiskunnallisella tasolla. Tämä tutkimus osallistuu organisaation resilienssin osatekijöiden kartoittamiseen tuottaen aiheesta syvällistä tietoa laadullisen tutkimuksen keinoin. Näitä resilienssin tasoon vaikuttavaksi nähtyjä tekijöitä organisaatioiden toiminnassa tarkoituksellisesti edistämällä voidaan mahdollisesti vahvistaa organisaatioiden resilienssiä, ja siten parantaa organisaatioiden selviytymistä erilaisista muutos- ja kriisitilanteissa.

Organisaation resilienssiä tarkastellaan tässä tapaustutkimuksessa yhdes- sä suomalaisessa, pienen kokoluokan organisaatiossa. Kohdeorganisaatio toimii eräällä vähittäiskaupan alan toimialueella, joka on Suomen markkinoilla melko kapea. Organisaatiota ei kuvata tutkimuksessa niin, että sen tunnistaminen olisi mahdollista. Kohdeorganisaatio on loistava kohde organisaation resilienssin tutkimiseen pandemia-aikana, sillä sen toimiala on kokenut merkittäviä haasteita pandemian myötä, ja yrityksen pienen koon ansiosta tässä tutkimuksessa on ollut mahdollista tarkastella lähes sen koko johdon ja keskijohdon kuvauksia tutkimuksen aiheista. Organisaation resilienssin tutkimus keskittyy usein suuremman kokoluokan organisaatioihin, joten on myös mielenkiintoista ja tarpeellista verrata aiheen aiempaa tutkimusta tämän tutkimuksen tuloksiin. Näin organisaation resilienssin tutkimuksen kenttää voidaan täydentää hieman erilaisen tutkimuskohteen valinnalla. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka tutkittava ilmiö on organisaation resilienssi. Tapauksena käsittelemme koronaviruspandemian aikaa kohdeorganisaatiossa sen alkamisajankohdasta aina tutkimuksen aineistonkeruun ajankohtaan, eli vuoden 2020 helmi-maaliskuulta vuoden 2021 maaliskuulle.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Organisaation resilienssin ilmeneminen ja rakentuminen tapahtuu aina kontekstissaan, eli tutkittavassa organisaatiossa, ja aiempi tutkimus osoittaa sen olevan hyvin laaja ja moniulotteinen prosessi, johon vaikuttavia tekijöitä voidaan eri tutkimuksissa tulkita hyvin eri tavoin (Vakilzadeh & Haase 2020; Duchek 2020). Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja kuvata kohdeorganisaation haastateltavien näkemyksiä organisaation resilienssistä, sekä sen rakentumiseen vaikuttaneista sisäisistä tekijöistä kohdeorganisaatiossa erityisesti koronaviruspandemian kontekstissa vuosina 2020-2021. Tutkimuksen pohjana käytetään aiempaa tutkimusta organisaation resilienssistä.

Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssiä käsitellään dynaamisena eli läpi ajan rakentuvana prosessina. Tästä syystä kohdeorganisaation haastateltavien näkemyksiä resilienssiin vaikuttaneista tekijöistä tarkastellaan jakaen muu-



tos- ja kriisitilanne aiemman tutkimuksen mukaisesti kolmeen eri osaan: ennen muutos- tai kriisitilannetta, sen aikana, ja sen jälkeen. Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkimuksessa tarkastellaan kahta tutkimuskysymystä:

*Millaiseksi haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin ja mitä ominaisuuksia, toimia tai kykyjä he liittävät organisaation resilienssiin?*

*Millaisia organisaation ominaisuuksia, toimia tai kykyjä haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin osatekijöiksi pandemian eri vaiheissa?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millaisia haastateltavien näkemykset yleisesti organisaation resilienssistä ovat. Tarkastelun kohteena on, millaisena he kuvaavat näkevänsä ilmiön, ja millaisia tekijöitä he organisaation resilienssiin ja sen rakentumiseen liittävät. Tutkimuskysymykseen liittyen käsitellään myös myöhemmin teoriakappaleessa läpikäytäviä, tutkijoiden erottamia käsityksiä resilienssistä; esimerkiksi sitä, nähdäänkö ilmiö tarpeen mukaan esiintyvänä tai jatkuvana organisaation ominaisuutena, vaiko esimerkiksi kuin sen toiminnan tuloksena.

Jälkimmäinen tutkimuskysymys suhteutetaan resilienssin dynaamiseen, ajassa tarkasteltavaan näkökulmaan. Toisessa tutkimuskysymyksessä tutkitaan, millaisia tekijöitä haastateltavat kuvailevat osatekijöiksi organisaation resilienssiin joko sitä edistävästi tai heikentäen. Tätä kysymystä tutkitaan erityisesti koronaviruspandemian kontekstissa. Tekijät voivat olla organisaation sisäisiä ominaisuuksia, kykyjä, tai toimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole suoranaisesti tutkia eri tekijöiden vaikutusta organisaation resilienssiin, vaan kartoittaa osallistujien näkemyksiä resilienssiä edesauttavista ja heikentävistä tekijöistä heidän omalta näkökannaltaan. Pandemia-ajan osalta on mahdollista tutkia vain vaiheita ennen sitä, sekä sen aikana, joten muutos- tai kriisitilanteen jälkeistä vaihetta tutkitaan jonkin organisaation edeltävän muutoksen kohdalla.

On tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset kattavat vain kyseisen kohdeorganisaation ja tutkimuksen aineiston pohjalta saatuja tietoja. Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi tavoitteena ei ole luoda yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan tuoda esiin näkökulmia ja syventää tietämystä tutkimuksen aiheesta (Polkinghorne 2005). Myöskään vaikutussuhteita ei ole tarkoituksenmukaista etsiä laadullisella tutkimuksella, vaan tämän sijasta keskitytään haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tulosten ja tutkimuksen teoriaviitekehityksen avulla voidaan kartoittaa tekijöitä, joita organisaatioissa edistämällä voidaan mahdollisesti edistää organisaation resilienssiä. Tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää esimerkiksi kohdeorganisaation toimialalla saman kokoluokan yritysissä.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen tutkielmassa tutustutaan perusteellisemmin organisaation resilienssin aiempaan tutkimukseen. Tämän relevantin kirjallisuuden pohjalta kootaan tälle tutkimukselle tarkoituksenmukainen, tarkempi viitekehys käsitteestä. Teorialuvussa perehdytään organisaation resilienssin tutkimussuuntauksiin, määritelmiin ja niiden kehitykseen, perustellaan organisaation resilienssin tarpeellisuus nykypäivän organisaatioille, sekä käsitellään tarkemmin ilmiön ominaisuuksia ja rakentumista aiemman tutkimuksen valossa.

Tärkeää on myös kriittinen suhtautuminen resilienssiin, ja sen melkein poikkeuksetta positiivisessa valossa näkemiseen. Organisaation resilienssin kritiikki -luvussa tehdään katsaus käsitteeseen kohdistettuun kritiikkiin, sekä pohditaan, onko mahdollisimman korkea organisaation resilienssin taso toisaalta tavoiteltava asia. Kappaleessa käydään läpi myös aiemman tutkimuksen osakseen saamaa kritiikkiä, sekä pohditaan yleisten tutkimusmenetelmien heikkouksia. Teoriaosuuden yhteenvedossa kootaan tämän tutkimuksen osalta perustellen tarkoituksenmukaisin määritelmä organisaation resilienssistä, sekä esitellään teoriaviitekehysten pohjalta koostettu organisaation resilienssin rakentumisen malli.

Aineiston ja menetelmien luvussa tutustutaan tutkimuksen kontekstiin eli kohdeorganisaatioon ja sen toimialaan, sekä alan viimeaikaisiin muutoksiin. Kappaleessa esitellään ja perustellaan käytetyt tutkimusmenetelmät, sekä kuvataan niiden käyttö aina tutkimustyyppin ja kohdeorganisaation valinnasta aineiston keräyksen kautta aineiston analysointiin. Neljännessä luvussa tutkimuksen tulokset esitetään aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti keskittyen ensin kappaleessa 4.1 ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, sekä kappaleessa 4.2 toiseen tutkimuskysymykseen. Tulosten purkamisessa käytetään havainnollistavina esimerkkeinä suoria lainauksia aineistosta. Viidennessä luvussa eli keskustelun ja johtopäätösten luvussa pohditaan saatuja tutkimustuloksia aiempaan tieteelliseen tutkimukseen, sekä käytäntöön nähden. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä annetaan jatkotutkimussuosituksia aiheesta.

## 2 ORGANISAATION RESILIENSSI

### 2.1 Organisaation resilienssin määritelmä

Resilienssi on ominaisuus, jonka synonyymeiksi voidaan rinnastaa esimerkiksi kimmoisuus, elastisuus, valmius, ja sietokyky. Resilienssin käsitettä on tieteessä käsitelty monissa eri konteksteissa, ja yleisesti ottaen se on melko uusi näkökulma monella tieteenalalla. Resilienssin käsitteen luojana pidetään C. S. Hollingia, joka vuonna 1973 julkaistussa tutkimuksessa ”Resilience and stability of ecological systems” määrittelee resilienssiä ekosysteemien kontekstissa. Hollingin mukaan ekosysteemin resilienssinä nähdään systeemin kestämiä häiriöiden määrä ilman, että näillä häiriöillä on vaikutusta ekosysteemin omiin prosesseihin tai rakenteisiin. Systeemin katsotaan pyrkivän palaamaan epätasapainosta alkuperäiseen tilaansa ennen häiriötä. (Holling 1973.)

Niin sanotun takaisin ponnahtamisen ajatus liitetään resilienssin käsitteeseen myös muilla tieteenaloilla. Esimerkiksi psykologian kontekstissa resilienssi kuvaa yleisesti yksilön kykyä selviytyä vastoinkäymisistä. Toisaalta yksilön resilienssin määritelmässä ja käsityksessä on ollut nähtävissä huomattavaa kehitystä, sillä pelkästä tasapainotilaan palaamisesta on siirrytty jo pitkälle oppimisen, jatkuvan kasvun ja kehityksen painotukseen. (Spake & Thompson 2013.) Yksilön resilienssin tutkimuksen kehittymisen tavoin myös organisaatiokontekstin resilienssin tutkimus on edistynyt vastaavien ilmiöiden pariin, Spaken ja Thompsonin (2013) mukaan kuitenkin huomattavasti hitaammin. Organisaation resilienssin kohdalla vastaavan kehittyneen näkökulman tutkimuksessa ei olla vielä saavutettu merkittävää tutkimuspohjaa, joten lisätutkimusta aiheista todella tarvitaan (Duchek 2020; Vakilzadeh & Haase 2020).

Organisaatiokontekstissa resilienssin käsitteen ensimmäisenä tutkimuksessaan mainitsi Meyer vuonna 1982: hän tutki artikkelissaan ”Adapting to Environmental Jolts” joukkoa sairaaloita, joiden toimintaa kohtasi merkittävä häiriö, lääkäreiden lakko. Meyer tutki sairaaloiden sopeutumista tilanteeseen, ja neljästä hänen tutkimastaan osa-alueesta resilienssiä luoviksi tekijöiksi esiin nousivat organisaation ideologiat, sekä strategia. Nämä toivat uutta näkökul-

maa tutkimukseen, sillä aiemmin oletetut käsitteet - organisaatorakenteet ja lisäresurssit - eivät itsessään tuoneet tutkimuksessa juurikaan apua häiriötilanteeseen sopeutumiseen. Tutkittuaan organisaation sopeutumista näihin ennalta-arvaamattomiin, sitä haastaviin tapahtumiin, Meyer päätyi myös toteamaan ympäristön "täräysten" tai sokkien (jolts) olevan erinomaisia tilaisuuksia organisaation oppimiseen. (Meyer 1982.) Tämä tärkeä haasteista oppimisen näkökulma on kantanut tutkimuksessa aina tähän päivään asti.

Organisaation resilienssin tutkimuksen kentässä käsitteelle voidaan todeta olevan melkein yhtä monta määritelmää, kuin on aiheen tutkijoitakin. Käsitettä on kuvattu niin sanotuksi sateenvarjokäsitteeksi, sillä se on laaja konsepti, joka kattaa alleen moninaisesti eri ominaisuuksia ja rakenteita (Duchek 2020). Yhteneväisyyksiä käsitteen ydinmääritelmässä on kuitenkin olemassa. Meyerin 80-luvun tutkimuksen ajasta sittemmin organisaation resilienssiä on kirjallisuudessa kuvattu esimerkiksi kyvyksi selviytyä ulkoisten shokkien ja epävarman ympäristön keskellä (Kantur & Iseri-Say 2012), sekä "organisaation kykyinä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden, että siihen reagoiden" (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017, 6). Denyerin (2017) mukaan organisaation resilienssissä on kyse ennen kaikkea muutosvalmiudesta ja sopeutumisesta muutokseen käyttäen hyväksi tätä muutosta ja eteen tulevia tilaisuuksia. Texeira ja Werther (2013) näkevät resilienssin jatkuvana kilpailuetujen uusimisenä. Resilienssiä on kuvattu myös kulttuurilliseksi sopeutumiskyvyksi organisaation kohdatessa ulkoisia häiriöitä (Suryaningtyas ym. 2019; Madni & Jackson 2009.) Duchek (2020, 220) määrittelee tutkimuksessaan resilienssin "mahdollisten uhkien ennakoitina, tehokkaana selviytymisenä epävarmojen tapahtumien keskellä, sekä mukautumisena muuttuviin olosuhteisiin". Määritelmässä on usein yhteistä ajatus organisaation adaptoitumisesta eli sopeutumisesta uusiin, haastaviin ja yllättäviinkin tilanteisiin, näiden tilanteiden käyttämisestä mahdollisuuksina, sekä tulevaisuusorientoitunut näkökanta uudistumisen ja kehityksen painottuessa.

Organisaation resilienssin tutkimus on kasvanut eksponentiaalisesti 2010-luvun alusta lähtien, toisaalta pysyen melko hajanaisena (Conz & Magnani 2019). Käsitteen yhtenäistämiseksi ja eri näkökulmien ja määritelmien vertailun mahdollistamiseksi aiheesta on tehty joitakin laajempia tutkimuksia kirjallisuuskatsauksen tapaan, eli tutkimalla jo tehdyn tieteellisen tutkimuksen sisältöjä. Ruiz-Martin, Lopez-Paredes ja Waigner (2018) tutkivat organisaation resilienssin käsitteen määrittelyä ja sen hajaantumista, ja toisaalta yhteisiä tekijöitä 1970-2016 vuosien välillä julkaistussa tutkimuksissa. He löysivät käsitteen kuvailulle kolme erilaista määritelmää. Resilienssi nähtiin eri tutkimuksissa organisaation ominaisuutena, sen toiminnan tuloksena, tai kuin mittayksikkönä sille, miten paljon organisaatio kestää häiriöitä. Yhdistävä tekijä, organisaation selviytyminen häiriöistä, on toisaalta myös hajanainen, koska selviytyminen voidaan määritellä myös hieman eri tavoin. Voidaan nähdä, että se merkitsee organisaation palautumista alkuperäiseen tilaansa, palautumista vakaaseen,

mutta uuteen tilaan, tai ikään kuin ponnahtamista eteenpäin, eli vahvistuen ja kasvaen. (Ruiz-Martin ym. 2018.)

Kirjallisuuskatsauksessaan Ma ym. (2018) erottivat toisistaan kaksi eroavaa organisaation resilienssin määrittelytapaa. Ensimmäisen he kuvaavat tutkimuksessa määritellyksi niin sanotuksi takaisin ponnahtamisen malliksi, kuten organisaation kestävyudeksi sen kohdatessa uhkia. Tähän määrittelytapaan voidaan nähdä kuuluvan esimerkiksi Hollingin (1973) alkuperäinen resilienssimääritelmä, jossa systeemi palaa normaalin tilaansa sitä nopeammin, mitä korkeampi sen resilienssin taso on. Toisena määrittelytapana nähdään niin kutsuttu transformationaalinen näkökulma: organisaation kohdatessa uhkia ja haasteita sen pitäisi kehittyä ja mukautua ulkoisten vaikutteiden alla, sekä kääntää nämä muutokset mahdollisuuksiksi parantaa toimintaansa; korkean resilienssin omatessa jopa aiempaa paremmaksi (Ma ym. 2018; Lengnick-Hall & Beck 2003).

Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssiä käsitellään kuvastusta transformationaalisesta näkökulmasta sen ollessa akateemisen tutkimuksen parissa tuoreempi, ja organisaation kehittämistä korostava näkökanta. Lengnick-Hall, Beck ja Lengnick-Hall (2011) ovat määritelleet tässä viitekehyksessä organisaation resilienssiä yrityksen kyvyksi kehittää tilannekohtaisia vastatoimia, sekä toisaalta sulauttaa itseensä näitä yllätyksellisiä häiriötilanteita. Resilientti organisaatio panostaa ennen kaikkea transformationaalsiin toimiin, joiden avulla voidaan käyttää hyväksi näitä tilanteita, jotka saattavat jopa uhata organisaation selviytymistä (Lengnick-Hall ym. 2011). Myös Kantur ja Iseri-Say (2012) näkevät tutkimuksessaan ulkoiset häiriöt tilaisuutena yrityksen sisäiseen uudistamiseen; siten voidaan jopa vahvistaa sen kykyä aistia muutostarpeita ja lisätä sen älykkyyttä. Haasteista oppiminen, niiden näkeminen pikemminkin mahdollisuuksina, uudet näkökulmat, sekä adaptoitumisen ja uudistumisen ajatus luovat organisaation resilienssin ilmiölle tähän tutkimukseen tarkoituksenmukaisempaa kuvausta pelkän häiriöiden siedon ja takaisin ponnahtamisen sijasta.

Eriäviä näkökulmia ilmiön hahmottamiseen tuovat Välikangas ja Romme (2012) esittäen käsitteelle kahtiajaon strategiseen ja operationaaliseen resilienssiin. Operationaalisen resilienssin kohdalla kyse on etenkin takaisin ponnahtamisen ajatuksesta, toisaalta laajemmalla näkökulmalla myös toiminnalla vastaamisesta vastoinkäymisiin. Aiemmin transformationaalisena näkökulmana kuvattu, oppimis- ja kehittymispainottunut näkökulma rinnastuu tutkijoiden kuvaamaan strategisen organisaation resilienssin osa-alueeseen: tasapainotilaan palaamisen lisäksi eteen tulleet uhat on tarpeen pyrkiä muuttamaan mahdollisuuksien mukaan nopeasti mahdollisuuksiksi. (Välikangas & Romme 2012.)

Resilienssin tarve voidaan yhdistää muutos- ja kriisitilanteiden lisäksi kilpailussa selviytymiseen. Hamel ja Välikangas (2003) toteavat organisaation resilienssin olevan jatkuvaa ennakkointia ja sopeutumista ympäristön muutoksiin, kuten kriiseihin tai merkittäviin trendeihin, joiden huomiotta jättäminen saattaisi johtaa suuriin tappioihin. Esimerkiksi digitalisaatio voidaan nähdä vastaavana merkittävänä trendinä, joka vaatii alasta riippumatta yritykseltä paljon pysyvyyttä mukana kilpailussa. Muutosvauhdin kasvaessa reaktiivisuuden

puute tai sopeutumiskyvyttömyys saattaa koitua suureksi taloudelliseksi tappioksi (Hamel & Välikangas 2003).

Jotkin tutkijat määrittelevät organisaation resilienssin kokonaisuudessaan strategiseksi käsitteeksi. Bellin (2020) mukaan organisaation resilienssi on laaja ja etenkin strateginen konsepti, joka kattaa häiriötilanteiden siedon lisäksi ominaisuuksia, kuten kilpailullisuutta, vahvuutta, sekä kykyä kasvuun ja uusiutumiseen. Resilientti organisaatio on askeleen edellä muita, suorastaan nauttii epävarmuuden tuomista haasteista mahdollisuuksina, ja tarvittaessa luo itsensä uudelleen rakentaen menestystä jopa negatiivisista tapahtumista. Se taitaa strategisten riskien hallinnan, ja pystyy luomaan menestystä jopa vaikeimmista kokemistaan tilanteista luovuuden, uudelleen luomisen ja edelläkävijyyden avulla. (Bell 2020.) Myös Hamel ja Välikangas (2003) kokevat resilienssin laajemmaksi käsitteeksi kuin kriisitilanteista tai epäonnistumisista toipumisena. Resilienssi nähdään ennakkointina ja proaktiivisena muutoksena organisaation sopeutuessa ympäristön tapahtumiin ennen pakottavan muutostarpeen esiintymistä. Täten organisaatiolta vaaditaan ikään kuin jatkuvaa itsensä uudelleen rakentamista. Tällainen avoimuus uusien asioiden oppimiselle ja luoville ratkaisuille vaatii rohkeutta haastaa ja muuttaa perimmäisiä arvoja ja oletuksia. (Hamel & Välikangas 2003; Denyer 2017.) Kehittymisen ja kilpailuetujen uusi-  
misen ajatus näkyy vahvasti Texeiran ja Wertherin tutkimuksessa (2013), jossa resilienssin kuvataan olevan ikään kuin elämäntavoiltaan innovatiivisen ja proaktiivisesti uusiutuvan organisaation sivutuote sen ylläpitäessä kilpailu-  
asemaansa jatkuvasti kehittyen ja uusiutuen.

Käsitteen kuvaama aikakäsitys on myös hajaantunut tutkimuksessa. Jotkin tutkimukset kuvaavat resilienssiä vain ominaisuutena, jota käytetään tarpeen (eli jonkin häiriön) tullen, toiset taas uskovat jatkuvaan, prosessimaiseen, läpi ajan kulkevaan luonteeseen. Conz & Magnani (2019) ovat tunnistaneeet aiemmasta tutkimuksesta resilienssin kuvauksia ja jaotelleet ne aikakäsityksen mukaan. Kaksi suurinta luokkaa (kukin noin 40% sisällytetyistä tutkimuksista, N=66) kuvasivat resilienssiä häiriön aikana omatuksi ominaisuudeksi, ja vaihtoehtoisesti sisälsivät dynaamisen aikakäsityksen, jossa resilienssi käsitettiin organisaation omaavaksi ominaisuudeksi ennen häiriötä, sen aikana, sekä sen jälkeen. He loivat perustelujen pohjalta oman määritelmänsä, joka sisältää tärkeänä osana mainitun aika-aspektin. Tämä dynaaminen aikakäsitys kuvaa organisaation resilienssiä muutostilanteen eri vaiheissa, ja palaamme siihen tarkemmin seuraavassa luvussa. Dynaamisuuden ominaisuus koetaan tässä tutkimuksessa sopivimmaksi määrittelyksi organisaation resilienssille omaksuttaessa näkökulma, jossa resilienssi on läpi ajan rakentuva organisaation ominaisuus. Tämä lähtökohta perustellaan organisaation kumulatiivisella oppimisella: tässä tutkimuksessa organisaation resilienssi nähdään läpi ajan rakentuvana ominaisuutena, sillä sen kehittyminen tapahtuu prosessinomaisesti kohdattaessaan pienempiä ja suurempia häiriötilanteita (Välikangas 2020), sekä näistä häiriötilanteista oppimisen kautta (Duchek 2020).

Organisaation resilienssin yhdestä ominaisuudesta ollaan poikkeuksetta aiemmassa tutkimuksessa yhtä mieltä. Resilienssiä kuvataan ikään kuin kaksi-

ulotteisella jatkuvalla mitta-asteikolla, jolla sen määrä voi olla pienempi tai suurempi. Organisaatiot voivat siis olla enemmän tai vähemmän resilienttejä (Duchek 2020; Weick & Sutcliffe 2011). Keskeinen kysymys ilmiön tutkimuksessa on, mikä tai mitkä tekijät erottavat tällaisia yrityksiä, ja miten resilienssin määrää on mahdollista nostaa. Esimerkiksi Duchek (2020) on todennut resilienssin potentiaalin, ja sen toteutuksen välisen vuorovaikutuksen olevan se kriittinen tekijä, joka johtaa resilienssin eri tasoihin yrityksissä. Tähän aiheeseen perehdymme erityisesti seuraavassa kappaleessa.

## 2.2 Organisaation resilienssin tarpeellisuus

Resilienssin tarpeeseen on aihetta perehtyä hieman tarkemmin: on tärkeää perustella, miksi resilienssiä tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää paremmin sen olemusta ja tärkeyttä sekä liiketoiminnan, että tutkimuksen kannalta. Hamel ja Välikangas (2003) korostavat, että resilienssin rakentamisen mahdollistajina organisaatioissa ovat päättäjät, ja ymmärrys resilienssin välttämättömyydestä ja arvosta yritykselle luo halua tarkoituksenmukaisesti rakentaa organisaatiolle parempaa selviytymiskykyä. Päättäjien tarkoituksenmukainen resilienssin edistäminen on yksi suurimmista vaatimuksista resilienssin tason parantamiseen. (Hamel & Välikangas 2003.)

Aiemman kappaleen organisaation resilienssin määrittelyn osalta resilienssin tarpeellisuus nousi esiin etenkin organisaation turbulentin ympäristön häiriöistä ja muutoksesta selviytymiseksi. Ympäristön muutosvauhti ja häiriöt uhkaavat organisaatioiden toimintaa ja selviämistä. McCann, Selsky ja Lee (2009) vahvistivat tutkimuksessaan aiempaa käsitystä epävakaa ympäristön negatiivisesta vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn aiheuttaen sille vaikeuksia ympäristöön nopeaan vastaamiseen, ja takaiskuista toipumiseen. Tutkimustulokset vahvistivat resilienssin vähentävän tätä vaikutusta, eli ympäristön häiriöiden ja muutosnopeuden haittavaikutuksia voidaan hallita heidän mukaansa resilienssin avulla. Tuloksissa nähtiin myös vahvoja viitteitä siitä, miten ilman sopeutumiskykyä ympäristön epävakaus heikentää yrityksen tuloksellisuutta. Hyvin korkean kilpailun ympäristö voi tuoda mahdollisuuksia kasvuun ja innovaatiotoimintaan, mutta tällainen menestys vaatii organisaatiolta resilienssin ja ketteryyden korkeaa tasoa. (McCann ym. 2009.)

Jotkin yritykset tai tahot omaavat keskipertoa korkeamman resilienssin tarpeen toimiakseen tarkoituksenomaisesti normaalissa ympäristössään. Niin sanotuissa korkean riippuvuuden organisaatioissa (HRO, High Reliability Organizations) resilienssi on jopa perustava tekijä olemassaololle, ja sen puute saattaa johtaa hyvin katastrofaalisiin tilanteisiin. Esimerkiksi lentoyhtiöt tai sotilasjoukot kuuluvat näihin resilienssille perustuviin tahoihin. (Ishak & Williams 2018.) Osa resilienssin tutkimuksesta sijoittuukin tarkastelemaan HRO-yrityksiä soveltaakseen niiden käytäntöjä myös tällaisten organisaatioiden ulkopuolelle. Limnios, Mazzarol, Ghadouani ja Schilizzi (2014) huomauttavat HRO-organisaatioiden resilienssin olevan kuitenkin niin sanotusti teknisesti toteutet-

tua. Tällaista niin sanottua staattista resilienssiä eli rakenteilla ja resursseilla luotua jämmäkyyttä saatetaan tarvita HRO-organisaatioissa, mutta tällainen resilienssi ei välttämättä ole kaikille organisaatioille edullista. Esimerkiksi huomattavien resurssien sijoittaminen mahdollisiin tuleviin kriisitilanteisiin varautumiseen, tai jäykkien, hierarkkisten rakenteiden kautta tietynlaisen lujuuden luominen eivät kaikilla organisaatioilla ole ollenkaan oikeanlaisia toimintaa tehokkaasti edistäviä tapoja luoda resilienssiä. Lisäksi on huomioitava, että HRO-organisaatioille tyypillisen prosessinomaisuuden lisäksi resilienssiä vaaditaan myös strategisella tasolla, jota operationaalinen resilienssi ei vielä itsessään kata (Limnios ym. 2014, 106). Korkean riippuvuuden organisaatioilta voidaan siis kopioida sopivia toimintatapoja harkituissa määrin, huomioon ottaen niiden toiminnan tavoitteiden ja tarkoituksen erot verrattuna sovellettaviin, erityyppisiin organisaatioihin.

Ympäristön epävarmuuden lisäksi jatkuvassa kilpailussa pärjääminen nostaa resilienssin aiheen esiin monessa tutkimuksessa. Duchek (2020), Teixeira ja Werther (2013), sekä Hamel ja Välikangas (2003) ovat kuvanneet resilienssin olevan jopa nykyajan ainut kestävä kilpailuedun lähde. Kestäväksi kilpailueduksi yleisesti kuvaillaan sellaisia asioita, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä, mutta joita kilpailijat eivät voi heiltä kopioida. Tämä näkökulma perustuu vahvasti sille, ettei resilienssin luomiseen ole olemassa oikoteitä. Tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin tunnistaa niitä tekijöitä, joiden tarkoituksellisella edistämällä ja vahvistamisella resilienssiä voidaan organisaatioissa kehittää. Kilpailuetunäkökulma pelkän selviytymisen tavoittelemisen lisäksi nostaa toisaalta resilienssin tarkoituksenmukaisen edistämisen tärkeyden hyvin suureksi (Duchek 2020).

Sopeutumiskyvyn, resilienssin ja ketteryiden käsitteet voivat vaikuttaa hyvin samankaltaisilta. McCann, Selsky ja Lee (2009) kuvaavat sopeutumiskykyä resilienssin ja ketteryiden nivoutumaksi. He sitovat resilienssin rakentamisen tarpeen ketteryteen, johon moni yritys enenevissä määrin tähtää nopeuttaakseen muutokseen vastaamista. Ketteryyden he määrittelevät kykyä nopeaan, joustavaan ja päättäväiseen toimintaan mahdollisuuksien ennakoinnissa ja niiden käyttämisessä, sekä muutoksen haittavaikutusten välttämisenä (McCann ym. 2009, 45). Tutkijat rakentavat näille kahdelle käsitteelle vääjämätöntä yhteyttä: ilman resilienssiin panostamista ketteryiden tavoittelu luo organisaatiosta haavoittuvamman, ja toisaalta resilienssiin panostaminen ilman ketteryiden luomista taas voi saada organisaatiosta hitaan ja laskea sen tuloksellisuutta. Tässä tutkimuksessa emme syvenny ketteryiden aiheeseen tarkemmin, mutta tarkasteltaessa resilienssin tärkeyttä, on olennaista tiedostaa vastaavat yhteydet muihin ominaisuuksiin. Näin ollen voidaan päätellä, että organisaation resilienssiä tarvitaan käytännössä myös edistämään toimintaa yhdessä muiden ominaisuuksien tai toimintatapojen kanssa.

