

Ella Maisonlahti

ORGANISAATION RESILIENSSIN ILMENEMINEN KRIISITILANTEESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Syyskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ella Maisonlahti: Organisaation resilienssin ilmeneminen kriisitilanteessa
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Syyskuu 2020

Odottamattomat tapahtumat haastavat organisaatioiden stabiliteettia jatkuvasti. Etenkin suuren kokoluokan tapahtumat, kuten erilaiset luonnonkatastrofit tai terroriteot, vaikuttavat negatiivisesti organisaatioiden toimintaan ja heikentävät niiden suoriutumista. Näiden tapahtumien joukkoon kuuluu myös COVID-19 -viruksen aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia ja siitä seurannut koronakriisi. Yhtenä organisaatioiden selviytymiskeinona odottamattomia tapahtumia vastaan nähdään organisaation resilienssi. Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan organisaation resilienssin ilmenemistä koronakriisin aikana. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijöiden kokemuksiin ja tuodaan esille työntekijöiden näkemyksiä resilienssin ilmenemisestä ja resilienssiin vaikuttavista seikoista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä. Viitekehyksessä on huomioitu, että resilienssi rakentuminen alkaa jo ennen odottamatonta tapahtumaa ja suuri osa siihen vaikuttavista tekijöistä on osa organisaation jatkuvia päivittäisiä toimintoja. Myös työntekijän resilienssin merkitys organisaation resilienssiin on huomioitu. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty teemahaastatteluita. Tutkimuskohdeena ovat kohdeyrityksen työntekijät, joiden kokemukset resilienssin ilmenemisestä ovat toimineet tutkimuksen empiirisenä aineistona. Tavoitteena oli selvittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen organisaation resilienssiin ja miten kohdeorganisaation resilienssiä voisi parantaa.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan organisaation hallintotapa, johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuuri ja inhimillinen pääoma vaikuttavat sen resilienssiin. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että kriisinaikainen viestintä on merkittävässä roolissa erityisesti työntekijöiden resilienssin ja siten myös organisaation resilienssin rakentumisen kannalta. Koronakriisin poikkeuksellisesta laajuudesta ja pitkäkestoisuudesta johtuen työntekijät antoivat paljon painoarvoa myös sille, miten yleisen taloustilanteen kehittyminen vaikuttaa organisaation toiminta- ja palautumiskykyyn.

Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä organisaation resilienssistä ja sen ilmenemisestä kriisitilanteessa. Tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia siihen, miten työntekijät kokevat organisaation resilienssin ja sen, miten sitä voitaisiin parantaa. Tutkimuksen perusteella todettiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita odottamattoman tapahtuman jälkeiseen aikaan liittyen sekä eri toimialojen eroihin liittyen.

Avainsanat: organisaation resilienssi, työntekijän resilienssi, kriisitilanne

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	4
2 ORGANISAATION RESILIENSSIN RAKENTUMINEN	6
2.1 Resilienssi	6
2.2 Organisaation resilienssi.....	7
2.2.1 Käsitteen historia.....	7
2.2.2 Organisaation resilienssin määritelmä.....	9
2.2.3 Kolmitasoinen organisaation resilienssi	12
2.2.4 Organisaation resilienssiin vaikuttavia tekijöitä	15
2.3 Henkilöstön merkitys organisaation resilienssiin	17
2.3.1 Inhimillinen pääoma osana organisaation resilienssiä.....	17
2.3.2 Työntekijän resilienssi	20
2.4 Organisaation resilienssin kriisin aikaisen ilmenemisen viitekehys	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1 Laadullinen tutkimus.....	24
3.2 Kohdeyritys ja tutkimuksen rajaukset	26
3.3 Aineiston keruu	27
3.4 Aineiston analysointi.....	30
3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	32
3.5.1 Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö	32
3.5.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	33
4 KOKEMUKSIA ORGANISAATION RESILIENSSIN ILMENEMISESTÄ	37
4.1 Organisaatiokulttuuri.....	37
4.1.1 Työntekijöiden välinen yhteistyö	37
4.1.2 Ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisuus.....	39
4.1.3 Virheistä oppiminen ja itsensä kehittäminen	40
4.1.4 Suhtautuminen muutokseen	43
4.2 Hallintotapa.....	44
4.2.1 Päätöksenteko.....	44
4.2.2 Hierarkia	45
4.3 Johtamiskäytännöt.....	46
4.3.1 Työmäärä, työn organisointi ja työntekijöiden kokema tuki	46
4.3.2 Johtamisen merkitys kriisitilanteessa	48
4.4 Kriisin eri vaiheet.....	49
4.4.1 Kriisin alkuvaihe ja työskentelytapojen muutos	49
4.4.2 Työntekijöiden näkemys tehdyistä toimenpiteistä	51
4.5 Tulevaisuus kriisin jälkeen	53
4.5.1 Koronakriisistä oppiminen.....	53
4.5.2 Kriisin jälkeiseen aikaan varautuminen.....	54
4.5.3 Koronakriisistä palautuminen	55
5 POHDINTA.....	59
5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	59

5.1.1 Työntekijöiden kokemuksia organisaation resilienssin rakentumisesta ja ilmenemisestä.....	59
5.1.2 Organisaation resilienssin tila kohdeyrityksessä.....	62
5.2 Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan	64
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	66
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi	67
LÄHTEET	69
LIITTEET.....	73
Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset.....	73

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti äkillisiä ja odottamattomia tapahtumia, jotka heikentävät niiden stabiliteettia ja vaikuttavat negatiivisesti niiden suoriutumiseen. Osa tapahtumista on ihmisten aiheuttamaa, kuten terrorismi tai inhimilliset virheet, ja osa peräisin luonnosta, kuten maanjäristykset, tulivuorenpurkaukset ja pandemiat. (Annarelli & Nonino, 2016; Pashapour, Bozorgi-Amiri, Azadeh, Ghaderi, & Keramati, 2019) Toimintaympäristö, jossa organisaatiot kilpailevat on yhä tiiviimpi ja organisaatiot ovat yhä enemmän yhteydessä toisiinsa sekä sosiaalisesti että fyysisesti (Annarelli & Nonino, 2016). Koska organisaatiot ovat tiiviisti yhteydessä keskenään, odottamattomien tapahtumien aiheuttamat negatiiviset vaikutukset voivat kertaantua. Kriisi, joka ei suoranaisesti kosketa yritystä, voi silti vaikuttaa sen toimintaan esimerkiksi toimittajien, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kautta.

Keväällä 2020 organisaatiot ympäri maailman kohtasivat ennennäkemättömän ulkoisen uhan, kun COVID-19 -viruksen aiheuttama pandemia ja siitä syntynyt koronakriisi sulki maiden rajoja, asetti ihmisiä eristyksiin ja rajoitti organisaatioiden toimintaa erilaisin määräyksin. Poikkeuksellisen koronakriisistä tekee sen laajuus ja vakavuus; elokuun puoliväliin mennessä virus on vaatinut yli 770 000 kuolonuhria, järjestyttänyt pörssiä ympäri maailman ja jättänyt miljoonia ihmisiä ympäri maailman työttömiksi (The New York Times, 2020). Äkillisissä ja odottamattomissa tapahtumissa organisaatiot voivat joutua muokkaamaan ydinliiketoimintaansa ja kehittämään vaihtoehtoisia toimintamalleja. Yhtenä riskienhallinnan elementtinä odottamattomia tapahtumia vastaan nähdään organisaation resilienssi, jolla tarkoitetaan kykyä vastustaa ja kohdata häiriöitä, palautua niistä ja mahdollisesti myös kehittää toimintaa häiriötä edeltävää tasoa paremmaksi (Annarelli & Nonino, 2016; Duchek, 2020; Kerr, 2016).

Tieteellisessä keskustelussa resilienssin käsitteen juurien nähdään olevan kanadalaisen ekologin Hollingin (1973) artikkelissa ”Resilience and stability of ecological systems”, jossa hän määritteli resilienssin kuvaavan systeemin kykyä sietää muutoksia ja häiriöitä

ja selviytyä niistä (Annarelli & Nonino, 2016; Bhamra & Dani, 2011; Carpenter, Walker, Anderies, & Abel, 2001; Rose, 2007). Hollingin artikkelin jälkeen resilienssiä on tutkittu useilla eri tieteenaloilla, ja liiketalous- ja johtamiskirjallisuudessa resilienssin tutkimus on keskittynyt erityisesti organisaation resilienssiin, jossa resilienssiä tarkastellaan nimenaan organisaation toiminnan näkökulmasta odottamattoman tapahtuman kohdatessaan. Lisäksi huomiota on kiinnitetty muun muassa taloudelliseen resilienssiin (esim. Pashapour ym., 2019; Xie ym., 2018) ja työntekijän resilienssiin (esim. Näswall, Malinen, Kuntz, & Hodliffe, 2019; Tonkin, Malinen, Näswall, & Kuntz, 2018).

Organisaation resilienssille ei ole vakiintunutta määritelmää, vaikka sitä on tutkittu jo 1980-luvulta lähtien. Eroja organisaation resilienssin määritelmässä on erityisesti siinä, onko resilienssi vain odottamattoman tapahtuman aikaista toimintaa vai kuuluuko siihen myös ennakointi ja tapahtuman myötä tapahtuva kehittyminen. Yhtenäistä kaikissa määritelmässä on kuitenkin se, että resilienssi nähdään ominaisuutena, jota organisaatio tarvitsee odottamattomasta tapahtumasta selviytyäkseen ja palautuakseen, ja siksi se on tärkeä ominaisuus kaikille organisaatioille.

Vallitsevan koronakriisin aikana resilienssi on noussut esiin yhä useammassa organisaatiossa, kun niissä pohditaan keinoja kriisistä selviytymiseen. Kuten aiemmin todettua, resilienssiä voidaan pitää riskienhallintakeinona, ja siksi sen on oltava organisaatioiden jatkapäiväistä toimintaa myös kriisitilanteiden ulkopuolella. Aiemman kirjallisuuden mukaan tärkeä osa organisaation resilienssiä on ennakointi (Duchek, 2020; Sahebjamnia, Torabi, & Mansouri, 2015), joten resilienssiä ei voida pitää keinona, johon tukeutua vasta kriisin koittaessa eikä sitä voida nähdä suoranaisena ratkaisuna koronakriisiin. Koronakriisi on kuitenkin osoittanut sen, ettei tulevaisuutta voi ikinä ennakoida ja organisaatiot voivat joutua täysin uusien tilanteiden eteen nopeallakin aikataululla, ja siksi organisaation resilienssin merkitys on noussut yhä tärkeämmäksi tulevaisuutta ajatellen.

Organisaation resilienssin tutkiminen kriisitilanteessa on tärkeää, sillä ne organisaatiot, joilla on vahva resilienssi, voivat mukautua ympäristön muutoksiin ja kehittää uusia ominaisuuksia kohdatessaan dramaattisia muutoksia (Ma, Xiao, & Yin, 2018). Monissa organisaation resilienssiä käsittelevissä artikkeleissa keskitytään perustelemaan miksi resilienssi on tärkeää ja mitä sillä tarkoitetaan, mutta ei varsinaisesti käsitellä sitä, miten organisaatio saavuttaa resilienssin (Bhamra & Dani, 2011). Duchekin (2020) mukaan organisaation resilienssin tutkimuksissa ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä resilienssi on ja

mitä elementtejä se sisältää. Aiemmissa tutkimuksissa resilienssiä on käsitelty lopputulemana eli resilienssi on nähty organisaatioiden kriisin aikaisena menestyksenä tai palautumisena häiriöistä. Epäselväksi on kuitenkin jäänyt se, miten resilienssi organisaatiot todella toimivat ja miten organisaation resilienssi voidaan käytännössä saavuttaa. (Duchek, 2020.) Resilienssin ilmenemisen tutkiminen kriisin aikana voi luoda uudenlaisia näkökulmia siihen, mihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota saavuttaakseen resilienssin.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan resilienssin ilmenemistä kriisitilanteessa. Aihetta lähestytään case-yrityksen työntekijöiden kokemusten kautta, sillä työntekijöiden voidaan nähdä olevan organisaatioiden suurin voimavara. Esimerkiksi Friedmanin (2005) mukaan organisaatio tarvitsee resilienssiä inhimillistä pääomaa ollakseen kokonaisuutena resilienssi. Organisaation resilienssi on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa (Annarelli & Nonino, 2016), joten siihen vaikuttavat jollain tavalla kaikki organisaation työntekijät organisaatiotasosta riippumatta. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, ettei organisaatio välttämättä voi olla resilienssi, mikäli sen työntekijät eivät koe sitä resilienssiksi tai eivät itse ole resilienssittä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation resilienssiä teoreettisesta näkökulmasta ja tutkitaan sen ilmenemistä empiirisen aineiston avulla. Tutkimus kasaa yhteen erilaisia näkökulmia organisaation resilienssin osista ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja esittelee niitä kokonaisuutena. Tutkimus käsittelee resilienssin ilmenemistä nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, ja kohderyhmänä ovat case-yrityksen työntekijät, joiden kokemuksia tutkitaan erityisesti koronakriisin aikana.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation resilienssi ilmenee kriisitilanteessa. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti työntekijöiden kokemuksia resilienssin rakentumisesta ja sen ilmenemisestä koronakriisin akuuttivaiheessa, ja tarkastelua tehdään yhden päättökysymyksen ja kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Muodoltaan tutkimus on tapaustutkimus yksittäisestä yrityksestä ja sen työntekijöistä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty

teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään työntekijöiden käsityksiä organisaation resilienssin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, millaisten asioiden koetaan vaikuttavan organisaation toimintakykyyn epävarmoissa olosuhteissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten organisaation resilienssi ilmenee kriisitilanteessa?

Alatutkimuskysymykset, joiden avulla päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan, ovat:

Mitkä eri tekijät vaikuttavat kokemukseen organisaation resilienssistä?

Miten organisaation resilienssiä voitaisiin parantaa kohdeyrityksessä?

1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkimusprosessi eteni tiiviissä aikataulussa. Koska aihe on sidonnainen koronakriisiin, empiiristä aineistoa haluttiin kerätä kriisin ollessa vielä akuuttivaiheessa. Sekä haastateltavien hankinta sekä itse haastattelut tapahtuivat hyvin nopeasti tutkimusprosessin aloittamisen jälkeen. Ennen haastateltavien hankintaa ja haastatteluita tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu ja aineiston analysointityypiksi sisälönanalyysi. Samanaikaisesti haastatteluiden ja niihin valmistautumisen kanssa teoriaosuus eteni ja vaiheet täydensivätkin hyvin toisiaan. Haastatteluiden jälkeen teoriaosuu- den työstäminen jatkui. Aineiston analysointi eteni lopulta tutkimuksen tuloksiin ja joh- topäätöksiin.

Tutkimus itsessään on jaettu viiteen lukuun. Tutkimus alkaa johdannosta, jossa esitellään tutkimuksen taustaa ja johdatellaan lukija tutkimuksen aihepiiriin. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys, johon tutkimuksessa vastataan sekä tut- kimusprosessin kulku ja tutkimuksen rakenne. Toinen luku on kirjallisuuskatsaus ja si- sältää tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Teoreettinen tarkastelu jakautuu neljään osaan, joista ensimmäisenä käsitellään resilienssiä, toisena organisaation resilienssiä,

kolmantena henkilöstön merkitystä organisaation resilienssille ja viimeisenä organisaation resilienssin rakentumisen viitekehystä.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Kappaleessa tarkastellaan laadullista tutkimusta sekä teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja esitellään, miten haastatteluaineistot on analysoitu. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohdeyritys ja tutkimusjoukko sekä analysoidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto. Viidennessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä tieteelliseen keskusteluun sekä liike-elämään. Viimeisessä luvussa arvioidaan myös tutkimusta ja sen rajoitteita sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 ORGANISAATION RESILIENSSIN RAKENTUMI- NEN

2.1 Resilienssi

Jatkuva toimintaympäristön muutos sekä erilaiset sisäiset ja ulkoiset uhat ovat nostaneet resilienssin (*resilience*) ajankohtaiseksi aiheeksi useilla eri tieteenaloilla. Resilienssi-termin juuret ovat latinankielisessä sanassa *resilio*, joka tarkoittaa kimpoamista tai ponnahtamista (Xie ym., 2018). Resilienssiä käsitellään usein epävarmuuden ja muutoksen yhteydessä, sillä se yhdistetään palautumis- ja sopeutumiskykyyn. Resilienssitutkimuksissa viitataan toisinaan Charles Darwinin 1800-luvulla esitettyyn väitteeseen, jonka mukaan parhaiten eivät pärjää vahvimmat tai älykkäimmät lajit, vaan ne, jotka parhaiten sopeutuvat muutokseen (esim. Mallak, 1998). Darwinin väitteellä pyritään korostamaan resilienssin merkitystä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Tutkijoilla ei ole täyttä yksimielisyyttä siitä, mistä resilienssin käsite on alun perin lähtöisin. Muun muassa Annarelli & Nonino (2016) näkevät sen olevan peräisin fysiikasta, jossa sillä on viitattu järjestelmän kykyyn palautua aikaisempaan muotoonsa häiriön jälkeen, kun taas esimerkiksi Batabyal (2001) näkee sen olevan peräisin ekologiasta (Manyena, 2006). Resilienssiä onkin tutkittu useilla eri tieteenaloilla, kuten positiivisessa psykologiassa (ks. Powley, Turner, & Gray, 2009), ekologiassa (ks. Holling, C., Walker, Carpenter, & Kinzig, 2004; Holling, C. S., 1973), tekniikan alalla (ks. Hollnagel, Woods, & Leveson, 2006), katastrofien hallinnassa (*disaster management*) (ks. Paton, Smith, & Violanti, 2000) sekä organisaatiotutkimuksessa (ks. Hamel & Valikangas, 2003).

Vaikka resilienssin määritelmä on hieman erilainen eri konteksteissa, yhteistä kaikilla tieteenaloilla on kuitenkin se, että sillä viitataan jollain tapaa kykyyn palautua häiriöstä (Bhamra & Dani, 2011). Häiriöllä tarkoitetaan tyypillisesti jonkinlaista odottamatonta tilannetta, jonka selittäminen vaatii toimenpiteitä. Vaikka varsinaisesti resilienssin alkuperästä ei ole täyttä yksimielisyyttä, on kuitenkin yleisesti tunnustettu, että laajaan tieteelliseen keskusteluun resilienssin käsite on noussut kanadalaisen ekologin Hollingin (1973)

artikkelista ”Resilience and stability of ecological systems”, jossa hän määritteli resilienssin kuvaavan systeemin kykyä sietää muutoksia ja häiriöitä ja selviytyä niistä (Annarelli & Nonino, 2016; Bhamra & Dani, 2011; Carpenter ym., 2001; Rose, 2007).

2.2 Organisaation resilienssi

2.2.1 Käsitteen historia

Linnenluecke (2017) toteaa liiketalous- ja johtamiskirjallisuuteen paneutuvassa kirjallisuuskatsauksessaan, ettei alalla ole yksimielisyyttä resilienssin käsitteestä. Hän tutki 339 eri julkaisua, kirjaa ja kirjan kappaletta, jotka on julkaistu vuosien 1977 ja 2014 välillä ja huomasi, että resilienssiä on käsitelty eri tavoin eri tutkimuksissa, eikä yhteistä vakiintunutta määritelmää ole luotu. Myös Duchek (2020) toteaa artikkelissaan, ettei organisaation resilienssille ole yksimielistä määritelmää, vaikka akateeminen kiinnostus aiheeseen onkin kasvanut viime vuosina. Ydinsanoma on kuitenkin kaikilla tutkijoilla sama ja organisaation resilienssin voidaan nähdä kuvaavan organisaation ominaisuuksia ja kykyjä odottamattomissa tilanteissa.

Linnenluecken (2017) katsauksen mukaan liiketalous- ja johtamiskirjallisuudessa resilienssin käsitteen voidaan nähdä nousseen esiin ensimmäisen kerran Stawin ja kumppaneiden (1981) sekä Meyerin (1982) artikkeleista. Artikkelit nostivat esiin sen, että tapa, jolla organisaatiot reagoivat ulkoisiin uhkiin, laukaisee organisaatiossa erilaisia prosesseja. Prosessit voivat johtaa joko onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen reaktioon, jolloin ne vaikuttavat organisaation strategiseen asemaan ja jopa sen selviytymiseen. Artikkeleissa huomattiin, ettei ulkoinen uhka välttämättä johdakaan automaattisesti vaaraan, vaan organisaatiot kykenevät myös omaksumaan ympäristön äkillisiä muutoksia. (Linnenluecke, 2017) Organisaation resilienssissä kyse on nimenomaan organisaation ja ympäristön välisestä suhteesta.

1980-luvulla tapahtui useita suuren mittakaavan onnettomuuksia ja katastrofeja, kuten Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus, Exxon Valdezin öljyonnettomuus, Bhopalin

teollisuusonnettomuus ja avaruussukkula Challengerin onnettomuus. Ne käänivät akateemisen kiinnostuksen organisaatioiden ulkoisista uhista ja niiden seurauksista sisäisiin uhkiin ja erityisesti kohti organisaation sisäistä toimintavarmuutta, jolloin resilienssin tutkimusta kehitettiin lähinnä riskien- ja kriisinhallinnan yhteydessä. Ulkoisiin uhkiin katse kääntyi jälleen vuoden 2001 WTC-iskujen myötä, jolloin huomiota alettiin kiinnittämään selviytymiskeinoihin ja toimintastrategioihin epävarmassa ympäristössä. (Linnenluecke, 2017) Annarellin ja Noninon (2016) mukaan erityisesti vuoden 2008 maailmanlaajuinen finanssikriisi on nostanut tutkijoiden kiinnostusta organisaation resilienssiin.

Tänä päivänä organisaation resilienssi on kansainvälisesti jo melko tunnettu tutkimusaihe, mutta termi ei ole täysin vakiintunut etenäkään suomen kielessä. Termi saatetaan helposti sekoittaa muihin, sillä sen rinnalla on useita muita termejä, joilla viitataan osin samanlaisiin ominaisuuksiin kuin resilienssillä, kuten sitkeys, sopeutuminen ja joustavuus (Annarelli & Nonino, 2016; Duchek, 2020; Lengnick-Hall, Cynthia ym., 2011). Erona kuitenkin on se, että organisaation resilienssi yhdistää useita eri termejä yhdeksi, eikä siksi ole nähtävissä niitä vastaavana synonyymina. Tunnistaakseen resilienssin ominaisuudet on kuitenkin erotettava se muista termeistä, jotka esitellään ominaisuuksineen taulukossa 1.

Taulukko 1. Resilienssin läheisiä termejä. Mukailtu Cunha ym. (2013) (viitattu Ma ym., 2018).

Termi	Ominaisuudet
(Organisaation) resilienssi	Kyky palautua takaisin organisaation tyypilliselle tasolle sekä oppia ja kasvaa
Sopeutumiskyky	Kyky palautua tilaan, joka sopii muuttuvaan ympäristöön
Ketteryys	Kyky muuttua ja liikkua ketterästi
Joustavuus	Tapahtuman aikaisten toimien sovittaminen todellisiin tapahtumiin
Improvisointi	Kyky toimia ilman suunnitelmaa
Palautuminen	Palautuminen perustasoon
Päällekkäisyys	Järjestelmän kyky jatkaa toimintaansa, vaikka sen jotkin osat vaarantuisivat
Sitkeys	Kyky ottaa iskuja vastaan siitä kärsimättä

Etenkin suomen kielessä, jossa resilienssi ei ole kovin vakiintunut termi, voidaan se helposti sekoittaa muihin. Mikään muu termi ei kuitenkaan sisällä kaikkia resilienssin ominaisuuksia, eli sekä palautumista että oppimista tai kasvamista, vaan vain joitakin osia siitä. Organisaatio voi esimerkiksi olla joustava tai ketterä olematta kuitenkaan resilientti. Tarkemmin organisaation resilienssi ja sen ominaisuudet määritellään seuraavassa luvussa.

2.2.2 Organisaation resilienssin määritelmä

Organisaation resilienssiä tutkivassa kirjallisuudessa on havaittavissa pääasiassa kaksi erilaista lähestymistapaa resilienssin määrittelyyn. Osa tutkijoista näkee organisaation resilienssin tarkoittavan organisaation kykyä vastustaa ennalta-arvaamattomia, stressaavia ja epäsuotuisia tilanteita sekä palautua näistä tilanteista niitä edeltävälle tasolle (ks. Horne, 1997; Mallak, 1998). Määritelmä on hyvin samankaltainen kuin fysiikan alalla, jossa resilienssi on määritetty järjestelmän kykyyn palautua aikaisempaan muotoonsa

häiriön jälkeen (Annarelli & Nonino, 2016). Näkökulma perustuu ajatukseen, jonka mukaan resilienssi on puolustuskeino ja sen tavoitteena on mitätöidä epäsuotuisien tapahtumien vaikutus sekä palata takaisin niitä edeltäneeseen tilaan. (Duchek, 2020; Lengnick-Hall, Cynthia ym., 2011; Ma ym., 2018)

Toinen, etenkin tuoreemmassa kirjallisuudessa yleisempi, näkökulma resilienssin määrittelyyn huomioi palautumisen lisäksi myös uusien ominaisuuksien kehittämisen sekä haasteiden ja odottamattoman muutoksen hyödyntämisen menestyksen rakentamisessa (ks. Annarelli & Nonino, 2016; Lengnick-Hall, Ca & Beck, 2005; Lengnick-Hall, Cynthia ym., 2011; Ma ym., 2018). Tämä näkökulma olettaa, että odottamattomasta tilanteesta ei ainoastaan selvitä, vaan sen myötä myös kehitytään ja tilanne pystytään kääntämään hyödyksi. Organisaation toiminnan ylläpitäminen samalla tasolla kuin se on ollut ennen odottamatonta muutosta ei riitä, vaan prosesseja pitää pystyä kehittämään aiempaa paremmaksi. (Duchek, 2020; Lengnick-Hall, Cynthia ym., 2011; Ma ym., 2018)

Kahden edellä mainitun lähestymistavan lisäksi (Duchek, 2020) nostaa esiin myös muuttaman tutkimuksen, joissa resilienssin käsitteeseen on otettu mukaan myös ennakointi (esim. Mcmanus, Seville, Vargo, & Brunsdon, 2008). Ennakoinnilla tarkoitetaan organisaation valmistautumista muutoksiin, joista ei vielä tiedetä mitä ne ovat tai milloin niitä kohdataan (Duchek, 2020), kuten esimerkiksi toimintojen maantieteellistä hajauttamista tai toimintaohjeiden valmistelua poikkeustilanteisiin. Ennakoinnissa otetaan huomioon, ettei sitä tehdä mitään tiettyä tapahtumaa varten eikä odottamattomiin tapahtumiin voi ikinä täysin varautua (Kendra & Wachtendorf, 2003). Ennakointikykyä voidaan jossain määrin pitää jopa mittarina sille, kuinka hyvin odottamattoman tilanteen aikana pystytään toimimaan, sillä osa selviytymiskeinoista voi vaatia pitkäjänteisempää työtä onnistuakseen. Esimerkiksi luonnonkatastrofi tietyllä maantieteellisellä alueella on helpommin selvittävässä, jos organisaatio on pohtinut jo ennakkoon keinoja maantieteellisesti rajatun uhan varalle tai tehnyt jo joitakin toimenpiteitä sitä ajatellen.