Bell (2020) argumentoi resilienssiä strategiseksi konseptiksi, joka ei ole vain tietyn kriisin esiintyessä tarvittava ominaisuus, vaan koskee yrityksen kokonaisvaltaista vahvuutta, kilpailu- ja uusiutumiskykyä, sekä kasvua. Bellin resilienssin käsitys on hyvin laaja, mutta sillä on huomattavan tärkeä viesti:



pohdittaessa matalan resilienssin omaavaa yritystä, sen kilpailu- tai kasvukyky on hyvin vaikea saada hyvälle tasolle. Mikäli ulkoiset muutokset tai kriisit koetelevat organisaatiota huomattavasti, sen toiminta ei riitä tällaisina aikoina menestymään kilpailussa tai kasvamaan tuottavasti. Myös Sitran koronapandemian aikana julkaisemassa artikkelissa korostetaan pelkän varautumisen ja passiivisen suojautumisen sijasta omaksuma organisaation resilienssin käsitteelle laajempi näkemys, jossa uskalletaan uudistaa vanhoja ajatusmalleja ja uskomuksia, ja vannotaan toiminnassa jatkuvaan oppimiseen. Koronapandemian jälkeinen tulevaisuus voidaan nähdä avoimempänä, sillä kriisitilanteissa tyypillisesti avautuu myös kehittymisen, uusiutumisen ja oppimisen mahdollisuuksia. (Hämäläinen & Vataja 2020.) Transformationaalisen resilienssin perusta on juuri tällaisissa seikoissa – resilienteillä organisaatioilla on tällöin ainutlaatuinen mahdollisuus käyttää kriisitilannetta jopa hyödykseen pitkälläkin aikavälillä.

### **2.3 Organisaation resilienssin ominaisuudet ja rakentuminen**

Organisaatiolle resilienssi on tarpeellinen ominaisuus epävarmassa ympäristössä toimimiseen. Jotta sitä voitaisiin edistää, täytyy sen ominaisuuksia ja rakentumista tutkia tarkemmin. Laajan ja monimuotoisen käsitteen kohdalla tämä on haastavaa, ja toisaalta ilmiön luonteen mukaisesti rakentuminen tapahtuu aina kontekstissaan, eli tutkittavassa organisaatiossa. Tieteellinen tutkimus ei ole tuottanut yhtenäistä teoriaa siitä, miten resilienssi organisaatiossa rakentuu. Myös käsitteen erilaisista määrittelyistä johtuen tutkimustulokset resilienssiä rakentavista tekijöistä ovat moninaisia. (Vakilzadeh & Haase 2020.) Voidaan siis nähdä, että organisaation resilienssin tutkimus on edelleen tarpeellista, ja myös korkean kontekstisiteituvuuden vuoksi sitä on tarpeen tutkia eri toimialoilla ja tilanteissa. Aluksi on syytä tutustua aiempaan tutkimukseen organisaation resilienssin rakentumisesta.

Organisaation resilienssin rakentumiseen on tutkittu lukeutuvan hyvin moninaisia tekijöitä. Käsitteestä on puhuttu niin sanottuna sateenvarjokäsitteenä resilienssin kattaessa alleen monia ominaisuuksia ja rakenteita (Duchek 2020). Rakentavat tekijät riippuvat luonnollisesti kussakin tutkimuksessa tehdyn käsitteen määrittelyn sekä kontekstin osilta, ja siten on syytä kiinnittää huomiota kunkin tutkimuksen lähtökohtiin ennen tekijöiden soveltamista tutkimuksen näkemykseen organisaation resilienssistä. Jotta voitaisiin ymmärtää miksi jotkut yritykset menestyvät resilienssin rakentamisessa paremmin kuin toiset, on Duchekin (2020) mukaan katsottava tällaisten yritysten kyvykkyyksiin, käytänteisiin ja toimintamalleihin.

Kuten Välikangas (2010) on huomauttanut, organisaation resilienssin luonnissa on kyse jatkuvasta prosessista silkan kriisijohtamisen sijaan. Näkökulma sopii tutkimukseen, jossa resilienssi nähdään jatkuvana joustavuutta tuovana ominaisuutena hetkittäisen tarpeeseen rakentamisen sijaan. Tällöin resilienssiä rakentavat prosessit ovat eritoten yhteyksissä yrityksen jokapäiväisiin toimiin ja organisointiin (Andersson, Cäker, Tengblad & Wickelgren 2019,

43). Myös Bell (2020) korostaa, ettei resilienssikyvyn rakentaminen näyttäydy subjektiivisesti vastaavana toimintana, vaan on pikemminkin osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Nieminen ym. (2017) toteavat resilienssin muodostuvan sekä tarkoitettujen, että tarkoittamattomien toimien vuorovaikutuksesta: resilienssi voi siis rakentua sitä tarkoittamatta, tai sen rakentamiseksi voidaan kohdistaa erilaisia toimia. Tutkimuksesta voidaan siis tunnistaa käsitteen prosessinomainen, jatkuva rakentuminen joko tarkoitettuna tai tarkoittamattomana päivittäisenä toimintana.

Resilienssin käsite perustuu usein sopeutumiskyvylle, ja käsitteiden samankaltaisuus saattaa hämmentää: voidaanko kyseiset käsitteet siis nähdä synonyymeina? McCann, Selsky ja Lee (2009) kuvaavat organisaation sopeutumiskykyä pikemminkin tulokseksi resilienssin ja ketteryuden yhdistämisestä. He määrittelevät resilienssin ominaisuudeksi, joka suojaa organisaation kilpailukykyä ympäristön häiriöiden ja muutosvauhdin haittavaikutuksilta. Näihin voimiin vastaaminen vaatii kuitenkin nopeaa reagointia ja joustavaa toimintaa, jonka tarpeeseen taas ketteryuden ominaisuus organisaatiossa vastaa. Näiden kahden ominaisuuden luoma sopeutumiskyky luo mahdollisuuden paremman kilpailukyvyn saavuttamiseen. (McCann ym. 2009.) Tutkimus luo eroa organisaation resilienssin, sekä sopeutumiskyvyn käsitteiden välille. Toisaalta eri tutkimuksissa nähtävä käsitteiden päällekkäisyys ja eriävät määrittelyt hankaloittavat hahmottamista. McCann ym. (2009, 48) nostavat ketteryuden mittareiksi muun muassa organisaation avoimuuden muutokselle, aktiivisen informaation keräämisen, epävarmojenkin tilanteiden selkeän hahmotuskyvyn, nopean mahdollisuuksiin tarttumisen, sekä nopean resurssien uudelleenjärjestelykyvyn. Vastaavia tekijöitä toisaalta sisältyy useiden tutkimusten resilienssin määritelmiin. Päällekkäisyydet johtuvat vakiintumattomasta määrittelystä organisaation resilienssin käsitteelle, ja aiemman tutkimuksen arvioinnin osalta tähän on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

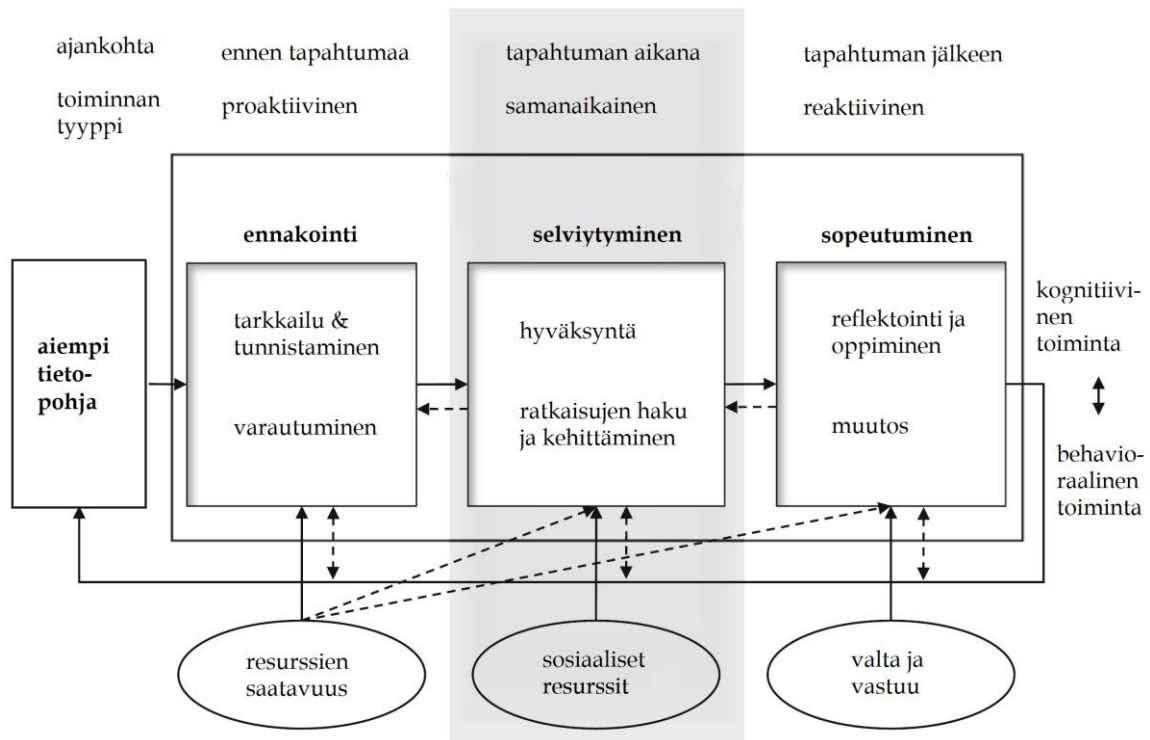
Resilienssin ominaisuuksia, tai sitä rakentavia tekijöitä ja käytäntöjä on kartoitettu laadullisin menetelmin esimerkiksi yritysjohtajien näkemyksiä tutkien. The Economist Intelligence Unitin vuonna 2015 julkaistu tutkimus käsitti 411 yritysjohtajan haastattelut organisaation resilienssin tutkimiseksi. Vastauksista koottiin kuusi eniten toistunutta näkökulmaa, jotka kuvasivat haastateltavien mielestä resilienssiä organisaatiota ja vaatimuksia resilienssin rakentamiseen: *proaktiivinen asennoituminen*, joka korostaa resilienssin eteen toimimista heti rakentaakseen sitä myöhemmäksi, *dynaaminen johtaminen*, jonka tukea vaaditaan kaikissa resilienssiä edistävässä toimissa, *muutokseen reagointi*, joka kyseenalaistaa vanhat uskomukset ja näkee tulevat muutokset, sekä ennakoii niihin adaptoitumista, *vahva organisaatiokulttuuri*, jossa kaikki työntekijät tietävät työnsä merkityksen kokonaiskuvassa, *keskittymiskyky*, joka pitää vahvasti mielessä sen, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen, sekä *pitkän aikavälin perspektiivin omaaminen*, jossa yritys katsoo eteenpäin ja tekee töitä tunnistaakseen tulevia uhkia, mahdollisuuksia ja muutoksia. (The Economist Intelligence Unit 2015.) Tutkimus antaa kattavan kuvan yritysjohtajien käsityksestä resilienssiä rakentavista tekijöistä, mutta toisaalta sen tieteellistä toteutustapaa ei ole varmistettu

raportissa. Tuloksia voidaan pitää otannan osalta laajoina, mutta laadullisen tutkimustavan tapaan tutkimustulokset kertovat vain omasta aineistostaan. Laajuuden ja kattavuuden huomioiden tutkimus antaa kuitenkin hyviä viitteitä suurempien yritysten johtajien näkemyksistä aiheeseen.

Organisaatiot muodostuvat aina yksilöistä, joten yksilön vaikutusta ei organisaatiotasollakaan sovi unohtaa. Mithani (2020, 522) näkee yksilön resilienssin koostuvan mekanismeista, joita käsittävät henkilökohtainen hyvinvointi, avoimuus uusille kokemuksille, toistuvien haasteiden keskellä selviytyminen, sekä uskomusten muuttuminen. Lee ym. (2013) sisällyttävät yksilön resilienssiä edistäviin tekijöihin tyytyväisyyden elämään, optimismiin, positiivisen affektin eli niin sanotun muutosmyönteisyyden, itsetunnon, luottamuksen omiin kykyihin, sekä sosiaalisen tuen. Työntekijöiden resilienssin tasoa voidaan tarkastella psykologiaan pohjautuvana yksilön resilienssinä, mutta luovatko resilienssit yksilöt välttämättä resilienssin organisaation? Spaken ja Thompsonin (2013) mukaan työntekijöiden resilienssin rakentamiseen tulisi keskittyä, ja yksilötasoinen resilienssi toimii osana organisaatiotason resilienssin rakentumista. Tutkijat kuvaavat työntekijöiden resilienssiä ”kykynä käyttää resursseja siten, että he pysyvät jatkuvasti mukautumaan ja menestymään työssään epävarmuudesta huolimatta” (Spake & Thompson 2013, 460). Organisaatiotason resilienssi vaatii kuitenkin myös kollektiivista reagoitua ja strategisen tason resilienssiä, joten yksilön resilienssi voidaan nähdä ainoastaan sen osatekijänä (Bell 2020; Mithani 2020).

Spake ja Thompson (2013) keskittyvät artikkelissaan molempien, sekä yksilön, että organisaation resilienssitason kuvaamiseen, ja toteavatkin organisaation ideaalitulanteeksi molempien tasojen resilienssiä parantavien käytäntöjen sisällyttämisen päivittäiseen työhön. He jakavat käsitteen *synnynnäiseen resilienssiin* (inherent resilience), sekä *sopeutuvaan resilienssiin* (adaptive resilience). Synnynnäinen resilienssi kuvaa valmiutta vastata tuleviin haasteisiin, ja Spaken ja Thompsonin mukaan se rakentuu myös tavallisessa arjessa, eikä siihen välttämättä tarvita suuria häiriöitä toiminnassa. Rakentuminen vaatii kuitenkin työntekijöille tarjottuja resursseja kuten esimiesten tukea ja palautetta, jotka mahdollistavat oppimisen ja kehittymisen. Sopeutuvalla resilienssillä artikkelissa kuvataan sopeutuvaa reagoitua kriisitilanteissa. Artikkelin nostaa esiin tutkimustuloksia, jotka viittaavat ennen häiriötilannetta rakentuneen synnynnäisen resilienssin positiivisen vaikutuksen sopeutuvan resilienssin tasoon, jota taas tarvitaan häiriön aikana. Tämän vaikutuksen myötä voidaan tutkijoiden mukaan nähdä häiriön jälkeisessä ajassa positiivinen vaikutus yrityksen kasvussa, sekä henkilöstön hyvinvoinnissa ja sitoutumisessa. Arjessa syntyneen yksilön resilienssin voidaan siten nähdä parantavan koko organisaation selviytymistä häiriön aikana ja sen jälkeen. (Spake & Thompson 2013.) Myös McCann, Selsky ja Lee (2009) kuvaavat resilienssin organisaation vaativan resilienssiä yksilöitä ja tiimejä. Yksilö- tai tiimitason resilienssiä ei tässä tutkimuksessa käsitellä laajemmin, mutta niiden vaikutus organisaation resilienssin osatekijänä on tärkeä tiedostaa.

Korkeamman resilienssin tavoittelulle on väistämätöntä ymmärtää, mikä erottaa yrityksiä, joiden resilienssin tasot eroavat toisistaan. Duchek (2020) toteaa, että resilienssin potentiaalin ja sen toteutuksen vuorovaikutus on se kriittinen tekijä, joka johtaa resilienssin eri tasoihin yrityksissä. Hän yhdistää tutkimuksessaan kaksi organisaation resilienssin tärkeimmäksi kokemaansa lähestymistapaa: resilienssin prosessuaalisen näkökulman, sekä niin sanotut resilienssikyvyyt eli ”resilienssiä luovien kyvykkyyksien ja rutiinien kokoamat uniikit yhdistelmät” (Duchek 2020, 223). Kattavuutensa ja tuoreutensa ansiosta Duchekin resilienssiprosessin malli (kuvio 1) on tälle tutkimukselle keskeisin aiemman tutkimuksen luoma malli. Se sisältää kolme peräkkäistä vaihetta: ennakointi, selviytyminen, ja sopeutuminen. Nämä vaiheet esiintyvät järjestyksessä ennen, aikana, ja jälkeen muutos- tai kriisitilanteen. Duchekin tutkimuksen mukaan resilienssiprosessi siis toisin sanoen kattaa organisaation reagoinnin tulevaan, ajankohtaiseen, sekä menneeseen ajankohtaan, ja toisaalta näiden tasojen välissä voi olla päällekkäisyyksiä ja vahvoja riippuvuuksia.



KUVIO 1 Organisaation resilienssin rakentuminen resilienssikyvyyksien pohjalta (mukaillen Duchekia 2020, 224)

Resilienssikyvyyksiin Duchek (2020) on sisällyttänyt monen relevantin tutkimusalueen tuloksia. Tutkimuksia esimerkiksi mainituista korkean riippuvuuden organisaatioista (HRO), kriisijohtamisesta, sekä oppivan organisaation tieteenaloista sovellettiin luodessa organisaation resilienssin kyvykkyysspohjaisista mallia. Mallin pohjalla toimivat proaktiiviset kyvyt, jotka koskevat resiliens-

sin potentiaalia, sekä reaktiiviset kyvyt, jotka taas käsittävät resilienssin toteuttamisen tason.

Ensimmäinen ulottuvuus eli ennakointi viittaa organisaation ennakoiviin ja kartoitaviin toimiin koskien erilaisia tärkeitä sisäisiä sekä ulkoisia kehityksiä. Ulottuvuus käsittää esimerkiksi kriisien tai toimialan kehitysten aktiivisen havainnoinnin, analysoinnin, ja näihin proaktiivisesti mukautumisen. Tärkeimpien uhkien tai muutosten tunnistaminen (tarkkailu & tunnistaminen) niiden jatkuvan kartoittamisen ohella, sisältyvät resilientin organisaation toimintaan ennakoinnin osalta. Yllättäviin tilanteisiin varautuminen sisältää suunnitelmallista toimintaa varautuen arvaamattomiin tapahtumiin, Duchekin (2020) sanoin ”tietämättä milloin, missä ja jos odottamaton tapahtuma tulevaisuudessa toteutuu” (s. 227). (Duchek 2020.)

Mallin keskimmaisessä vaiheessa selviytymisellä viitataan yllättävän tilanteen hallitsemiseen ilman merkittäviä tappioita. Tavanomaisen kriisijohtamisen mukaisesti Duchek kuvailee selviytymisen alkavan tietoisesta tilanteen hyväksymisestä. Ongelmien hyväksyminen ja tunnustaminen ovat kriittisiä resilientin organisaation kykyjä. Kriisitilanteen ymmärtäminen mahdollistaa ratkaisujen haun, kehittämisen ja implementoinnin, joka korostaa nopeasti reagoivaa neuvokkuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisua. Niin kutsuttu *sensemaking* on tärkeä osa ratkaisun luomisen, toteuttamisen, ja kehittämisen jatkuvaa kehää. Päätösvallan ja vastuun selkeä jakautuminen organisaatiossa edistää Duchekin mukaan tehokasta ja nopeaa toimintaa selviämisen vaiheessa. (Duchek 2020.)

Kolmannessa ja viimeisessä sopeutumisen vaiheessa korostuvat etenkin transformationaalisen resilienssin korostamat tekijät kuten oppiminen, sekä vielä yleisemmin ilmiön määrittelyssä käytetty uusiin tilanteisiin adaptoituminen. Duchek (2020) kuvaa vaihetta erittäin tärkeäksi myös siksi, että se luo organisaatiolle uutta tietoa, joka taas toimii pohjana sen kohdatessa uuden odottamattoman tilanteen (aiempi tietopohja). Onnistumisten, epäonnistumisten, sekä kriisitilanteiden reflektointi ja niistä oppiminen on tärkeää ja erityisen tehokasta seuraavien yllättävien tilanteiden kannalta, mutta tietouden taso saattaa olla jopa täysin hyödytön, mikäli se ei välity käyttäytymisen tasolle. Organisaatiotason muutos viittaa mallissa kohdatun tilanteen ja toiminnan perusteelliseen pohdintaan ja jopa kyseenalaistamiseen. Korkean resilienssin omaava yritys voi tässä vaiheessa kokea kulttuurillista muutosta koskien esimerkiksi normien ja arvojen uusiutumista. Muutosvalmius nousee kriittiseksi kyvyksi resilientille organisaatiolle sen mukautuessa uudelle tasolle. Tehokas muutosjohtaminen edistää siten myös organisaation resilienssin tasoa. (Duchek 2020.)

Kaikkiin tasoihin on kuuluttava sekä kognitiivista, että behavioraalista toimintaa. Ensin mainittuun sisältyy esimerkiksi reflektointi, syvä tietoisuus itsestä, sekä *sensemaking*, jossa ratkaisujen luominen, toteuttaminen, sekä kehittäminen toteutuvat jatkuvasti tätä kehää toistaen. Behavioraaliseen toimintaan kuuluu muun muassa kokeilun, improvisoinnin, sekä aiemman tiedon soveltamisen kykyjen käyttöä. Tietopohjan (knowledge base) laajentuminen voi tapahtua kaikkien vaiheiden kohdalla, mutta vain tiedostetun informaation

kautta, ja myöhemmin tietopohjaa hyödyntämällä sen edut voidaan realisoida. Toisaalta kapea tietopohja voi heikentää eri tasojen tehokkuutta. (Duchek 2020.)

Resilienssikykyjen ajureiksi kuvataan mallissa resurssien saatavuus, sosiaaliset resurssit, sekä valta ja vastuu. Resursseilla viitataan taloudellisten resurssien lisäksi aikaan ja henkilöstöllisiin resursseihin. Sosiaalisten resurssien kohdalla korostuvat kulttuurilliset ominaisuudet, kuten kommunikointi ja keskustelu, jaetut ideologiat ja tavoitteet, sekä suhteet ja verkostot. Duchek (2020) näkee, että valtaa tulisi olla asiantuntijoilla, ja perinteistä hierarkkista valtaa tulisi välttää. Vastuun laaja jakautuminen näkyy myös koettuna vastuuna kehityksestä jokaisen organisaation jäsenen kohdalla. Duchekin mallissa vahvuutena on laaja, yli tieteenalarajojen yltävä näkökulma, mutta toisaalta mallille ei ole vielä tehty lisätutkimusta sen vahvistamiseksi. (Duchek 2020.)

Myös Conz ja Magnani (2019) päätyivät tutkimuksessaan käsittelemään organisaation resilienssiä dynaamisena prosessina kirjallisuuskatsauksensa pohjalta. Tutkijat korostavat organisaation resilienssille mukautuvuuden, joustavuuden ja innovatiivisuuden piirteitä, joiden avulla voidaan luoda ja omaksumaa uusia strategioita, ja siten vastata ympäristön tuomiin shokkeihin. (Conz & Magnani 2019.) Aiemman tutkimuksen pohjalta on perusteltua nähdä resilienssin käsite aikaan sidottuna jatkuvana prosessina. Toimien, kykyjen ja ominaisuuksien tarve on muutos- tai kriisitilanteen eri vaiheissa erilainen. Tästä syystä on tarpeellista tutkia organisaation resilienssiä dynaamisena prosessina jakaen kriisi- tai muutostilanteet eri vaiheisiin.

Organisaatiokulttuurin merkitys on hyvin usein nähty tärkeänä tutkimustuloksena transformationaalisen näkökulman mukaisessa resilienssitutkimuksessa. Resilienssi on nähty esimerkiksi kulttuurillisena sopeutumiskykyinä organisaation kohdatessa ulkoisia häiriöitä (Suryaningtyas ym. 2019; Madni & Jackson 2009.) Myös Vakilzadeh ja Haase (2020) ovat painottaneet kulttuurin merkitystä artikkelissaan, jossa he kokoavat organisaation resilienssin tutkimuksesta yhteisiä tekijöitä, joiden on empiirisesti todettu rakentavan resilienssiä organisaatiossa. Aiemmin esiteltyä Duchekin (2020) resilienssin vaiheiden kolmijakoa omassa tutkimuksessaan soveltaneet tutkijat erittelivät kirjallisuuskatsauksensa pohjalta mallin käsittäen kullekin vaiheelle omat niin sanotut resilienssin rakennusaineet, jotka ovat kootusti esitetty taulukossa 1. Tutkimuksessa läpi vaiheiden korostuvat rakennusaineet sisältävät muun muassa vahvan painotuksen johtamisen merkitykseen, resursseihin, tarkoitukselliseen valmistautumiseen ja varautumiseen, avoimeen ja innovatiiviseen kulttuuriin, haasteista oppimisen ja kokeiluun, sekä tehokkaaseen muutosjohtamiseen. (Vakilzadeh & Haase 2020.)

TAULUKKO 1 Organisaation resilienssin rakennusaineet (mukaillen Vakilzadeh & Haase 2020)

| Ennakointi<br>(anticipation)  | Selviytyminen<br>(coping)   | Mukautuminen<br>(adaptation)  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>johtaminen:</b> resilienssin tärkeyden ymmärtäminen, siihen keskittyminen mm. kulttuurin luomisessa ja ennakointikykyä vahvistaen</li> <li>•<b>toimintamalli:</b> keskittyminen vahvuuksiin, innovaatio, toimiva organisaatorakenne</li> <li>•<b>varautuminen &amp; ennakointi:</b> sis. ja ulk. ympäristön tarkkailu, kriiseihin varautuminen, toiminnan varmistaminen, resurssien riittävyden varmistaminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>johtaminen:</b> sensemaking, positiivista tunnetta luova kommunikointi, oppiminen, psykologinen pääoma</li> <li>•<b>resurssit:</b> resurssit ja niiden uudelleenjärjestelykyky, emotionaaliset resurssit (positiivisuus, sitoutuneisuus, jousto)</li> <li>•<b>organisaationaaliset tekijät:</b> avoin kulttuuri, proaktiivisuus, innovaatio ja luovuus, jaettu vastuu ja päätöksenteko, muutoksen itseensä imeyttäminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>oppiminen:</b> oppiminen aikaisemmista kokemuksista, kokeilu, itseluottamus tiedostaen samalla omat haavoittuvuudet</li> <li>•<b>muutosjohtaminen:</b> uudistumisen diskurssi, kulttuurin muutos, osallistava kehitys ja mukautuminen</li> </ul> |

Jotkin tutkimukset ovat liittäneet resilienssin ilmiöön vahvasti innovatiivisuuden käsitteen. Texeira ja Werther (2013) korostavat tutkimuksessaan innovaatioita ja innovatiivisuutta resilientin organisaation rakentajina. Conz ja Magnani (2019) tiivistävätkin heidän tutkimuksensa käsittävän resilienssin olevan organisaatiolle ylivoimaista kykyä käyttää resurssirakennettaan. Resilienssin avulla organisaatiot kehittävät ja säilyttävät kilpailuetuaan, ja jatkuvasti uudistavat sitä innovaation avulla. Texeira ja Werther määrittelevät resilientin organisaation perimmäiseksi ominaisuudeksi kulttuurin, jossa sen jäsenet suhtautuvat innovaatioon positiivisena asiana, jota yritykseltä odotetaan. Heidän näkökulmansa mukaan resilientti yritys näkee innovaatiot keinona kilpailuedun luomiseen, ja täten upottaa innovatiivisuuden organisaatiokulttuuriinsa sekä strategiaansa. Tähän vaaditaan johtamista ja suunnittelua: tavoitteena on luoda innovaatioista kuin organisaation prosessien ja kulttuurin sivutuote. Taulukossa 2 on eritelty Texeiran ja Wertherin tutkimuksessa esitellyt neljä organisaation resilienssin tunnistettua ominaisuutta.

TAULUKKO 2 Organisaation resilienssin ominaisuudet (mukailten Texeira &amp; Werther 2013)

|  |   |
|--|---|
| <b>Johtamisen vuorovaikutus</b><br>(leadership and followership interplay) | Luodaan tulevaisuusorientoitunutta näkemystä ja keskustelua organisaation sisäisten ja ulkoisten osien välillä.<br>Luodaan innostunutta odotusta ja kartoitusta siitä, mitä tulevaisuus tuo: selkeä käsitys tulevaisuuden erilaisuudesta. Muutoksen tuoma innovaation tarve.<br>Energisoidaan saavuttamaan tulevia haasteita. |
| <b>Avoin organisaatio-kulttuuri</b><br>(open organizational culture)       | Avoin ja luottamuksellinen ympäristö, jossa mielipiteensä voi ilmaista vapaasti.<br>Kannustaminen kokeilemiseen: epäonnistumisen näkeminen oppimismahdollisuutena.<br>Luottamus tulevaan kasvuun ja menestykseen säilyttäen puolueeton, analyttinen ote haasteisiin.  |
| <b>Strateginen suunnittelu</b><br>(strategic planning)                     | Sopeutuva mekanismi, luo ennakoivaa kehitystä ja ajattelua. Jatkuva kehitys ja innovointi.<br>Innovaation elämäntapa alkaa strategisen suunnittelun prosesseista.   |
| <b>Innovaatio elämäntapana</b><br>(making innovation a way of life)        | Jaettu uskomus: innovaatio on hyvä ja odotettu asia.<br>Osa kulttuuria, kasvustrategiaa, keino luoda kilpailuetua.<br>Muutoksen näkeminen mahdollisuutena.<br>Niin sanottu molempikätisyys: menestyminen tämänhetkessä liiketoiminnassa, samalla tulevien mahdollisuuksien etsintä ja ennustaminen.                           |

Organisaation resilienssin määrittelyn ja viimeisimpänä resilienssin ilmiön rakentumisen tarkastelun jälkeen tehdään katsaus aiheen kohtaamiin kriittisiin näkökulmiin. Teorialuvun viimeisessä osassa teoriasta vedetään yhteen organisaation resilienssin tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä, sekä ilmiön rakentumisen mallinnus.