Organisaation resilienssin määritelmät ovat hieman vaihtelevia, mutta niissä kaikissa toistuu kyky reagoida äkilliseen ja odottamattomaan tilanteeseen. Tyypillisiä määritelmiä organisaation resilienssille on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tyypillisiä määritelmiä organisaation resilienssille

Mallak (1998)	Yksilön tai organisaation kyky suunnitella ja toteuttaa nopeasti positiivisia sopeutumistoimenpiteitä äkilliseen tilanteeseen sietäen minimaalisen rasituksen
Hamel ja Välikangas (2003)	Jatkuva jälleenrakentamisen kyky
Lengnick-Hall, C., Beck ja Lengnick-Hall, M. (2011)	Organisatorinen kyky ja itseluottamus toimia päättäväisesti ja tehokkaasti reagoidessaan olosuhteisiin, jotka olivat epävarmoja, yllättäviä ja tarpeeksi häiritseviä vaarantaakseen organisaation pitkän aikavälin selviytymisen
Annarelli ja Nonino (2016)	Kyky havaita häiriöt ja odottamattomat tapahtumat ennakkoon strategisen tietoisuuden sekä sisäisten ja ulkoisten shokkien operatiivisen hallinnan ansiosta
Ma, Xiao ja Yin (2018)	Organisaation kyky selviytyä, mukautua, palautua ja usein myös menestyä odottamattomista ja toisinaan tuhoisista tapahtumista sekä turbulenteista ympäristöistä
Duchek (2020)	Organisaation kyky ennakoida mahdolliset uhat, selviytyä tehokkaasti haitallisista tapahtumista sekä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin

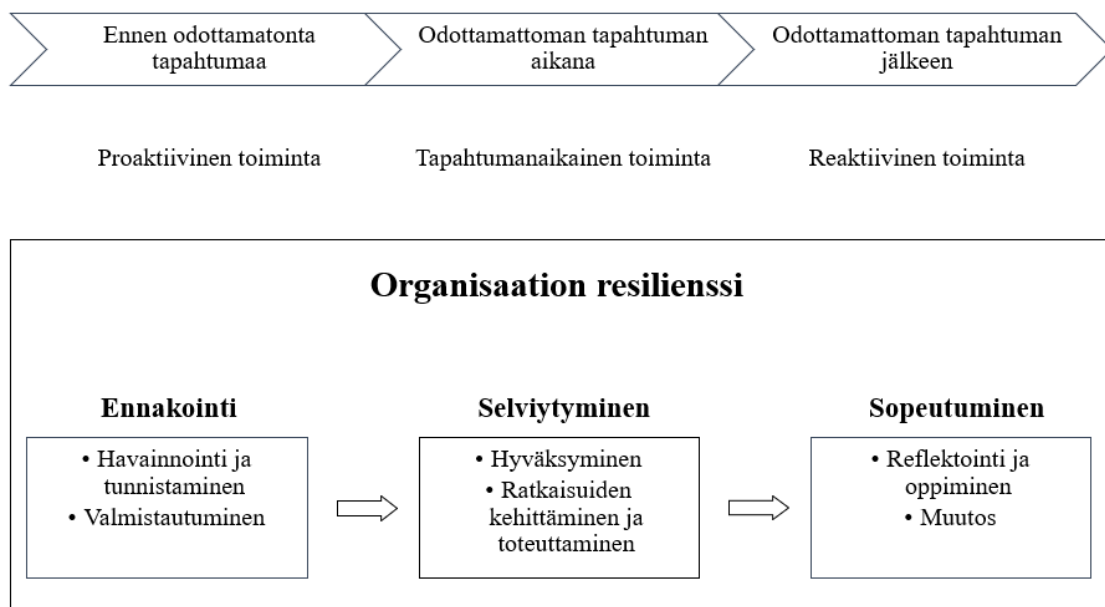
Tässä tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti Duchekin (2020) määritelmää, jossa on yhdistelty aiempia määritelmiä kirjallisuudesta ja jossa otetaan huomioon sekä ennakointi, selviytyminen että sopeutuminen. Koronakriisin laajuudesta ja pitkäkestoisuudesta johtuen tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti ennakointi- ja selviytymisvaiheisiin, sillä kriisin jälkeinen aika ja sopeutumisvaihe siintää case-yrityksen osalta vielä kaukana tulevaisuudessa.

Duchekin (2020) määritelmän lisäksi tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Leen, Vargon ja Sevillen (2013) tutkimusta, jossa on luotu mittaristo organisaation resilienssille. Mittaristo sisältää 13 indikaattoria, jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin. Indikaattorit ovat siilojen minimointi, sisäiset resurssit, henkilöstön sitoutuneisuus ja osallistuminen, tieto ja osaaminen, johtajuus, innovointi ja luovuus, päätöksenteko, seuranta ja raportointi, suunnittelustrategiat, osallistuminen simulaatioihin, proaktiivinen asemointi,

ulkoiset resurssit sekä palautusprioriteetit. Määritelmiä on hyödynnetty haastatteluissa, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

2.2.3 Kolmitasoinen organisaation resilienssi

Huomioimalla ja yhdistämällä kaikki kolme kirjallisuudessa esiintyvää lähestymistapaa Duchek (2020) on luonut määritelmän, jonka mukaan resilienssi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; ennakointi, selviytyminen ja sopeutuminen. Mallissa resilienssiä kuvataan kronologisesti alkaen ajasta ennen odottamatonta tapahtumaa päättyen odottamattoman tapahtuman jälkeiseen tilaan. Toiminta etenee proaktiivisesta eli aloitteellisesta toiminnasta tapahtumanaikaisen toiminnan kautta reaktiiviseen eli reaktionä ilmenevään toimintaan. Jokaiselle vaiheelle on määritelty toimenpiteitä, joita resilienssiorganisaatiot toteuttavat odottamattoman tapahtuman kohdatessaan. Kuviossa 1 on kuvattu organisaation resilienssi Duchekin (2020) mallia mukailen.



Kuvio 1. Organisaation resilienssi. Mukailtu Duchek (2020)

Duchekin (2020) kolmitasoisessa mallissa ensimmäinen vaihe on ennakointi, jolla tarkoitetaan proaktiivista eli aloitteellista toimintaa ennen odottamatonta tapahtumaa. Ennakointivaiheessa olennaista on kyky havainnoida yrityksen sisäistä ja ulkoista kehitystä, kyky tunnistaa kriittisiä kehityskohteita ja potentiaalisia uhkia sekä kyky varautua

odottamattomiin tapahtumiin niin hyvin kuin mahdollista. (Duchek, 2020) Sahebjamnian, Torabin ja Mansourin (2015) mukaan häiriöihin varautuminen vaatii sekä sisäisten että ulkoisten resurssien ennakoivaa suunnittelua, jotta katastrofeista voidaan selviytyä tehokkaasti ja tuloksellisesti. Weickin (2003) mukaan aikaisten merkkien huomiotta jättäminen voi johtaa jopa kaaokseen yrityksessä (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Resilienssi on kilpailuetu, jota tulee rakentaa ennakoivasti osana jokapäiväisiä aktiviteetteja eikä pitää pelkkänä puolustuskeinona äärimmäisiin tilanteisiin (Annarelli & Nonino, 2016; Mallak, 1998). Vaikka odottamattomiin ukiin ei voi täysin valmistautua, varautuminen nähdään tärkeänä osana resilienssiä, sillä se parantaa valmiutta vastata akuutteihin haasteisiin. Varautumisvaiheessa tärkeäksi tekijäksi resilienssin kannalta nousee tiedon johtaminen ja käyttäminen, sillä esimerkiksi ympäristön havainnointi edesauttaa tunnistamaan uhkia ajoissa. Resilienteillä organisaatioilla on myös kyky tulkita informaatiota nopeasti. (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016)

Varautuminen on sellaisten toimenpiteiden ja investointien tekemistä, joita ei juuri sillä hetkellä tarvita, mutta jotka auttavat reagoimaan nopeasti, kun yllättävä tilanne kehkeytyy (Lengnick-Hall, Cynthia ym., 2011). Resilienssiä voidaan parantaa varautumalla ennakoon esimerkiksi varastoinnilla, tuotantoprosessien suunnittelulla ja ylimääräisten laitteiden hankkimisella sekä harjoittelemalla etukäteen, miten poikkeustilanteissa tulisi toimia (Barasa ym., 2018; Pashapour ym., 2019; Rose, 2007). Käytännössä poikkeustilanteen harjoitus voi olla esimerkiksi kaikkia yrityksen työntekijöitä koskeva etätyöpäivä, jolla varmistetaan etätyöskentelyn toimivuus myös silloin, kun se on välttämätöntä. Vaikka Duchekin (2020) mallissa ennakoivaa vaihetta seuraa aina selviytymisvaihe, odottamattoman tapahtuman luonteesta ja laajuudesta riippuen voidaan myös nähdä, että hyvällä ennakoinnilla voidaan välttää selviytymisvaiheeseen eteneminen ja jatkaa toimintoja normaalisti, kuten ennen odottamatonta tapahtumaa.

Resilienssin toinen taso on selviytyminen, jolla viitataan odottamattomaan tilanteen aikaiseen toimintaan. Tyypillisesti selviytymisen on nähty alkavan tilanteen ymmärtämisestä ja hyväksymisestä, sillä se on ainoa keino kohdata uusi tilanne ja reagoida siihen nopeasti. Hyväksymisen jälkeen organisaation tulee pyrkiä kehittämään ja toteuttamaan ratkaisuita, joilla odottamattomasta tilanteesta selviää. (Duchek, 2020) Odottamattomat tilanteet voivat olla hyvin vaihtelevia ja niihin reagointi on aina tapauskohtaista. Organisaatiot voivat kohdata sekä organisaation sisältä lähtöisin olevia tilanteita että

organisaation ulkopuolella syntyneitä tilanteita, eikä selviytymisvaiheeseen siksi ole olemassa selkeitä toimintaohjeita.

Barasan, Mbaun ja Gilsonin (2018) mukaan resurssien saatavuus on avaintekijä organisaation resilienssiin. Resurssien saatavuuden lisäksi on olennaista, että resurssit ovat joustavia, jotta niiden avulla voidaan sopeutua odottamattomiin tilanteisiin (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Resurssien joustavuutta ei voi määrittellä yksiselitteisesti, vaan se on yrityskohtaista esimerkiksi toimialasta tai liiketoiminnan luonteesta riippuen. Joustavat resurssit voivat koostua esimerkiksi useista toimittajaverkostoista, jotka puskuroivat organisaatiota tietyn toimittajan tai tietyn maantieteellisen alueen häiriöiltä (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Selviytymisvaiheessa organisaatioiden tulee luoda ja hyödyntää vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa tavoitteet, jolloin joustavien resurssien merkitys korostuu. Uusien selviytymis- ja menestymiskeinojen pohdinnassa tärkeää on innovatiivisuus ja siihen kannustaminen, sillä yritysten tulee kyetä löytämään jo olemassa olevien asiakkaiden ja tuotteiden lisäksi myös uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaansa. (Barasa ym., 2018; Burke, 2005) Äkillisessä odottamattomassa tilanteessa yrityksen ydinliiketoiminnan kysyntä saattaa kadota täysin, jolloin yrityksen on kyettävä kehittämään tilalle jotain muuta. Selviytymisvaiheessa toiminta on tilanteeseen reagoimista (Duchek, 2020), jolloin muutoskyvykyys ja aiempien toimintatapojen muokkaaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia.

Kuten edellä olevasta huomataan, resilienssin eri tasoja ei voida täysin erottaa toisistaan; selviytymisvaiheessa onnistuminen on yhteydessä ennakointivaiheeseen, sillä varautuminen tuleviin uhkiin mahdollistaa nopean ja onnistuneen toiminnan odottamattomien tilanteiden aikana (Duchek, 2020). Varautumalla uhkiin etukäteen esimerkiksi hajauttamalla toimintaansa maantieteellisesti yritys on valmiimpi tekemään muutoksia kohdatessaan äkillisen tilanteen kuin tilanteessa, jossa ennakointia ei ole tehty ja äkillisen tilanteen vuoksi joudutaan rakentamaan täysin uusia toimipisteitä.

Kolmas ja viimeinen taso resilienssissä on sopeutumisvaihe, jolla tarkoitetaan odottamattoman tapahtuman jälkeistä aikaa. Sopeutumisvaiheessa toiminta on reaktiivista eli reaktiona ilmenevää ja siihen sisältyy tilanteen reflektointia, tilanteesta oppimista ja sen perusteella muutosten tekemistä. Sopeutumisvaiheen nähdään johtavan palautumista pidemmälle, parempaan tilaan kuin missä oltiin ennen odottamatonta tapahtumaa. Kuten

ennakoilla todettiin yhteys selviytymisvaiheeseen, myös selviytymisvaiheen nähdään olevan yhteydessä sopeutumisvaiheeseen, sillä kriisistä selviytyminen ja uusien ratkaisuiden kehitteleminen luo perustaa oppimiselle ja muutokselle. Menestyäkseen organisaation tulee kehittää kaikkia resilienssin tasoja. (Duchek, 2020)

Ei riitä, että organisaatio menestyy jollain resilienssin tasolla, sillä ne ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Ennakointivaihe vaikuttaa selviytymisvaiheen ja selviytymisvaihe sopeutumisvaiheen onnistumiseen. Esimerkiksi Lengnick-Hall ja kumppanit (2011) ovat määritelleet resilienssin yrityksen kyvyksi omaksua, kehittää tilannesidonnoisia vastatoimia ja mukautua hyödyntääkseen yllättäviä tilanteita, jotka voivat vaarantaa organisaation selviytymisen. Ollakseen resilienssi, organisaation tulee hyödyntää muutostilannetta sekä sen aikana että akuutin tilanteen jälkeen. Ilman sopeutumisvaihetta organisaatiolla on mahdollisuus palautua kriisiä edeltävälle tasolle, mutta sopeutumisvaiheen myötä se voi kehittyä paremmaksi. Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa keskitytään erityisesti ennakointi- ja selviytymisvaiheisiin.

2.2.4 Organisaation resilienssiin vaikuttavia tekijöitä

Oleellista on ymmärtää, että organisaation resilienssin rakentamisen tulee olla osa joka-päiväisiä aktiviteetteja ja se tulee tiedostaa kaikilla organisaatiotasolla (Annarelli & Nonino, 2016). Aiemmat häiriöt organisaation toimintaympäristössä voivat vahvistaa sen resilienssiä (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016), mutta resilienssiä tulee pyrkiä rakentamaan myös ilman odottamattomien tilanteiden kohtaamista. On huomattava, että organisaation resilienssiin vaikuttavat hyvin arkipäiväiset asiat, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä. Barasa ja kumppanit (2018) ovat listanneet 9 tekijää, jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin; aineelliset resurssit, valmius ja suunnittelu, tietojohtaminen, rinnakkaiset vaihtoehdot ja päällekkäisyys, hallintoprosessit, johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuuri, inhimillinen pääoma sekä sosiaaliset verkostot ja yhteistyö. Kuten listasta huomaa, useat vaikuttavat tekijät ovat osa organisaation normaalia toimintaa, eivätkä erillisiä tekijöitä resilienssin rakentamiseksi.

Monet Barasan ja kumppaneiden (2018) esittelemistä organisaation resilienssiin vaikuttavista tekijöistä voivat vaikuttaa itsestäänselvyyksiltä ja sellaisilta asioilta, joiden

jokaisessa organisaatiossa tiedetään olevan tärkeitä. On kuitenkin huomioitava, että pelkkä asian tiedostaminen ei riitä, vaan on tehtävä konkreettisia ja jatkuvia toimia asioiden eteen. Esimerkiksi organisaatiokulttuuria ei ole mahdollista luoda ylhäältä alaspäin sanelemalla tai muuttaa nopeasti, vaan sen luominen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja kaikkien organisaation tasojen osallistumista. Ei myöskään ole olemassa yhtä kaikille sopivaa kulttuurimallia, jota kohti tulisi tähdätä ja joka johtaisi resilienssiin. Osa Barasan ja kumppaneiden (2018) esiin nostamista asioista korostuu ennakoituvaiheessa, kuten valmius ja suunnittelu, kun taas osan merkitys on suurempi selviytymis- ja sopeutumisvaiheissa.

Myös Mallak (1998) on listannut periaatteita, joita noudattamalla voi saavuttaa organisaation resilienssin. Niiden mukaan organisaatioissa tulee suhtautua uusiin kokemuksiin positiivisesti ja rakentavasti, varmistaa riittävien ulkoisten resurssien saatavuus, laajentaa päätöksenteon rajoja, kehittää epävarmuudenhallintaa, rakentaa tiimejä, jotka toimivat yhden tai useamman henkilön poissaolosta huolimatta sekä opetella maksimoimaan hyöty kulloinkin saatavilla olevin resurssein (*bricolage*). Näitä periaatteita noudattamalla organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti myös odottamattomia tilanteita kohdatessaan.

Onnistuminen eri osa-alueilla on se, mikä erottaa resilienssillä organisaatiot muista ja auttaa niitä menestymään myös odottamattomissa tilanteissa. Duchekin (2020) mukaan organisaatiot tarvitsevat muodollista rakennetta kohdatessaan äkillisiä ja odottamattomia tilanteita, kun taas Mallak (1998) muistuttaa organisaatorakenteiden olevan usein esteitä resilienssille. Ei ole helppoa sanoa, millainen on ideaali organisaatio resilienssin kannalta, sillä se on yhdistelmä erilaisia ominaisuuksia ja eri toimialoilla voidaan tarvita erilaisia asioita. Äkillisestä ja odottamattomasta tilanteesta selvitäkseen yritykset tarvitsevat kuitenkin samanaikaisesti selkää vastuunjakoja, nopeaa päätöksentekoa ja välitöntä reagoimista, mutta myös avoimuutta, luovuutta ja joustavuutta. (Duchek, 2020) On muistettava, että odottamattomat tilanteet ovat erilaisia keskenään ja se, mikä toimii jossain tilanteessa tai jollain yrityksellä, ei välttämättä toimi myöhemmin tai muilla.

Organisaatorakenteen lisäksi myös organisaation hallintoprosessit eli hallintotapa vaikuttaa organisaation resilienssiin. Hallintotavalla tarkoitetaan sääntöjä ja prosesseja, jotka ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Resilienssin kannalta oleellista on hajautettu hallintomuoto, jossa ei ole voimakasta ylhäältä alas hierarkiaa sekä läpinäkyvät prosessit ja päätökset. (Barasa ym., 2018) Organisaatioiden tulisi laajentaa päätöksentekoaan myös

työntekijöille, sillä he tietävät parhaiten omaan työhönsä liittyvistä asioista (Mallak, 1998). Lisäksi on huomioitava, että siiloutuminen eli eri osastojen väliset kuilut voivat aiheuttaa päällekkäisyyksiä, hukkaa ja heikentynyttä koordinoitua. (Barasa ym., 2018) Organisaation resilienssin kannalta voidaan pitää tärkeänä, ettei tieto tai osaaminen keskity vain yhdelle tai muutamalle ihmiselle tai ryhmälle, vaan on jakautunut laajemmin organisaatiossa. Leen, Vargon ja Sevillen (2013) mukaan muun muassa siilojen minimointi on yksi organisaation resilienssin indikaattori, sillä siiloutuminen voi ilmetä viestinnän esteinä ja luoda hajaantuneita ja haitallisia työskentelytapoja.

Hallinnon lisäksi myös johtamiskäytännöt ovat merkittävässä roolissa organisaation resilienssin kannalta. Johtamisen nähdään vaikuttavan työntekijöiden resilienssiin (Kuntz ym., 2016) ja johtajien ylläpitämät vahvat suhteet työntekijöihin voivat varmistaa työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden (Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006). Barasa ja kumppanit (2018) nostavat johtamiskäytännöistä esiin erityisesti selkeän ja jaetun vision luomisen merkityksen. Erityisesti haasteita tai kriisejä kohdatessaan jaettu visio voi auttaa henkilöstöä toimimaan ja keskittymään oikeisiin asioihin. Oleellista on myös osallistava päätöksenteko, jolloin johtajien tehtävä on varmistaa asiaankuuluvien sidosryhmien osallistuminen. (Barasa ym., 2018) Voidaankin nähdä, että johtajien tulisi toimia avoimen tiedonkulun mahdollistajina kannustaen työntekijöitä tuomaan esiin omaa osaamistaan ja omia näkemyksiään. Tällä tavoin organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää kaikki siihen kytkeytyvä osaaminen ja välttää tilanteita, joissa tieto olisi vain yhden ihmisen hallussa.

2.3 Henkilöstön merkitys organisaation resilienssiin

2.3.1 Inhimillinen pääoma osana organisaation resilienssiä

Barasa, Mbau ja Gilson (2018) nostavat inhimillisen pääoman yhdeksi organisaation resilienssiin vaikuttavaksi tekijäksi. He korostavat erityisesti sitä, että työntekijöiden motivaatio ja organisaation tavoitteisiin sitoutuminen ovat yhteydessä resilienssiin. Ne ovat ominaisuuksia, joita organisaatio voi kehittää priorisoimalla henkilöstön hyvinvointiin

(Pal, Torstensson, & Mattila, 2014). Priorisointi henkilöstön hyvinvointiin tarkoittaa muun muassa positiivisen sosiaalisen ympäristön luomista, jossa henkilöstölle tarjotaan työn vaatimuksien mukaiset resurssit ja henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista tunteitaan ja jakaa tietoa. Organisaatioissa, joissa henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin, henkilöstö keskittyy organisaation tarpeisiin myös kriisin aikana. (Walker, Nilakant, & Baird, 2014.)

MacDuffien (1995) mukaan työntekijöiden motivaatio on yhteydessä siihen, kuinka he uskovat yrityksen investoivan heihin, mikäli itse investoisivat yritykseen. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä, joka uskoo panostuksensa hyödyttävän jossain vaiheessa myös häntä itseään, panostaa enemmän kuin työntekijä, joka ei koe niin. Organisaatioiden tulisi siis huomioida, että työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää, että panostuksesta palkitaan. Parhaimmillaan siitä voi syntyä positiivinen kehä, jossa työntekijä ponnistelee tavalla, joka hyödyttää työnantajaa, jolloin työnantaja palkitsee työntekijää niin, että hän hyötyy siitä myös itse ja tähtää jälleen uusiin ponnisteluihin. On kuitenkin huomioitava, ettei työntekijöiden tai muiden sidosryhmien kautta tuleva joustavuus ole ostettavissa, vaan sitä pitää kasvattaa hiljalleen (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Organisaation resilienssin kannalta ei ole samantekevää, millaisia työntekijöitä organisaatiossa on. Työntekijöillä on keskeinen rooli koko organisaation ketteryudessa heidän asenteidensa ja käyttäytymisensä kautta (Griffith & West, 2013). Organisaation kannalta parhaita ovat lojaalit työntekijät, sillä he ovat halukkaampia muokkaamaan työtuntejaan tai palkkojaan vastatakseen yrityksen äkilliseen ja usein väliaikaiseen tarpeeseen kuin vähemmän omistautuneet työntekijät (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Resilienssin kannalta tärkeitä ovat myös ihmiset, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti muutoksiin stressaamatta siitä, ja sopeutumiskyky voidaankin nähdä jopa kilpailuetuna. Myös epävarmuuden sietämisen nähdään olevan yhteydessä resilienssiin, sillä se edesauttaa hyvien päätösten tekemistä epävarmoissa olosuhteissa. (Mallak, 1998.)

Yksittäisten työntekijöiden toimintaa tärkeämpää on kuitenkin kokonaisuus, ja kuten aiemmin todettiin, organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yhdeksi resilienssin tekijäksi. Organisaatiokulttuuria tulee tarkastella kahdesta eri näkökulmasta; on huomioitava asenne arkisia ja akuutteja haasteita kohtaan sekä organisaation kyky toimia luovasti ja innovatiivisesti. Resilienssin kannalta oleellista on kyky tarkastella haasteita opportunistisesti ja

kohdata ne oppimismahdollisuuksina. Edistääkseen resilienssiä organisaatiokulttuurin tulee olla luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustava. (Barasa ym., 2018) Organisaation innovatiivisuus voidaan nähdä jopa ehtona resilienssille, sillä odottamattomia tilanteita kohdatessa kyse on usein sellaisten markkinoiden löytämisestä, joita ei ole ennen ollut olemassakaan (Friedman, 2005). Innovatiivisuus ja luovuus on yksi indikaattori myös Leen, Vargon ja Sevillen (2013) mallissa, jossa määritellään organisaation resilienssi.

Vaikka organisaatiolla olisi resilienssin kannalta hyödyllistä inhimillistä pääomaa ja organisaation toimintatavat ja kulttuuri tukisivat sen menestymistä, organisaatio voi joutua tekemään henkilöstöön kohdistuvia radikaaleja ratkaisuja äkillisiä ja odottamattomia tapahtumia kohdatessaan, kuten lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitään. Koronakriisin aikana pelkästään Suomessa on lomautettu useita satojatuhansia työntekijöitä, ja esimerkiksi kesäkuun alkupuolella kokoaikaisesti lomautettuja työttömiä työnhakijoita on ollut lähes 139 000 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Gittell, Cameron, Lim ja Rivas (2006) tutkivat ilmailualan organisaatioiden resilienssiä, lomautuksia ja organisaation sisäisiä suhteita vuoden 2001 WTC-iskujen jälkeen ja totesivat suhteiden olevan tärkeässä asemassa yksilöiden ja organisaation kriisiin vastaamiskyvyn kannalta.

Gittellin ja kumppaneiden (2006) mukaan lomautukset voivat parantaa organisaation kykyä vastata kriisiin lyhyellä aikavälillä, mutta riskeerata suhteita, joita tarvitaan pitkän aikavälin palautumiseen. Välttämällä lomautuksia voidaan ylläpitää tai jopa vahvistaa ihmissuhteita ja siten parantaa kriisistä palautumista. On kuitenkin otettava huomioon, ettei lomautuksia tai irtisanomisia voi aina jättää tekemättä, jos se ei ole taloudellisesti mahdollista. Tutkimuksessa korostetaan kassavirran, matalan velkatason ja ympäristön tarpeita vastaavien liiketoimintamallien merkitystä kriisiin reagointikykyyn. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että organisaatioiden tulisi luoda perusliiketoimintamallistaan sellainen, joka kestää äkilliset kriisitilanteet, jotta sillä on enemmän vaihtoehtoja odottamattomaan tilanteeseen reagoidessaan. Ortiz-de-Mandojanan ja Bansalin (2016) mukaan resilienssillä organisaatiolla on valmius ottaa lyhyen aikavälin taloudellisia tappioita realisoidakseen pitkän aikavälin hyötyjä.

2.3.2 Työntekijän resilienssi

Organisaation henkilöstöstä puhuttaessa esiin nousee myös työntekijöiden resilienssi (*employee resilience*). Työntekijän resilienssin nähdään olevan avaintekijä, jonka avulla työntekijät pystyvät hallitsemaan jatkuvasti muuttuvia olosuhteita ja mukautumaan niihin (Näswall ym., 2019). Kuntzin, Näswallin ja Malisen (2016) mukaan työntekijän resilienssi voidaan määritellä työntekijän kyvyksi käyttää hyödykseen resursseja sopeutukseen ja kukoistaakseen jatkuvasti työssään, jopa haastavia olosuhteita kohdatessaan. Tärkeää on huomata, että työntekijän resilienssi ja henkilökohtainen resilienssi ovat kaksi eri asiaa, vaikka ne liittyvät toisiinsa. Työntekijän resilienssillä viitataan erityisesti työpaikalla tapahtuvaan käyttäytymiseen ja siihen vaikuttavat yksilön itsensä lisäksi myös työpaikan resurssit. (Kuntz ym., 2016; Tonkin ym., 2018) Friedman (2005) toteaa artikkelissaan, että organisaatio voi olla resilientti vain, jos sen inhimillinen pääoma on resilienttiä.

Työntekijän resilienssin määrittämiseen on luotu erilaisia mittaristoja. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Näswallin, Malisen, Kuntzin ja Hodliffen (2019) esittelemää työntekijän resilienssin arvoasteikkoa (*Employee Resilience Scale*), jossa on mukailtu Connor-Davidsonin resilienssin arvoasteikkoa (*The Connor–Davidson Resilience Scale*). Taulukossa 3 on esitelty Näswallin ja kumppaneiden asteikko, joka on yhdeksänsäinen ja sisältää erilaisia väittämiä, joita arvioidaan välillä yhdestä (ei juuri koskaan) viiteen (lähes aina).

Taulukko 3. Työntekijän resilienssin arvoasteikko. Mukailtu Näswall ym. (2019)

1. Teen tehokkaasti yhteistyötä muiden kanssa hallitakseni työn haasteita
2. Hallitsen onnistuneesti suurta työmäärää pitkiä aikoja
3. Ratkaisen kriisitilanteita pätevästi työssäni
4. Opin virheistäni ja kehitän tapojani tehdä työtä
5. Arvioin suoriutumistani ja pyrin jatkuvasti parantamaan sitä
6. Reagoin tehokkaasti palautteeseen, myös kritiikkiin
7. Pyydän apua, kun tarvitsen erityisiä resursseja
8. Lähestyn esihenkilöitä, kun tarvitsen heidän tukeaan
9. Käytän muutostilanteita mahdollisuutena kasvaa

Resilienttien työntekijöiden nähdään palautuvan paremmin ja nopeammin häiriötilanteista kuin niiden työntekijöiden, jotka eivät ole resilienttejä. Resilienttien työntekijöiden nähdään olevan myös muita sopeutuvaisempia ja he reagoivat muita paremmin organisaation menestystä edellyttäviin muutoksiin. (Shin, Taylor, & Seo, 2012) Vaikka työntekijän resilienssillä on todettu yhteys organisaation resilienssiin, on kuitenkin huomattava, etteivät yksittäiset työntekijät pysty hyödyntämään resilienssiään ainakaan täysimääräisesti ilman tukevaa ja mahdollistavaa ympäristöä (Näswall ym., 2019). Hyvinvointi ja resilienssi näyttävät olevat yhteydessä toisiinsa, ja keskittyminen toiseen voi johtaa myös toisen lisääntymiseen (Tonkin ym., 2018). Voidaan todeta, että henkilöstön resilienssin hyödyntäminen vaatii myös organisaatiolta ponnisteluita.