## 2.4 Organisaation resilienssin kritiikki

Verrattain uutena tutkimusaiheena organisaatiokontekstissa resilienssin tutkimus on ollut melko hajanaista, ja pyrkimyksistä huolimatta se ei ole onnistunut luomaan käsitteestä yhtenäistä konseptia. Organisaation resilienssin kirjallisuudesta löytyy harvoin erityisen kriittisiä näkemyksiä esimerkiksi siitä, voiko korkealla resilienssin tasolla olla negatiivisia puolia tai vaikutuksia. Tässä kappaleessa pohditaan tilanteita, jotka luovat resilienssin tavoittelusta jopa ei-toivottavaa, sekä esitetään kriittisiä näkökulmia ilmiön tutkimuksesta.

Limnios, Mazzarol, Ghadouani ja Schilizzi (2014) nostavat esiin artikkelissaan kriittisen näkökulman argumentoiden, ettei resilienssi ole aina tavoiteltava, positiivinen ominaisuus, vaan sen tavoiteltavuus riippuu itse systeemin tilasta. Tutkimus käsittää resilienssin joko jäykkänä tai mukautuvana, toisin sanoen staattisena tai dynaamisena resilienssinä. Ensimmäisenä mainittu kuvaa toimin-



taa, jossa muutosta vastustetaan ylläpitäen nykyiset rakenteet ja prosessit luoden siten hetkellinen kuva resilienssistä toiminnasta, ja on pitkällä tähtäimellä monelle organisaatiolle erittäin epäedullinen ominaisuus. Organisaatiokontekstissa tutkijat kuvaavat tilanteita esimerkiksi epäeettisestä toiminnasta, joka luo näennäistä resilienssiä. Sidosryhmien tarpeiden laiminlyövä toiminta, tai muutoksen ja siihen reagoimisen välttely voivat tietyn ajanjakson ajan välittyä resilienssin toiminnan omaisena, kuitenkin staattisena resilienssinä ja välttelevänä toimintana. (Limnios ym. 2014.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tällaisen staattisen, defensiivisen resilienssin vastakohtaan, dynaamiseen resilienssiin, joka on merkittävästi staattista resilienssiä tehokkaampi toistuvien haasteiden kohdalla sen tuoman mukautumis- ja sopeutumiskyvyn ansiosta (Mithani 2020).

Organisaation resilienssin käsitteen määrittelyn erimielisyyksien ja ilmiön hajaantuneen tutkimuksen ohella resilienssi on kuitenkin kuvattu tutkimuksessa lähes poikkeuksetta positiivisena nähdystä käsitteeksi. Harvemmin tutkimuksessa on kyseenalaistettu resilienssin mahdollisesti tuomia negatiivisia puolia. Tämän taustalla saattavat olla käsitteen juuret psykologiassa ja ekologiassa. Yksilön ja systeemin osalta resilienssi on positiivinen ominaisuus, joka auttaa selviämään ympäristön aiheuttamista haasteista (Holling 1973; Spake & Thompson 2013). Yleisessä keskustelussa yksilön resilienssin kohdalla on negatiivisina puolina pidetty esimerkiksi tilanteita, joissa niin sanottu liian korkea resilienssi johtaa korkeaan sietokykyyn, eikä yksilö puutu erinäisiin tilanteisiin kuten hänen omaksi parhaakseen kuuluisi. Chamorro-Premuzic ja Lusk (2017) viittaavat tutkimuksiin, joissa yksilön liiallisen joustavuuden kasvaessa resilienssistä saattaa syntyä negatiivinen vaikutus. Esimerkiksi liian kuormittavan työn pitkään sietäminen saattaa johtaa vakaviin terveydellisiin ongelmiin, tai saavuttamattomissa olevien tavoitteiden eteen kovan työn tekeminen osoittautuu ajanhukaksi. Toisin sanottuna itseluottamus ja positiivisuus voivat liian voimakkaina piirteinä johtaa epätoivottuun tulokseen. (Chamorro-Premuzic & Lusk 2017.)

Organisaation resilienssin kontekstiin vastaava ajattelu ei sovellu suoraan, sillä ympäristön epävarmuuteen ei pystytä puuttua, tai häiriöiden siedon tarvetta juurikaan välttää. Mikäli vastaava pelkkä epävarmuuden välttely johtaisi positiivisiin tuloksiin lyhyellä aikavälillä katsottuna, ei vastaavaa toimintaa luonnollisesti voitaisi katsoa resilienssiksi (Vakilzadeh & Haase 2020). Kuitenkin pitkään jatkuvan epävarmuuden ja turbulentissa ympäristössä toimimisen on nähty aiheuttavan kuormitusta erityisesti organisaation henkilöstölle (Ishak & Williams 2018).

Monen resilienssiä edistävän tekijän kanssa voidaan hyötyjä lopulta menettää, mikäli niihin panostetaan liiallisesti. Muun muassa Duchek (2020) sekä Vakilzadeh ja Haase (2020) ovat nostaneet esiin monien muiden ohella valmistautumisen ja ennakkoinnin erilaisiin muutos- ja kriisitilanteisiin huomattavan tärkeäksi resilienssin kannalta. Toisaalta liian ahkera erilaisiin mahdollisiin tilanteisiin valmistautuminen vie paljon resursseja, eivätkä useat tilanteet välttämättä koskaan toteudu. Esimerkiksi korkean riippuvuuden organisaatioita ja niiden prosesseja jäljitellen on mahdollista rakentaa resilienssiä, mutta vain osit-

tain, kun huomioon otetaan muun muassa taloudelliset, rakenteelliset ja emotionaaliset kompleksisuuden kustannukset (Ishak & Williams 2018, 181). Hämäläinen ja Vataja (2020) huomauttavat, että liiallinen puskureiden ja toimintavaihtoehtojen valmistelu vie resursseja ja huomiota pois muista toiminnoista, sekä tulevaisuuteen suuntaamisesta. Myös esimerkiksi loputtomiin organisaatiossa korostettu joustavuus ja sopeutuminen saattavat lopulta johtaa tilanteeseen, jossa yhteinen toiminnan tarkoitus ja määränpää hämärtyvät. On yritettävä löytää kultainen keskitie muutokseen sopeutumisessa ja uudistumisessa, sekä omiin vahvuuksiinsa keskittymisessä, ja selkeän suunnitelman ja strategian seuraamisessa.

Myös aiheen tutkimusmenetelmät ja tutkimussuuntaukset ovat olleet kritiikin kohteena. Suorasanaista kritiikkiä organisaation resilienssin tutkimukselle esittänyt tutkija Graham Bell argumentoi artikkelissaan resilienssin tutkimusta organisaatiossa niin kutsutun *event bias* -termin kautta, jolla hän kuvaa aiheen tutkimuksessa esiintyvää harhaa. Bell kokee yhtenäisen käsitteenmäärittelyn puuttuessa organisaation resilienssin määrittelyn suuntaavan liikaa ominaisuuteen, jota organisaatio tarvitsee vain erilaisissa häiriötilanteissa; tällöin luonnollisesti myös tutkimus painottuu näiden tilanteiden tarkasteluun. Hän korostaa resilienssin olevan ilmiönä enemmän kuin tiettyihin tapahtumiin liittyvä ominaisuus: resilientti organisaatio on askeleen edellä muita, suorastaan nauttii epävarmuuden tuomista haasteista mahdollisuuksina, ja tarvittaessa luo itsensä uudelleen rakentaen menestystä jopa negatiivisista tapahtumista. Ellei event biasia oteta huomioon, jää käsite Bellin mielestä tutkimuksessa laahaamaan perässä kriisijohtamisen ja toimitusketjujen varmuuden tasolle, eikä pääse ottamaan huomioon yritykselle arvokkainta strategista, kokonaisvaltaista konseptia. Ilmiön kuvaus pelkkänä häiriöistä palautumisena rajoittaa esimerkiksi resilienssin tavoittelemisen tarvetta. (Bell 2020.) Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssiä tutkitaan pandemian aiheuttamassa kriisitilanteessa, sillä haastavan tilanne ilmentää organisaation resilienssiä ja sen tarvetta parhaiten. Bellin näkökulma on kuitenkin erittäin tärkeä resilienssin akateemisen keskustelun ja resilienssin käsitteen suuntautumisen kannalta, ja se on tärkeä ottaa huomioon esimerkiksi organisaation resilienssin tutkimuksia tulkitessa.

Kritiikkiä on herättänyt myös ilmiön poikkeuksetta retrospektiivinen, elimennyttä aikaa tarkasteleva tutkimusote. Yksinomaan jälkikäteen kriisi- ja muutostilanteita tutkiessa tutkimusten tulokset saattavat yksipuolistua. Esimerkiksi tietyt tekijät saattavat painottua toisia enemmän tutkittaessa ilmiötä jälkikäteen. Erityisesti pitkäaikaisia muutostilanteita pelkästään jälkikäteen tutkimalla saatetaan saada erilaisia tutkimustuloksia, kuin pitkittäistutkimuksella muutoksen aikana. Resilienssin kontekstissa esimerkiksi Duchek (2020) pohtii tutkimuksessaan tarvetta etnografiselle, kriisi- tai muutostilanteen aikana tapahtuvalle aineistonkeruulle. Reaaliaikainen tarkkailu toisi tutkimukseen lisänäkökulmia, ja täydentäisi resilienssin tutkimuksen kenttää tarpeellisella tavalla. (Duchek 2020.) Tähän kappaleeseen koottu organisaation resilienssin kritiikki antaa viitteitä aiheista, joita on tarpeellista ottaa huomioon organisaation resilienssin tutkimuksessa, sekä tutkimuksiin tutustuessa.

## 2.5 Yhteenveto organisaation resilienssistä

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakentuu organisaation resilienssin käsitteestä. Luvussa on aiemmin esitelty tutkimuksen tarkoituksia tukien valittuja relevantteja määritelmiä ja malleja ilmiöstä. Organisaation resilienssiä on käsitelty aiemmassa tutkimuksessa moninaisin määrittelyin, ja samoin sen rakentuminen on kuvattu kompleksisena tekijöiden summana, jota kuvataan eri tutkimuksissa monesti eri tavoin (Duchek 2020; Vakilzadeh & Haase 2020). Aiemman kirjallisuuden yhtenäisen määritelmän puuttuessa on teoreettisen viitekehyyksen pohjalta luotiin tälle tutkimukselle tarkoituksenmukainen määritelmä, sekä rakentumisen malli organisaation resilienssistä.

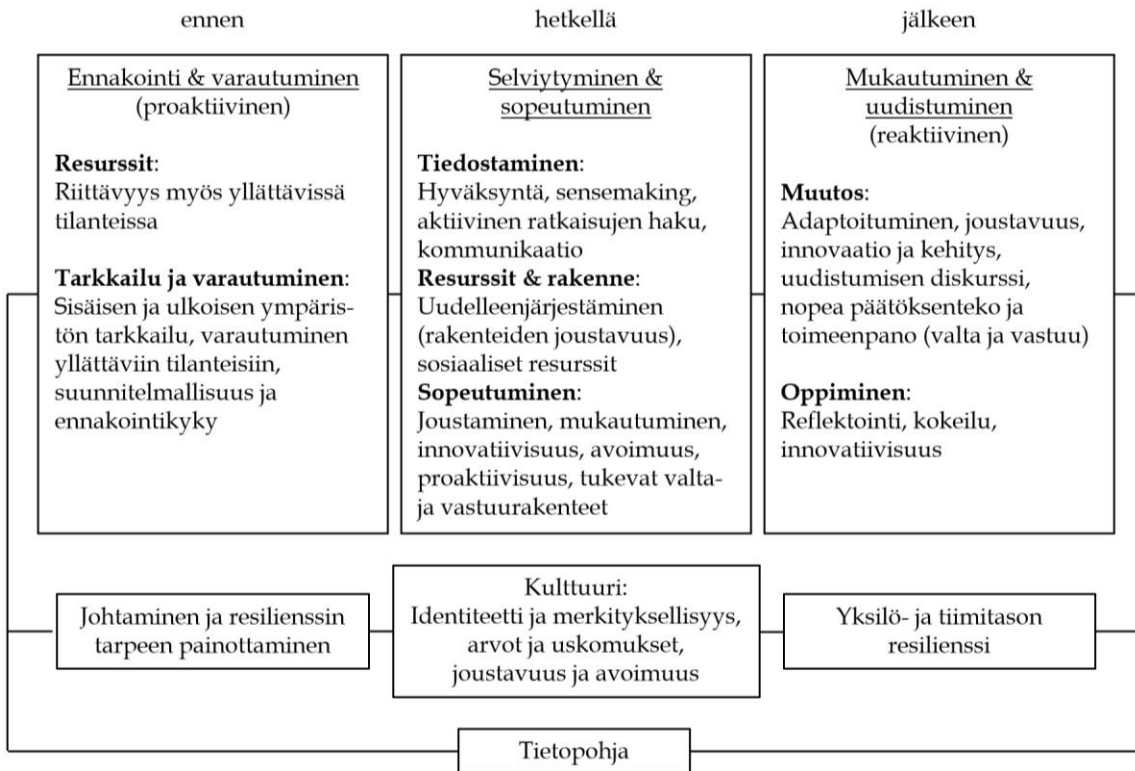
Organisaation resilienssin tutkimuksesta voidaan tunnistaa käsitteen prosessinomainen, jatkuva rakentuminen joko tarkoitettuna tai tarkoittamattomana päivittäisenä toimintana. Tässä tutkimuksessa organisaation resilienssi, sekä sen rakentuminen, nähdään jatkuvana, dynaamisena prosessina. Tutkimuksen kontekstina ovat muutos- ja kriisitilanteet, mutta organisaation resilienssi ei ominaisuutena esiinny pelkästään näissä tilanteissa ikään kuin tarpeen tullen (Conz & Magnani 2019; Välikangas 2010; Hamel & Välikangas 2003). Tutkimuksessa sovelletaan Conzin ja Magnanin (2019), Vakilzadehin ja Haasen (2020), sekä Duchekin (2020) tavoin kolmeen vaiheeseen jaettua aikajanaa, joka käsittää ajan ennen muutos- ja kriisitilannetta, sen aikana, sekä sen jälkeen. Tutkimuksen prosessinomaisen, dynaamisen resilienssin käsitteellä viitataan tähän ajassa ilmentyvään muotoon.

Jo Meyer totesi vuonna 1982 julkaistussa tutkimuksessaan häiriötilanteiden olevan oiva tilaisuus haasteista oppimiseen. Bell (2020) näki tärkeinä resilientin organisaation ominaisuuksina luovuuden ja uudelleen luomisen kyvyn. Käsitelimme aiemmin myös transformationaalista resilienssin kuvausta, jossa keskiössä kehityksen ja oppimisen lisäksi oli muutostilanteiden mahdollisuudeksi kääntäminen. Texeira ja Werther (2013) sekä Vakilzadeh ja Haase (2020) liittävät innovaation vahvasti resilienssin käsitteeseen, ja heidän mukaansa myös organisaation oman toiminnan ja prosessien kehittämisen voidaan nähdä lukeutuvan innovaatiotoimintaan. Selviytyminen ja sopeutuminen nousivat voimakkaasti esiin organisaation resilienssin määritelmistä. Selviytyminen epävarman ympäristön keskellä sietäen erilaisia häiriöitä (Kantur & Iseri-Say 2012), sekä jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön mukana muuttaminen ja sopeutuminen (Nieminen ym. 2017) lukeutuivat näihin kuvauksiin. Ajantasainen ympäristön tarkkailu ja seuranta, ja siten muutoksen ennakointi, sekä proaktiivisesti näihin havaittuihin uhkiin tai mahdollisuuksiin reagointi nähtiin monessa tutkimuksessa tärkeiksi tekijöiksi resilienssissä toiminnassa (Vakilzadeh & Haase 2020; Duchek 2020; Conz & Magnani 2019).

Esitellyn teoreettisen viitekehyyksen pohjalta tässä tutkimuksessa organisaation resilienssi määritellään organisaation dynaamisena kykynä selviytyä tehokkaasti kohtaamistaan muutos- tai kriisitilanteista, joita sen ympäristö sille aiheuttaa, proaktiivisin toimin niihin valmistautuen, ja reaktiivisesti niihin toi-

minnallaan sopeutuen, uusiin olosuhteisiin onnistuneesti mukautuen, sekä näistä tilanteista oppien ja oppimaansa hyödyntäen. Tehokkaalla selviytymisellä viitataan mahdollisimman vähäisiin tilanteen aikaansaamiin negatiivisiin vaikutuksiin, ja mahdollisuuksien mukaan jopa tilanteen mahdollisuudeksi kääntämiseen.

Organisaation resilienssin rakentumisen osalta tähän tutkimukseen on luotu aiemman kirjallisuuden pohjalta malli, joka sisältää oletetut tärkeimmät resilienssin rakentumisen osa-alueet (kuvio 2). Malli noudattaa kolmen aikavaiheen kaavaa, eli jaottelee resilienssin rakentumisen jaksoihin ennen muutosta tai kriisitilannetta, sekä aikaan sen hetkellä ja sen jälkeen. Malliin on sisällytetty teoriakappaleessa esitettyjen tutkimusten pohjalta kootut, teoriaviitekehyksen merkittävimmitte osoittamat tekijät organisaation resilienssin rakentumiseen. Merkittävimmät tekijät valikoituivat huomioon ottaen aiemassa tutkimuksessa toistuvuuden, tutkimuksen tuoreuden ja arvioidun luotettavuuden painottaen tutkimusmenetelmiä ja -kontekstia, ja esimerkiksi viittausten määrää tieteellisessä tutkimuksessa.



KUVIO 2 Organisaation resilienssin rakentuminen teoriaviitekehyksen pohjalta

Ennen-vaiheen *ennakointi ja varautuminen* kattaa tärkeimpinä aiheina organisaation resurssit, sekä ulkoisen, että sisäisen toimintaympäristön tarkkailun ja muutostilanteisiin varautumisen. *Selviytyminen ja sopeutuminen* muutosta tai kriisitilanteen hetkellä kattavat tilanteen kattavan tiedostamisen, resurssit ja niiden rakenneperustan joustavuuden, sekä sopeutumisen tilanteeseen nopean toimin-

nan mahdollistamiseksi. *Mukautuminen ja uudistuminen* sijoittuvat tilanteen jälkeiseen aikaan korostaen muutoksen ja oppimisen teemoja.

Organisaation tietopohjalla on vaikutus kaikkien kolmen vaiheen läpikäyntiin: joko vahvan tietopohjan tapauksessa positiivisesti, ja vastaavasti heikon tietopohjan kohdalla heikentäen vaiheiden läpikäyntiä. Tietopohja nähdään rakentuvan kaikkien kolmen vaiheen kautta organisaation kohdatessa muutostai kriisitilanteen, kuitenkin vaikutuksen riippuessa siitä, onko tapahtuman läpikäynti niin sanotusti pelkkää selviämistä, vai sisältääkö se runsaasti reflektointia, oppimista, ja tämän hyödyntämistä. Tietopohjan rakentamisen hyöty nähdään vasta kertynyttä tietoutta hyödynnettäessä käytännössä. Johtaminen ja resilienssin tarpeen painottaminen, kulttuuri ja sen mainitut piirteet, sekä yksilö- ja tiimitason resilienssi nähdään tietopohjan lisäksi yleisesti resilienssin rakentumiseen merkittävästi vaikuttaviksi tekijöiksi käsitellyn tutkimuksen perusteella.

Teoriaviitekehyksen yhteenvedon ja siitä koottujen organisaation resilienssin määritelmän, sekä rakentumisen mallin luotua tälle tutkimukselle kattavan pohjan, siirrytään seuraavassa luvussa käsittelemään empiiristä tutkimusta.

### 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tutkimusote tässä tutkielmassa on kuvaileva tapaustutkimus. Tutkimuksen toteuttamiseksi tehtiin laadullinen, empiirinen tutkimus toteuttamalla kymmenen yksilöhaastattelua suomalaisessa, kokoluokaltaan pienessä, vähittäiskaupan alalla toimivassa yrityksessä. Kohdeorganisaation johdon kanssa yhdessä keskustellen päädyttiin tutkimuksen ja sen tulosten, sekä kohdeorganisaation kannalta yhteiseen etuun organisaation pysymisestä anonyymina tutkimuksessa. Näin varmistimme haastattelutilanteiden ja aineiston mahdollisimman totuudenmukaisen ja syvällisen tiedon tuottamisen ilman pelkoa esimerkiksi kilpailuun vaikuttavien seikkojen julkaisemisesta tutkimusraportissa.

Tässä luvussa tehdään katsaus tutkimuksen kohdeorganisaatioon ja sen toimialan kontekstiin, sekä esitetään perustellen tutkimuksen metodologiset valinnat, sekä aineiston hankinta-, ja analysointimenetelmät. Ensimmäisenä perehdytään tutkimuksen kontekstiin: koronapandemia-aikaan Suomessa, tutkimuksen kohdeorganisaatioon, sekä sen toimialan kokemiin koronapandemia-ajan vaikutuksiin.

#### 3.1 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen konteksti rakentuu pääosin koronapandemia-ajasta vuoden 2020 maaliskuun ja 2021 maalis-huhtikuun välillä. Tutkimukseen osallistunut kohdeorganisaatio toimii vähittäiskaupan alalla, jonka sisällä koronapandemian vaikutukset ovat olleet toisaalta hyvin eri tasoisia tarkempien toimialojen kesken. Tutkimuksessa ei tarkenneta kohdeorganisaation toimialaa sen ollessa maassamme melko kapea. Näin taataan, ettei organisaatiota voida tunnistaa tutkimuksesta.

Maaliskuussa 2021 alkaneen koronapandemian vaikutukset Suomen talouteen ovat olleet laajat. Vuonna 2020 bruttokansantuote laski 2,8 prosenttia, mutta vahingot eivät kuitenkaan yltäneet pahimpiin ennusteisiin. Vähittäiskaupan alalla pandemian vaikutukset eivät jakautuneet tasaisesti toimialojen

kesken; esimerkiksi päivittäistavarakaupan menestyminen nosti vähittäiskaupan alan Tilastokeskuksen sanoin ”korona-ajan voittajiin”. Tästä huolimatta vähittäiskaupan alalla koronakevät 2020 näkyi negatiivisina lukuina liikevaihdon muutoksissa edelliseen vuoteen verrattuna huhtikuusta alkaen, vaikkakin palautui positiiviseksi jo heinäkuussa. (Tilastokeskus 2021.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) julkaiseman kuukausittaisen luottamusindikaattoreiden mukaan vähittäiskaupan alan luottamus laski helmimaaliskuulla 2020 merkittävästi saavuttaen alimman pisteensä huhtikuun 2020 mittauksessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021). Erityisen voimakkaasti pandemiasta kärsineitä toimialoja vähittäiskaupan alla olivat vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa, sekä erikoismyymälöissä tapahtuva elintarvikkeiden vähittäiskauppa (Tilastokeskus 2021). STT:n jakamassa raportissa Suomen Tekstiili & Muoti ry kertoo Tilastokeskuksen luvuista, joiden mukaan liikevaihdon merkittävää laskua huhtikuussa 2020 vuoden takaiseen verrattuna kokivat erityisesti vaatteiden ja jalkineiden kaupan yritykset (yli 70 prosenttia), sekä vaatteita valmistavat ja valmistuttavat yritykset (lähes neljännes) (Suomen Tekstiili & Muoti ry 2020). Vuoden 2020 kolmannella sekä neljännellä neljänneksellä vähittäiskauppa Suomessa kääntyi kasvuun, mutta sen alaisten toimialojen välillä oli huomattavia eroja: esimerkiksi vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskaupassa laskua oli edelleen vuoden viimeisellä neljänneksellä lähes 25 prosenttia. (Tilastokeskus 2021.) EK:n mukaan vähittäiskaupan luottamus on huhtikuulta 2020 eteenpäin kasvanut aina heinä-elokuulle 2020 asti saavuttaen edellisen helmikuun tason, ja pysynyt tämän jälkeen melko tasaisena aina maaliskuuhun 2021 asti (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2021).

Tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu vähittäiskaupan toimialalle muun kuin päivittäistavarakaupan toimialaan. Koronapandemia on yleisesti koetellut organisaation toimialaa kovalla kädellä, ja hallituksen asettamat rajoitustoimet ovat vaikuttaneet etenkin yrityksen kivijalkaliikkeisiin painottaen verkkokaupan roolin tärkeyttä toiminnassa. Kohdeorganisaatio on kokoluokaltaan pieni suomalainen yritys, jossa työskentelee noin nelisenkymmentä henkilöä. Tilastokeskusta edustavat Kuussaari, Moilanen ja Toivanen (2020) kertovat pk-yritysten pärjänneen pandemia-ajan koettelussa jopa suuryrityksiä paremmin. Tarkemmin toimialoja erittelevän tilaston mukaan kohdeorganisaation toimialalla tällaista eroa ei tosin juurikaan ole nähtävissä. Yleisesti pk-yritysten nähtiin vähentäneen investointejaan merkittävästi, mutta pyrkineen säilyttämään henkilöstönsä kriisin yli. (Kuussaari ym. 2020.) Tarkemmin pandemia-aikaa kohdeorganisaatiossa käsitellään kappaleessa 4.2.1.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus sisältää laajan kirjon eri tutkimusmenetelmiä, mutta yleisesti määrittävänä tekijänä on kielellisesti ilmaistun aineiston käyttö. Tutkimusote on tarkoitettu yhden kompleksisimmista asioista tutkimiseen, ihmisen kokemuksen. Laadullinen tutkimus tarjoaa syvällisen menetelmän, jonka avulla

voidaan saada kattava ja syväluotaava kuva kohteen monikerroksisen, tietoisessa mielessä luodusta subjektiivisesta kokemuksesta, ja sen kerronnasta. (Polkinghorne 2005.) Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen, sillä ilmiötä eli organisaation resilienssiä halutaan tarkastella juuri ihmisten kokemusten kautta, ja laadullinen tutkimustapa tuo mahdollisuuden syvälliseen ja yksityiskohtaiseen tiedonkeruuseen. Laadullisia menetelmiä on sekä perinteisempiä, että uusia: erityisesti viimeisen 40 vuoden aikana uusia menetelmiä on syntynyt runsaasti. Verrattuna perinteisempiin menetelmiin, uudemmissa tutkimusmenetelmissä käytetään usein enemmän luovuutta ja kokeilunomaisuutta: toisaalta on tärkeä muistaa, että aikaisemmin syntyneet menetelmät pitävät useasti vakaan aseman verrattuna uudempiin häviämisen sijasta. (Polkinghorne 2005.) Tähän tutkimukseen valitut teemahaastattelun, sekä sisällönanalyysin menetelmät ovat molemmat hyvin perinteisiä menetelmiä, jotka mahdollistavat joustavan, tarkoituksenmukaisen tiedonkeruun, sekä myös uusien löydösten nousemisen aineistosta.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Myös case-tutkimukseksi nimitettyä tapaustutkimusta ei ole tutkimusstrategiana määritelty täysin yksiselitteisesti. Yinin (2014) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä, rajattua ja väliaikaista ilmiötä tai tapahtumaa sen todellisessa kontekstissa, käyttäen useita tiedonlähteitä. Toisaalta kyseessä olevan ilmiön ja toisaalta sen kontekstin rajat voivat olla häilyvät. Miten ja miksi -kysymykset ovat keskeisiä ilmiötä tutkivia, kuvailevia ja selittäviä kysymyksiä, ja näihin kysymyksiin tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan. (Yin 2014.) Creswell (2012) kuvaa tapaustutkimuksen tarkastelevan tiettyä määriteltyä paikkaa ja aikaa syvällisen ja kattavan aineiston avulla. Hän korostaa tarvetta tutkijan tarkoin määrittelemille tavoitteille siinä, mihin tutkimuksessa keskitytään, ja missä määrin. Koronapandemia-aika, tässä tutkimuksessa tarkemmin maaliskuulta 2020 maaliskuulle 2021, ja kohdeyrityksen ja sen henkilöstön toiminta muodostavat tutkittavan ilmiön. Koronapandemia rakentaa myös tutkimuksen kontekstia vaikuttaen kohdeorganisaation toimialaan ja toimintaan. Kohdeorganisaatio itsessään rakentaa tutkimukselle oman uniikin kontekstinsa kapean toimialansa ja pienen kokonsa osalta: toisaalta laadullisella tapaustutkimuksella ei pyritäkään löytämään yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan tulokset pyrkivät olemaan toistettavissa vain oman kontekstinsa sisällä.

Laadullisessa tutkimusotteessa tutkimukseen osallistujien valintaa ohjaa ajatus siitä, että tutkittavien osallistuminen tarjoaa tutkimusaiheen mukaisen mahdollisuuden hahmottaa heidän kokemuksiaan ja rakentaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä (Polkinghorne 2005). Tällaisen harkinnanvaraisen näytteen käyttöä tukee se, ettei tutkimuksessa pyritä luomaan tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan keräämään näkökulmia ja tietoa tietystä ilmiöstä tutkimuksen rajaamasta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59). Polkinghornen (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitusta tukien otos eli tutkittavien joukko tulee valita harkiten, jotta kerätty aineisto olisi mahdollisimman kattava, eli tutkittavasta ilmiöstä voidaan oppia riittävästi. Tutkimuksessa käytetään usein useampia haastateltavia tutkimusaiheen eri näkökulmien hahmottamiseksi.



Useampia haastatteluaineistoja tarkastelemalla voidaan tunnistaa niissä yhtenevät ja toistuvat ilmiöt, ja toisaalta näkökulmien eroavaisuuksia. (Polkinghorne 2005.) Haastateltavat valittiin tutkimukseen heidän asemansa perusteella. Lähes kaikki haastateltavat työskentelivät johto- tai esimiestasolla, ja heistä koottu harkinnanvarainen otos sopi tutkimuksen toteutukseen. Näissä asemissa työskentelevät henkilöt pystyivät kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään oman toimintansa lisäksi joko oman, mahdollisesti johdettavan, tiiminsä tai koko organisaation toiminnan osalta.