2.4 Organisaation resilienssin kriisin aikaisen ilmenemisen viitekehys

Organisaation määrittäminen resilientiksi voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun nähdään, onko organisaatio todella palautunut odottamattomasta tapahtumasta ja mahdollisesti jopa kehittynyt sen myötä, ja siksi tutkimusta siitä, miten resilienssi ilmenee kriisin edetessä, ei ole saatavilla. Aiempaa kirjallisuutta voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa siten, että tutkitaan resilienssiin vaikuttaviksi tekijöiksi määritellyjä asioita jo kriisin aikana, eikä vasta sen jälkeen. Etenkin työntekijöiden kokemuksia tutkiessa tämä on tärkeää, sillä työntekijöiden omaan toimintaan ja heidän resilienssiinsä vaikuttavat myös organisaation toimet, ja tutkimalla kokemuksia kriisin aikana, voidaan löytää tiettyjä vaiheita tai toimia, jotka erityisesti vaikuttavat kokemukseen resilienttiydestä.

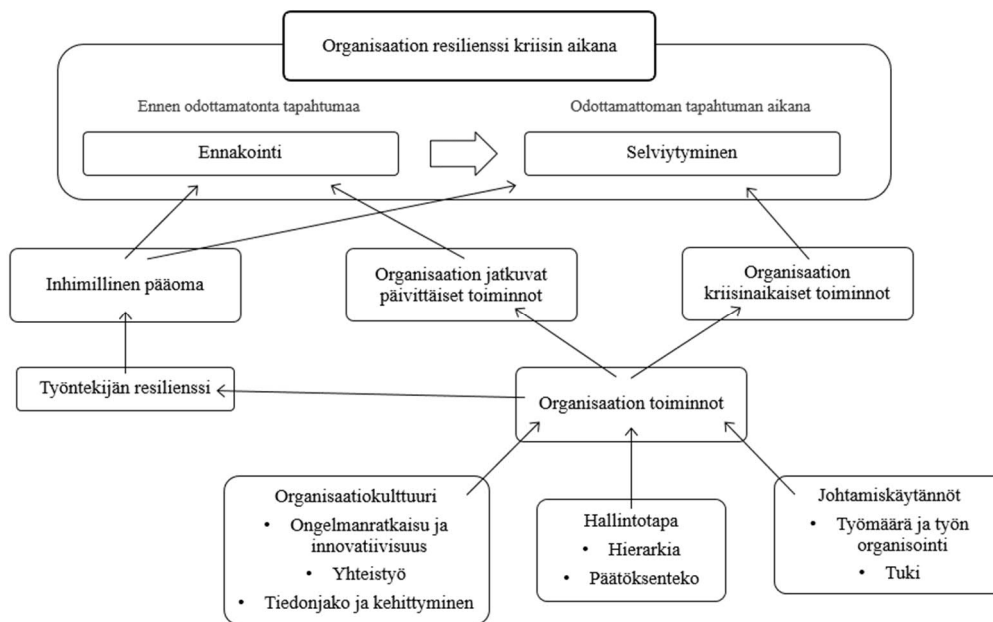
Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että odottamattomasta tilanteesta selviäminen edellyttää hyvää ennakkointia sekä innovatiivista ongelmanratkaisukykyä ja uusien toimintamahdollisuuksien aktiivista kartoittamista. Ennakkoinnilla ei tarkoiteta tiettyyn uhkaan valmistautumista, vaan yleisesti odottamattomiin tilanteisiin varautumista. On huomioitava, että organisaation päivittäiset toiminnot ovat osa ennakkointia ja selviytymistä. (Duchek, 2020; Kendra & Wachtendorf, 2003) Resilienssi muodostuu osana jatkuvasta toiminnasta ja siihen vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri, hallintotapa ja johtamiskäytännöt. Niiden merkitys korostuu erityisesti selviytymisvaiheessa, kun

on tärkeää löytää vaihtoehtoisia ratkaisuita. (Annarelli & Nonino, 2016; Barasa ym., 2018; Duchek, 2020, Lee ym., 2013)

Aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty organisaation resilienssiin vaikuttavia tekijöitä (ks. esim. Barasa ym., 2018) ja mittaristoja resilienssin arvioimiseksi (ks. esim. Lee ym., 2013). Näitä tekijöitä ja mittaristoja on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa ja työntekijöiden kokemuksia organisaation resilienssin ilmenemisestä on tutkittu niiden avulla. Ne on huomioitu myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että organisaation resilienssiin vaikuttavat monet yksityiskohtaisetkin asiat. On myös huomattava, ettei organisaation resilienssi rakennu ainoastaan organisaation kohdatessa kriisiin, vaan siihen vaikuttaa merkittävästi myös kriisiä edeltävä aika ja varautuminen sellaiseen, minkä ei vielä tiedetä olevan tulossa.

Organisaation resilienssin edellytyksenä on resilienssi-inhimillinen pääoma (Friedman, 2005), ja työntekijöiden resilienssin voidaankin nähdä olevan yksi organisaation resilienssin kannalta kriittinen tekijä (Barasa ym., 2018; Griffith & West, 2013; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Resilienssi-inhimilliset työntekijät kykenevät sopeutumaan ja menestymään myös haastavissa olosuhteissa (Kuntz ym., 2016; Näswall ym., 2019). Työntekijöiden resilienssi on myös yhteydessä organisaation muuhun toimintaan, sillä toimintaympäristö vaikuttaa työntekijöiden resilienssiin. (Näswall ym., 2019). Työntekijän resilienssin arvioimisessa voidaan hyödyntää erilaisia mittaristoja, joista tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Näswallin, Malisen, Kuntzin ja Hodliffen (2019) luomaa työntekijän resilienssin arvoasteikkoa (Employee Resilient Scale).

Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka näkökulmasta organisaation resilienssin kriisin aikaista ilmenemistä tarkastellaan. Tarkastelussa huomioidaan erityisesti se, miten työntekijät kokevat viitekehyksessä ilmenevät tekijät.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tutkimuksessa huomioidaan, että organisaation resilienssi voidaan jakaa ajallisesti kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat aika ennen odottamatonta tapahtumaa, aika odottamattoman tapahtuman aikana sekä aika odottamattoman tapahtuman jälkeen. Vaiheet on nimetty ennakointiin, selviytymiseen ja sopeutumiseen, joista tässä tutkimuksessa huomioidaan erityisesti kaksi ensimmäistä. Tutkimuksessa on huomioitu, että organisaation resilienssiin vaikuttaa sekä inhimillinen pääoma eli henkilöstö sekä organisaation toiminnot. Organisaation toiminnoilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä organisaation normaalissa toiminnassa tapahtuu ja se voidaan jakaa kriisiä edeltävään toimintaan sekä kriisiaikaiseen toimintaan. Siihen vaikuttavat erityisesti organisaatiokulttuuri, hallintotapa sekä johtamiskäytännöt. Kuviossa on myös huomioitu organisaation toimintojen vaikutus työntekijän resilienssiin, sillä työntekijän resilienssin ei voida olettaa olevan samanlainen ympäristöstä riippumatta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan usein kahteen pääsuuntaukseen, kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista tutkimusta, jota voidaan kuvata merkitysten tarkasteluksi ja jonka tavoitteena on selvittää ihmisten kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta (Vilkka, 2015). Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen työntekijöiden kokemuksia organisaation resilienssin ilmenemisestä, eli kyseessä ovat työntekijöiden kokemukset ja heidän todellisuutensa, joiden tutkimiseen laadullinen tutkimus sopii hyvin.

Tutkimusmenetelmien kahtiajako ei ole täysin yksinkertaista, sillä molempia menetelmiä voidaan soveltaa jopa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Niitä voidaankin pitää enemmän toisiaan täydentävinä kuin toisensa täysin pois sulkevinä menetelminä tai toistensa vastakohtina. (Alasuutari, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018) Merkittävä ero laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä ilmenee kuitenkin siinä, että määrällisessä tutkimuksessa argumentoidaan tilastollisten yhteyksien avulla ja tutkimuksen lähtökohtana ovat tutkimusyksiköiden väliset erot, kun taas laadullisessa analyysissä pelkästään yksiköiden rajallinen määrä karsii tilastollisesti merkittävien erojen syntymisen (Alasuutari, 2011). Tähän tutkimukseen laadullinen menetelmä on sopiva, sillä tutkimuksessa ei pyritä löytämään tilastollisia yhteyksiä, vaan tutkimusyksiköiden kokemuksia.

Laadullisesta tutkimuksesta käytetään suomenkielisessä kirjallisuudessa synonyymeinä kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi myös termejä pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Osa termeistä, kuten laadullinen tai pehmeä, voivat olla harhaanjohtavia ja antaa vaikutelman paremmasta tutkimuksesta kuin kova tai pinnallinen kvantitatiivinen tutkimus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Termien erolla määrälliseen tutkimukseen voidaan kuitenkin kuvata sitä, ettei laadullisen tutkimuksen

tavoite ole saada määrällisesti suurta otantaa, vaan keskittyä ymmärtämään yksittäisten ihmisten kokemuksia.

Erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä on useita, joista tässä tutkimuksessa on hyödynnetty haastattelua. Haastattelua on pidetty virheellisesti jopa synonyymina laadulliselle tutkimukselle (Vilkka, 2015), vaikka tosiasiasa se on yksi laadullisen tutkimuksen useista aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelua on luonnehdittu aineistonkeruumenetelmäksi, joka on joustava ja sopii moniin lähtökohtiin ja tarkoitukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelun etuna nähdään mahdollisuus kysymysten toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisuun ja ylipäättään keskusteluun haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelututkimukseen voidaan valita tarkkaan juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, jolloin voidaan varmistua siitä, että saadaan vastauksia siitä aiheesta, mistä halutaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Kun tutkitaan ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä, voidaan nähdä yksinkertaisimpana ja tehokkaimpana keinona kysyä sitä suoraan heiltä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Eskola ym., 2018)

Haastattelutyypeistä tähän tutkimukseen on valittu teemahaastattelu, joka on Suomessa hyvin suosittu menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen (Eskola ym., 2018). Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018), jotka tässä tutkimuksessa on valittu teoreettisen viitekehyksen mukaan. Haastattelija voi hyödyntää jonkinlaista tukilistaa käsiteltävistä asioista, mutta kaikkia kysymyksiä ei ole muotoiltu ennalta eikä haastateltaville anneta tiettyjä vastausvaihtoehtoja (Eskola ym., 2018). Teemahaastattelussa ei välttämättä esitetä kaikille haastateltaville samoja tai samankaltaisia kysymyksiä, vaan siinä voidaan keskittyä kunkin haastateltavan kohdalla niihin tutkimuksen viitekehyksen mukaisiin teemoihin, joista hänellä on kokemusta ja sanottavaa esimerkiksi haastateltavan työnkuvasta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Eskola ym., 2018.) Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, vaan tavoitteena on, että ne ovat vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilkka, 2015).

Haastattelua voidaan pitää hyvänä aineistonkeruumenetelmänä, jos tutkijan on vaikea ennakoida, millaisia vastauksia saadaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toimivat hyvin aineistonkeruumenetelmänä, sillä organisaation resilienssin kriisin aikaista ilmenemistä ei ole tutkittu kovinkaan paljoa ja oli oletettavissa, että haastatteluiden aikana nousee esiin asioita, joista on hyödyllistä kysyä tarkentavia

kysymyksiä. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa haastattelun mukautumisen tutkittavan vastauksien perusteella. Haastattelulla on kuitenkin myös haittapuolensa ja haastattelijan rooli voidaan nähdä haastavana. Useissa suomalaisissa metodioppaissa on maininta haastattelemisen vaikeudesta ja siitä, kuinka haastattelemista pitää harjoitella (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008; Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori, & Aho, 2017), joten myös tutkijan aiempi työkokemus tehtävistä, joihin muiden haastattelemisen kuuluu olennaisesti, voidaan nähdä etuna menetelmävalinnalle.

Teemahaastattelun tavoitteena on tietyllä tavalla keskustelunomaisuus, joten tutkijan on osattava sopeutua haastateltavan tyyliin ja löydettävä keinot, joilla saa haastateltavan kertomaan avoimesti näkemyksiään. Samalla on kuitenkin muistettava, ettei tutkimushaastattelu ole tasavertainen keskustelu. Vielä 1980-luvulla tavoiteltiin läheisiä välejä haastateltavaan, mutta sittemmin ihanne on muuttunut ja nyt tärkeintä on, että tutkija ymmärtää haastattelun tilanteisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden. (Eskola ym., 2018) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin, sillä ihmisten kokemukset ovat kulttuuri- ja tilannesidonnaisia (Vilkkä, 2015). Tässä tutkimuksessa tutkijalla on vahva tuntemus kohdeyrityksen toimintaympäristöstä ja organisaatiokulttuurista, joka hyödyttää muun muassa tarkentavien kysymysten muotoilussa ja vastausten syventämisessä.

3.2 Kohdeyritys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohdeyritys on henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys, joka työllistää noin 60 henkeä liikevaihdon ollessa 3,2 miljoonaa (vuonna 2019). Yritys koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä sekä hallinnosta, joissa kussakin työskentelee 10-16 työntekijää. Yrityksessä on tehty organisaatiomuutos syksyllä 2019, jolloin siirryttiin nykyiseen kolmen liiketoimintayksin ja hallinnon malliin.

Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä organisaation resilienssistä ja sen ilmenemisestä kriisitilanteessa. Koska kyseessä ovat työntekijöiden omat näkemykset, ne eivät välttämättä ole ainoita totuuksia eikä tutkimuksessa pyritäkään löytämään yhtä ainoaa oikeaa näkökulmaa, vaan siinä ollaan kiinnostuneita kaikista tutkittavien kokemuksista. Tutkimuksessa ei pyritä löytämään syitä siihen, miksi

kohdeyrityksessä on tehty tiettyjä valintoja, vaan siinä ollaan kiinnostuneita työntekijöiden tuntemuksista ja näkemyksistä.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, ettei tutkimusongelmaa pystytä ilmaisemaan täsmällisesti heti tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy koko tutkimuksen ajan. Laadullisen tutkimuksen tekemisessä voidaan havaita näkemyksen kehittymistä, joka johtaa mielenkiinnon uudelleenkohdentumiseen ja tarkastelukohteen päivittymiseen. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei kaikkiin mielenkiintoisiin seikkoihin voida tarttua, vaan tutkimus tulee rajata niin, että tutkimusongelma on selkeä. (Valli & Aaltola, 2018) Tässä tutkimuksessa aiheen rajausta on pohdittu muun muassa vallitsevan koronatilanteen mukaan ja muokattu tilanteen edetessä. Koska koronakriisissä on kyse pitkäaikaisesta kriisitilasta, ei tutkimuksessa voida paneutua resilienssin sopeutumisaikaan eli kriisin jälkeiseen aikaan, vaan siinä keskistytään ennakointi- ja selvitysvaiheisiin.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui haastattelemalla case-yrityksen työntekijöitä. Haastateltavien valinnassa oleellista on etsiä henkilöitä, joilla uskotaan olevan tietoa tai omakohtaista kokemusta aiheesta, jota tutkimuksessa tarvitaan. Haastateltavien valinta voi tapahtua esimerkiksi sen perusteella, missä asemassa henkilö on työyhteisössään tai mitä vastuualueita hänellä on. (Eskola ym., 2018; Vilkka, 2015) Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan kaikki organisaation osat ja tasot kattava kuva työntekijöiden kokemuk-
sista, ja siten haastateltavia valittiin tietoisesti organisaation kaikista kolmesta liiketoi-
mintayksiköstä ja sen hallinnosta sisältäen sekä toimihenkilöitä että esihenkilöitä. Haas-
tateltavat toimivat monipuolisesti erilaisissa rooleissa myynnin, rekrytoinnin ja tukitoi-
mintojen parissa.