Yleinen aineistonkeruutapa laadullisessa tutkimuksessa on haastattelu, joka perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastattelun eri lajeissa muoto voi vaihdella hyvin vapaasta keskustelusta aina strukturoituun, vain tiettyjen, ennalta määritettyjen kysymyksien esittämiseen. Vapaampi haastattelu luo mahdollisuuden saada esiin asioita, joita muuten tuskin tulisi selville. Syvälinen vapaa keskustelu on usein kuitenkin syytä jäsentää tarkoituksellisesti, jotta se toisi tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastattelua voidaankin kuvata keskusteluksi, jolla on tietty päämäärä. (Hirsjärvi & Hurme 2011). Tuomi ja Sarajärvi (2011, 73) näkevät haastattelun joustavana menetelmänä, joka on suuri etu oikeanmukaisen tiedon saamiseksi: haastattelutilanteissa voidaan oikaista väärinkäsityksiä, toistaa tarvittaessa kysymyksiä, tai jatkaa keskustelua syvällisemmän tiedon saamiseksi. Laaja ja syvälinen tiedonsaanti on haastattelun keskiössä. Tuomi ja Sarajärvi toteavat tämän edesauttamiseksi hyväksi käytännöksi antaa haastateltaville kysymykset tai aiheet jo etukäteen tarkasteltaviksi. Tässä tutkimuksessa osallistujia pyydettiin pohtimaan haastattelun teemoja etukäteen, mutta varsinaista teemahaastattelurakennetta tarkempine kysymyksineen ei annettu heille edeltäen haastattelua. Tällä haluttiin säästää haastateltavien aidot reaktiot ja vastaukset tunnelmaltaan avoimeksi ja turvalliseksi luotuun haastattelutilanteeseen. Vastausten liiallinen etukäteen suunnittelu olisi voinut vaikuttaa niin sanottujen ihannevastausten antamiseen haastattelijalle, jota osallistujat eivät olleet etukäteen tavanneet.

Haastattelu valittiin tutkimuksen menetelmiin, sillä aiheesta tarvitaan laajaan kontekstiin sijoitettua, omakohtaisten kokemusten kautta kerrottavaa aineistoa, jossa suurin osa aiheista sijoittuu menneeseen aikaan. Menetelmien valinnalla annetaan myös mahdollisille uusille, teoriaviitekehityksen ulkopuolella oleville näkökulmille tilaisuus nousta esiin aiheeseen liittyen. Koronaviruspandemian aihe saattaa olla haastateltaville vaikea, sillä sen negatiiviset vaikutukset kohdeyritykseen ja sen toimialaan ovat olleet suuria, jolloin vaikutukset yritystehtäjäiden omaan työhön ovat voineet luonnollisesti olla hyvinkin suuria. Myös tässä mielessä haastattelu on oiva menetelmävalinta: se antaa mahdollisuuden esimerkiksi kysyä haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä ja rohkaista kertomaan enemmän mielipiteitä tai perusteluja. Toisaalta on kiistelty, onko anonymisti vastattava survey parempi vaihtoehto vaikeiden aiheiden tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tässä tutkimuksessa kerättävän omakohtaisen tiedon laajuus ja syvällisyys on kriittistä, joten haastattelun käyttö on suotavaa; tilanteessa korostettiin nimettömyyttä luottamuksellisen haastattelutilanteen, ja siten sisällöltään mahdollisimman syvälinen aineiston luomiseksi.

Haastattelu nähdään usein kalliina ja aikaa vievänä tutkimusmenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 74). Pandemiatilanteen vaatiman kontaktien välttämisen myötä myös tutkimuksen kustannuksissa ja ajassa säästettiin toteuttamalla tutkimus etänä videoyhteydellä Microsoft Teams -ohjelmaa käyttämällä. Haastatteluiden toteutus verkon välityksellä poikkeaa paljon normaalista, fyysisesti samassa tilassa tehtävästä haastattelutilanteesta. Janghorban, Roudsari ja Taghipour (2014) käsittelevät artikkelissaan Skype-ohjelmiston kautta toteutettavaa kvalitatiivista haastattelua, jota voidaan verrata samoin periaattein toimivan Teamsin kautta toteutettavaan haastatteluun. Tutkijat kertovat viime vuosikymmenien nousseesta suosioista verkossa tehtäviin haastatteluihin. Niiden avulla voidaan säästää aikaa ja muita resursseja, kun esimerkiksi matkustaminen ei ole tarpeen. Heikkoutena menetelmässä on esimerkiksi videoyhteyden käyttämisestä huolimatta vajavaisuus haastateltavan kehonkielen tulkinnan mahdollisuudessa. (Janghorban ym. 2014.) Joissakin tutkimustyypeissä kehonkielen havainnointi on tärkeää, mutta tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaisinta oli keskittyä haastateltavien sanalliseen kerrontaan. Mahdollisia selkeitä taukoja tai voimakkaita, huomattavissa olevia äänensävyjä tai tunteenilmauksia lukuun ottamatta ei koettu tarpeelliseksi ottaa nonverbaalista viestintää huomioon aineiston litteroinnissa.

Tutkimukseen valittiin käytettäväksi teemahaastattelun menetelmä, jolla toteutettiin kymmenen yksilöhaastattelua. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2011, 75) menetelmää kuvaavat, ”teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa”. Keskiössä ovat haastateltavien tulkinnat, heidän asioille antamat merkityksensä, sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48), jolloin teemahaastattelu sopii hyvin koronapandemia-ajan tapahtumien ja organisaation piirteiden tulkintaan haastateltavien omasta näkökulmasta. Pyrkimys ei ole saavuttaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan pikemminkin kuvata ilmiöitä tai tapahtumia, ymmärtää jotakin toimintaa, tai luoda tulkintoja ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu ei ole yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu, eikä yhtä ennalta määrättyllä tavalla etenevä, kuin strukturoitu haastattelu. Käsitellyt teemat ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat, ja ennalta määritetyt. (Hirsjärvi & Hurme 2011).

Haastatteluun valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen, ja tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmiin. Haastattelun vapauden vaihteluväli voi olla teemahaastattelussa suuri, ja vapaamuotoisempi haastattelu sallii esimerkiksi intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen saannin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.) Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurakenne ja -kysymykset (liite 1) rakennettiin siten tutkimuskysymysten selvittämiseksi pohjautuen tutkimuksen teoriaviitekehykseen. Haastattelu-teemat ja niitä tarkentavat kysymykset luotiin siten, että niistä kerronta varmistaisi tarvittavan tiedon tutkimuskysymysten selvittämiseen, sekä toisaalta jättäisi tarpeeksi tilaa avoimille vastauksille, jotka mahdollisesti toisivat uutta tietoa teemoista. Johdattelevia kysymyksiä vältettiin, ja kysymysten avoin muotoi-

lu mahdollisesti vapaampien ja yksityiskohtaisempien vastausten saamisen (Eriksson & Kovalainen 2016, 96.)

### 3.3 Aineiston keräys ja analysointi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin maaliskuussa 2021. Organisaatiota pyydettiin osallistumaan tutkimukseen ensin ottamalla yhteyttä sähköpostitse yrityksen johtoon, ja yhteydenottoa seuranneiden keskusteluiden tuloksena heidän tutkimukseen osallistuminen vahvistettiin. Johdon kanssa yhteisesti sovittuna yrityksen esimies- ja johtotason henkilöille ilmoitettiin sähköpostitse tutkimuksesta ja mahdollisuudesta siihen osallistumiseen tutkimustiedotteessa. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin tiedotteessa tutkimuksen lyhyen kuvauksen, sekä haastattelujen ajankohdan ja luonteen lisäksi. Halukkaiden osallistujien kanssa haastatteluajat sovittiin sähköpostitse. Organisaatio ei itse vaikuttanut tutkimuksen aseteluun, haastattelukysymyksiin tai muuhun tutkimuksen sisältöön. Ainoastaan anonymiteetin varmistamiseksi tehtäviä toimia sovittiin yhdessä johdon kanssa, ja ne koskivat lähinnä julkaisutavaa tutkimusraporttia, eivät itse tutkimuksen sisältöä.

Lähes kaikki haastateltavat olivat asemaltaan johto- tai päällikkötasolla. Suurin osa työskenteli tiimissä, joko tiimin vetäjänä, tai jäsenenä. Useimmat haastateltavat kuuluivat yrityksen niin sanottuun johtoryhmään, joka koostui organisaation johdosta, ja sen eri toimintojen vastuhenkilöistä. Haastateltavien iät vaihtelivat 29 ja 52 ikävuoden välillä keskiarvon ollessa noin 40 vuotta. Heidän työuransa pituus kyseisessä yrityksessä vaihteli 1,5 vuodesta kahdeksaan vuoteen, ja keskimäärin haastateltavien työuran kesto organisaatiossa oli noin 4 vuotta ja 6 kuukautta. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 30.3.2021, ja ne jatkuivat tasaisesti viikkojen 13–15 aikana, kunnes viimeinen eli kymmenes haastattelu toteutettiin 19.4.2021. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 49 minuuttia niiden keston vaihdellen lyhimmän haastattelun, 42 minuuttia ja 8 sekuntia, sekä pisimmän haastattelun, 57 minuuttia ja 57 sekuntia, välillä.

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmiin, sillä se on oiva tapa kartoittaa ihmisten ajattelua, toimintaa ja syitä toiminnan takana (Tuomi & Sarajärvi 2011, 72). Tässä tutkimuksessa pyrittiin teemahaastattelun avulla tuomaan esiin haastateltavien ajatuksia koronapandemia-ajasta organisaatiossa, sekä kuulla heidän omasta, sekä organisaation toiminnasta kyseiseltä ajalta heidän omalta näkökannaltaan. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan avoin ja rento tunnelma, jotta osallistujat kokisivat voisivansa kertoa avoimesti aidoista näkemyksistään. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti oikeiden vastauksien osalta todettiin, ettei niitä ole olemassa, vaan tutkittavan omat näkökulmat ja kokemukset olivat juuri sitä tietoa, josta oltiin kiinnostuneita. Eriksson ja Kovalainen (2016, 74) toteavat, että luottamuksellisuuden ja yksittäisten henkilöiden ja ryhmien anonymiteetin tulisi olla tutkijan korkein prioriteetti. Korkeaa anonymiteetin tasoa korostettiin tutkimustiedotteen lisäksi uudelleen sekä haastattelujen aikataulun sopimisessa, sekä haastattelutilanteen alussa. Useampi osal-

listuja kertoi ääneen korkean anonymiteetin luovan turvallisen tunnelman rehellisten mielipiteiden esiin tuomiseen, joka tutkimuksen aineiston laadun kannalta on todella arvokasta.

Teemahaastattelussa pyrittiin saamaan kattavia vastauksia kuhunkin teemaan. Kaikille osallistujille ei kuitenkaan esitetty kaikkia haastattelukysymyksiä, esimerkiksi siksi, ettei muutama haastateltava ollut työskennellyt yrityksessä muun muutostilanteen kuin koronapandemian aikana. Nauhoitetut haastattelut muunnettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Alasuutarin (2011, 85-86) mukaan litterointitekniikka ja sen tarkkuus on syytä valita analyysimenetelmän vaatimuksien mukaan. Koska tarkasteltavana oli keskeisesti haastatteluiden sanallinen sisältö esimerkiksi ilmaisutavan havainnoinnin sijasta, litterointia tehtiin tutkimukselle tarpeellisella tarkkuudella. Siten esimerkiksi äänenpainoja, toistuvia sisällölle epäoleellisia sanoja (*niinku, tuota*), tai puheen taukojen pituuksia ei siirretty kirjalliseen aineistoon.

Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin. Analyysimenetelmässä korostuu objektiivinen ote, ja se luo mahdollisuuden tunnistaa aineistosta trendejä, toistuvia kuvioita ja myös eroavaisuuksia, vaikka ne sisältäisivät esimerkiksi tutkittavalle joukolle epätyypillisiä merkityksiä. Sisällönanalyysi vähentää tutkijan subjektiivisen näkemyksen vaikutusta analyysiin ja mahdollisiin haluttuihin tutkimustuloksiin suuntaamisen. Pyrkimyksenä on saavuttaa täsmällisiä ja toistettavia päätelmiä tutkimuksen aineiston kontekstissa. (Krippendorff, 1989.) Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2011, 103) menetelmää kuvailevat, sisällönanalyysillä ”pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa”. Laaja aineisto kootaan siis tiiviiksi kokonaisuudeksi samalla säilyttäen sen informatiivisuus, eli aineiston tärkein sisältö tutkimukselle.

Sisällönanalyysi jaetaan yleisesti kolmeen eri analyysitapaan sen aineisto- tai teoriapainotteisuuden mukaisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä keskitytään empiirisen aineiston tulkintaan, ja johtopäätöksiä vetämiseen luoden uutta teoriaa aineiston pohjalta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi, toisin sanoen pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi taas pohjautuu jo alkuvaiheessa teoriasta tuotuihin käsitteisiin, tai kokonaiseen malliin. Kolmas vaihtoehto on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jota käytetään tässä tutkimuksessa. Sen vaiheet noudattelevat aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita, mutta analyysin viimeisessä, abstrahoinnin vaiheessa käsitteiden tai teorian aineiston pohjalta luomisen sijasta käytetään apuna aiempaa teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2011.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa halutaan hyödyntää aiempaa tutkimusta, sekä rinnastaa tulokset aiempaan tutkimukseen. Tutkimusta ei ole kuitenkaan tehty merkittävän paljon, ja yhtenäistä viitekehystä tutkittavalle ilmiölle ei ole muodostunut, joten myös tästä syystä analyysimenetelmän ei ole tarkoitus nojata liiaksi teoriaviitekehukseen. Menetelmä sallii aineistosta nousevien uusienkin näkökulmien huomioimisen, mutta nojaa aiempaan tutkimustietoon hyödyntäen sitä analyysin viimeisessä vaiheessa.

Aineiston analyysin alussa aineistoon tutustuttiin perusteellisesti, ja se järjestettiin teemoittelun avulla. Sisällönanalyysissa teemoittelulla tarkoitetaan sen pilkkomista ja ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan etsien siitä tiettyä aihetta kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93). Aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten ja analyysia ohjaavien alakysymysten pohjalta. Myös dynaamista aikakäsitystä tukien aikaulottuvuus huomioitiin analyysissa sitä vaativien teemojen kohdalla asettamalla eriteltyt teemat karkeasti kolmivaiheiselle ajanjalle. Aineistoa tiivistettiin muodostaen pelkistetyt ilmaukset merkityksellisistä ilmaisuista jättäen jäljelle tutkimukselle tärkeä informaatio. Tässä analyysin vaiheessa tutkimustehtävä ohjaa olennaisten ilmauksien valintaa määritetyn analyysiyksikön avulla, ja nämä ilmaukset pelkistetään ja listataan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109-110.) Taulukossa 3 on kuvattu esimerkein aineiston pelkistämistä alkuperäisistä ilmauksista.

TAULUKKO 3 Esimerkki aineiston pelkistämisestä

| Alkuperäinen lainaus:  | Pelkistetty ilmaus:                               |
|--|---|
| "oltais tosi paljon enemmän toivottu johdolta sitä tsemppausta et kyl tästä nyt selvittää ja mietitään keinoja, eikä sitä että, no taas oli, et ei päästy taas tavoitteeseen ja huonolta näyttää"  | johdon kannustus ja tuki                          |
| "ehdottomasti huumori, ja mun mielest se on semmonen asia, mikä pitäis olla joka organisaatios jollain tasolla jollain lailla mukana"  | huumori   |
| "työskenneltiin paljo pienemmällä porukalla ja tehtiin vähän poikkeuksellisiaki työvuoroja, nii kyl meillä koko tiimi ymmärsi miksi asioita pitää tehdä niin ja olivat sitoutuneet siihen et joustetaan ja jokainen kyllä teki kaiken sen mitä tehtävissä oli" | muutoksen ymmärtäminen ja henkilöstön joustaminen |
| "pienenä yrityksenä ni helposti mukaudutaan tämmösiin pandemian tyyppisiin tilanteisiin et niinku ollaan vikkeliä toimimaan ja tekemään"   | pienen yrityksen ketteryys                        |

Aineiston pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ilmausten samankaltaisuuksien ja eroavuuksien perusteella. Aineisto tiivistyy myös tässä analyysin vaiheessa, sillä pelkistetyt ilmaukset kootaan yleisemmiksi käsitteiksi. Näin aineistosta muodostetaan alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109-110.) Taulukossa 4 on kuvattu esimerkein aineiston ryhmittely eli klusterointi luotuihin yleistettyihin alaluokkiin.

TAULUKKO 4 Esimerkki aineiston ryhmittelemisestä

| Pelkistetty ilmaus:  | Alaluokka:                           |
|--|--------------------------------------|
| ajantasainen tiedottaminen<br>muutoksien perustelu               | johdon viestintä                     |
| toiminnan seuranta<br>tilanteen tiedostaminen ja<br>ymmärtäminen | tilanteen kartoittaminen ja ymmärrys |
| huumori<br>yhteisöllisyys<br>kannustava yhteishenki              | sosiaaliset resurssit                |

Viimeisessä analyysin vaiheessa aineisto abstrahoidaan, eli käsitteellistetään yhdistellen alaluokkia teoriaviitekehystä apuna käyttäen eli vertaillen aineistoa aiempaan teoriaan. Näin syntyviä yläluokkia johdetaan vielä yhdistäviin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 112.) Käsitteellistämistä tehtiin pääosin liittäen aineistosta nousseita teemoja tämän tutkimuksen teoriaviitekehystä rakennettuun malliin. Jotkin teemat aineistossa, kuten esimerkiksi viestintä, korostuivat erityisen vahvasti, ja ne nostettiin kyseisestä mallista hieman poiketen yläluokkien tasolle. Näin aineistosta vahvimmin esiin korostuneet aiheet esiintyvät sellaisina myös tuloksissa, ja täydentävät siten aiempaa teoriaa. Taulukossa 5 kuvataan analyysin viimeistä vaihetta eli käsitteellistämistä.

TAULUKKO 5 Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä eli abstrahoinnista

| Alaluokka:   | Yläluokka:                 | Yhdistävä luokka:  |
|--|----------------------------|--|
| johdon viestintä<br>sisäinen viestintä<br>tilanteen ymmärrys ja<br>kartoittaminen                                    | tiedostaminen ja viestintä | Organisaation resilienssin<br>rakennusaineet muutoksen<br>aikana |
| sosiaaliset resurssit<br>taloudelliset resurssit<br>resurssien uudelleen-<br>järjestäminen<br>rakenteiden joustavuus | resurssit ja rakenne       |  |

### 3.4 Tulosten esittäminen

Aineistossa esiintyneitä teemoja avataan seuraavassa luvussa teoriaohjaavan analyysin tulosten mukaisesti. Tulokset esitetään teoriaosuudessa koottua mallia mukaillen (kuvio 2). Myös muita teoriaviitekehityksen osia hyödynnetään mallin ulkopuolelta nousevien aineiston aiheiden käsittelyyn.

Esiteltäviä tuloksia tuetaan aineistosta poimituilla suorilla lainauksilla. Tällä parannetaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Lainaukset on litteroitu tutkimukselle tarvittavalla tarkkuudella, ja ne ovat rajattu siten, että ne tuovat esiin tuloksille olennaisimmat osat. Mikäli lause on alkanut ennen lainausta, tai se on jatkunut lainauksen jälkeen, merkitään tämä kahdella yhdysmerkillä (--). Lainauksiin on myös tarvittaessa lisätty hakasulkeisiin lauseen kontekstiin liittyviä sanoja, joihin viitataan esimerkiksi edellisistä lauseista. Näin lukija saa parhaan mahdollisen kuvan lainauksen sisällöstä sisällyttämättä kuitenkaan epärelevantteja osia aineiston poimintoihin. Haastateltaviin viitataan anonyymisti muodossa H1-H10. Mahdolliset tunnistettavat viitteet ovat yleistetty anonyymiteetin säilyttämiseksi, ja näin muokatut kohdat aineistosta ovat kursivoitu lainauksiin.

Seuraavassa luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä perehdytään haastateltavien näkemykseen organisaation resilienssistä, ja tämän jälkeen siirrytään koronapandemian kontekstiin tarkastelemaan haastateltavien näkemyksiä organisaation resilienssin osatekijöistä tänä aikana.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten, sekä aineistosta sisällönanalyysin kautta nousseiden teemojen mukaisesti. Ensin kappaleessa 4.1 käsitellään haastateltavien näkemystä organisaation resilienssistä ja heidän siihen liittämäänsä organisaation ominaisuuksia, kykyjä tai toimia. Kappaleessa 4.2. avataan tutkimuksen tuloksia koronaviruspandemian ajan kontekstissa syventyen organisaation resilienssin tekijöihin. Tuloksia peilataan teoriaviitekehysten yhteenvedossa muodostettuun organisaation resilienssin määritelmään, sekä resilienssin rakentumisen malliin (kuvio 2).

### 4.1 Kuvaukset organisaation resilienssistä

#### 4.1.1 Resilienssi toimintana ja kykyinä

Organisaation resilienssi ja sen ilmentyminen ovat esitetty aiemmassa tutkimuksessa monin erilaisin näkemysin. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin aluksi haastateltavien näkemyksiä resilienssistä yleisellä tasolla kysymällä haastateltavilta, mitä organisaation selviytyminen ja toisaalta menestyminen muutos- ja kriisitilanteissa heille tarkoittaa. Tämä löyhä määritelmä organisaation resilienssistä sopi yksinkertaisuudessaan haastateltavien näkemysten kuvailuun tutkittuun ilmiöön liittyen.

Tutkimuksessaan Ruiz-Martin, Lopez-Paredes ja Waigner (2018) erittelivät käsitteelle aiemman tutkimuksen pohjalta kolme eri lähestymistapaa. Resilienssi nähtiin eri tutkimuksissa joko organisaation ominaisuutena, sen toiminnan tuloksena, tai kuin mittayksikkönä sille, miten paljon organisaatio kestää häiriöitä. Haastatteluaineistosta analysoitiin, millaisena ilmiönä haastateltavat kuvasivat organisaation resilienssiä näihin kolmeen esitettyyn näkemykseen verraten. Haastateltavat toivat kerronnassaan esiin kaikki näistä kolmesta näkökulmasta. Suurimman painotuksen he antoivat ylivoimaisesti resilienssille organisaation toiminnan tuloksena kuvaillen erilaisia toimia, joita organisaation tulisi



tehdä selviytyäkseen tai menestyäkseen muutos- tai kriisitilanteessa. Useaa resilienssiin liitettyä toimintaa kuitenkin pohjustettiin organisaation ominaisuuksilla. Tästä esimerkkinä organisaation innovatiivisuus: haastateltavat kuvasivat innovointia toimintana, mutta samalla innovatiivisuutta organisaation ominaisuutena. Näkemyksissä oli siten huomattavissa paljon päällekkäisyyksiä. Seuraavassa esimerkit haastateltavien resilienssin kuvailusta toimintana, sekä toimintana, jossa toisaalta viitataan myös organisaation ominaisuuksiin kuten kulttuuriin ja viestintään:

Kyllähän se [selviytyminen] tarkoittaa sitä et jos tulee tämmönen kriisi tai muutos, että pystytään toimintatapoja, ja ehkä, no lähinnä toimintatapoja muuttamaan niin että vastataan siihen haasteeseen ja saadaan käännettyä se yrityksen voitoksi ja selviydytään siitä kriisistä ja yritetään löytää ne oikeet toimintatavat siinä tilanteessa -- (H6)

-- henkilökunta on kuitenkin se, joka vie sitä yritystä eteenpäin. Et se on tosi tärkeää et henkilökunta oikeesti huomioidaan. Ja just se viestintä on ehkä yks niitä tärkeimpiä asioita. (H10)

Toisaalta haastateltavien limittäinen näkemys resilienssistä sekä organisaation ominaisuuksien, että toiminnan kautta rakentuvana viittaa myös organisaation kykyihin resilienssin ajureina. Kyvyt ovat tässä tutkimuksessa määritelty organisaation ominaisuuksina tai taitoina, joiden avulla se kykenee tiettyyn toimintaan.

Organisaation resilienssi määriteltiin teoriaviitekehyksen yhteenvedossa seuraavasti: ”organisaation resilienssi on organisaation dynaaminen kyky selviytyä tehokkaasti kohtaamistaan muutos- tai kriisitilanteista, joita sen ympäristö sille aiheuttaa, proaktiivisin toimin niihin valmistautuen, ja reaktiivisesti niihin toiminnallaan sopeutuen, uusiin olosuhteisiin onnistuneesti mukautuen, sekä näistä tilanteista oppien ja oppimaansa hyödyntäen”. Kuten haastateltava H6 edeltävässä sitaatissa kuvaili, erityisesti muutokseen mukautuminen ja jopa voitoksi kääntäminen korostuivat aineistossa. Haastateltavat kuvasivat resilienssiä määritelmään sopivin tavoin; tätä vastaavuutta avataan vielä tulevissa kappaleissa. Laadullisen sisällönanalyysin avulla haastateltavien näkemyksistä tunnistettiin organisaation resilienssiin liitetyt neljä teemaa: taloudellinen selviytyminen, reagointi ja joustavuus, innovointi ja uudistuminen, sekä vastuullisuus ja henkilöstöstä huolehtiminen. Nämä tulokset esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

#### **4.1.2 Resilienssi taloudellisena selviytymisenä**

Yhtenä teemana haastateltavat kuvasivat organisaation resilienssiä liiketoiminnan taloudellisesta näkökulmasta. He näkivät taloudellisen kannattavuuden pohjimmaisena vaatimuksena organisaation selviytymiseen. Haastateltavat kuvailivat kulujen minimoinnin ja säästämistoimet muutos- ja kriisitilanteessa selviämässä tarpeelliseksi. Liikevoiton tekemisen he näkivät vaikeana aikana menestyksekkääksi toiminnaksi. Taloudellista näkökulmaa haastateltavat kuvasivat muun muassa seuraavasti:

-- et sä selviät siitä [kriisitilanteesta], se yritys pysyy pystyssä. Et on rahkeita tarjota ihmisille töitä. Et kyl mä lähen siitä realiteetista että yrityksellä on mahdollisuus pysyä pystyssä, ja tuota selviytyä siitä kriisistä, ja sen myötä sitten ottaa ja rauhoittaa se kriisitilanne ja jatkaa kehittämään sitte normaalisti [toimintaa]. (H5)

-- yhtenä kohtana on tietysti se kannattava liiketoiminta mistä lähdetään, et pyritään tekemään toimintaa kannattavasti, mutta sitte samalla vastuullisesti. (H10)

-- että pystyy edelleen jatkamaan palveluntarjoamista ja tekemään liikevoittoa, niin niin sehän on jo valtavaa menestystä tämmösissä tilanteissa. (H2)

Monet osallistujat korostivat, että erityisesti pienemmän kokoluokan yrityksissä resurssit ovat usein rajalliset. Niiden puute nähtiin haasteena muutos- ja kriisitilanteessa, ja säästämisen kohteisiin liittyen nousi esiin myös vastuullisuuden aihe. Vastuullisesti toimivan organisaation kuvattiin tekevän päätöksiä erityisesti henkilöstönsä edun huomioiden.

#### 4.1.3 Resilienssi reagoitina ja joustavuutena

Haastateltavat kuvasivat organisaation reagoitina ja joustavuutta välttämättömiksi etenkin kriisitilanteessa. Erityisesti reagoinnin nopeutta uusiin tilanteisiin pidettiin äärimmäisen tärkeänä – ja toisaalta reagoimattomuutta hyvin haitallisenä organisaation toiminnan kannalta:

Jos tulee semmonen lamaan tunut ku äkkiä tämmöses tilantees ku ei tiedä miten asiat tulee eteneen ja miten, et jos lamaan nutaan eikä aktiivisesti etsit ratkasuja yhdessä näihin tilanteisiin, niin se on ehkä pahinta mitä voi tapahtua. Et ja jäädään tuleen makaamaan niin se on ehkä yrityksen kannalta kaikkein huonoin tilanne. (H6)

Reagoinnin teemaan haastateltavat sitoivat päätöksenteon ja ennakoinnin aiheet. Haastateltavien mukaan reagoinnin nopeus pohjautuu tilanteiden ennakointiin ja tehokkaaseen päätöksentekoon. Päätöksenteon tehokkuudella haastateltavat viittaavat nopeuteen ja rohkeuteen. Toisaalta päätöksenteon osalta he painottivat erityisesti myös päätösten objektiivisuutta, sekä riittävää ja ajantasaista kommunikointia. Objektiivisuuden lisäksi haastateltavat kokivat huolellisen päätösten perustelun organisaation jäsenille sitouttavan henkilöstöä päätöksiin. Päätöksenteon tarvetta kuvailtiin seuraavasti:

-- pitää olla niinku rohkee tekemään pikaisiakin päätöksiä tiettyihin asioihin sitten muutoksia reagoida sille nopeesti semmisiin asioihin mikä niinku vaatii sitä että pitää pystyä ennakoimaan hyvissä ajoin. Et sitä oikeestaan ja sit just semmöstä positiiivista suhtautumista ja sitte että saadaan kaikki niinku sitoutumaan siihen asiaan -- (H4)

Menestyminen tarkoittaa sitä et ollaan, et välil joudutaan tekemään rankkojakin päätöksiä, et pitää uskaltaa tehdä muutoksia niin että saadaan se yritys menestymään ja sit otettua henkilökunta siihen muutokseen riittävän nopeasti. Ja pystytään se henkilökunnalle perustelemaan miksi joitakin asioita joudutaan tekemään. (H6)

Aineistosta nousseessa joustavuuden aiheessa haastateltavat viittasivat sekä organisaation toiminnan, että henkilöstön joustavuuteen. Organisaation toiminnan osalta ketteryuden käsite esiintyi aineistossa useasti. Ketteryydellä

haastateltavat kuvasivat tarkoittavansa kykyä nopeaan toiminnan muutokseen, myöskin tehokkaan päätöksenteon avulla. Muutoksen tarpeena he näkivät organisaation toiminnan sopeuttamisen tilanteeseen:

Sehän [muutos- tai kriisitilanteesta selviäminen] vaatii ihan hirveesti ketteryyttä. Sitä et toimintoja saada oikeesti päätettyä ja mennään eteenpäin ja muutetaan et ei jää- dä jumittamaan siihen vanhaan kaavaan -- (H1)

Henkilöstön joustavuudella osallistujat viittasivat sitoutuneeseen henkilöstöön, joka on valmis joustamaan esimerkiksi omasta työmäärästään, työtehtävistään tai roolistaan koko organisaation edun eteen. Joustavan henkilöstön kuvattiin oma-aloitteisesti tai pyynnöstä olemaan valmis jakamaan omaa työpanostaan tilanteessa tarpeellisimmiksi koettuihin tehtäviin. Näitä saattoivat olla esimerkiksi oman tiimin toisen henkilön, tai tarvittaessa toisen yksikön tehtävät.