Haastateltavien joukossa on sekä tuoreimpiin työntekijöihin kuuluvia henkilöitä että pi-
dempään yrityksessä työskennelleitä työntekijöitä. Koska kohdeyritys on melko pieni,
osassa rooleista työskentelee vain yksi tai muutama ihminen ja osallistujien anonymiteetti
halutaan säilyttää, ei tutkimuksessa eritellä tarkemmin vastaajien ominaisuuksia, joiden
perusteella heidät voitaisiin tunnistaa. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki kohdeyrityk-
sen työntekijät ovat 21-35 vuotiaita ja siten myös haastateltavat asettuvat sille välille.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä ja siksi suuren tutkimusjoukon sijaan oleellisempaa on se, että tutkimushenkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Tutkimushenkilöiden valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan siis aineiston sisällöllistä laajuutta, ei niinkään aineiston kappalemääräistä suuruutta (Vilkkä, 2015). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kahdestatoista teemahaastattelusta. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet kohdeyrityksessä tutkimuksen tarkastelukohteena olevana ajanjaksona, ja heillä on omakohtainen kokemus tutkittavasta kriisitilanteesta sen ensimmäisistä vaiheista lähtien. Tutkimuksessa huomioitiin myös se, että haastateltavien joukossa on sekä osa-aikaisesti että kokoaikaisesti lomautettuja henkilöitä, jotta tutkimus kattaisi mahdollisimman monipuolisesti erilaisia kokemuksia kriisin eri vaiheista.

Koska kohdeyritys ja yrityksen työntekijät ovat tutkijalle jo ennestään tuttuja, oli tutkimushenkilöiden etsiminen ja kontaktointi vaivatonta. Tutkimukseen osallistumisesta ja haastatteluiden ajankohdasta sovittiin WhatsAppin kautta. Kaikki henkilöt, joita pyydettiin osallistumaan tutkimukseen, suostuivat. Yhteydenotoissa korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja kerrottiin tutkimuksen aihe sekä haastatteluiden aihe ja arvioitu kesto. Lupa haastattelun nauhoitukseen kysyttiin myös ennakoon viestein. Tarkempia kysymyksiä haastateltaville ei annettu etukäteen, sillä kyseessä oli teemahaastattelu, jossa kunkin haastateltavan kokemukset ja näkemykset vaikuttivat siihen, mihin asioihin haastattelu painottuu, eikä samoja kysymyksiä esitetty kaikille haastateltaville. Koska tutkija ja haastateltavat tunsivat toisensa etukäteen, tutkija ei esitellyt tutkittavia teemoja tarkemmin etukäteen, jotta haastateltava ei ajattelisi suotuisia vastauksia tutkijan kannalta, vaan vastaisi rehellisesti oman mielipiteensä mukaan.

Haastattelut tehtiin toukokuussa 2020 kahden viikon aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Skypein välityksellä tai puhelimitse, sillä koronatilanteen vuoksi lähikontakteja muihin ihmisiin tuli välttää. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat haastatteluiden ajankohtana tottuneet jo tekemään esimerkiksi etätyötä kotoa käsin, joten etähaastattelut onnistuivat hyvin ja tuntuivat luontevilta. Haastatteluiden kestot vaihtelivat vajaasta 22 minuutista reiluun 49 minuuttiin, joista pisin oli ensimmäinen haastattelu, joka toimi samalla myös koehaastatteluna. Erot haastatteluiden kestoissa johtuivat sekä vastaajien puhetyylien ja -nopeuksien eroista että vastauksien laajuuksista.

Haastatteluiden ajankohdat ja kestot on esitetty taulukossa 4. Jatkossa haastateltavista käytetään ensimmäisessä sarakkeessa näkyviä lyhenteitä.

Taulukko 4. Haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto
H1	14.5.2020	49min 8sek
H2	14.5.2020	28min 49sek
H3	14.5.2020	27min 4sek
H4	14.5.2020	28min 8sek
H5	15.5.2020	40min 47sek
H6	15.5.2020	33min 2sek
H7	15.5.2020	28min 24sek
H8	15.5.2020	22min 0sek
H9	18.5.2020	21min 44sek
H10	18.5.2020	26min 8sek
H11	18.5.2020	27min 31sek
H12	25.5.2020	29min 47sek

Eskolan ja kumppaneiden (2018) mukaan ennen varsinaisen haastattelun alkua kannattaa jutella yleisistä asioista ja esimerkiksi kiittää haastattelun järjestymisestä, ja niin tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Lisäksi kunkin haastattelun alussa kerrattiin vielä tutkimuksen ja haastattelun aihe, anonymiteetin säilyminen, nauhoittaminen ja sen tarkoitus sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Haastatteluiden alussa käytiin myös läpi haastattelun eteneminen ja pyydettiin haastateltavia keskeyttämään missä vaiheessa tahansa, mikäli kysymyksissä olisi jotain epäselvyyksiä. Tavoitteena oli luoda haastatteluun ilmapiiri, jossa haastateltava kokee, ettei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan juuri hänen kokemuksensa kysyttävistä asioista kiinnostavat.

Haastattelurunko koostui seitsemästä teemasta ja kunkin teeman alle luoduista apukysymyksistä, jotka ovat tarkemmin nähtävissä liitteessä 1. Teemat määriteltiin ennalta aieman kirjallisuuden ja siitä johdetun tutkimuksen viitekehyksen perusteella, ja niiden valinnassa hyödynnettiin erityisesti Näswallin ja kumppaneiden (2019) esittelemää työntekijän resilienssin arvoasteikkoa (*Employee Resilience Scale*) sekä Leen ja kumppaneiden (2013) luomaa mittaristoa organisaation resilienssin arvioimiseksi. Näissä kahdessa mittaristossa huomioitiin sekä inhimillisen pääoman merkitys organisaation resilienssille että organisaation toimien merkitys, jotka todettiin keskeisiksi tekijöiksi organisaation resilienssin kriisin aikaisen rakentumisen kannalta. Teemoja määriteltäessä otettiin myös

huomioon Duchekin (2020) malli kolmivaiheisesta organisaation resilienssistä ja huomiointiin erityisesti kaksi ensimmäistä vaihetta, joihin tämä tutkimus keskittyy.

Teemojen tavoitteena oli luoda kokonaisuus, joka antaa kattavan kuvan kohdeorganisaation tilanteesta sekä selvittää työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä niin ajalta ennen kriisiä kuin kriisin aikanaikin. Kohdeorganisaation tilannetta pyrittiin selvittämään kysymyksillä, joissa vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiä ei pelkästään omasta toiminnastaan, vaan organisaatiossa yleisesti vallitsevasta ilmapiiristä ja toimintatavoista. Osa teemoista linkittyi selkeämmin organisaation jatkuvaan toimintaan ja osa koronakriisin aiheuttamaan poikkeustilanteeseen.

Haastattelut etenivät ennalta määritettyjen teemojen mukaan kronologisesti kriisiä edeltävästä tilanteesta kriisin aikaiseen tilanteeseen. Kaikkia teemojen ympärille luotuja apukysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta, vaan haastatteluissa keskityttiin niihin aihealueisiin, joista henkilöllä oli eniten kokemuksia ja sanottavaa. Haastatteluissa huomiointiin kuitenkin se, että kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin kaikista teemoista, vaikka eri vastaajilla teemojen väliset painotukset vaihtelivat. Teemojen erilaisiin painotuksiin vaikutti vastausten laajuus, johon puolestaan vaikuttivat muun muassa se, kuinka kauan henkilö on työskennellyt yrityksessä ja millaisessa roolissa hän työskentelee. Haastattelurungossa näkyvien kysymysten lisäksi haastattelut sisälsivät tarkentavia kysymyksiä ja kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella esiin nousseista asioista.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto on muutettava muotoon, jossa sitä voidaan tutkia (Vilkka, 2015). Kaikki tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut on nauhoitettu ja sen jälkeen muutettu tekstimuotoon eli litteroitu. Tekstimuotoisen aineiston tarkoitus on helpottaa sen analysointia eli järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien puhetta ja niitä merkityksiä, joita he ovat asioille antaneet. (Vilkka, 2015.) Koska kaikki haastattelut on tehty etäyhteydellä eikä tarkoitus ole tutkia kielenkäyttöä tai vuorovaikutusta, litteroinnissa ei ole käytetty erikoismerkkejä tai litterointisymboleja eikä esimerkiksi intonaatioon ole kiinnitetty huomiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tavoitteena on ollut kirjata kaikki

puhuttu asiat tekstimuodossa niillä sanoilla kuin haastateltavat ovat ne esittäneet. Aineiston analysoinnin jälkeen litterointiaineistosta on nostettu tutkimukseen suoria sitaatteja, joista on poistettu tekstin luettavuuden parantamiseksi sisältöön vaikuttamattomia äänähdyksiä ja täytesanoja, kuten ”hmm”, ”öö” tai ”niinku”.

Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä on kuvattu perusanalyysimenetelmäksi, jota ”voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä” (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sitä voidaan hyödyntää erilaisten dokumenttien, kuten haastatteluiden, raporttien, kirjojen tai keskusteluiden, systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin (Hyvärinen ym., 2017). Sisällönanalyysissä analysoidaan sananmuukaisesti haastatteluissa puhuttuja sisältöjä ja sen tavoitteena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Hyvärinen ym., 2017; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällönanalyysin nähdään tyypillisesti olevan joko aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija tavoittelee teoreettista kokonaisuutta aineiston pohjalta ilman yhteyttä aiempiin havaintoihin, tietoihin tai teorioihin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteena on tutkijan ennakkoluulot ja niiden vaikutus analysointiin, jolloin analyysi ei todellisuudessa tapahdu tiedonantajien ehdoilla. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan aineiston analysointi perustuu johonkin aiempaan teoriaan, kehykseen tai malliin ja sitä hyödynnetään tyypillisesti aikaisemman tiedon testaamisessa uudessa kontekstissa. Kahden edellä esitetyn analyysityypin lisäksi on olemassa myös teoriaohjaava analyysi, jota on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Siinä analyysi ei pohjautu pelkästään teoriaan, mutta se on yhteydessä siihen ja siinä hyödynnetään aikaisempaa tietoa, mutta analyysiyksiköt valitaan silti aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aineiston analysointi alkoi tekstimuotoiseen aineistoon tutustumisella. Vaikka kunkin haastattelun sisältö käytiin läpi jo litterointivaiheessa, oli niihin hyvä tutustua vielä tarkemmin ja saada ymmärrys aineistosta kokonaisuutena. Haastatteluiden pohjana hyödynnettiin tutkimuksen viitekehyksestä esiin nousseita resilienssiin vaikuttavia tekijöitä, joista luotiin teemoja, joten oli loogista tutustua myös aineistoon teemoittain edeten ja jaotella aineistoa niiden mukaan. Kustakin haastattelusta nostettiin erilliseen tiedostoon kutakin teemaa koskevia vastauksia, joita sitten analysoitiin omina kokonaisuuksinaan. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin värikoodausta, jonka avulla teemakohtaisista aineistoista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Värikoodauksen avulla aineistosta oli

helppo löytää toistuvia asioita. Analysoinnin jälkeen tutkimustuloksia alettiin kirjoittamaan auki teemoittain edeten.

Aineiston analysoinnin edetessä viitekehuksesta johdettujen teemojen alle syntyi alateemoja, jotka mukailivat osittain ennalta määriteltyjä haastattelurungossa esiintyviä apukysymyksiä. Alateemat valikoituivat sen mukaan, mistä aiheista haastateltavat jakoivat eniten kokemuksia ja näkökulmia ja minkä nähtiin vaikuttavan heidän kokemukseensa organisaation resilienssiin. Alateemojen avulla aineiston analysointi oli mahdollista suorittaa yksityiskohtaisemmin kuin pelkkien teemojen avulla, sillä jaottelu toi selkeämmin esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastaajien välillä. Aineiston analysoinnissa huomioitiin myös teemojen taustalla vaikuttavat mittarit työntekijän ja organisaation resilienssille, ja niiden avulla pyrittiin tunnistamaan aineistosta resilienssiä edistäviä ja heikentäviä seikkoja. Lisäksi aineiston analysointivaiheessa tunnistettiin tekijöitä, joita aiemmassa kirjallisuudessa ei ole juurikaan huomioitu, kuten työntekijöiden kokemuksia resilienssin rakentumisesta.

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

3.5.1 Tutkimuseettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimusta tehdessä on aina huomioitava tutkimuseettisyys sekä hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisyys viittaa yleisesti sovituihin pelisääntöihin suhteessa muun muassa kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja suureen yleisöön. (Vilkka, 2015) Hyvärinen ja kumppanit (2017) esittelevät tutkimushaastattelua käsittelevässä oppaassaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2009) laatimat ihmistieteiden eettiset periaatteet, jotka ovat tutkitavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja. Eettisissä periaatteissa korostetaan erityisesti itsemääräämisoikeutta, jolla viitataan muun muassa siihen, että haastateltavilla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, mutta myös yksittäisiin kysymyksiin vastaamisesta. Tässä tutkimuksessa kaikille osallistujille on korostettu vapaaehtoisuutta ja mahdollisuutta keskeyttää haastattelu missä tahansa vaiheessa. Lisäksi haastateltaville on kerrottu vastausten

anonymisoinnista, jotta heitä ei voida tunnistaa eikä heille voi koitua minkäänlaisia seuraamuksia esimerkiksi heidän työyhteisössään.

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä puolestaan viitataan eettisesti kestäviin eli tiedeyhteisön hyväksymiin tiedonhankintamenetelmiin ja tutkimusmenetelmiin. Tutkijan tulee perustaa tiedonhankinta muun muassa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, ammatik kirjallisuuteen, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten tulee olla johdonmukaisia ja tulosten tulee täyttää tieteellisen tutkimuksen vaatimukset. Tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä tulee noudattaa rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. (Vilkka, 2015) Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tutkimusetiikkaa toimien yleisten pelisääntöjen mukaan sekä hyvää tieteellistä käytäntöä hyödyntäen yleisesti hyväksytyjä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen teossa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen aiheeseen on perehdytty huolellisesti, jotta tuloksia voitaisiin esittää mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi.