-- sit tietysti joustavuus. Että joskus joutuu vähä meneen oman tehtäväalueen ulkopuolelle, että jos omat tehtävät ei tavallaan vaadi tällä hetkellä kovin paljon panostusta, niin sit autetaan toista tiimiä. Ja ei mietitä että mihin se - mihin kustannuspaikkaan se raha on valumassa. -- jotenki se, että yhteen hiileen puhaltamista ja ymmärtää et hei et täs ollaan vähän niinku selviytymässä yhdessä tästä et ihan sama et mihin se raha tulee, kunhan sitä tulee. (H1)

Haastateltavat kuvasivat joustavuutta kokonaisuudessaan tilanteeseen sopeutumisen ehtona. Henkilöstön sitoutuminen ja koko organisaation edun ajaminen korostuivat joustavuudessa tuoden tuoreen näkökulman aiemman resilienssin tutkimuksen kuvaukseen joustavuudesta. Osallistujat korostivat tilanteen ymmärtämistä ja aktiivista ratkaisujen hakemista, sekä tilanteeseen nopeasti reagoimista ja vaadittua joustamista organisaation resilienssiin liittyvinä kykyinä ja toimina.

#### **4.1.4 Resilienssi innovointina ja uudistumisena**

Kolmannessa aineistosta erottuneessa teemassa esiintyivät toiminnan kehittämisen, innovatiivisuuden ja luovuuden aiheet. Haastateltavat kuvasivat erityisesti muutos- ja kriisitilanteessa menestymisen vaativan näitä tekijöitä. He kertoivat korkean resilienssin omaavan, eli muutos- tai kriisitilanteessa menestymiseen yltävän organisaation pystyvän muuttaa muutostilanteet itselleen mahdollisuuksiksi käyttämällä hyväkseen luovuutta uudessa tilanteessa. Innovatiivisuutta kuvattiin uusien toimialueiden, toimintamallien tai muiden uusien ideoiden luontina toiminnan tai tarjoaman tilanteenmukaiseen kehittämiseen. Tämän lisäksi kilpailijoista erottautuminen ja rohkeus kokeiluun mainittiin usean haastateltavan osalta, ja näitä seikkoja korostettiin myöskin erityisesti mahdollisuutena menestymiseen:

-- sit [menestymistä on] semmonen rohkeus yrittää jotain uutta, ehkä tarttuu johonki ihan uuteen liiketoiminnan osa-alueeseen tai toimintamalliin tai semmoseen, kokeilla jotain aiva uutta, joka voiki tuoda sitte yllättävääkin menestystä -- (H7)

Ehkä se [menestyminen muutostilanteessa] on sit sitä että pystytään erottumaan muista ja sitte niinku uskalletaan kokeilla jotakin semmosta ihan uutta millä sitte nimenomaan sitte erotutaan -- (H4)

Rohkeuteen liittyen esiin nostettiin kokeilun lisäksi myös riskinotto ja päätöksenteon rohkeus, joita usein tarvitaan innovaatioiden kohdalla. Resilientin organisaation haastateltavat kuvasivat erottuvan kilpailijoista rohkeudellaan ja erottuvilla innovaatioillaan. Tämä innovoinnin ja uudistumisen tema korostui erityisesti resilientin organisaation menestymisessä muutos- tai kriisitilanteessa.

#### 4.1.5 Resilienssi vastuullisuutena

Haastateltavat kuvasivat yhdeksi resilienssin teemaksi sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. He korostivat organisaation vastuullisuutta muutos- ja kriisitilanteissa viitaten erityisesti henkilöstöstä huolehtimiseen, sekä vastuunkantoon tehdyistä päätöksistä. Esimerkiksi säästötoimenpiteisiin ryhdyttäessä vastuulliseksi toiminnaksi kuvattiin muiden vaihtoehtojen etsimistä ennen henkilöstön irtisanomisia tai laajoja lomautuksia. Henkilöstön työllistämiseksi kehitetyt luovat ratkaisut annettiin tästä esimerkkinä. Myös työhyvinvointi ja siihen liitetty henkilöstöstä huolehtimisen aiheet olivat usean haastateltavan mielestä tärkeä tekijä muutos- tai kriisitilannetta ajatellen:

-- sit se työhyvinvointi on äärimmäisen tärkeää et ne ihmiset jaksaa ja pärjää sit sen kriisitilanteenkin yli et niillä ihmisillä on edelleen se sama motivaatio kun ennenkin sitä. Et must tuntuu et viimeisen vuoden aikana se on vaan korostunu entisestään kuinka tärkeää se onkaan et työhyvinvointi on kunnossa. (H10)

-- sä ymmärrät myös henkisen pääoman ja ihmisten jaksamisen ja sitä kautta menestyksen, että valetaan ihmisille uskoa siihen tulevaan ja luodaan ne puitteet siinä vaikeassa tilanteessakin selvitä sen kriisin yli. Ja tehdään ne tiukat, vaikeatkin päätökset ja kannetaan se vastuu niistä. Mutta myös se vastuunkantokin on määrätynlaista jo menestyä, elikkä sitä kautta se kasvaa. (H5)

Toisena aihepiirinä korostui johdon vastuu kuuntelevana, osallistavana ja motivaatiota ja positiivisuutta ylläpitävänä tahona. Myös johdon luotto henkilöstöön nähtiin tärkeäksi. Avoin viestintä tarvittavista muutoksista, ja päätösten kattava perustelu kuvattiin muutosta organisaatiossa edistäväksi tekijäksi. Yleinen avoimuus, työntekijöiden kuuleminen ja keskusteluun osallistaminen osoittivat tärkeää henkilöstön huomioimista muutos- tai kriisitilanteessa haastateltavien mukaan. Kuten haastateltava H5 edellä kuvasi, vastuunkanto luettiin jopa organisaation menestystekijöihin.

## 4.2 Organisaation resilienssin osatekijät pandemiassa

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toista tutkimuskysymystä ”millaisia organisaation ominaisuuksia, toimia tai kykyjä haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin osatekijöiksi pandemian eri vaiheissa?”. Kappaleessa muu-

tos- ja kriisitilanteena keskitytään koronaviruspandemiaan. Pandemian jatkues-  
sa tutkimushetkellä muutoksen jälkeen -vaihetta ei voitu vielä käsitellä. Sen  
sijasta osallistujia pyydettiin miettimään aiempaa muutostilannetta organisaatiossa,  
mikäli he olivat sellaisessa olleet mukana. Jälkimmäisen aikavaiheen osalta ei saatu  
merkittävästi aineistoa, joten tästä syystä tuloksissa keskitytään ainoastaan kahteen  
ensimmäiseen jaoteltuun aikavaiheeseen. Koronapandemia-aikaa tutkittiin noin vuoden  
ajalta, joten pitkän muutostilanteen osalta eniten aineistoa saatiin muutoksen  
aikaisesta aikavaiheesta. Aikavaiheisiin jaottelua pohditaan tarkemmin luvussa 5.

Tulokset esitetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla nousseiden teemojen mukaisesti, pääasiassa teoreettisen viitekehyksen kokoavaa mallia (kuvio 2) mukaillen. Mallin osista kaikkiin aikavaiheisiin liittyvät, kuviossa alhaalla esitetyt tekijät, esitellään kappaleessa 4.2.2, ennen muutostilannetta koskevia tuloksia käsitellään kappaleessa 4.2.3, sekä muutostilanteen aikana -vaiheen tuloksia avataan kappaleessa 4.2.4. Ennen tutkimuskysymyksiä koskeviin tuloksiin siirtymistä syvennytään yleisesti kohdeorganisaation pandemia-ajan toimintaan kevään 2020 ja 2021 välillä. Seuraavassa kappaleessa kuvataan yleisesti tätä aikaa haastateltavien kerronnan kautta, ja luodaan kontekstia tuloksien läpikäynnille tulevissa kappaleissa.

#### 4.2.1 Pandemia-aika kohdeorganisaatiossa

COVID-19-viruksen alkaessa levitä globaalisti keväällä 2020, tämä tuntematon uhka loi epävarmuutta, pelkoa ja epätietoisuutta Suomessa sekä henkilökohtaisella tasolla kansalaisille, että organisaatioiden tasolla niiden toiminnalle. Sitran Hämäläisen ja Vatajan (2020) mukaan pandemian tuomat yllätykset ja epävarmuudet nostivat resilienssin käsitteen keskusteluun monella tasolla: myös organisaatioiden resilienssi joutui toden teolla koetukselle pandemian myötä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa eräs haastateltava kuvasi pandemian alun epävarmaa tunnelmaa seuraavasti:

-- kyl tää pandemia oli kova kriisi kyllä ja loi ison uhkakuvan kun ei tienny että mitä tää tuo tullessaan kun tämmöstä ei koskaan aikasemmin oo kokenut, et kauppa tysää ja kaikki menee niin tuota, kiinteät kulut kuitenkin rullaa et joudutaanko irtisanoamaan ihmisiä, et kyllä sellanen huoli oli siinä alussa. (H5)

Organisaation johto reagoi uutisiin viruksen leviämisestä Suomessa nopeasti, ja säästötoimenpiteisiin ryhdyttiin yt-neuvotteluiden myötä. Neuvotteluissa päätettiin henkilöstön lomautusjaksoihin, ja toimintaa jouduttiin jatkamaan epävarmoissa olosuhteissa huomattavasti pienemmillä henkilöstöresursseilla kuin normaalisti. Lisäksi etätyösuositukset toivat osaltaan haastetta yrityksen toiminnalle monien sen käytäntöjen ollessa täysin uusia henkilöstölle. Myös yrityksen kivijalkaliikkeitä päätettiin sulkemaan keväällä 2020 väliaikaisesti, ja liiketoimintaa painotettiin yrityksen verkkokaupan puolelle. Haastateltavat olivat tyytyväisiä organisaation reagoinnin nopeuteen, ja useat heistä kertoivat ymmärtäneensä hyvin yt-neuvotteluiden ja säästötoimien tarpeen – joskin osallistujat kokivat lomautusten vaikeuttaneen toimintaa huomattavasti samalla

vaatien henkilöstöltä paljon joustoa ja aiheuttaen kuormittuneisuutta resurssien puutteen ja epävarmuuden myötä:

Et onneksi ei jouduttu irtisanomisiin menemään et meil oli vaan lomautuksia niin sekin on jo jokaiselle henkilökunnassa semmonen positiivinen signaali että ketään ei tarvii irtisanoa vaan et se riittää että ollaan lomautettuna. (H6)

-- tehtiin 2 viikkoa, ja 2 viikkoa oltiin sitte lomautuksella, että tietenki se kuormittaa siis sinänsä, että periaatteessa piti kumminki tehdä kuukauden työ että kahden viikon aikana, että eihän se ihan sillee strömsöössä menny sit sinänsä, että kyllähän sitä paljon venyttiin ja tehtiin myös lomautusten aikana tiettyjä asioita -- (H8)

Haastateltavat kertoivat toiminnan pandemia-aikana keskittyneen vahvasti lyhytnäköiseen myynnin tekemiseen ja edistämiseen. Useita suunnitelmia jätettiin edistämättä tai peruttiin, ja osan niistä kuvailtiin jäävän odottamaan pandemian jälkeistä aikaa. Eräs haastateltavista kuvaili kevään aikaa ikään kuin henkiinjäämisteluksi:

-- ei puhuttu mistään muusta ku ihan tästä päivittäisestä myynnin tekemisestä. Ei suunniteltu tulevaa, ei ees mietitty aikaa sit tavallaan taas kesää pidemmälle siinä vaiheessa. Kaikki tämmöset isommat mitä munki työnkuvaan kuuluu -- nii kaikki vähän jäi vaan et se oli semmonen vähä henkiinjäämistelufiilis -- (H9)

Pitkin kevättä elettiin epätietoisuudessa siitä, milloin pandemian ote alkaisi löyhtyä. Loppukeväestä kivijalkamyymälöitä päästiin jälleen avaamaan tilanteen parantumisen myötä. Henkilöstön lomautukset jatkuivat heinäkuulle 2020. Poikkeuksellisen pitkään jatkuneen muutos- ja kriisitilanteen aikana Suomessa käytiin läpi pandemian eri taseisia vaiheita: kesällä 2020 tilanne lähes normalisoitui tartuntamäärien osalta, ja myös moni haastateltavista koki helpotusta työhönsä liittyvien rajoitteiden vähenemisen, sekä asiakas- ja myyntimäärien kasvun ansiosta. Muutostilanteen vaiheiden osalta tällöin saatettiin olla vahvasti suuntaamassa kohti muutoksen jälkeistä ajankohtaa. Loppukesän aikaa kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

-- elokuussa ku palas taas töihin lomilta, et sit meil oli niinku loma-ajat siinä, nii sit tuntu vähä aikaa jopa aika semmoselta normaalilta, et se oli jotenki ihan kiva, et kaikki oli ihan fiiliksissä, et jee, voidaan olla taas toimistolla ja nähä ihmisii ja pidettiin palavereja, nii sitähan nyt oli sit melkeen pari kuukautta varmaan siinä. Ennen ku sitte alko taas etätyöskentely -- (H3)

Syksy muutti tilannetta jälleen toisen tartunta-aallon myötä, ja osa kevään rajoituksista palasi suosituksiin. Suunniteltua organisaation strategian uudistamista jatkettiin tällöin myös pandemian keskellä. Sen lisäksi syksy toi samalla yritykselle sesongin kiireen, ja aikaa kuvailtiin erittäin kiireiseksi ja osaltaan myös raskaaksi. Moni haastateltavista kertoi kuormittuneisuutensa olleen loppuvuoden aikana merkittävää. Henkilöstö teki kovasti töitä joulusesongin eteen, ja monet kuvasivat aikaa vaikeana, mutta samalla kokivat ylpeyttä työn tuloksesta ja sen eteen nähdystä vaivasta. Toinen yt-neuvottelukierros jouduttiin aloittaa vuodenvaihteessa. Haastateltavista moni koki yt-ilmoituksen aiheuttaneen tässä välissä todella negatiivisia tunteita niin sanotusti turhaan, sillä tällä kertaa

lomautustarve selvisi myöhemmin merkittävästi ensimmäistä kertaa pienemmäksi. Lopulta monet olivat tyytyväisiä siihen, ettei laajamittaisempia lomautuksia tarvittu. Epävarmuuden kuvattiin jatkuvan vuoden 2021 puolella, mutta ajan myötä hieman aiempaa lievempänä.

Yleisesti haastateltavat kuvasivat organisaation selviytyneen mielestään pandemia-ajasta hyvin. Pandemia vaikutti kuitenkin negatiivisesti organisaation tulokseen, kasvuun ja suunnitelmien toteuttamiseen. He nostivat esiin erityisesti organisaation pienen koon liittäen siihen sekä positiivisia, selviytymistä edistäneitä, sekä myös negatiivisia piirteitä. Seuraavassa kappaleessa avataan tutkimuksen tuloksia organisaation resilienssiin liittyneistä tekijöistä, jotka yhdistettiin aikajaksoon ennen muutos- tai kriisitilannetta.

#### 4.2.2 Tekijät läpi muutos- tai kriisitilanteen

Ensimmäisenä pandemia-ajan kontekstissa avataan tuloksia tekijöistä, jotka haastateltavat kuvasivat merkittäviksi tekijöiksi molempiin käsiteltyihin muutoksen aikavaiheisiin. Teoriaviitekehyksen kokoava organisaation resilienssin rakentumisen malli käsitti muutoksen kaikissa vaiheissa tärkeiksi tekijöiksi johtamisen ja resilienssin tarpeen painottamisen, kulttuurin, sekä yksilön ja tiimin resilienssin. Muutostilanteen jälkeisen vaiheen käsittelemättä jäämisen takia tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan puhua aikavaiheiden yhteisistä tekijöistä ainoastaan kahden ensimmäisen aikavaiheen osalta. Myös tämän kappaleen aiheet noudattavat kuitenkin pohjimmiltaan teoriaviitekehyksen pohjalta koottua mallia, joka koski kaikkia kolmea muutos- ja kriisitilanteen aikavaiheita. Neljä käsiteltävää teemaa tässä kappaleessa ovat johtaminen, kulttuuri ja merkityksellisyys, yksilön resilienssi, sekä kokemus ja tietopohja.

##### Johtaminen

Johdolla on merkittävä rooli kaikissa organisaation resilienssiä edistävässä toimissa (The Economist Intelligence Unit 2015). Tämän tutkimuksen aineistosta merkityksellisiksi tekijöiksi organisaation resilienssille johtamiseen liittyen nousi erityisesti kaksi aihealuetta. Johtamiseen viitataan tulevaisuuden kappaleissa esimerkiksi päätöksenteon ja viestinnän osalta, mutta läpi pandemia-ajan tärkeimmiksi tekijöiksi johtamisen osalta haastateltavat nostivat strategiatyön ja ihmisten johtamisen.

Strategiatyö korostui tuloksissa, sillä haastateltavat kuvasivat tarvetta selkeämmästä suunnasta organisaatiolle. Haastateltavat kuvasivat, miten he eivät kokeneet organisaationsa tulevaisuuden suuntaa ja suunnitelmia selkeiksi, osittain jo ennen pandemia-aikaa. Tällaisen epävarmuuden he kuvasivat lisääntyneen edelleen pandemia-ajan poikkeustilanteen myötä:

-- itse nään että ehkei katsota tarpeeks pitkälle tulevaisuuteen, et katotaan tätä vuotta ja ehkä ensvuotta, mut et nyt kun eletään aika epävarmassa maailmantilanteessa, niin sitten ei oikeen uskalleta edes katsoo pitemmälle, vaikka sul pitäis ehkä olla kuitenkin semmosia isoja visioita ja päämääriä myös vähän sinne pidemmälle, riippumatta siitä et kui epävarma se tilanne tällä hetkellä on -- (H7)

No valtavasti painostusta tuli keskijohdon puolelta, vois sanoa johtoa kohtaan, että tarvitaan [päämäärää ja tavoitteita tulevaisuuteen], ja työntekijät kysyy tätä koko ajan, ja itsekin kysyin, pyysin sitä monta kertaa, koska oli, mun mielest on hämmentää tehdä töitä jos ei tiedä mitä kolmen vuoden päästä halutaan että ollaan. -- et jos on kuitenkin eri osa-alueita mihin yritys on keskittynyt nii mikä on nyt se punanen lanka nytte jatkossa ja minkä takia ja näin. (H3)

-- tietenkä se luo semmosta epävarmuutta siihen tekemiseen ku ei tiedä tarkalleen siitä tulevaisuudesta ja niistä linjoista ja mihin yritys ylipäätään tässä menee, mikä se suunta on, niin kyllähän sitte se luo sen epävarmuuden -- (H8)

Pandemian tuomat epävarmuudet haastoivat ymmärrettävästi tulevaisuuden suunnittelua. Toisaalta yksi haastateltavista kiteytti hyvin mielipiteensä siitä, miten tulevaisuuden suunta ja visio voitaisiin luoda pidemmälle samalla hyväksyen sen muutokset matkan varrella:

-- sanoisin vielä että ison vision ja sen pidemmän aikavälin kuitenkin semmosen suunnitelman, tai siis et ku mä en edelleenkään sano et sen tarvis olla mikään semmoinen toimintasuunnitelma, vaan enemmänki just se näkemys ja visio, et mitä kohti halutaan mennä, että se et pitää olla joustava ja muutokseen, et mitä pystyy reagoimaan ja muuttaa sitä kurssia jatkuvasti, et se varmastikki, et mun mielestä me ollaan oltu kohtuu joustavia ja se on auttanu -- (H7)

Selkeän suunnan kaipuun osalta organisaatiossa oltiin kuitenkin menossa parempaan suuntaan. Moni osallistujista kertoi pandemia-aikanakin työstetystä uudesta strategiasta, ja oli tyytyväisiä organisaation tulevaisuuden suunnan ollessa aktiivisen keskustelun ja päätöksenteon aiheena:

-- ollaan nyt tehty, esimerkiks uutta strategiaa, et tää on yks esimerkki siitä et halutaan katsoo tulevaa ja kehittyä ja miettiä et missä asioissa pitäisi kehittyä ja parantaa ja mitkä ne tavoitteet on et kyllä varmaan sitä tahtoa kehittyä löytyy kuitenkin -- (H7)

Toisena aiheena johtamisen yläluokkaan nousi ihmisten johtamisen teema. Tällä käsitteellä kuvataan tässä tutkimuksessa niin sanottuja pehmeän johtamisen (leadership) aiheita. Haastateltavien kuvauksista tunnistettiin esimerkiksi tasapuolinen, empaattinen ja kannustava johtajuus, sekä yhteistä etua ajava, päätöksentekoon ja keskusteluun osallistava johtaminen. Tasapuolisuutta ja johdon kommunikointia ja tukea kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti:

-- sit [on tärkeää] just se semmoinen tasapuolisuus, et huomioidaan koko organisaatio samal tavalla, että ei pelkästään vaikka yhtä toimintoa tai yhtä konttoria vaan siis että kaikki saa sen saman tiedon ja samanlaiset eväät siihen tilanteeseen ja siitä selviämiseen (H7)

Mutta meidän tiimi koki todella, että meidät jätettiin yksin siihen kriisiin, elikkä meille tuli ihan samanlailla lomautukset ku muillekin, vaikka meillä oli kädet nii täynnä hommii et ei meinattu selvitä. -- meiltä ei hirveesti kyselyt että miten menee tai, oli vaan et hyvä, myynnit jatkuu ja meil oli tosi kova duuni saada tehtyä ne, et siinä mieles se oli aikamoista selviytymistä, et mun mielestä siinä ehkä ois voitu kommunikoida enemmän ja tarjota ehkä enemmän sitä apua, että tarviiko jostain muualta ottaa tai muuta. (H3)

-- mä en tiedä pystyyks kukaa siinä vaiheessa johtamaan yritystään niin mut semmosta puhuttiin et ois varmaan kaikille tuonu siihen pahimpaan kriisivaiheeseen, nii



semmosta vähä uskoo ja tsemppii siihen, että on jotain hyötyä nyt ees – niin tavallaan et siihen ois ehkä kaivannu jotain semmosta, et silti että tällä on merkitys mitä teette. (H9)

Vaikka yleisesti moni haastateltava oli tyytyväinen itsenäiseen työnteon tapaan organisaatiossa, haastateltavat kuvasivat suurta tarvetta johdon tuelle pandemia-aikana. Johtamisen merkityksen he kuvasivat yleisesti korostuneen epävarmuuden keskellä, eikä monen haastateltavan mielestä tukea tiimien toimintaan saatu tarpeeksi. Toisaalta johdon merkitystä kannustuksen ja tuen lisäksi nostettiin esiin myös innovointiin ja luovuuteen liittyen, samalla todeten kuitenkin johtamisen haasteellisuus pandemia-ajan kaltaisessa kriisitilanteessa:

-- vaaditaan kyllä aika paljon johdolta kykyä innostaa ihmiset tommosen pandemian keskellä ja sen kaiken uutisoinnin keskellä ajattelemaan positiivisesti ja luovasti ja eteenpäinvievästi, et semmonen mielialan kohottaminen ja sen ylläpitäminen niin se on kyllä tosi tärkeä. (H6)

Aineistosta nousi siis hyvin selkeästi esiin ensinnäkin strategiatyön ja tulevaisuuden suunnan määrittämisen tarve, ja sen suuri tärkeys sekä organisaation toiminnan, että henkilöstön oman näkemyksen osalta. Toisena muutos- ja kriisitilanteen tärkeänä johtamisen alueena nähtiin ihmisten johtaminen.

### **Kulttuuri ja merkityksellisyys**

Aineiston ja sen teoriaohjaavan analyysin kautta kulttuurin aihe nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Kulttuuriin liitetyt osatekijät teoriaviitekehystä luodussa mallissa olivat identiteetti ja merkityksellisyys, arvot ja uskomukset, sekä joustavuus ja avoimuus. Tulokset vahvistivat avoimuuden, sekä identiteetin ja merkityksellisyyden osa-alueita. Näiden lisäksi aineistosta nousi kulttuuriin liittyväksi osatekijäksi luottamus.

Yksi suurimmista yksimielisyyksistä haastateltavien kuvauksissa oli kohdeorganisaation matala hierarkiataso. Sen koettiin pitävän esimerkiksi kommunikoinnin avoimena eri asemien välillä, sekä mahdollistavan ja edesauttavan yhteistyötä. Ilmapiiirin koettiin olevan avoin uusille ajatuksille ja ehdotuksille, ja osallistujat kokivat turvalliseksi tuoda äänensä esiin. Tästä koettiin olevan apua myös päätöksenteon nopeudessa ja henkilöstöä siihen osallistamisessa, sekä uusien innovaatioiden nopeassa eteenpäinviemisessä. Kulttuurin avoimuudesta kerrottiin aineistossa seuraavasti:

-- meil on aika semmonen matalan kynnyksen organisaatio, että saa olla aika paljon mukana monessa, ja voi ottaa yhteyttä melkeen kehen vaan tässä organisaatiossa ihan suoraan et ei oo mitään tämmösiä portaita mitä pitkin pitäsi viedä asioita eteenpäin. Ja on paljon yhteistyötä ja pidetään paljon palavereja eri osastojen välillä -- (H6)

-- kannustetaan siinä et rohkeesti tuoda esiin niitä ideoita ja suhtaudutaan siihen sille positiivisesti, et jokainen tietää varmasti että kaikki ne ideat, hulluimmatkin ideat on niinku tervetulleita. Että en usko että kellään on semmosta että tarvis epäröidä et kyl nimenomaan kannustetaan ja suhtaudutaan positiivisesti -- (H4)

Identiteetin ja merkityksellisyyden osa-alue korostui luottamuksen ohella kulttuurin osa-alueina. Monet haastateltavat kertoivat esimerkiksi organisaation

identiteetin ja brändin, sekä niihin uskomisen ja mahdollisesti samaistumisen luoneen merkittävän syyn myös pandemian aikaiseen sitoutumiseen organisaation eteenpäin viemiseen. Merkityksellisyyttä kuvattiin seuraavasti:

-- kyllä se [mikä tsemppasi kriisissä] on ehkä usko siihen koko yritykseen ja brändiin, ehkä se että tekijät on tosi sitoutuneita tekemään sitä brändiä, nii ehkä se on suurin tekijä siinä, että haluaa viedä sitä eteenpäin ja se kantaa myös tulevaisuudessa. (H8)

-- ollaan jatkettu perheyriksenä et siinä on ollu sellanen kiva jatkumo. Ja tietysti myös se tarinallisuus on myös kuluttajille tärkeä asia ja myös meille. Ja kyllähän sille on syy miksi mä oon ollu niin pitkään, että se brändi on merkityksellinen sekä ne tuotteet ja aidosti voi niinku uskoo omiin tuotteisiinsa ja pystyy seistä niiden takana. (H10)

Merkityksellisyyttä korostivat resilienssin tutkimuksessaan erityisesti McCann, Selsky ja Lee (2009). Kulttuurin muiden osa-alueiden ohella merkityksellisyys nousi tärkeäksi teemaksi haastateltavien kuvauksista, joten käsite lisättiin tuloksiin yläluokan otsikon tasolle.

### **Yksilön resilienssi**

Haastateltavat nostivat pandemia-ajan toiminnalle kriittiseksi tekijäksi yksilön resilienssiin sisältyviä aiheita. Näitä kuvattiin sekä positiivisia, että negatiivisia. Negatiivisista tekijöistä suurimpia olivat kuormittuneisuuden ja jatkuvan epävarmuuden tuntemukset, joita oli ainakin jossain kohtaa pandemia-aikaa kokenut todella moni haastateltavista. Epätietoisuus tulevasta loi epävarmuutta organisaation toimintaan, ja koettiin myös yksilötasolla henkisesti raskaana:

se mikä haittas ja haasto [toimintaa] oli kaikki ne isot kysymysmerkkipallot jotka leijaili yläpuolella. Että kauanko tää kestää, mitä tää tarkoittaa, mitä muut tekee ja miten toimia. Et varmasti ne epävarmuudet kiteyttää sen ajatuksen. (H2)

Yksilöiden kuormittuneisuuden nähtiin konkreettisesti vaikuttavan organisaatiotasolla negatiivisesti esimerkiksi haluttomuutena uusiin ideoihin tarttumiseen ja eteenpäin viemiseen:

-- kyllä mulla on sellanen mielikuva että suhtaudutaan positiivisesti [uusiin ideoihin] ja ollaan enempi innoissaan uusista asioista mutta taas sitte niissä tilanteissa jos joku on tosi kuormittunu ja on kiireinen niin uuden asian vieminen, niin tuota se saattaa tuntua vaikealta -- (H5)

Yksilöiden muutosvastaisuus nostettiin aineistossa esiin liittäen sen esimerkiksi tiettyihin toimintamalleihin tottumiseen pitkäaikaisesti yrityksessä työskennelleenä, tai erimielisyyksiin toiminnan osalta. Muutosvastaisuutta ei tosin kuvattu suureksi ilmiöksi, vaan sitä mainittiin havaittavan silloin tällöin tietyissä tilanteissa. Positiivisia yksilön resilienssin tekijöitä aineistossa olivat esimerkiksi toivo ja luottamus tulevaan, positiivinen suhtautuminen, onnistumisen kokemukset, sekä sosiaalinen tuki. Osallistujat kuvasivat tärkeiksi mielikuvia tulevasta ajasta pandemian väistyttyä, sekä pilkahduksia niin sanotusti normaalista ajasta. Näistä puheenvuoroista nousee esiin yksilön resilienssiin liittyvä toivo ja optimismi:

Huomaa täs koronassa nii kaikki jotenki katseet on selkeesti siel tulevaisuudessa nimenomaan et on se sit ens syksy tai viiden vuoden päästä, nii kaikki jotenki katsoo sinne koko ajan. Vähän semmonen ajatusmaailma et ku tästä nyt selvittää nii sit voidaan tehdä mitä vaan, tai ainaki jotain muuta kun yritetään saada se liikevaihto joka kuukaus. (H9)

Mutta onneks se semmonen kun selvittiin siitä keväästä ja saatiin taas vähän semmonen normaalimpi rytmi käyntiin nii mä luulen et se kyllä jokaisen mielialaa taas kohotti niin että se semmonen venyminen oli helpompaa kun näytti siltä et se kuitenkin lähtee siitä normalisoitumaan sit ihan. Onneksi emme vielä silloin tienny että miten pitkään se tulee kestämään - (H6)

Haastateltavat painottivat yksilön resilienssin tärkeyttä erityisesti pienen organisaation kohdalla. He kuvasivat kokevansa sen merkittäväksi tekijäksi organisaation resilienssille pandemia-aikana.

### **Kokemus ja tietopohja**

Tietopohjan käsitteen malliinsa sisällyttäneen Duchekin (2020) näkemystä vahvistivat haastateltavien puheenvuorot kokemuksesta oppimisesta muutos- ja kriisitilanteissa. Ne koskivat sekä pandemia-ajan sisällä opittuja asioita, sekä myös aiempien muutostilanteiden läpikäyntiä. Pandemian osalta kerrottiin etenkin ennakkoinnin, tapahtumien ja ympäristön tarkkailun, sekä reagoinnin kehityksestä kokemuksen kautta. Tällaisen toiminnan nähtiin selvästi parantuneen esimerkiksi pandemian toisen aallon alkaessa verrattuna koko pandemian alkuun keväällä 2020. Aiemmista tilanteista taas nostettiin esiin erityisesti niin sanottua muutokseen tottumista eli kokemusta muutostilanteista:

No ennen pandemiaa ei välttämättä juurikaan tavallaan valmistauduttu hirveesti muutoksiin, mut et nyt ollaan ehkä opittu paljon asioita. Et jos nyt mietitään tätä kevättä sit versus viime kevättä, niin ollaan osattu ihan eri tavalla ennakoida ja toimia-- et ehkä miten nyt organisaatio on muuttunu nii me ollaan oikeesti nyt paljon valmiimpia, et enää ei kukaan jäädy tai mee siihen paniikkitilanteeseen kun tulee tämän tilanne uudelleen -- (H10)

-- ollaan siis puhuttu paljon just työorganisaation sisälläki, että varmasti jollain lailla [aiemmat muutokset] valmisteli tähän koronaan, vaik oli hyvin erityyppinen keissi ja tilanne, et eihän sinänsä ei pystyny sieltä mitää ottaa mukaan, mut mä uskon et ainaki jos aattelee henkilöstöä, nii semmonen et ollaan totuttu muutokseen nyt ihan täysin eri levelillä --(H9)

Haastateltavat kuvailivat erityisesti siis muutos- ja kriisitilanteiden läpikäynnin auttaneen uudessa muutostilanteessa, vaikka muutokset olivatkin hyvin erilaisia tilanteita. Myös pandemia-ajan sisällä uuden yt-neuvottelukierroksen osalta haastateltavat kuvasivat, kuinka jo kerran läpikäyty tilanne helpotti siihen toista kertaa astumista:

No oikeestaan sitte ku tää [korona-aalto] alko uudelleen nii se ei tuntunu ehkä sitte niin haastavalta enää se tilanne siitä, että jotenki sitte taas ku kumminki tuli yt:t ja lomautukset, nii siin oli jo, tän rumban oli käyny jo kerran läpi -- myös ne [aiemmat muutokset] on myös tietynlailla kovittanu ihmisiä, että kun on ollu tämmösiä suuria ratkasevia tilanteita, niin sinänsä osaa vähän sitte, ettei tuu niin semmonen, et ei oo ollu niin tasaista tai semmosta ennen ku nää, että tämmöset uudetkaan kriisit ei välttämättä tunnu sit niin pahalta -- (H8)

Useat haastateltavat kuvasivat organisaation ikään kuin tottuneen muutokseen. Ennen koronapandemiaa oli koettu toinen merkittävä organisaation sisäinen muutos. Tätä edeltävää aikaa jotkin haastateltavat kuvasivat myös hieman epävarmaksi todeten, että organisaatio on aikanaan käynyt läpi hyvin monenlaisia tilanteita jo ennen näitä kahta merkittävää muutos- ja kriisitilannetta. Jatkuvaa muutosta pidettiin positiivisena syystä, että uusien tilanteiden kohdalla muutos voisi olla toimintaa enemmän järkyttävä asia, mikäli toiminta olisi aiemmin ollut hyvin tasaista ja yllätyksetöntä:

-- semmonen muutokseen turtuminen jopa, et enää ei oikeen mikä yllätä, että vähä et no mitäs seuraavaksi -menteliteetti, mikä on ihan tervettäkin, koska sit jos on pitkään urautuu nii se on niin iso shokki sit systeemiin, jos jotain pientäki tapahtuu, et semmoset mä ainaki uskon et täs on nämä kaksi isoa muutosta tuonu mukanaan -- (H9)

Eräs haastateltavista kuvasi jatkuvien muutosten vaikuttaneen suoraan muutostavastaisuuden vähenemiseksi:

Uskon kerran nyt kun näitä muutoksia todellakin on tullut, niin tota varmasti semmone muutosvastaisuus, niin semmonen on pakostikin hävinny vähän kaikesta. Et mä uskon että niihin muutoksiin osataan vähän suhtautua semmosina että mikä tahansa on mahdollista. Se suhtautuminen on ehkä sitte... en mä tiiä onkse positiivista, mutta ei ainakaan niin vastahankaista, että sitte kaikki ehkä ymmärtää ne muutokset paremmin. -- (H4)

Haastateltavien kuvailun perusteella tietopohjan merkitys organisaation resilienssille on merkittävä. Heidän mukaansa organisaation resilienssiä voidaan kasvattaa erityisesti organisaation tietopohjan ja kokemuksen kautta. Tämä näkökulma vahvistaa teoriaviitekehyksen mallia tietopohjan osalta.

#### 4.2.3 Ennen muutos- tai kriisitilannetta

Tässä luvussa avataan tuloksia tekijöistä, jotka haastateltavat kokivat merkittäviksi pandemian aiheuttaman muutos- ja kriisitilanteen keskellä, mutta jotka liittyvät erityisesti tätä edeltävään aikaan. Aineiston analyysissa ennen-ajankohdalle teemoiteltiin haastateltavien selkeästi tälle ajankohdalle sijoittamat vastaukset, sekä ne tekijät, joita ei oltaisi muutoksen hetkiselällä toiminnalla pystytty luomaan: organisaation täytyy esimerkiksi omata resursseja ennen muutos- tai kriisitilannetta hyödyntääkseen niitä sen keskellä. Teoriaviitekehyksen pohjalta luodussa mallissa kyseisessä vaiheessa esiintyneet tekijät eli resurssit, sekä tarkkailu ja varautuminen jäivät lähes sellaisenaan teemoiksi myös tämän tutkimuksen tuloksiin kyseiselle aikavaiheelle. Ensimmäisenä näistä syvennyttään resursseihin liittyviin tuloksiin ennen muutos- tai kriisitilannetta.

#### Resurssit

Teoriaviitekehyksen pohjalta luodussa organisaation resilienssin mallissa esiin nostetaan resurssien riittävyys myös yllättävissä tilanteissa, joka vahvistui aineistossa ikään kuin negaation kautta. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat ko-

kivat taloudellisten resurssien vähyden haasteelliseksi kriisitilanteessa. Resursseista viitattiin taloudellisiin resursseihin ja niiden säästötoimenpiteisiin, sekä henkilöstö- ja aikaresursseihin. Haastateltavat kuvailivat organisaationsa henkilöstön pieneksi verrattuna pandemian aikaisten työtehtävien määrään, sekä vertasivat niitä pandemiaa edeltävän ajan hieman suurempiin tiimikokoihin ja aiempaan normaaliin työmäärään. Resurssien vähyden haastateltavat yhdistivät kerronnassaan useasti juuri yrityksen pieneen kokoon.

-- no kyl tietysti se et ku on pieni porukka jo valmiiksi ja sit se resurssipula nii sehän näkyy kyl monessa tekemisessä -- (H7)

Ehkä sitte on haitannu se, että koko ajan pitää niinku säästää. Ja pitää selvitä pienillä kuluilla. Ehkä se on se, mikä haittaa. Ja se että pitää selvitä pienemmillä resursseilla, pienemmällä henkilökunnalla -- (H4)

-- toisaalta pienellä yrityksellä ei välttämättä oo resursseja. Et kun multakin on lähtenyt tiimistä yksi nii mietitään et mitä tehdä, ei välttämättä kannata suoraan palkata uutta ihmistä -- (H10)

Resurssien vähydestä ja sen aiheuttamista haasteista kerrottiin eniten viitaten kriisitilanteen keskellä olemiseen. On kuitenkin selvää, että yrityksen täytyy omata resursseja jo ennen yllättävää tilannetta, jotta se pystyy niitä hyödyntämään muutoksen keskellä selviytyessään. Haastateltavien kanta oli selkeästi, että ihannetilanteessa kriisi- tai muutostilanteessa olisi käytettävissä enemmän resursseja.

### **Ennakointi ja varautuminen**

Haastateltavat kuvasivat erilaisten muutostilanteiden ennakointia ja niihin varautumista hyvin tärkeänä. He kokivat organisaatiossa seurattavan ja tarkkailtavan alansa markkinoita, mutta kilpailijoiden tarkkailun lisäksi erilaisiin uhiin varautumista ei koettu tehtävän kovinkaan paljon, eikä haastateltavien mielestä riittävästi. Tosin tätä mielipidettä rinnastettiin myöskin rajallisiin resursseihin, ja jälleen yrityksen pieneen kokoon, eikä hyvin perusteellista varautumista eri tilanteisiin nähty sen takia mahdolliseksi:

-- no kyllä mulla on vähän sellanen tunne että kyllähän niihin [muutos- ja kriisitilanteisiin] voisi valmistautua vähän proaktiivisemmin ettei se olis vaan semmosta reaktiivista. -- se on ihan suoraan sanoen myös ihan resurssikysymys että pystyykö ottaa sen kristallipallon eteen, et jos näin tapahtuu niin miten sitte toimitaan, että sellasta ajan luksusta ei meillä valitettavasti ole nyt eikä oo ollut. Mut kokisin silti että se ois tosi tosi tärkeätä et sieltä just työryhmä istuis pöydän ympärillä ja kävis miettimään, mitä on semmoset mahdolliset skenaariot, mihin meidän pitäs varautua. (H2)

-- kyllähän niihin [muutos- ja kriisitilanteisiin] tietenki täytyy valmistautua jollaki tasolla. Mut tää kyseinen muutos on nyt kyl ollu semmonen et tähän ei varmaan kukaan osannu valmistautua kun oli kyseessä kuitenkin niin poikkeuksellinen, mut kyllä tällösiin pienempiin muutoksiin nii täytyy olla valmistautunu ja nähdä niitä etukäteen ja koko ajan niitä kaikkia skenaarioita et mitä voi tulla tapahtumaan ylipäättään markkinois tai missä tahansa. (H6)

Toisaalta, kuten haastateltava H6 edellisessä toi esiin, koronapandemia nähtiin poikkeuksellisenä tilanteena, jota olisi ollut lähes mahdoton ennustaa etukäteen. Siten kattavaa varautumista mahdollisiin tilanteisiin myös kyseenalaistettiin:

-- osottiko korona sen, että vaan turhaahan näitä on ennustaa koskaan koska se saattaa tulla puskista ihan ja näin, että pystyykö niin spesifisti ennustaan ja varautuu että se kannattaa? (H2)

Ennakoinnin vähyyttä tosin kuvattiin ikään kuin paikattavan organisaation nopeudella reagoida ja vastata muutokseen. Myöskään tulevaisuuden suunnittelua haastateltavat eivät kokeneet tehtävän merkittävän pitkälle. Eräs haastateltava kuvasi aiheita seuraavasti:

-- siis toisaalta muutokset tapahtuu tosi nopeesti ehkä että sitte taas että onko siinä hirveesti sitä ennakointia -- musta tuntuu itsestä ainakin siltä että sitten kun vertaan vaikka johonkin edelliseen firmaan missä sitte puhuttiin ehkä pidemmällä aikajännteellä asioista että tota mitä on tulossa ja täällä toimitaan sillee nopeemmin ja ketterämmin. (H4)

Yleisesti useat haastateltavat kuvailivat ennakointia ja varautumista muutos- ja kriisitilanteisiin tärkeänä. Moni toivoi tätä tehtävän organisaatiossa nykyistä laajemmin, mutta totesi resurssien rajallisuuden tulevan vastaan ajan käyttämisessä niin sanottuihin "mitä jos" -tilanteisiin ja niihin reagoinnin suunnitteluun. Ennakoinnin ja varautumisen puutetta koettiin osittain korvattavan nopealla reagoinnilla eteen tuleviin muutoksiin. Yrityksen kokoluokka liitettiin tähän aiheeseen jälleen positiiviseksi tekijäksi, joka mahdollisti nopean reagoinnin ja toiminnan muutostilanteen edessä.

#### 4.2.4 Muutos- tai kriisitilanteen aikana

Tässä kappaleessa avataan tuloksia, jotka kohdistuivat muutos- tai kriisitilanteen aikaiseen teemaan, eli tässä tutkimuksessa pandemia-ajan alkuun ja sen keskelle. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla päädyttiin luokittelemaan tekijät viiteen eri teemaan. Näitä ovat tiedostaminen ja viestintä, resurssit ja rakenne, innovatiivisuus, kehittäminen ja rohkeus, sopeutuminen ja joustaminen, sekä viimeisenä reagointi, päätöksenteko ja tehokkuus. Tuloksia verrataan pääasiassa teoriaviitekehityksen kokoavaan malliin organisaation resilienssin rakentumisesta. Ensimmäisenä tuloksia käsitellään tiedostamisen ja viestinnän osalta.

##### Tiedostaminen & viestintä

Tiedostamisen ja viestinnän aiheet nousivat aineistosta esiin hyvin vahvasti muutos- ja kriisitilanteen aikaisessa vaiheessa. Tämän yläluokan alle sisällönanalyysissa sijoittuivat tilanteen ymmärryksen ja kartoittamisen, sekä johdon viestinnän ja sisäisen viestinnän alaluokat. Koronapandemian alkuvaiheessa jotkin osallistujat kuvasivat kokeneensa ikään kuin alkujärkytystä ja hämmennystä ennennäkemättömän tilanteen ja epävarmuuden osalta. Useat kuvailivat kuitenkin suhtautuneensa tilanteeseen realistisesti kartoittamalla, sekä yrittämällä ymmärtää ja sisäistää tilannetta. Erityisesti aineistosta toimintaa

edistäneenä tekijänä nousi proaktiivisen, toimintalähtöisen ja ratkaisuhakuisen otteen korostaminen, joka vaati ensin tilanteen sisäistämistä ja ymmärtämistä. Eräs haastateltavista koki tilanteen hyväksymisen olleen erityisesti yksi pandemian keskellä selviytymisen ja pärjäämisen mahdollistaneista tekijöistä:

Kaiken tän keskellä niin kyl mä sanosin niin että on onnistuttu hyvin ja siihenkin vaikuttanu varmasti se oma asennoituminen ja semmonen positiivisuus semmonen että kaikki ollaan hyväksytty se tilanne ja haluttu tehdä parhaamme -- (H4)

Haastateltavat kuvasivat johdon viestinnän liittyvän tilanteen tiedostamiseen ja hyväksyntään, myös muun muassa päätösten ja muutostoimenpiteiden perustelun osalta. Näiden toimien ymmärtäminen koettiin myös hyvin tärkeäksi, ja johdolla koettiin olevan vastuu päätettyjen toimenpiteiden perustelusta. Tämän lisäksi myös sisäinen keskustelu edisti ymmärtämistä:

Tietenki siinä tilanteessa ehkä tärkeintä oli se et käytiin keskustelua henkilökunnan kanssa niin siinä mun mielestä aika hyvin onnistuttiinkin että pystyttiin perustelemaan se että miksi tää on nyt tarpeellista ja miksi tähän on mentävä - (H6)

Viestintään liittyen aineistosta nousi paljon organisaation heikkoudeksikin kuvattuja negatiivisia näkemyksiä. Sekä johdon, että sisäisen viestinnän toimivuuden ja riittävyuden osalta haastateltavien näkemyksissä oli välillä suuriakin eroja. Jotkut kokivat, että johto viesti kriisitilanteessa riittävästi ja selkeästi, ja toiset nostivat esimerkeiksi tiettyjä tilanteita, joissa johdon viestintä oli koettu todella huonosti ajoitetuksi, tai ajattelemattomaksi. Nämä koettiin yksittäistapauksiksi, mutta vaihtelu mielipiteissä johdon viestinnän osalta oli suurta. Esimerkiksi ensimmäisten yt-neuvotteluiden avoimeen viestintään ja osallistamiseen oltiin tyytyväisiä, kun taas toisen kierroksen tiedottamisessa koettiin liittyneen paljon parantamisen varaa. Toisen kierroksen lomautustarpeet olivat lopulta todellisuudessa merkittävästi pienemmät, mutta tätä ei ilmoitushetkellä kommunikoitu. Viestintää ja neuvotteluita kuvattiin seuraavasti:

Avoin kommunikaatio mun mielestä kaikki kaikessa et autto, mä koen että yt-neuvotteluissa, mitkä oli varmaan ne päällimmäiset keskustelukanavat viime keväänä, niin asia siis puhuttiin tosi avoimesti auki johdon toimesta. Ja tuota semmosella tosi inhimillisellä ja kaikille ymmärrettävällä tasolla. Ja tuota osallistettiin henkilöstöä myös, joten tässä tietenkä niinku lain vaatimissa puitteissa, että oli yt-edustajat ja muut kaikki sai kyllä varmasti halutessaan äänensä kuuluviin asian äärellä -- (H2)

-- tuntukin että nää [toinen yt-kierros] oli ehkä jopa turhat yt:t kun ne lomautukset olikin niin pienet. Eli tavallaan annettiin työntekijöille tosi paljon epävarmuutta ja mielipahaa, ja tälläistä et ollaan just joulukauppa tehty kaikkemme liian pienillä resursseilla, ja sitte tulee heti yt:t uudelleen, ihan vaan varmuuden vuoksi, että jos kauppa ei käykään. -- Tietenki oli positiivista se, et lomautuksia ei paljon tullut, mut sit just se, et no oliko tää tarpeellista. Ja oliko tää kiitos siitä, et me tehtiin oikeesti ihan niska limassa töitä loppuvuosi -- (H1)

Yleinen avoin kommunikaatio, johon haastateltava H2 viittasi, ei ollut usean osallistujan mielestä läsnä kriisitilanteen keskellä. Moni koki viestinnän organisaatiossa olevan vielä riittämätöntä, vaikkakin tilanteen nähtiin parantuneen jonkin verran ajan kanssa nostaan asiaa välillä keskusteluun. Koronapandemian

aikana, kuten keskustellussa aiemmassa muutostilanteessa koettiin vastaavaa viestinnän avoimuuden, riittävyyden ja oikea-aikaisuuden puutetta:

Ehkä tää avoin kommunikoinninpuute, oli niinku ehkä semmonen isoin haitta molemmissa [muutoksissa], elikkä pidettiin ihmisiä vähän pimennossa tai ei välttämättä edes muistettu kommunikoida, mut ehkä tää kommunikointi ja no koronas se varmasti sit on se ihmisten hajallaanolo eli myöski siihen sit tulee se kommunikointivaikeudet - (H3)

Vaikka aiemmin mainittu koettu matala hierarkia ja sen tuoma avoimuus kommunikoinnille nousi esiin hyvin positiivisena tekijänä, viestinnässä nähtiin samalla muita haasteita, etenkin pandemia-aikana. Koronapandemian keskellä etätyön ja etenkin lomautusten koettiin hankaloittaneen yrityksen sisäistä viestintää ja yhteistyötä merkittävästi:

-- kyllähän se sinänsä raskasta aikaa oli ku se oli kaks viikkoa - kaks viikkoa -sykli [lomautuksia] silloin, ja sitte vielä se että koko periaatteessa ydinryhmä teki sitä samaa nii sitte ei vai ikinä tienny et kuka on millon, tai siis tiesi, mutta se että se vaikeutti sitä, et no tuo henkilö on nyt lomautettu ku mä oon töissä, ja mun pitäis kommunikoida nyt hänen kanssa, nii se oli vähän semmosta -- (H8)

Se oli vähän semmosta niin sanottuu rikkinäistä puhelinta välillä, että asioiden eteenpäin vieminen oli vähän haasteellista. Koska sitte kumminki niin moni liittyy niin, kaikki yhdessä tehdään sitä asiaa, et saa sit sen kokonaisuuden eteenpäin. (H4)

Haasteiden lisäksi pandemian aiheuttamalla etätyövaatimuksella nähtiin kuitenkin myös joitain positiivisia vaikutuksia viestinnän osalta. Niiden eteen tehtiin toimintatapojen muutoksia, joista esimerkiksi palaverikäytäntöjen osalta vaadittiin avoimempaa ja koko henkilöstöä osallistavaa viestintää. Tämä huomioitiin päätöksenteossa ja luotiin uusi toimintatapa, joka lisäsi avointa viestintää organisaation sisällä:

-- meil on tullu paljo avoimempaa kommunikointia ja meil on lisätty tämmösiä kuukauspalavereja ja muita nii ne on kaikki auttanu siinä että se kommunikointi on avoimempaa, eli mä uskoa et nyt jos tulee uusia kriisejä nii ehkä me selvitään vähä eri tavalla niistä jatkossa -- (H3)

Teoriaviitekehysten yhteen kokoavassa mallissa tiedostamisen teema sisälsi seuraavat aiheet: hyväksyntä, sensemaking, aktiivinen ratkaisujen haku, sekä kommunikaatio. Näistä kommunikaatio muutettiin viestinnän käsitteeksi, ja vahvan aineistosta korostumisen takia se nostettiin yläluokan tasolle aineiston analyysissa. Viestinnän osalta korostuivat sen riittävyys, selkeys, avoimuus ja ajantasaisuus. Hyväksynnän ja aktiivisen ratkaisujen haun paikat mallissa vahvistuivat tämän tutkimuksen aineiston osalta. Hyväksyntä koettiin vaatimukseksi aktiiviselle ratkaisujen hakemiselle, ja molemmat nähtiin hyvin tärkeinä osina organisaation toimintaa muutos- ja kriisitilanteen keskellä. Sensemaking, eli Duchekin (2020) kuvaamana ratkaisun luomisen, toteuttamisen ja kehittämisen jatkuva kehä ei erityisesti noussut esiin tämän tutkimuksen aineistosta, mutta tällä ei voida tokikaan poissulkea sen tärkeyttä organisaation resilienssille. Tämän tutkimuksen tuloksiin teoriaviitekehyksessä esitetty käsite ei



kuitenkaan aineiston kautta vahvistunut. Tiedostamisen teemaan tuloksissa sisällytetään myös tilanteen kartoittamiseen liittyvät tekijät, kuten jatkuva ulkoisen tilanteen ja sisäisen toiminnan seuranta ja kartoittaminen.

### **Sopeutuminen ja joustaminen**

Sopeutumiskyky ja joustavuus nostettiin teoriaviitekehyksessä aiemman tutkimuksen osalta yhdeksi aivan keskeisimmistä tekijöistä organisaation resilienssille. Kohdeorganisaatiossa tehtiin pandemian aikana useita toiminnan muutoksia tilanteeseen sopeutumiseksi. Aiemmista suunnitelmista joustettiin, ja toimintaa suunnattiin tärkeimmille liiketoiminta-alueille tilanteen kannalta. Toiminnan kuvattiin muuttuneen radikaalisti tuloksen tekemiseen keskittyväksi taloudellisesti haastavana aikana. Haastateltavat näkivät toiminnan sopeuttamisen ja organisaation kyvyn joustaa toiminnassaan hyvin kriittisenä teemana muutos- ja kriisitilanteesta selviämisessä. Yrityksen pientä kokoluokkaa korostettiin suurena etuna toiminnan suunnan muutoksessa:

-- pienenä yrityksenä ni helposti mukaudutaan tällöisiin pandemian tyyppisiin tilanteisiin et niinku ollaan vikkeliä toimimaan ja tekemään. (H10)

Pandemian keskellä olennaisimpia toimintoja, kuten verkkokauppaa korostettiin vahvasti. Verkkoon siirrettiin myös aiemmin vain kivijalkamyymälöissä ollutta tiettyä valikoimaa. Tämä päätös koettiin osittain brändin identiteetin vastaiseksi, mutta lopulta päätös oli kriisissä selviytymisen kannalta merkittävä:

Meidän verkkokaupan myynnithän oli ihan mielettömän hyvät ja siis semmoset et ne ei koskaan oo ollu sillä tasolla, et me kyl pelastettiin siillä tosi paljon et me laitettiin kaikki paukut sinne ja se oli mun mielest semmonen onnistuminen, ja just se että vietin myös se [tietty] valikoima sinne verkkoon niin se kyl pelasti sen loppukevään myynnin ihan täysin - (H7)

Joustamista kuvailtiin erityisesti toiminnan joustamisena, ja se liitettiin vahvasti myös itse henkilöstön joustamiseen toiminnassa. Myös henkilöstön sitoutumista korostettiin vahvasti edellytyksenä toiminnan muutoksen ja tehokkuuden mahdollistamiseksi. Eräs haastateltavista kuvasivat joustamista seuraavasti:

-- työskenneltiin paljo pienemmällä porukalla ja tehtiin vähän poikkeuksellisiaki työvoroja, nii kyl meillä koko tiimi ymmärsi miksi asioita pitää tehdä niin ja olivat sitoutuneet siihen et joustetaan ja jokainen kyllä teki kaiken sen mitä tehtävissä oli sen eteen et saatas paras mahdollinen tulos siinä tilanteessa - (H6)

Teoriaviitekehyksen kokoavassa mallissa sopeutumisen yläotsikon alta löytyneitä osia nousi aineiston myötä otsikkotasolle, ja myös eri teemoihin. Joustaminen korostui aineistossa merkittävästi, joten se nostettiin otsikkotasolle. Tilanteeseen mukautuminen ja proaktiivisuus vahvistuivat aineistossa. Tukevat valta- ja vastuurakenteet eivät tämän tutkimuksen aineistossa olleet erityisesti näkyvissä, mutta vastuu- ja roolijakoja sivuttiin muutamissa haastatteluissa.

Uutena näkökulmana aineisto korosti joustavuuden osalta henkilöstön näkökulmaa ja sitoutumisen merkitystä joustavuuteen. Tätä ei teoriaviitekehykseen sisällytetyissä tutkimuksissa tuotu erityisesti esiin.

### Resurssit ja rakenne

Resurssit ja niiden riittävyys ja rajallisuus liitettiin aikaan ennen muutos- ja kriisitilannetta. Resurssien vähyys koski kohdeorganisaatiossa merkittävästi myös pandemia-aikaa. Ne vähenivät myös henkilöstön vaihtumisen takia, kun uutta henkilöstöä ei palkattu tilalle työntekijän jättäessä organisaation pandemia-aikana.