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattava tutkija toimii vilpittömästi ja rehellisesti muita tutkijoita kohtaan kunnioittaen heidän työtään ja saavutuksiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa selkeitä lähdeviitteitä, joista käy ilmi, mistä tieto milloinkin on peräisin. (Vilkka, 2015) Tässä tutkimuksessa lähdeviitteet on merkattu tekstiviiteinä kunkin viittauksen perässä sekä lähdeluettelona tutkimuksen lopussa, jolloin lukijalle on selvää, mikä tieto on muiden aikaansaamaa ja mistä mahdollisia lisätietoja voi etsiä. Viittaukset on tehty yleisesti hyväksytyjen APA:n (American Psychological Association) lähdeviitekäytäntöjen mukaisesti.

3.5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eettisyyden ja tutkimuskäytäntöjen arvion lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Tyypillisesti tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta, joista ensimmäisen avulla arvioidaan onko tutkimuksessa onnistuttu kuvaamaan sitä, mitä on haluttu ja jälkimmäisen avulla arvioidaan tulosten toistettavuutta. Käsitteet ovat kuitenkin peräisin määrällisen tutkimuksen arvioinnista ja niiden

käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Erityisesti tapaustutkimuksessa, jossa tulokset ovat kulttuuri- ja tilannesidonnaisia, ei voida nähdä olevan yhtä ainoata oikeaa lopputulemaa. Vilkan (2015) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on aina ainutkertainen.

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei arvioitisi validiteetin ja reliabiliteetin avulla, sitä tulee kuitenkin arvioida jollain tavoin. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimus paljastaa tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan tulee ymmärtää oma asemansa ja sen merkitys tutkimustuloksiin, sillä kyse on aina tutkijan omista tulkinnoista. Oleellista onkin, että tutkija dokumentoi, miten hän on päätenyt juuri niihin päätelmiin, joita hän esittää. Tutkimustulokset on pystyttävä perustelemaan uskottavasti, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Tässä tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulkua ja tutkijan tekemiä päätelmiä luotettavuuden parantamiseksi. Vaikka tutkijan omat näkemykset ja arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, niiden paljastaminen tekee tutkimuksen läpinäkyväksi ja arvovapaaksi (Vilka, 2015).

Yksi keino laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin validiteetin ja reliabiliteetin sijaan on tutkimuksen yksittäisten osien tarkastelu, huomioiden kuitenkin kokonaisuus ja osien suhde toisiinsa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät yhdeksänkohtaisen listan asioista, joita tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. Kaikissa näissä vaiheissa on huomioitava tutkijan tekemät valinnat ja niiden tarkoituksenmukaisuus. Näistä vaiheista aineiston analysointia on käsitelty tarkemmin edellisessä luvussa ja tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja yleisesti raportointia käsitellään tässä luvussa. Muita osia arvioidaan seuraavaksi.

Tämän tutkimuksen kohteena on organisaation resilienssin ilmeneminen kriisitilanteessa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää työntekijöiden kokemuksia siitä, millaiset asiat organisaation resilienssiin vaikuttavat. Vaikka organisaation resilienssiä on tutkittu jonkin verran, voidaan nähdä, ettei vastaavaa tutkimusta kriisinaikaisesta ilmenemisestä ole tehty aiemmin. Tavoitteena tutkimuksella on tuottaa uutta sekä akateemisesti että liiketoiminnallisesti hyödyllistä tietoa. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite nivoutuvat hyvin

yhteen tutkijan omien sitoumuksien kanssa ja kertovat, miksi tutkija kokee aiheen tärkeäksi. Suomenkielistä tutkimusta aiheesta ei juuri ole, ja tutkija onkin kokenut aukon täyttämisen kiinnostavaksi ja innostavaksi tekijäksi tutkimusta tehdessään.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kaikilta tiedonantajilta eli haastateltavilta samalla tavalla, etäyhteydellä kahdenkeskisessä teemahaastattelussa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin samalla tavalla, jotta ne olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Kaikkiin haastateltaviin oltiin samalla tavalla yhteydessä ja tutkimuksen sisällöstä kerrottiin samat asiat, jotta heillä oli yhtäläiset mahdollisuudet arvioida osallistumishalukkuuttaan. Haastateltavat valittiin niin, että joukko kattaa mahdollisimman kattavasti koko kohdeyrityksen työntekijät. Kaikki tutkimukseen osallistuneet säilyttävät anonymiteettinsä niin tutkimuksen aikana kuin sen jälkeenkin. Tutkijan ja haastateltavien välinen suhde oli jokseenkin samanlainen kaikkien haastateltavien osalta, sillä kaikki haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja, ja he olivat olleet useita kertoja aiemminkin yhteydessä.

Tutkimuksen teko kesti yhteensä 5 kuukautta. Koska tutkimus tehtiin ajankohtaisesta aiheesta, oli aikataulu melko ripeä. Ideaalitulanteessa tutkija on perehtynyt hyvin tutkimusaiheeseensa ennen haastattelujen aloittamista (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018) ja tässäkin tutkimuksessa aiheeseen perehdyttiin huolellisesti ennen haastatteluita, mutta tuloksia arvioidessa on kuitenkin huomioitava se, että haastattelut piti tehdä hyvin nopealla aikataululla akuutin kriisin ollessa käynnissä ja aiheeseen lopullinen syventyminen tapahtui vasta haastatteluiden jälkeen. Vaikka haastattelurunkoa voidaan jälkikäteenkin pitää validiteetin näkökulmasta onnistuneena, tämä on hyvä huomioida tutkimuksen tarkastelussa. Yleisesti ottaen validiteettia voidaan parantaa sillä, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa ja kysymyksessä käytetyt termit ovat yksiselitteisiä, jotta saadaan vastaus siihen, mitä halutaan tietää (Vilka, 2015), ja se on tässä tutkimuksessa huomioitu.

Luotettavuutta pohdittaessa on huomioitava, että luotettavan tutkimuksen taustalla on laadukas tutkimusaineisto. Kun on kyse haastattelututkimuksesta, voidaan tutkimuksen laatuun vaikuttaa hyvällä haastattelurungolla. Teemahaastattelussa ja siihen valmistautuessa tulee muistaa, että se on muutakin kuin pääteemojen esittämistä, vaikka kaikkiin kysymyksiin ei voikaan varautua etukäteen. Lisäksi laatua voidaan parantaa huolehtimalla käytännön asioista, kuten toimivasta yhteydestä ja nauhoituksesta sekä litteroimalla

aineisto mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Haastattelurunkoa testattiin ensimmäisessä koehaastattelussa, jonka perusteella siihen tehtiin pieniä tarkennuksia. Haastatteluita varten tehtiin useita testejä, joissa varmistettiin teknisten asioiden sujuvuus, eikä niissä ilmennyt mitään puutteita tutkimuksen aikana.

Vaikka haastattelurunko olisi onnistunut ja litterointi tehty asianmukaisesti, on haastattelulla aineistonkeruumenetelmänä omat riskinsä. Haastattelun aikana voi tapahtua monia sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvia virheitä, jotka heikentävät haastattelun luotettavuutta, kuten esimerkiksi se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Koska tutkija ja tutkittavat tunsivat toisensa myös tutkimuksen ulkopuolella, on mahdollista, että tutkittavat ovat pohtineet vastauksissaan sitä, miten olisi yrityksen näkökulmasta ja oman aseman kannalta suotuisaa vastata. Tämä on kuitenkin huomioitu korostamalla kaikille haastateltaville sitä, että vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonyymejä, eikä esimerkiksi yrityksen johto saa vastauksia itselleen.

Haastattelijan roolia voidaan pitää haastavana ja jopa siihen kouluttautuminen voidaan nähdä tarpeellisena. Etenkin teemahaastattelussa, jossa on tarkoitus syventyä niihin teemoihin, joista haastateltavalla on kokemuksia tai näkemyksiä, haastattelijan tulee osata mukautua tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastattelu on erinomainen valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkija on työskennellyt rekrytoijan tehtävässä, jossa hän haastattelee muita ja on saanut koulutusta haastattelutilanteisiin. Vaikka rekrytoijan tekemät haastattelut eroavat tutkimushaastatteluista, niissä molemmissa pyritään saamaan haastateltavasta sellaista tietoa kuin on etukäteen todettu tarpeelliseksi. Haastattelija on molemmissa jokseenkin samanlaisessa asemassa, sillä hänen tavoitteenaan on luoda ilmapiiri, jossa haastateltava kokee miellyttäväksi kertoa itselleen henkilökohtaisia asioita. Lisäksi tutkijalla on aiempaa kokemusta tutkimushaastatteluista kandidaatintutkielman osalta, joten myös tutkimushaastattelun ominaispiirteet ovat tulleet tutuksi.

4 KOKEMUKSIA ORGANISAATION RESILIENSSIN ILMENEMISESTÄ

4.1 Organisaatiokulttuuri

4.1.1 Työntekijöiden välinen yhteistyö

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat kohdeyrityksen työntekijöiden välisen yhteistyön olevan hyvää ja sujuvaa. Vastauksissa korostui tuntemus siitä, että kollegoita on helppo lähestyä hyvin matalalla kynnyksellä ja kollegoilta saa tukea omaan työhönsä. Työntekijöillä on tunne siitä, että sisäisiä viestintäkanavia, joiden kautta kollegoiden kanssa ollaan yhteydessä, on riittävästi ja ne palvelevat työntekijöiden tarpeita tehden viestinnästä vaivatonta. Yrityksessä on hiljattain tehty organisaatiomuutos, jonka myötä on siirrytty kolmen toimialakohtaisen liiketoimintayksikön ja hallintoyksikön malliin entisestä myynti-, rekrytointi- ja hallintoyksikön mallista. Muutoksen jälkeen on koettu, että oman yksikön sisäinen yhteistyö on parantunut, mutta samanaikaisesti muiden yksiköiden työntekijöistä on hieman etäännytty. Yhteistyö koetaan kuitenkin helpoksi myös yli yksikkörajojen silloin, kun sitä tehdään.

”Kaikki on aika silleen helposti lähestyttäviä. Jos sulla on joku ongelma, niin sä voit mennä siitä kysymää keneltä tahansa.” (H3)

”Sillon aikasemmin myyjät oli ehkä vähän niinku yks yksikkö. Et silloin oli myyjien kesken helpompi kommunikoida. Kun sit taas nyt on niinku sen oman yksikön sisällä sit taas helpompi kommunikoida.” (H4)

”Mun mielestä yhteistyö on aika avointa.” (H5)

Vaikka yhteistyö kollegoiden kanssa sujuu myös yksikkörajojen yli, osa vastaajista koki, että yksiköiden välisessä yhteistyössä on parantamisen varaa. He kokivat, että yksiköt

eivät ole tarpeeksi aktiivisesti yhteydessä muihin yksiköihin eikä työntekijöillä ole välttämättä tietoa siitä, millaisia toimintatapoja muissa yksiköissä on tai mitä uusia havaintoja muissa yksiköissä samassa roolissa työskentelevät ovat viime aikoina tehneet. Vastaajien näkemyksen mukaan suurin osa yrityksen työntekijöistä työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen, mutta toisinaan yksiköiden omia tavoitteita korostetaan yrityksen tavoitteita enemmän. Muutamissa vastauksissa tuli esiin myös tilanteet, joissa yksilön toimintaa ohjaa pääasiassa hänen omat tavoitteensa, eivätkä yrityksen tai yksikön tavoitteet. Vaikka yksiköiden nähtiin olevan hieman etäällä toisistaan, niiden myötä syntyneitä siiloutumista tai niiden välistä kilpailua ei koettu kokonaisuutena negatiivisena asiana.

”Jos pitäisi vaikka miettiä koko firman tasolla jotain asiaa, niin sitten tavallaan aina se yksikkö kuitenkin pyrkii ajamaan omaa etua, eikä koko firman etua, et mikä ois koko firman kantilta paras, et aina se yksikkö vähän niiku miettii eka itteensä, jonka jälkeen muita.” (H10)

”Kaikilla on se iso kuva kuitenkin aika sama mun mielestä, niin kyllä kokonaisuutena kaikki menee samaan suuntaan ja puhaltaa yhteen hiileen.” (H2)

”Jos niiden (yksiköiden) välillä ei ole mitään kilpailua, niin se on ihan game over sen yhtiön kannalta. Me ollaan kuitenkin myyntiorganisaatio, niin pakko olla sisästä kilpailua yksiköitten välillä.”(H2)

Suurin osa vastaajista koki, että vallitseva koronakriisitilanne on heikentänyt yhteistyötä yrityksen työntekijöiden välillä etenkin varsinaisten työtehtävien ulkopuolisen viestinnän osalta. He kokivat, että viestintä on ollut haastavaa ja vähäistä kriisin aikana, kun osa työntekijöistä on ollut lomautettuna ja kaikki töissä olleet ovat työskennelleet etänä, eikä kollegoita ole tavattu kasvotusten, kuten on totuttu. Työntekijöiden välillä ei ole ollut samanlaista rentoa keskustelukulttuuria kuin normaalisti toimistolla, eikä esimerkiksi kuulumisia ole vaihdettu samaan tapaan. Haastatteluista nousi esiin myös se, ettei kriisin aikana ole ollut samanlaista yhteisöllisyyttä ja me-henkeä kuin muulloin, ja se on vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden kokemuksiin. Osa vastaajista on kokenut, että etänä työskennellessä on enemmän omillaan eikä tukea ole samalla tavalla saatavilla kuin

normaalioloissa, mutta samalla työntekijöiden tekemisiä valvotaan entistä tarkemmin.

”Siellä on ehkä vähän sellainen mikromanageeraus lisääntynyt, otettu ehkä vähän sitä vapautta ja vastuuta pois työntekijöiltä.” (H2)

”Ei ollut mitään linjausta siitä, mitä kannattaisi tehdä tai mitä ei kannata tehdä. Ei hirveästi pidetty huolta silleen, et tekeekö porukka oikeita asioita. -- Tavallaan ei oo ehkä nyt ollut sellainen puhalletaan yhteen hiileen -meini, koska ei oo ollut mitään sellaista ohjeistusta.” (H4)

”Mä huomaan, et en mä niinku pidä kehenkään oikeastaan mitään yhteyttä. -- Puuttuu sellai, et kysytään kahvin ääressä et hei mitä sä teit viikonloppuna ja minkälainen sun viikko on ollut ja tarviiksä apua, et jotenkin semmonen puuttuu kokonaan.” (H3)

4.1.2 Ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisuus

Lähes kaikki vastaajat kokivat yrityksen työntekijöiden ratkaisevan ongelmatilanteita itsenäisesti ja työntekijöiden nähtiin olevan itseohjautuvia. Vastauksissa toistui kokemus siitä, että ensin yritetään itse ratkaista ongelmia ja sen jälkeen tarvittaessa pyydetään apua muilta. Avunpyytäminen varsinaiseen työhön liittyvissä ongelmissa koetaan helpoksi ja sitä tehdään matalalla kynnyksellä.