Tilanteen aikana resurssien osalta teoriaviitekehelyssä korostettiin erityisesti resurssien uudelleenjärjestelykykyä, ja tämän mahdollistavaa organisaatorakenteiden joustoa. Aineisto vahvisti täysin resurssien uudelleenjärjestelykyvyn merkitystä muutostilanteessa. Etenkin vähäisten resurssien määrän takia uudelleenjärjestely koettiin merkittävänä tekijänä toiminnan kannalta. Moni haastateltavista kuvasi pandemia-aikana tehtyä joustamista omasta työnkuvas- ta tai yksiköstä. Näistä joustettiin tarvittaessa auttaen kriisin keskellä merkittä- vimpiä toimintoja. Työtehtäviä jakamalla vähennettiin myös lomautustarpeita. Resurssien uudelleenjakoa kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

Ja tietysti sit ollaan tietysti sisäisesti kartotettu ihmisten potentiaalia et kuka vois työskennellä ja tehdä multitaskingia, kun ei haluta lomauttaa, elikkä jos sä oot myymälässä töissä nii sit sä voit vaikka auttaa aspaä et pystyy tavallaan ole useemmas- sa toimipisteessä töissä -- (H10)

Organisaatorakenteen osalta tehtävänjakoon liittyen ei kuvailtu erityisiä haas- teita. Tähänkin aiheeseen rinnastettiin pienen yrityksen mahdollisuutta muut- taä toimintaa melko vaivattomasti. Haasteita organisaatorakenteeseen liittyen kuvattiin lähinnä yrityksen jakaantumisen vuoksi. Maantieteellinen sijainti kahdessa eri kaupungissa loi monen osallistujan mielestä kahtiajakoa organi- saatioon. Yhteistyö, yhteisöllisyys ja tasapuolinen johdon viestintä eivät kaik- kien mielestä toteutuneet aina parhaalla mahdollisella tavalla tästä syystä:

Me ollaan kahdessa kaupungissa, elikkä [kaupunki 1:ssä] on osa tukitoiminnoista ja sitte osa on täällä [kaupunki 2:ssä], ja sit meillä on myymälöitä myöskin [kaupunki 1:ssä] ja sitte täällä [kaupunki 2] päässä kaks, elikkä me ollaan vähä sillee jakaannut- tu, se tietysti tuo omat haasteensa siihen semmoseen yhteisöllisyyteen ja siihen yh- dessä tekemiseen -- (H7)

Myös organisaation sisällä eri tiimien välillä koettiin jossain määrin etääntymis- tä ja viestinnän ja yhteistyön haasteita:

-- valitettavasti nää muut tiimit on jääny niinku etäämmälle ja on ehkä vähän sem- mosta vois sanoa pientä kuilua verkkokaupan ja myymälöiden välillä ja tällasia niin- ku ehkä pieniä ristiriitoja siellä kokonaisorganisaatiossa -- (H3)

Sosiaaliset resurssit esiintyivät sekä teoriaviitekehelyssä, että vahvasti tutkimuksen aineistossa. Haastateltavat korostivat erilaisia sosiaalisten resurssien osia merkittävänä tekijänä koronapandemia-ajan keskellä organisaatiossa. Esimerkiksi yhteisöllisyys ja yhteishenki, sekä luottamus, yhdessä tekeminen ja hyvä työilmapiiri auttoivat organisaatiota eteenpäin kriisissä haastateltavien kuvaamana. Positiivinen asennoituminen, tsemppaava

ilmapiiri ja huumori luettiin myöskin aineistosta nousseisiin sosiaalisiin resurssihin. Näitä aiheita haastateltavat kuvasivat seuraavasti:

-- ehkä semmonen, se vertaistuki tai semmonen et ollaan puhuttu asioista ja kollegoiden kanssa ja sitte tiimin kesken avoimesti, sekä niist haasteista että sitte toisaalta onnistumisista, ja yritetty tsempata niissä asioissa mitkä on menny hyvin, niin sit nostaa myöskin niitä asioita (H7)

-- se luottamus ihmisiin ja omaan tiimiin autto ainaki itellä, et mä luotin kyllä et tiimiläiset osaa ja tekee ja vaik on ite poissa ja muuta, ja just se keskinäinen luottamus ja se huumori oli varmaan -- just se huumori varmaan oli se kaikkein paras, eli ihmiset toisinsanoen, omat kollegat. (H3)

Resurssien ja rakenteen osalta aineisto vahvisti kattavasti teoriaviitekehystä luotua mallia. Esimerkiksi McCann, Selsky ja Lee (2009) kuvasivat resurssien uudelleenjärjestelykykyä yhdeksi keskeisimmistä resilienssin tekijöistä.

### **Innovatiivisuus, kehittäminen ja rohkeus**

Kuten jo ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä, aineistosta nousi pandemia-aikaan liittyen samankaltaisia innovatiivisuuden, kehittämisen ja rohkeuden aiheita. Toiminnan kehittäminen ja uudistaminen korostuivat aineistosta vahvasti, ja esimerkiksi parempien toimintatapojen aktiivinen etsintä ja toimeenpano nähtiin tärkeänä toimintaa edistävänä tekijänä pandemian keskellä. Suurin osa haastateltavista näki organisaation pyrkivän tällaiseen toimintaan:

-- kyllä mun mielestä koko ajan pyritään parantamaan ja luomaan uusia [toimintatapoja] ja varsinki tämmösis poikkeuksellisis tilanteissa niin hyvinkin aktiivisesti yritetään löytää uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia -- mutta kyllä mun mielestä nii ihan koko organisaatio osallistuu tähän. (H6)

Toiminnan rohkeutta, kokeilua ja muutokseen positiivisesti suhtautumista korostettiin muutos- ja kriisitilanteissa toimintaa edistävinä piirteinä, ja esimerkiksi innovointiin ryhdyttiin melko pian pandemia-ajan alun jälkeen:

Kyl mä sanosin että kuitenkin se, kun meillä korostetaan semmosta rohkeutta, ja semmosta positiivista ajattelua, ja sitte ollaan valmiita kokeilemaan ja tekemään muutoksia, ja se että kaikki sitoutuu näihin muutoksiin ja tämmösiin toimenpiteisiin mitä tässä on täytyne tehdä, niin kyl mä uskon että nämä on niitä selviytymisen avaimia. (H4)

-- sitte jossain vaiheessa [pandemia-aikaa] me just itse, meil tuli vähän tämmönen tsempparihenki ja me alettiin just ideoimaan - et jotenki lähtee tähän mukaan, se oli varmaan tää tyypillinen kaari kaikilla, sen alkujärkytyksen jälkeen, niin sitte tuli ensi toi vaihe et sit tehtiin tosi paljo just sitä ideointia ja muuta - (H9)

Organisaatiossa tehtiin joitakin rohkeita päätöksiä pandemia-aikana, joista osan koettiin riitelevän yrityksen brändin kanssa. Riskinotto kuitenkin lopulta kannatti, ja kyseistä valintaa kuvattiin jopa pandemia-ajan toimintaa pelastaneeksi valinnaksi. Tällainen rohkeus identiteetistä poikkeamiseen kriisitilanteessa edisti organisaation resilienssiä, ja oli hyvä esimerkki Hamelin ja Välikankaan (2003) ja Denyerin (2017) korostamasta rohkeudesta haastaa organisaation pe-

rimmäisiä arvoja ja oletuksia. Aineistossa korostui myös yhdessä tehtävä luova ajattelu ja toimintatapojen kehittäminen sovittaen niitä uuteen tilanteeseen. Yksi haastateltava kuvasi luovaa toimintaa suoraviivaisten säästötoimenpiteiden välttämisestä uudelleen kohdistamalla henkilöstöresursseja:

-- semmonen ehkä luovuus vielä, että osataan ajatella siinä kriisitilanteessa myös laitikon ulkopuolelta eikä sit esimerkiksi nyt suoraa, menee huonosti, lomautetaan puolet, vaan että oisko sit jotain muita luovia keinoja miten pystyttäs sitte henkilöstöä käyttää tai miten voitais nostaa sitä myyntiä ja taata liikevaihtoa -- et jos organisaatio pystyyki keksimään jotain semmosii toimenpiteitä mitkä nostaaki sit sieltä muiden joukosta ja tehdäänki vaik huipputuloks. (H9)

Kehittämisen ja innovaatioiden aiheet nähtiin tärkeänä, mutta muutamat haastateltavat näkivät niissä kuitenkin vielä kehittämisen varaa organisaation osalta. Esimerkiksi varovaisuus ja resurssien puute liitettiin negatiivisiksi tekijöiksi innovointiin ja uudistamiseen liittyen:

-- ei oikeen uskalleta lähteä siitä kokeileen uutta, että kovasti organisaatio haluais olla semmonen innovatiivinen ja edelläkävijä asioissa, mun mielest se ei käytännössä ehkä vielä tällä hetkellä ihan ole niin kuitenkaan -- keskustelu on ihan avointa, mut sitte se on myös samalla mun mielest aika semmosta varovaista ja just sitä että ehkä niinku varotaan myöskin asettamasta mitään esimerkiksi kauheen kunnianhimosia tavoitteita (H7)

-- [koronasta johtuen] resurssit on tosi tiukoilla, eli yleensä ku tulee hyviä ideoita, niin ne maksaa. Et se ei oo ilmasta kovinkaan usein kehittää jotain hienoa innovatiivista. Eli suhtautuminen on aina niinku positiivinen ja hyvä, mutta resurssit on ihan minimaaliset. (H1)

Tähän teemaan liittyvät innovatiivisuus, avoimuus ja proaktiivisuus olivat teoriaviitekehityksen kokoavassa mallissa sopeutumisen otsikon alle sisällytettyjä tekijöitä. Muun muassa Texeiran ja Wertherin (2013) ja Denyerin (2017) painottamat kehittämisen, innovaation ja luovuuden aiheet nousivat aineistosta kuitenkin niin vahvasti, että ne ansaitsivat tässä tutkimuksessa oman otsikkonsa organisaation resilienssin tekijöihin muutos- ja kriisitilanteen aikaiseen aikavaiheeseen.

### **Reagointi, päätöksenteko ja tehokkuus**

Pandemian alkuvaiheessa uutisiin reagoitiin haastateltavien mukaan nopeasti. Aineistossa reagointia ja siihen liittyvää päätöksentekoa painotettiin hyvin paljon ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämisen ohella myös pandemia-ajan käsittelyn yhteydessä. Saatuun tietoon toiminnalla vastaamisella nähtiin merkittävää hyötyä kriisitilanteesta selviämisessä. Päätöksenteon nähtiin kulkevan käsi kädessä reagoinnin kanssa: nopea toiminnan muutos vaatii rohkeaa ja jämäkkää päätöksentekoa. Saatavilla olevia uutisia seurattiin organisaatiossa tarkkaan tietoisuuden kasvattamiseksi ja nopean reagoinnin mahdollistamiseksi. Johdon nopeaan reagointiin ja jämäkkään päätöksentekoon oltiin yleisesti hyvin tyytyväisiä:

-- meillä on kuitenkin reagoitu ihan nopeasti. Sillee reagoitu nopeasti ja niinku ajantaisesti seurattu aktiivisesti johdon tasolta tilanteen kehittymistä -- mä koen, että sii-

nä on onnistuttu, että oikea-aikaisesti sen hetkisillä tiedoilla pystyttiin tai johto pysty - nehän ne ratkaisut tietenki tekee - että pysty tekemään oikea-aikaisia ratkaisuja tosiaan käsillä olevilla tiedoilla, koska muita tietojahan ei ole, kuin ne mitkä siinä hetkessä oli -- (H2)

Toimiin sisältyi yt-neuvotteluiden ja muiden säästötoimenpiteiden käynnistämistä, kivijalkaliikkeiden väliaikaista sulkemista, sekä erilaisia muita toimia liittyen esimerkiksi tavarantoimittajien tilausten perumiseen. Toimintaa ja resursseja suunnattiin tilanteessa tärkeimmiksi nähtyihin liiketoiminnan osiin:

Mut mun mielestä ihan äärimmäisen nopeesti reagoitiin kun korona alko ja myymälät meni kiinni, niin kaikki panostus laitettiin verkkokauppaan, mikä oli järkevää. Ja kyllähän sitä verkkokauppaa vieläkin pidetään prioriteetti ykkösenä, kun kävijämäärät liikkeessä ei oo niin isoja ja normaalilla tasolla -- (H1)

Tehokkuuden osalta resurssien uudelleenkohdistamisen lisäksi haastateltavista useat painottivat yrityksen korkeaa riippumattomuutta ulkoisista toimijoista. He kuvasivat organisaatiossa tehtävän mahdollisimman suuri osa toiminnoista sisäisesti, eikä ulkoistettuja toimia juurikaan ole. Tämä nähtiin etuna tehokkuuden kannalta pandemian kontekstissa, sillä esimerkiksi tarjouskampanjoita pystyttiin luoda, kuvata, ja markkinoida nopealla varoitusaajalla, kun näitä toimintoja ulkoistaessa vastaavat nopean aikataulun muutokset olisivat lähes mahdottomia toteuttaa.

Pandemia-ajan resurssipulan ja toiminnan tehokkuuden vaatimuksien osalta aineistosta nousi negatiiviseksi koettuja puolia. Pitkään jatkuneen kriisitilanteen kohdalla pidemmän tähtäimen suunnittelutyö jouduttiin jättämään pois lähes kokonaan. Aika jouduttiin käyttää välttämättömien töiden tekemiseen resurssipulan takia:

-- ennen koronaa kuitenkin sä pystyit tekemään enemmän myös semmosta, suunnitelmia ja semmosta ajattelutyötä ja vähän strategisesti miettimään tulevaa ja näin, mut et nyt ehkä enemmän mennään silleen et tehdään se mitä ehditään. (H7)

Tämä koettiin pandemia-ajan pitkään jatkumisen takia monen haastateltavan mukaan turhauttavalta ja myös osaltaan epävarmuutta luovalta. Teeman aiheissa on huomattavissa joitakin päällekkäisyyksiä muiden yläluokkien aiheiden kanssa, mutta kokonaisuudessaan reagointia, päätöksentekoa ja toiminnan tehokkuutta korostettiin aineistossa paljon, joten teema nousi aineiston analyysissä yläluokan tasolle.

## 5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Keskustelu tuloksista

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella haastateltavien näkemyksiä organisaation resilienssistä ja sen rakentumisesta. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tutkittiin millaiseksi haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin, ja mitä ominaisuuksia, toimia tai kykyjä haastateltavat liittävät organisaation resilienssiin. Haastateltavat kuvasivat organisaation resilienssin ilmiötä hyvin toimintalähtöisesti kuvaten toiminnan lisäksi organisaation kykyjä. Resilienssiä kuvattiin lähinnä toiminnan tuloksena, mutta myös toiminnan mahdollistamana organisaation kykynä selviytyä kohtaamistaan muutos- ja kriisitilanteista taloudellisesti, vastuullisesti ja nopeasti reagoiden. Erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa menestymiseen liittyen tämän tutkimuksen tuloksissa resilienssi nähtiin organisaation innovointina ja uudistumisena, ja muutostilanteiden mahdollisuudeksi kääntämisenä.

Tälle tutkimukselle luotu resilienssin määritelmä vahvistui monilta osin haastateltavien kerronnan kautta. Taloudellisen selviytymisen kuvaus ja siihen liittyvät toimet loivat pohjan haastateltavien näkemykselle resilienssistä. Resurssit ja niiden riittävyys korostuivat teoriaviitekehityksessä etenkin Duchekin (2020) ja Vakilzadehin ja Haasen (2020) tutkimuksissa. Haastateltavien mukaan resilienssi organisaatio omaa riittävästi resursseja, joita se pystyy hyödyntää muutos- tai kriisitilanteessa. Niiden käyttöä täytyy etenkin kriisitilanteessa säätää, mutta haastateltavien mukaan resilienssi organisaatio tekee säästötoimia vastuullisesti henkilöstönsä edun huomioiden. Vastuullisuuden teemaan liitettiin henkilöstöstä huolehtiminen, sekä vastuullisuus päätöksenteossa sekä johtamisessa. Vastuullisuuden aihe liitettiin tuoreena näkökulmana resilienssin aiempaan tutkimukseen, ja on siksi hyvin mielenkiintoinen tutkimustulos.

Organisaation reagoinnin ja sopeutumisen muutostilanteeseen osallistujat kuvasivat hyvin tärkeänä organisaation resilienssille. He kokivat ennakkoinnin sekä rohkean ja jämäkän päätöksenteon edistävän nopeaa reagointia. Oli mielenkiintoista huomata, miten vahvasti he korostivat toimintalähtöisyyttä, ja ku-

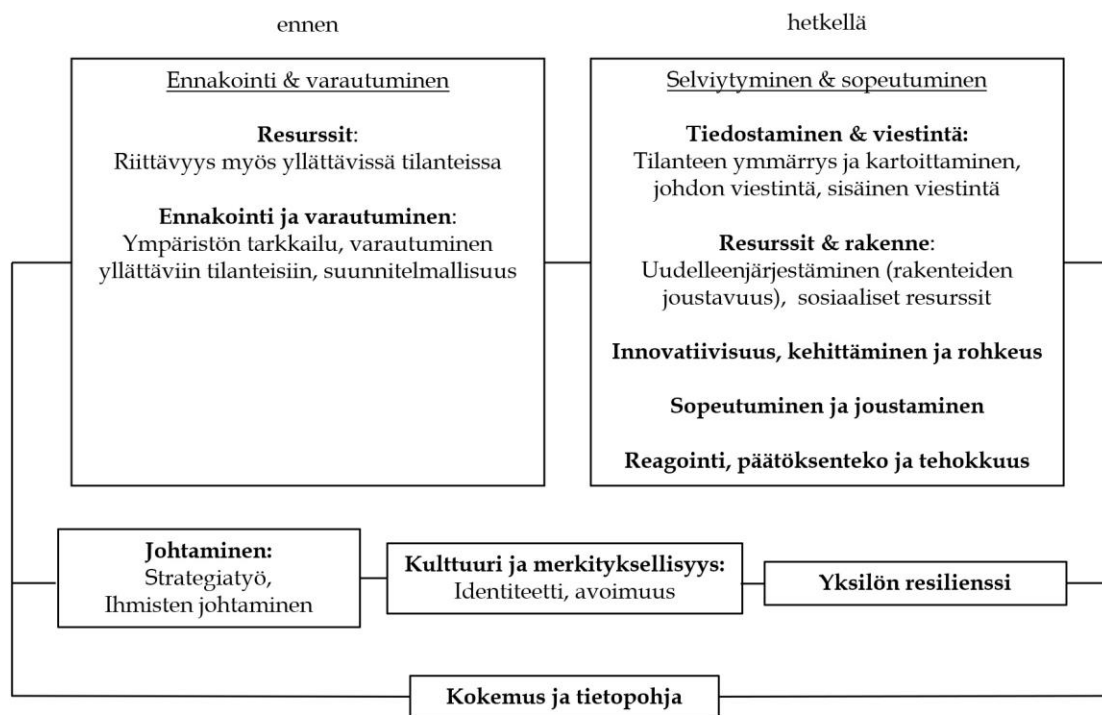
vasivat reagoimattomuuden yllättäviin tilanteisiin kärjistäen sitä pahimmaksi mahdolliseksi asiaksi muutos- tai kriisitilanteen alla. Esimerkiksi Hamel ja Välikangas (2003) kertovat vastaavasti reaktiivisuuden puutteen ja sopeutumiskyvyttömyyden koituvan mahdollisesti suureksikin taloudelliseksi tappioksi yritykselle. Koska tätä tutkimusta tehtiin pandemia-aikana, joka käsitetään vahvemmin kriisitilanteeksi kuin muutostilanteeksi, on hyvin mahdollista, että haastateltavat kuvailivat vastauksiaan lähinnä suuremman kriisitilanteen osalta. Tämä on huomioitava tutkimustuloksissa, ja niiden pohjalta luodussa mallissa.

Nopea reagointi ja joustaminen, sekä ennakointi ovat kaikki organisaation resilienssin aiemmassa tutkimuksessa vahvasti korostuvia osatekijöitä (esim. Hamel & Välikangas 2003; Denyer 2017; Duchek 2020.) Myös vahvasti korostettu päätöksenteon läpinäkyvyys ja perustelu henkilöstölle nähtiin resilienssille organisaatiolle tärkeänä. Toiminnan joustavuutta ja mukauttamista korostettiin tuloksissa aiemman tutkimuksen tavoin (mm. Conz & Magnani 2013), mutta haastattelusta korostui uutena tarkentavana tekijänä erityisesti henkilöstön joustavuus. Tämä aihe saattaa korostua erityisesti kohdeorganisaation pienen koon johdosta. He kuvasivat pandemian aikana joutuneen tekemään kovasti töitä ja mahdollisesti joustaa myös tekemissään työtehtävissä eri tehtäväalueille. Henkilöstön joustamiseen haastateltavat yhdistivät henkilöstön sitoutumisen ja yhteisen edun ajamisen. Tätä näkökulmaa ei tuotu esiin teoriaviitekehityksen aiemmassa tutkimuksessa. Tulosten perusteella joustamisen aiheen alla henkilöstön sitoutuminen, sekä heidän koko organisaation edun ajaminen ovat osatekijöitä organisaation resilienssille ainakin pienten yritysten kokoluokassa.

Haastateltavien organisaation resilienssiin liittämät toiminnan kehittämisen, innovatiivisuuden ja luovuuden aiheet ovat esillä erityisesti Texeiran ja Wertherin (2013) ja Vakilzadehin ja Haasen (2020) tutkimuksissa. Huomionarvoista oli, että osallistujat kuvasivat erityisesti muutos- ja kriisitilanteessa menestymisen vaativan näitä tekijöitä rohkeuden ja kokeilun ohella. Tulokset tukivat Bellin (2020) ja Lengnick-Hallin ja Beckin (2003) näkökulmaa korkean resilienssin omaavan organisaation kyvystä ikään kuin muuttaa muutostilanteet itselleen mahdollisuuksiksi käyttämällä luovuutta uudessa tilanteessa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset vastaavat monilta osin aiempaa tutkimusta, sekä nostavat sen lisäksi muutamia uusia aiheita organisaation resilienssin näkemykseen. Haastateltavat kuvasivat organisaation resilienssiä toimintalähtöisesti. Toisaalta he nostivat esiin organisaation kykyjä, jotka yhdistivät organisaation ominaisuudet ja sen toiminnan toisiinsa. Esimerkiksi innovatiivisuuden kohdalla haastateltavat kertoivat innovaatioiden toteutuksesta ja luonnista, sekä organisaation kyvystä luoda näitä innovaatioita. Innovatiivisuus voidaan myös nähdä organisaation ominaisuudeksi. Limittäisyys käsitteissä on huomattavaa, mutta haastateltavat kuvasivat organisaation resilienssiä erityisesti organisaation toiminnan tuloksena, sekä organisaation kykyinä toimia resilienssiä edistävasti. He liittivät organisaation resilienssiin erityisesti taloudellisen selviytymisen, reagoinnin ja joustavuuden, innovoinnin ja uudistumisen sekä vastuullisuuden aiheet, sekä näiden aiheiden alaisia toimia, kykyjä ja ominaisuuksia.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tutkittiin millaisia organisaation ominaisuuksia, toimia tai kykyjä haastateltavat kuvailevat organisaation resilienssin osatekijöiksi pandemian eri vaiheissa. Toisin sanoen tämän tutkimuskysymyksen kohdalla tarkasteltiin organisaation resilienssin rakentumista ja sen osatekijöitä erityisesti koronaviruspandemian kontekstissa. Aikavaiheista käsiteltiin pandemian edeltävää, sekä sen aikaista vaihetta. Tuloksia verrattiin teoriaviitekehyyksen koonnissa luotuun organisaation resilienssin rakentumisen malliin (kuvio 2), ja sen pohjalta tulosten mukaisesti luotiin päivitetty malli, joka kuvaa tämän tutkimuksen tuloksia (kuvio 3).



KUVIO 3 Tutkimuksen tulokset organisaation resilienssin rakentumisesta

Teoriaviitekehyyksestä kootussa organisaation resilienssin mallissa (kuvio 2) kaikkiin muutos- ja kriisitilanteen aikavaiheisiin liitetyt tekijät eivät muuttuneet tutkimuksen tuloksien myötä merkittävästi. Tutkimustulokset tukivat erityisesti Hämäläisen ja Vatajan (2020) ajatuksia siitä, miten resilientin organisaation tulisi löytää sopiva tasapaino joustavuuden ja sopeutumisen, ja toisaalta oman pidemmän ajan suunnitelmansa ja strategiansa välillä. Yhteinen toiminnan tarkoitus ja määränpää ovat organisaation toiminnalle miltei välttämättömiä, ja liian pitkälle viety joustaminen ja sopeutuminen saattavat hämärtää tätä yhteistä suuntaa (Hämäläinen & Vataja 2020). Selkeä suunnan ja tarkoituksen tarve nosti strategiatyön merkitykselliseksi johtamiselle. Haastateltavat korostivat myös johdon tuen ja motivoinnin tarvetta muutos- ja kriisitilanteessa.

Kulttuurin ja sen avoimuuden vaikutus korostui tuloksissa, kuten myös Duchekin (2020), Vakilzadehin ja Haasen (2020), sekä Texeiran ja Wertherin (2013) tutkimuksissa. Kulttuurin ohelle tuloksista nousi merkityksellisyyden



teema, jonka haastateltavat kokivat sitouttavan henkilöstöä yhteisen edun eteen toimimiseen ja auttavan vaikeina aikoina jaksamiseen. Merkityksellisyyttä loi esimerkiksi organisaation identiteettiin samaistuminen. Tämä merkityksellisyyden näkökulma vahvisti McCannin, Selskyn ja Leen (2009) tutkimusta resilienssistä. Myös yksilön resilienssi esiintyi merkittävänä tekijänä tuloksissa. Esimerkiksi Spake ja Thompson (2013) argumentoivat vahvasti yksilön resilienssin rakentamisen tärkeyttä organisaation resilienssin osalta. Leen ym. (2013) kuvaamien yksilön resilienssiä edistävien tekijöiden joukosta tässä tutkimuksessa esiintyi optimismi, positiivinen affekti eli myönteisyys muutosta kohtaan, sekä sosiaalinen tuki. Haastateltavien kuvauksista yksilön resilienssillä oli erityisesti pienen yrityksen tapauksessa vahva merkitys koko organisaation toimintaan. Pienikokoisessa organisaatiossa yksittäisten ihmisten vastuu koko organisaatioon nähden on suurempi, kuin isomman kokoluokan organisaatioissa, ja se saattaa näkyä myös tutkimuksen tuloksissa suuremman yksilön merkityksen myötä.

Kokemuksen ja tietopohjan osalta tulokset olivat hyvin mielenkiintoisia ja vahvistivat esimerkiksi Duchekin (2020) ja Vakilzadehin ja Haasen (2020) näkemyksiä organisaation rakentuvasta tietopohjasta, ja sen hyödyllisyydestä muutos- ja kriisitilanteissa. Haastateltavat kuvailivat, kuinka jo koronapandemian aikana he olivat oppineet esimerkiksi reagoimaan paremmin erilaisiin tilanteisiin, jotka pandemian kohdalla ikään kuin toistuivat pandemiatilanteen vaihtelun myötä. Myös aiempaa kokemusta turbulentissa ja jatkuvan muutoksen ympäristössä toimimisesta kuvattiin tekijänä, jolla oli suuri positiivinen vaikutus uusien muutos- ja kriisitilanteiden kohdalla, vaikka muutostilanteet olisivatkin luonteeltaan erilaisia. Haastateltavat toisin sanoen kuvasivat kokevansa organisaationsa resilienssin kasvaneen näiden erilaisten muutostilanteiden läpikäynnin myötä.

Vaiheessa ennen pandemia-aikaa tuloksissa esiintyivät samat tekijät, kuin teoriakappaleen mallissa. Resurssit ja etenkin niiden puute puhuttivat haastateltavia merkittävästi. He liittivät resurssien vähäisyyden organisaationsa pieneen kokoon, ja kuvasivat ymmärtävänsä pandemian tilanteessa tarvittut säästötoimet hyvin. Resurssien osuutta muutos- ja kriisitilanteessa on korostettu aiemmassa tutkimuksessa muun muassa Duchekin (2020) toimesta.

Ennen-vaiheen tarkkailu ja ennakointi muuttui tulosten myötä ennakkoinniksi ja varautumiseksi. Haastateltavat kuvailivat muutos- ja kriisitilanteisiin suunnitelmallista varautumista ja tilanteiden ennakoitua tärkeänä, mutta eivät kokeneet organisaatiossaan toteutettavan tätä kovinkaan paljon. He pohtivat myös koronaviruspandemian osalta sitä, ettei kaikkia tapahtumia ole mahdollista aina ennakoida, tai niihin varautua. Resurssien rajallisuus rajoitti myös kyseisiä toimia. Oli mielenkiintoista huomata, miten osallistujat kuvasivat nopean reagoinnin ja muutokseen vastaamiseen ikään kuin paikkaavan ennakkoinnin ja varautumisen puutetta. Sopeutumista ja muutosvalmiutta tutkimuksessaan korostaa Denyer (2017), jonka tutkimuksen mukaan näillä tekijöillä voidaan osittain paikata ennakkoon varautumattomuutta tiettyyn muutokseen. Kuten haastateltavien kommentaiteista nähtiin, pandemian kaltaiseen tilanteeseen

ei koettu voitavan valmistautua kattavasti ennakkoon tilanteen ollessa hyvin uusi ja yllättävä. Vaikka kaikkiin tilanteisiin ei olisi mahdollista varautua, tämän tutkimuksen tulokset korostavat muutos- ja kriisitilanteisiin valmistautumisen merkitystä aiempaa teoriaa tukien.

Pandemian aiheuttaman muutos- ja kriisitilanteen aikana organisaation resilienssille merkittäväksi koetut tekijät muuttuivat hieman enemmän teoriaviitekehysten kokoavaan malliin nähden. Haastateltavat korostivat merkittävästi useita aiemman mallin alatekijöitä, jotka päädyttiin nostamaan malliin ylemmälle tasolle. Esimerkiksi viestinnän aihe nousi tiedostamisen rinnalle, sillä haastateltavat kuvasivat merkittävästi sekä johdon viestinnän, että sisäisen viestinnän avoimuuden, riittävyuden ja ajantasaisuuden tärkeyttä pandemia-ajan keskellä. Tilanteen ymmärrystä ja hyväksymistä kuvailtiin lähtökohdaksi tilanteessa tehokkaasti toimimiseen, ja tämä näkökulma on esitetty aiemmin myös Duchekin (2020) tutkimuksessa.

Erityisen mielenkiintoiseksi tutkimuksen tuloksissa muodostui organisaation sopeutumisen ja joustamisen aihe. Haastateltavat näkivät tässä organisaationsa pienellä koolla suurta etua, ja perustelivat tätä kyvyllään tehdä nopeita muutoksia toiminnassaan. Sopeutumisen ja joustamisen aiheen he kuvailivat kriittiseksi tekijäksi organisaation resilienssille. Kohdeorganisaatiossa tehtiin suuriakin muutoksia toimintaan, joista osaa myös vastustettiin, sillä ne koettiin yrityksen ja sen brändin identiteetin vastaiseksi. Lopulta muutos toteutettiin, ja sen taloudelliset vaikutukset pandemiasta selviämiseen olivat merkittävät. Tämä esimerkki kertoo siitä, miten toiminnan muutokset saattavat vaatia kompromisseja, mutta ovat mahdollisesti kriittisiä organisaation selviämislle, sekä menestymislle muutos- tai kriisitilanteessa.

Resurssien riittävyden lisäksi tämän tutkimuksen tuloksissa vahvistui aiemman tutkimuksen näkemys resurssien uudelleenjärjestelykyvyn tärkeydestä organisaation resilienssille. Tätä näkökulmaa aiemmassa tutkimuksessa korostivat Duchek (2020) ja McCann, Selsky ja Lee (2009). Erityisesti resurssien vähyys vaati pandemian keskellä organisaatiolta niiden uudelleenjärjestelyä. Organisaatorakenteen tulee joustaa mahdollistaakseen uudelleenjärjestelyn, ja haastateltavat kokivat tämän joustavuuden jälleen pienen yrityskokonsa eduksi. Kohdeorganisaatiosta kuoriutui kuin malliesimerkki resurssien uudelleenjärjestelyn osalta: haastateltavat kuvasivat, kuinka organisaatiossa oli kartoitettu henkilöiden osaamista, ja jaettu eri toimintojen työtehtäviä uudelleen. Näin toimimalla oli jopa välttytty laajemmilta lomautustarpeilta. Myös halukkuus esimerkiksi oman tiimin auttamiseen korostui tässä aiheessa. Resurssien uudelleenjärjestelykyky on tämän tutkimuksen tuloksissa yksi merkittävästä organisaation resilienssiä tukevista tekijöistä. Myös sosiaalisten resurssien merkitys kuvattiin merkittäväksi organisaation resilienssin kannalta. Tulokset vahvistivat siten myös Duchekin (2020) tutkimuksen tuloksia, joissa kyseiset aiheet esitettiin organisaation resilienssin rakentumisen osatekijöinä.

Innovatiivisuuden, kehittämisen ja rohkeuden teema kipusi tuloksissa merkittävytydessään otsikkotasolle Texeiran ja Wertherin (2013) tutkimusta tuken. Haastateltavat antoivat teemalle vahvan merkityksen organisaation re-

silienssissä, kuten jo ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla todettiin. Organisaatiossa innovointia rajoittaneeksi tekijäksi todettiin resurssien vähyys, mutta organisaation kulttuurin kuvailtiin pääosin kannustavan innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Teixeira ja Werther (2013) määrittelevät innovatiivisuutta edistävän, ja siihen kannustavan kulttuurin resilientin organisaation perimmäiseksi ominaisuudeksi, ja tässä myös tutkimuksessa aihe nousee organisaation resilienssin osatekijäksi.

Päätöksenteon ja reagoinnin aiheet vastasivat vahvasti ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia myös koronaviruspandemian kontekstissa. Pandemian aikana kuvailtiin organisaation reagoineen ajantasaiseen tietoon nopeasti, ja tähän oltiin erittäin tyytyväisiä. Toiminnan tehokkuutta haastateltavat kuvasivat työnteon jatkamisella epävarmuuden keskellä. Myös vähäinen määrä ulkoistettuja toimintoja, eli riippumattomuus ulkoisista osapuolista toiminnassa oli mielenkiintoinen tekijä, jonka haastateltavat luonnehtivat edistäneen organisaation toiminnan tehokkuutta ja ajantasaista reagointia. Pitkään jatkuvan pandemia-ajan koettiin vievän huomiota pidemmän aikavälin suunnittelulta. Pelkkään toiminnan operationaaliseen puoleen keskittyminen voi aiheuttaa organisaation toiminnalle selkeän suunnan puutetta, sekä strategisten aiheiden laiminlyöntiä. Tämä saattaa aiheuttaa organisaation kilpailukyvyn heikentymistä nopean muutosvauhdin ja kilpaillun markkinan ympäristössä. Tästä syystä organisaatioiden on löydettävä tasapaino strategisen ja operationaalisen toiminnan välillä myös pandemia-ajan kriisitilanteessa.

Tutkimuksen tuloksien myötä luodusta mallista poistettiin esimerkiksi johdon resilienssin tarpeen painottaminen, kulttuurin aiheen arvot ja uskomukset, sekä tiimin resilienssi. Näitä tekijöitä ei noussut tämän tutkimuksen aineistosta esiin, joten ne jäivät pois lopullisesta tutkimuksessa luodusta resilienssin rakentumisen mallista. On syytä huomioida, ettei tämä tarkoita, etteivätkö kyseiset tekijät voisi olla merkittäviä resilienssin rakentumiselle. Malli kuvaa vain tämän tutkimusten tuloksia, jotka ovat syntyneet tutkimuksen aineiston pohjalta.

Kuten Duchekin (2020) mallissa huomautettiin aikavaiheisiin jaettujen tekijöiden limittäisyydestä, myös tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa vastaavia päällekkäisyyksiä eri tekijöiden osalta eri aikavaiheissa. Olisi hyvin vaikeaa asettaa tiettyä tarkkaa aikarajaa sille, koska muutostilanteessa siirytään sen alusta sen keskivaiheeseen; tämä karkeasti tehty jako on siten syytä huomioida tuloksia tulkitessa. Myös organisaation resilienssin tutkimista yksilötasolta on tarkasteltava kriittisesti. Haastateltavat kertoivat organisaation resilienssistä omalta näkökannaltaan, jolloin esimerkiksi yksilön resilienssi ja muut erityisesti yksilöön liittyvät tekijät korostuvat vahvasti. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia haastateltavien näkemyksiä, eli organisaation resilienssin kuvattuja osatekijöitä ei voi suoraviivaisesti nähdä resilienssin yleisiksi rakennusaineiksi.

Haastateltavien kuvaama yleinen näkemys organisaation resilienssistä, sekä pandemia-ajan koetut resilienssin osatekijät sisälsivät samankaltaisia aiheita. Samankaltaisuuksia näiden osalta oli resurssien ja taloudellisen näkökulman,

reagoinnin ja joustamisen, sekä innovoinnin aihealueet. Myös henkilöstöstä huolehtimisen ja vastuullisuuden kuvatussa teemassa, sekä toisaalta ihmisten johtamisen ja sosiaalisten resurssien aiheissa on tulkittavissa vastaavuuksia. Kuitenkin useampia tekijöitä organisaation resilienssille löydettiin tutkittaessa haastateltavien näkemyksiä pandemia-ajan kontekstissa, tätä teemaa käsiteltiin toisaalta haastattelussa laajemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää organisaation resilienssin edistämiseen, etenkin saman kokoluokan ja vähittäiskaupan toimialan kontekstissa. Tutkimuksessa luodussa mallissa esiintyviä tekijöitä organisaation toiminnassa huomioimalla ja edistämällä voidaan organisaation resilienssiä mahdollisesti kasvattaa. Aiemman resilienssin tutkimuksen mukaan yksi resilienssin ajureista organisaatiossa on johdon tietoinen resilienssin rakentaminen (Hamel & Välikangas 2003). Toisaalta resilienssi voi rakentua osittain myös sitä tarkoittamatta (Nieminen ym. 2017). Erityisesti organisaation tietopohja ja kokemukset rakentavat tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaation resilienssiä, ja näin parantavat sen selviämistä ja mahdollista menestymistä tulevaisuudessa muutos- tai kriisitilanteissa. Myös esimerkiksi innovatiivisuuden kannustavan ja avoimen kulttuurin luominen, sekä yksilön resilienssin tukeminen ovat keinoja, joiden avulla tutkimustulosten mukaan resilienssiä voidaan mahdollisesti organisaatioissa edistää.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimustulosten totuusarvoon tutkittavaan ilmiöön nähden. Tutkimukseen ja sen tekoon liittyy aina rajoituksia, ja tutkimuksen kriittinen arviointi parantaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Parhaat arviointikriteerit ovat kullekin tutkimukselle erilaiset riippuen tutkimusasetelmasta, menetelmävalinnoista, aineistonkeruutavasta, ja monesta muusta tekijästä. (Eriksson & Kovalainen 2016.)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on käytetty validiteetin ja reliabiliteetin kriteereitä. Validiteetilla kuvataan tutkimuksen oikeellisuutta eli sitä, ovatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset oikeita tutkittuun aiheeseen nähden, sekä reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttö eivät kuitenkaan ole parhaita kriteereitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Bryman ja Bell (2011) ehdottavat näiden tilalle tarkasteltavaksi tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) ja aitoutta (authenticity). Tässä tutkimuksessa on parhaan mukaan pyritty tutkimuksen luotettavuuteen ja aitouteen. Tutkimusasetelma on pyritty tekemään selkeäksi ja tarkoituksenmukaiseksi, ja tutkimusraportti on kirjoitettu läpinäkyvästi kuvaten tutkimuksen kaikkia eri vaiheita. Aineiston analyysi on tehty huolellisesti, ja tutkimuksen tulokset ovat esitetty aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti niitä vääristämättä. Tutkimusraportissa on pyritty huolellisuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Tutkimuksen teossa ilmenee aina rajoituksia. Laadullisessa tutkimuksessa yksi suurimmista haasteista on mahdottomuus tarkastella kokemusta suoraan. Ihmisiin ja heidän kokemuksiinsa keskittyvä tutkimus on kompleksista, koska ihmiset kokevat, sekä kertovat asioista kukin omalla tavallaan. Ihmisen oman käsityksen sekä kielellisen ilmaisun rajallisuus vaikuttavat poikkeuksetta aineistoon. Aineistonkeruumenetelmän oikealla valinnalla on mahdollista vähentää haasteiden vaikutusta tutkimukseen. (Polkinghorne 2005.) Tähän tutkimukseen teemahaastattelun menetelmä valittiin palvelemaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoituksia, joskin myös tähän aineistonkeruumenetelmään liittyy haasteita. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelun toteuttaminen vaatii haastattelijalta koulutusta ja kokemusta aiheesta. Tutkijan aikaisemman kokemuksen puute toi siten rajoituksia aineistonkeruuseen. Ennen haastatteluja perehdyttiin kirjallisuuteen haastattelumenetelmän ja haastattelun toteutuksen osalta. Itse haastattelutilanteessa etäyhteyden käyttö on saattanut luoda rajoitteita aineistonkeruuseen. Pandemia-ajan aihe on voinut olla tutkittaville henkilökohtaisesti vaikea, sillä haastattelussa palattiin takaisin mahdollisesti voimakkaita negatiivisia tunteita aiheuttaneisiin, haastaviin tilanteisiin, joita koronapandemia loi. Etäyhteydellä toteutettu haastattelu on saattanut vaikeuttaa tilanteessa luotettavan ilmapiirin luomista haastateltavalle. Etäyhteyden käyttö on rajoittanut myös haastateltavien kehonkielen tulkintaa haastattelutilanteessa.

Tutkijan kokemattomuus analyysimenetelmän käytöstä, sekä mahdollinen tutkijan vaikutus tutkimukseen on syytä huomioida tutkimuksen luotettavuudessa. Tutkijan vaikutus on välttämätön laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkija tulkitsee aineistosta tulokset, ja edelleen johtopäätökset. Tässä tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman objektiiviseen aineistonkeruuseen, käsittelyyn ja tulkintaan, mutta tutkimuksen tuloksia ei voi pitää täysin objektiivisena totuutena. Tutkimuksen yleistettävyyttä ei kuulu laadullisen tutkimuksen tavoitteisiin, mutta tutkimuksen tulosten tulisi olla toistettavissa aineistonsa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2011.)

Tieteellisessä tutkimuksessa on otettava huomioon luotettavuuden lisäksi myös tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2011, 217) lukevat eettisen kestävyuden hyvän tutkimuksen peruspilariksi tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden ohella. Tämä tutkimus toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Näihin eettisesti ja vastuullisesti toteutettavan tutkimuksen käytäntöihin tutustuttiin tutkimuksen tekemisen alkuvaiheessa, ja ne otettiin huomioon pitkin tutkimuksen teon eri vaiheita, erityisesti huomioiden aineiston keräämiseen ja säilyttämiseen liittyviä eettisiä käytäntöjä. Myös tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä pyrittiin korostamaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa, ja esimerkiksi saadut tulokset esitettiin sellaisenaan niitä vääristämättä.

Eskola ja Suoranta (1998, 53) jakavat eettiset kysymykset keskeisesti tiedon hankinnan ja tiedon käytön välille. Tiedon hankintaan painottuvat kysymykset ovat pääosin tämän tutkimuksen tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä, ja ne otettiin

huomioon läpi tutkimuksen teon. Aineiston keräämisen vaiheeseen liittyen tutkimuslupaa haettiin ensin kohdeorganisaation johdolta, ja suostumuksen saannin jälkeen yksittäin tutkimukseen osallistujilta. Osallistujille annettiin tutkimuskutsussa selkeästi tietoa siitä, mitä tutkimuksella selvitetään. Mahdollisuudesta kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta kerrottiin sekä tutkimuskutsussa, että tutkimukseen osallistumisen suostumuslomakkeella. Eriksson ja Kovalainen (2016, 71) kuvaavatkin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden olevan ehdoton eettisen tutkimuksen toimintatapa.

Eriksson ja Kovalainen (2016, 71-72) liittävät vapaaehtoisuuteen myös osallistujien suostumuksen tarpeeksi laajan tiedonsaannin myötä. Kaikki osallistujat saivat riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, ja heidän ymmärryksensä tutkimuksen tarkoituksesta varmistettiin vielä haastattelun alussa. Osallistujia kehoitettiin myös tutkimukseen kutsuttaessa, ajankohdasta sovittaessa, sekä haastattelun aikana kysymään lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta, mikäli kysymyksiä nousisi heille mieleen. Osallistujat osoittivat suostumuksensa tieteelliseen tutkimukseen osallistumisesta allekirjoittamalla suostumuslomakkeen, tai muuten kirjallisesti tai suullisesti osoittamalla luke-neensa suostumuslomakkeen ja hyväksyvänsä tutkimukseen osallistumisen annetuin tiedoin.

Tutkimukseen suostumuslomakkeen yhteydessä osallistujille toimitettiin tietosuojalomake, jossa kuvattiin kattavasti käsitellyt henkilötiedot, niiden peruste eli tutkittavan suostumus, henkilötietojen suojaaminen, sekä tutkimusaineiston hävittäminen tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkittavan oikeudet kerrottiin myös tällä lomakkeella. Tutkimuksessa tiedon käsittelyn osalta luot-tamuksellisuus ja anonymiteetti ovat keskeisimmät huomioitavat asiat. Luvasta anonymiteetista on huolehdittava läpi tutkimuksen myös sen julkaisuun ja aineiston sen jälkeiseen suojaamiseen tai hävittämiseen asti (Eskola & Suoranta 1998, 57). Tutkimuksen suojatusti säilytetty aineisto koodattiin anonyymiksi, ja tutkimuksen teon alussa henkilötiedot hävitettiin aineistosta. Aineiston analyysistä alkaen tutkimuksen teossa, tai julkaistussa tutkimuksessa ei ole mahdollista tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Myös tutkittava organisaatio toivoi pysyvänsä anonyymina, ja tähän ratkaisuun päädyttiin myös tutkimuksen tarkoituksia palvellen. Tutkimuksen aineisto hävitettiin tietoturvallisesti tutkimuksen valmistuttua.

### 5.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi kohdeorganisaation haastateltavat kuvailevat organisaation resilienssin, sekä mitä ominaisuuksia, toimia tai kykyjä he liittävät organisaation resilienssiin. Toinen tutkimuskysymys käsitteli koronaviruspandemian aikaa. Sen avulla tutkittiin, millaisia organisaation ominaisuuksia, toimia tai kykyjä haastateltavat kuvaavat organisaation resilienssin osatekijöiksi pandemian eri vaiheissa. Teoriaviitekehyyksen yhteenvedon perusteella luodut organisaation resilienssin määritelmä, sekä sen

rakentumisen malli toimivat pohjana tulosten tarkasteluun. Organisaation resilienssi määriteltiin tässä tutkimuksessa organisaation dynaamisena kykynä selviytyä tehokkaasti kohtaamistaan muutos- tai kriisitilanteista proaktiivisin toimin niihin valmistautuen, ja reaktiivisesti niihin toiminnallaan sopeutuen, uusiin olosuhteisiin onnistuneesti mukautuen, sekä näistä tilanteista oppien ja oppimaansa hyödyntäen. Tutkimuksen tulokset tukivat tätä määritelmää.

Haastateltavat kuvailivat organisaation resilienssiä organisaation toiminnan tuloksena, sekä organisaation kykynä toimia resilienssiä edistävästi. Yleisesti haastateltavat liittivät organisaation resilienssiin erityisesti taloudellisen selviytymisen, reagoinnin ja joustavuuden, innovoinnin, sekä vastuullisuuden aiheet. Pandemia-ajan muutos- ja kriisitilanteessa kuvailluista organisaation resilienssin osatekijöistä luotiin tässä tutkimuksessa organisaation resilienssin rakentumisen malli, joka käsitti ylätasolla aiheet johtamisesta, kulttuurista, yksilön resilienssistä, tietopohjasta, tiedostamisesta ja viestinnästä, innovatiivisuudesta, sopeutumisesta ja joustamisesta, sekä reagoinnista, päätöksenteosta ja tehokkuudesta. Malli kattaa ajankohdat ennen muutos- tai kriisitilannetta, sekä sen aikana.

Organisaation resilienssin tutkiminen koronapandemian kontekstissa oli hyvin antoisaa, ja tuotti mielenkiintoisia tutkimustuloksia aiemman resilienssin tutkimustiedon rinnalle. Tässä tutkimuksessa haastateltavat näkivät organisaation resilienssin poikkeuksetta hyvin merkittävänä aiheena erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa. Tutkimuksessa organisaation resilienssiä edistävinä tekijöinä korostuivat erityisesti muun muassa aiheet toimintalähtöisyydestä ja nopeasta reagoinnista, organisaation kokemuksesta ja tietopohjasta, sekä resursseista ja viestinnän toimivuudesta.

Erityisesti muutos- ja kriisitilanteen keskellä menestymiseen haastateltavat kuvasivat tarvittavan rohkeutta, innovointia, kokeilua ja uusien ideoiden toteuttamista. He kokivat menestymisen tarvitsevan mahdollisesti suurikin toiminnan muutoksia, ja rohkeutta lähteä toteuttamaan niitä. Tämä oli merkittävä tutkimustulos, joka korosti innovatiivisuuden aiheita organisaation resilienssin osatekijänä erityisesti organisaation menestymisen osalta. Myöskin merkityksellisuuden, strategiatyön ja vision korostuminen tutkimustuloksissa nostaa esiin aiheiden kriittisyyttä organisaatioille etenkin muutos- ja kriisitilanteiden kohdalla.

Organisaation resilienssi on haastava ja monitahoinen tutkimusaihe, eikä käsitteelle tulla mahdollisesti koskaan löytämään yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia resilienssistä, ja tulosten perusteella tuotettiin uutta tietoa organisaation resilienssin rakentumisesta muutos- ja kriisitilanteessa. Aiheen monipuolinen tutkimus luo mahdollisuuksia löytää konkreettisia työkaluja organisaation resilienssin edistämiseen organisaatioissa. Ymmärrys aiheen tärkeydestä, halu kasvattaa organisaation resilienssiä, sekä tietous resilienssin edistämisen keinoista luovat mahdollisuuden sekä organisaatioiden, että jopa yhteiskunnallisen tason resilienssin rakentamiseen.

## 5.4 Jatkotutkimussuositukset

Organisaation resilienssin tutkimukselle on tulevaisuudessa vielä paljon tarvetta ja tilaa. Resilienssin aihe on erinomaisen tärkeä tutkittava sekä yhteiskunnan, että sen toimijoiden tasolla, sillä näiden kestävyys ja toiminnan jatkuvuus muutosten- ja kriisitilanteissa omaa kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia yhteiskunnallisella tasolla. Tässä tutkimuksessa perusteltiin myös organisaatioiden resilienssin tärkeyttä yhteiskunnan tasolla, joka olisi pandemia-ajan kontekstissa hyvin mielenkiintoinen, joskin haastava tutkimusaihe.

Koronaviruspandemian jatkuessa, ja toisaalta maailman kriisitilanteesta hiljalleen toipuessa, olisi mahdollista toteuttaa organisaation resilienssin tutkimusta vielä pandemian loppupuolella. Erityisesti tässäkin tutkimuksessa vahvasti esiin nousseet organisaatioiden kokemuksen ja tietopohjan, sekä laajemmin organisaation oppimisen aihealue olisi tällaisen ajankohdan kannalta tutkimukselle hyvin hedelmällinen. Myös organisaation resilienssin tason mahdollista kasvua pandemian läpikäymisen myötä voitaisiin tutkia pandemian jälkeisenä aikana esimerkiksi yritysjohtajien näkemyksien osalta.

Luotua mallia voisi täydentää tutkimuksella myös pandemian jälkeisen ajan tutkimisella. Toisaalta koronaviruspandemian pitkä kesto hämärsi tässäkin tutkimuksessa eri aikavaiheiden erottelusta toisistaan, ja haastaisi myös tämän aiheen tutkimusta. Ainakin lisätutkimus luodun mallin todentamiselle olisi otollista sen osien vahvistamiseksi, ja sen sopivuuden erilaisiin muutosten- tai kriisitilanteisiin testaamiseksi.

Yleisesti organisaation resilienssin tieteelliseen tutkimukseen tarvittaisiin yhdenmukaisuutta, ja yhtenäisempiä konteksteja ja käsitteistöä. Tutkimusmenetelmiä olisi hyödyllistä käyttää laajemmin, ja esimerkiksi etnografinen tutkimus resilienssin aiheessa olisi erilainen, mielenkiintoinen ja retrospektiivistä tutkimusta täydentävä näkökulma. Myös pitkittäistutkimus olisi tervetullutta resilienssin tutkimuskentälle. Akateemisen keskustelun olisi mielekästä edistää kriittistä pohdintaa ja uusien tutkimusnäkökulmien käyttöä resilienssin tutkimuksessa. Jatkamalla ja edistämällä organisaation resilienssin monipuolista tutkimusta, sekä hyödyntämällä sen tutkimustuloksia, on mahdollista saavuttaa merkittäviä positiivisia vaikutuksia organisaatiotason lisäksi jopa yhteiskunnallisella tasolla.



## LÄHTEET

- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. doi:<https://doi.org/ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Bell, G. (2020). Event bias in surveys of organizational resilience. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 65-79. doi:10.1108/CRR-12-2019-0025
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed). Oxford: Oxford University Press.
- Burnard, K. Bhamra, R. & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *Transactions on Engineering Management*.
- Chamorro-Premuzic, T. & Lusk, D. (2017) *The Dark Side of Resilience*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/08/the-dark-side-of-resilience>. Luettu 14.1.2021.
- Conz, E. & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (3rd ed). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management. Saatavilla: <http://bsigroup.com/organizational-resilience>.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi:<http://dx.doi.org/ezproxy.jyu.fi/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Luettu 3.4.2021.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Luottamusindikaattorit 2020-2021. Saatavilla: <https://ek.fi/avainsana/luottamusindikaattori/>. Luettu 14.4.2021.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. (cover story). *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008a). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. doi:10.1146/annurev.es.04.110173.000245

- Hämäläinen, T. Vataja, K. (2020) Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Sitra artikkelit. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>. Luettu 3.4.2021.
- Ishak, A. W. & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications*, 23(2), 180-196. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/CCIJ-04-2017-0037>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L. & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research., 9(1), 24152. doi:10.3402/qhw.v9.24152
- Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762-773.
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, pp. 403-407). New York, NY: Oxford University Press. [http://repository.upenn.edu/asc\\_papers/226](http://repository.upenn.edu/asc_papers/226)
- Kuussaari, M., Moilanen, R. & Toivanen, E. (2020). Pk-yritykset pärjäävät suuria paremmin koronakurimuksessa – odotukset loppuvuodelle heikon positiivisia. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/pk-yritykset-parjaavat-suuria-paremminkoronakurimuksessa-odotukset-loppuvuodelle-heikon-positiivisia/>. Luettu 16.4.2021.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2015). *Tapaustutkimuksen taito* (3. painos). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/jyu/9789524956970>
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A., Kim, B., Lee, M. Y. & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91(3), 269-279. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi:<https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. doi:10.1111/ijmr.12076
- Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Madni, A. M. & Jackson, S. (2011). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *Engineering Management Review*.

- McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People and Strategy*, 32(3), 44-51.
- Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 508-530. doi:10.5465/amp.2019.0054
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K., & Tuovinen, J. (2017). Muutosjoustavuus Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>. Luettu 9.12.2020.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi:10.1037/0022-0167.52.2.137
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. doi:<https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Spake, M. & Thompson, E. C. (2013). Managing resilience by creating purpose. *Frontiers of Health Services Management*, 30(2), 14-24.
- Suomen Tekstiili & Muoti ry. Talouskatsaus: Korona iski erityisesti vaateyrityksiin ja kauppaan. (2020). <https://www.sttinfo.fi/tiedote/talouskatsaus-korona-iski-erityisesti-vaateyrityksiin-ja-kauppaan?publisherId=29646195&releaseId=69883734>. Luettu 14.4.2021.
- Suomen Yrittäjät. (2020). Pk-yritysbarometri. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometri/pk-yritysbarometri-22020-629974>. Luettu 5.5.2021.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, T. A. & Dodi, I. W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.
- Teixeira, E. d. O. & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Tilastokeskus. (2021). Talouden tilannekuva. <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva#yritykset>. Luettu 12.4.2021.
- The Economist: Intelligence Unit. (2015). Organizational Resilience: Building an enduring enterprise. Saatavilla: <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/Organizational-Resilience-research-EIU/>. Luettu: 15.12.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos). Helsinki: Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla: [www.tenk.fi](http://www.tenk.fi). luettu 8.5.2021.
- Vakilzadeh, K. & Haase, A. (2020). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature (continuity & resilience review, forthcoming). doi:10.1108/CRR-04-2020-0002
- Van der Vegt, Gerben S., Essens, P., Wahlström, M. & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980. doi:10.5465/amj.2015.4004
- Välikangas, L. & Romme, A. G. L. (2012). Building resilience capabilities at "big brown box, inc.". *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/10878571211242948
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th edition). Los Angeles: SAGE.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurakenne

*Haastattelussa keskitytään keskustelemaan organisaation sisäisistä tekijöistä ja ominaisuuksista: esimerkiksi päätöksenteosta, johtamisesta, toiminnasta ja toimintatavoista, resurssienjaosta, kulttuurista jne. Sen myötä haastattelussa ei ole tarvetta käsitellä organisaation ulkopuolisia seikkoja, kuten esimerkiksi sidosryhmiä, mainetta jne.*

#### Taustatiedot:

- ikäsi?
- asemasi organisaatiossa?
- miten pitkään olet työskennellyt yrityksessä?

#### 1. Tehtäväkuva ja organisaatiokulttuuri

- kertoisitko työstäsi, sen ja vastuualueista sekä tehtäväkuvasta?
  - onko sinulla johdettava tiimi tai kuulutko tiimiin?
  - millaiseksi yleisesti kuvailisit omaa työyhteisöäsi?
  - entä koko organisaatiota?
- miten koet, että organisaatiossa suhtaudutaan uusien asioiden kokeilemiseen, uusien näkökulmien tai mielipiteiden esiin tuomiseen? luotetaanko nykyisiin toimintatapoihin, vai pyritäänkö niitä parantamaan tai luomaan uusia? miten nämä seikat näkyvät?
- keskustellaanko tulevaisuudesta? jos, niin minkä verran? miksi ja kenen aloitteesta? millainen sävy keskustelussa tulevaisuudesta on?
- korostetaanko organisaatiossa mielestäsi sen toiminnan merkityksellisyyttä, eli sitä miksi organisaatio on olemassa? miten se näkyy?
- koetko oman työsi merkitykselliseksi organisaatiossa? miksi?
- ennakoitaanko tai valmistaudutaanko organisaatiossa mielestäsi muutoksiin? miksi näin on? miten se näkyy?

#### 2. Muutos- ja kriisitilanteet yleisesti

- mitä organisaation selviytyminen muutos- tai kriisitilanteesta sinulle tarkoittaa? kuvaile. Entä muutos- tai kriisitilanteessa menestyminen?
- miten a) oma tiimisi b) koko organisaatio on mielestäsi yleisesti selviytynyt muutos- ja kriisitilanteista? miksi sanoisit näin?

- pohdi koronakriisiä edeltävää aikaa esimerkiksi syksyn ja talven 2019 osalta organisaatiossa: kuvaile, miten a) oma työsi b) organisaatiotason toiminta näkökulmastasi on muuttunut verrattuna koronakriisiä edeltävään aikaan?

### 3. Pandemia-aika (maaliskuu 2020 - huhtikuu 2021)

- kuvailisitko pandemia-aikaa organisaatiossa omin sanoin sen alusta alkaen keväällä 2020 edeten kohti nykypäivää? Kuvaile aikaa yksityiskohtaisesti, ja kiinnitä huomiota erityisesti seuraaviin asioihin:  
(seuraavat kysymykset jaetaan haastateltavalle kerronnan tueksi)
  - mitä tapahtui, milloin?
  - miten itse reagoit? mitä itse teit?
  - miten organisaatiotasolla reagoitiin, missä ajassa? mitä organisaatiotasolla tehtiin? kuka teki?
  - mihin keskityttiin?
  - missä onnistuttiin, missä oli haasteita, missä epäonnistuttiin?
  - mitkä asiat auttoivat eniten näissä tilanteissa selviämistä ja toimintaa? entä mikä haittasi tai haastoi sitä?
- minkä koet organisaatiossa ja sen toiminnassa muuttuneen, jos verrataan aikaa ennen kriisiä? ovatko esimerkiksi toimintatavat, tehtävänkuvat tai vastuualueet muuttuneet? miten?

### 4. Jokin muu muutostilanne organisaatiossa & yhteenveto

- mieti jotain muuta aikaisempaa muutostilannetta organisaatiossa lähivuosien ajalta: kertoisitko erityisesti muutostilanteen **jälkeisestä** ajasta: miten muutokseen vastattiin, reagoitiin, tai sopeuduttiin? erosiko muutostilanteeseen reagointi ja vastaaminen organisaatiossa jotenkin koronapandemian aiheuttamasta muutostilanteesta, miten?
- onko uudemmissa muutos- tai kriisitilanteista selvitty mielestäsi erilaisella menestyksellä kuin aiemmista? jos on, kuvaisitko tätä eroa? mistä koet tämän johtuvan?
- kun mietitään keskusteltuja muutos- ja kriisitilanteita organisaatiossa:
  - mitkä tekijät mielestäsi haittasivat näistä tilanteista selviämistä?
  - mitkä tekijät mielestäsi auttoivat näistä tilanteista tehokkaasti selviämistä?