”Kyllä mä nään, et jos on jotain ongelmaa, ni siihen ainakin työntekijät miettii ratkaisua ja vie sen ratkaisuehdotuksen eteenpäin.” (H7)

Vastaajilla oli vaihtelevia näkemyksiä siitä, kuinka luovia ratkaisuita yrityksessä tehdään tai kuinka innovatiivisia yrityksen työntekijät ovat. Innovatiivisuutta puoltavissa vastauksissa nousivat esiin muun muassa uusille ideoille avoin kulttuuri, työntekijöille annettava vapaus ja vastuu sekä työntekijöiden nuori keski-ikä, jolloin kenelläkään ei ole useita

vuosikymmeniä vanhoja juurtuneita tapoja. Osa puolestaan näki, ettei innovatiivisuuteen erityisesti kannusteta eikä innovatiivisten ratkaisuiden kehittämiseksi ole aikaa suuren työmäärän takia. Samoja kahtia jakautuvia näkemyksiä toistuu myös, kun mietitään pohtivatko työntekijät yrityksen ratkaisuita koronakriisiä ja sen vaikutuksia vastaan. Osa näkee, että työntekijät kyllä pohtivat ratkaisuita kriisiin, kun taas osa kokee, ettei työntekijöillä ole siihen aikaa ja siksi se on johdon vastuulla.

”Emmä tiedä, annetaaks sille (innovatiivisuudelle) tarpeeks tilaa, et keksis jotain muita niinku ratkaisuja, mut sit taas toisaalta se on aika paljon jokaisesta yksilöstä sitte kiinni, et haluuks ees lähtee testaa jotain uutta lähestymistapaa vai ei.” (H1)

”Uskon, että se (ratkaisuiden kehittäminen koronakriisiin) on aika pitkälti tällä hetkellä johdon varassa, koska nyt tavallaan ne ihmiset, jotka on töissä, niin ne joutuu keskittymään siihen tavallaan perustyöhön, et saadaan caseja maaliin ja näin pois päin. Mut kaikki on varmasti jollain tapaa miettinyt, mut se suurin vastuu on johdolla.” (H10)

4.1.3 Virheistä oppiminen ja itsensä kehittäminen

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kohdeyrityksen työntekijöillä on tapana oppia virheistä. Vaihtelevia kokemuksia ilmeni sen suhteen, opitaanko vain omista vai myös muiden virheistä. Osa vastaajista koki, että virheitä jaetaan myös muiden kanssa ja siten opitaan muiden virheistä, kun taas osan mielestä organisaatiokulttuuriin tai organisaation tapoihin ei kuulu jakaa epäonnistuneita asioita. Ne vastaajat, jotka kokivat, että tehtyjä virheitä jaetaan ja niistä opitaan, työskentelivät myyntiroolissa. Vastauksissa toistui kokemus siitä, että virheitä on sallittua tehdä ja niistä ei tuomita. H6 nosti esiin myös pelon siitä, ettei tieto kulje yksiköiden välillä ja siten samoja virheitä saatetaan tehdä useammassa yksikössä, vaikka se olisi ollut vältettävissä avoimella keskustelulla ja tiedonjaolla.

”Meillä ei pelätä sitä, että tekee virheitä, ja kukaan ei ikinä myöskään niistä tuomitse ja kaikki kyllä aina oppii niistä virheistä. Harvemmin sama virhe ainakaan toista kertaa sitten toistuu.” (H10)

”Ei meil sellasta kulttuuria oo tavallaan, et vaikka käytäis niinku yhessä läpi jotain epäonnistumisia, mikä ois välillä tosi hyvä. Et käydään ehkä vaan sellasii onnistumisii mun mielestä, tai niinku jotenki, et ei oo ehkä sellasta, et kerrotais vaikka jotain et tää meni nyt pieleen et ens kerralla sit näin.” (H3)

”Siinä mä koen, et mejän henkilöstö on ihan tosi tosi hyvä. Et musta tuntuu, et virheistä opitaan, niitä mietitään, miks meni näin ja sit sen jälkeen korjataan. Et no, kantapään kautta oppi on paras oppi ja musta se näkyy meillä kyllä kautta linjan kaikissa tehtävissä.” (H5)

Virheistä oppimisen lisäksi suurin osa vastaajista näki myös oman suorituksen jatkuvan parantamisen kohdeyrityksen työntekijöiden ominaisuutena. Vastauksissa työntekijöitä kuvailtiin muun muassa kunnianhimoisiksi, kriittisiksi, tavoitteelliseksi ja päämäärätietoiseksi, jotka kaikki yhdistettiin haluun kehittää itseään ja omia taitojaan. Vastauksista nousi esiin myös eri roolien väliset erot, sillä osassa rooleista omaa työtä ja sen tuloksellisuutta on huomattavasti helpompi mitata kuin toisissa ja siten myös suorituksen parantamista on helpompi seurata. Muutamat vastaajista mainitsivat myös oman yksikön ja esihenkilön vaikuttavan asiaan. Yksi vastaajista totesi, että normaalissa arjessa edetään kuitenkin tyypillisesti totuttujen tapojen mukaan, kunnes jotain toimintaa kyseenalaistetaan tai siitä keskustellaan ja sen perusteella tehdään muutoksia ja kehitystoimenpiteitä.

”Kaikki on kyllä niin kunnianhimoisia tuolla, et kaikki niinku tavallaan peilaa itteesä toki niinku omaa suoritukseen koko ajan, mut myös samalla sit myös muitten.” (H10)

”Ainakin omalla kohdalla mun esimies on aika tarkka niistä, tai ottaa tosi paljon asioita puheeks, jos se näkee mun toiminnassa puutteita. Et kyl ne on aika suurennuslasin alla koko ajan, et niitä pitää parantaa koko ajan.” (H8)

”Kyl mä koen, et se on ehkä sellanen vahvuus kuitenkin se päämäärätietoisuus, tavoitteellisuus ja semmonen ammattimaisuus. Kyl ne näkyy siinä, et ihmiset halua olla parempia ja kehitty omalla uralla ja mennä eteenpäin.”
(H5)

Mittareiden ja lukujen lisäksi myös palaute on yksi keino oman työn parantamiseen. Vastaajista osa on sitä mieltä, että kohdeyrityksessä palautetta osataan ottaa vastaan ja hyödyntää, kun taas osan mielestä siinä on vielä kehitettävää. Vastaajilla on erilaisia kokemuksia siitä, kuinka paljon palautetta ylipäättään annetaan ja saadaan sekä siitä, kuinka hyvin saadun rakentavan palautteen perusteella tehdään muutoksia omaan toimintaan. Yhdessä haastattelussa nousi esiin jopa ajatus siitä, että palautekulttuuria voisi kehittää palautteenanto ja -vastaanottokoulutuksella, sillä yrityksen työntekijät ovat nuoria ja työuransa alkuvaiheessa, eikä kokemusta työelämästä ole vielä niin paljoa.

”No siis annetaan palautetta joo, mut totta kai aina vois sillee antaa ehkä vähän enemmän. Että en tiä, on se ehkä vähän myös sellasta suomalaista kulttuuria, että ei anneta tai osata myöskään sit pyytää sitä palautetta omasta työstä.” (H9)

”Sekin riippuu paljon henkilöstä, tuntuu et on ihmisii, jotka osaa ottaa sen vastaan ja osaa reagoida siihen, mut sitten on myös ehkä semmosii henkilöitä kenelle niinku tuntuu et sitä palautetta annetaan, mut sit ne ei kuitenkaan tee niiden käytökselle mitään ja sitte saa käytättäytyä samalla tavalla edelleen.” (H3)

”Sen, mitä mä oon nähnyt ja kuullut, miten palautetta annetaan, ni palautetta annetaan pääosin rakentavasti ja sillai, että siinä on niinku tarttumapintaa. -- Palautetta annetaan rakentavasti ja sitä kautta porukka osaa ottaa vastaan myös.” (H7)

4.1.4 Suhtautuminen muutokseen

Arvioidessa yrityksen muutoskyvykkyyttä, lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että yritys selviää hyvin erilaisista muutostilanteista ja on tottunut niihin. Muutamissa haastatteluissa nousi esiin muutoskyvykkyyttä mahdollisesti heikentäviä tekijöitä, joita olivat epäily työntekijöiden muutoshalukkuudesta sekä sellaisten johtohahmojen puuttuminen, jotka veisivät yrityksen muutos- ja kriisitilanteiden läpi. Useissa haastatteluissa kuitenkin toistui näkemys siitä, että yritys on tottunut muutokseen, yrityksen koon puolesta muutostilanteet ovat helppoja ja yrityksen työntekijöiden nuoren iän johdosta työntekijät ovat kykeneväisiä nopeisiin muutoksiin.

”Meillä selvitään tosi hyvin (muutostilanteista). Että kaikki, kaikki ihmiset on niin avoimia muutoksiin. Toki siellä pientä semmosta vänkäämistä voi alkuun olla, mikä on ihan normaalia, mutta niinku tosi, tosi hyvin yleisesti ottaen. Muutokset otetaan innolla vastaan ja tosi nopeesti kyllä sopeudutaan.” (H10)

”No mä oisin ehkä aikasemmin sanonu, et tosi hyvin, koska kaikki on nuoria työntekijöitä ja organisaatorakenne on sellanen, et sitä pystyy helposti muokkaa ja muuta, oisin ehkä sanonu, et tosi hyvin pystytää selviimää. Mut nyt jotenki tuntuu, et nyt on lähteny liikaa sellasii tavallaan tärkeitä johtajahahmoja, ni nyt koska ne puuttuu, ni nyt noi jotka on jäljellä, must tuntuu et niil ei riitä taito tai osaaminen tai aika, varmaan kaikkien summa, tohon organisointiin. Et sieltä puuttuu ne semmoset niinku luottohahmot, joita tarvitaan aina muutostilanteissa ja kriiseissä.” (H3)

Monilla haastateltavilla oli kokemus siitä, että yritys reagoi muutoksiin nopeasti ja työntekijät pysyvät muutoksessa hyvin mukana. Muutamissa haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että yrityksen työntekijät jopa odottavat muutoksia ja ottavat ne innolla vastaan. Myös koronakriisiin reagointi sai kiitosta juuri nopeudestaan, vaikka alkuvaiheessa olttiinkin liian optimistisia.

”Aika hyvin oltiin siin k rriyll , et milloin se esimerkiks iskee vaik suomeen ja mitä tulee tapahtuu. En tiä olikse sen hyvän suunnittelun johdosta vai osuks siihen ns. onnee, et se sattuu siihen aikaan. Mut tuntu ainakin, et tähän reagoitiin ihan hyvin. Et kyl mä uskoisin, et pystytään tai osataan reagoida sillee ajoissa.” (H1)

”Meil on nuorii tyyppi, jotka on niinku tavallaan tottuneita muutokseen. Ja jopa aika sellasii malttamattomia, hyvällä tavalla, elikkä ihmiset on malttamattomia siinä, et ne haluu, et muutokset tapahtuu tosi nopeesti. -- Ei malta, on aika t ll sii kärsimättömiä, ja täs mä uskon, et se on meijän vahvuus.” (H5)

4.2 Hallintotapa

4.2.1 Päätöksenteko

Pääasiassa työntekijät kokivat, että yrityksessä kannustetaan tekemään itsenäisiä päätöksiä ja esimerkiksi nostamaan esiin kehitysehdotuksia. Työntekijöillä on vapaus määritellä keinot oman työnsä tekemiseen, joskin niitä ohjaavat tietyt raamit. Vastauksista käy ilmi, ettei yrityksessä ole tapana toimia ylhäältä alaspäin m  r  m ll , vaan työntekijät tekevät itse omaa ty t  n koskevia päätöksiä ja heitä osallistetaan myös muuhun päätöksentekoon. Muutamista vastauksista nousi esiin näkemys siitä, että erilaisia kehitysehdotuksia on aiemmin tuotu esiin enemmän kuin nykyään ja siihen on kannustettu enemmän.

”Meillä työntekijät tiet   sen, että mihin asti he saa niinku ite tehä päätöksiä ja kaikki on tosi semmosia ongelmaratkaisukykyisi  elikkä vasta yleensä sit jos ei ite l ytd  ratkasua, ni sitten vasta tukeudutaan johonkin toiseen.” (H10)

”Tykkään myös siitä, että meillä ainaki painotetaan tosi paljon sitä, että omista asiakkuuksista loppupeleissä ollaan ite vastuussa ja todellakin saa tehdä niit omii ratkasuja ja se on jopa suotavaa.” (H1)

”Kyl siihen ihan oman työn johtamiseen ja organisointiin saa tosi vapaasti päättää, et miten sitä toteuttaa. Et varmasti on tosi erilaisia toimintatapoja, et miten sitä toteuttaa vaik eri rekrytoijilla.” (H6)

4.2.2 Hierarkia

Vastauksista ilmenee, ettei organisaatiossa ole voimakasta hierarkiaa. Erityisesti sen suhteen, keneltä voi pyytää apua omaan työhönsä, nähdään kaikkien olevan samalla viivalla. Työntekijöiden vastauksista käy myös ilmi, ettei yrityksen johto ole erillään muista työntekijöistä ja esimerkiksi toimitusjohtajalta voi pyytää apua, kuten keneltä tahansa muutakin yrityksessä.

”Se on tosi kiva, miten se tulee ihan kaikissa noissa kuukausipalavereissa ja muissa ihan johdon tasoltakin semmonen, aika niinku matalahiearkinen ajattelu ja semmonen, et kaikki on samalla viivalla ja teää todellaki yhdessä. Ei oo sillee, et jotenki annettais ylhäältä ohjeita ja sit niitä pitäis ite toteuttaa. Vaa et on aika poikkeuksellisesti koko läpi organisaation semmoi hyvä me-henki.” (H1)

”Et tavallaan työntekijän positiosta, tai et se ei johu, tai ei oo mitää väliä, että keltä sä pyydät apua, et sä voit pyytää niinku sun kollegalta, tai sit esimieheltä, tai toisen yksikön esimieheltä tai kollegalta. Meillä yleensä apua pyydetään siltä, joka on tavallaan niinku lähimpänä auttamassa. Et esimerkiks toimistolla, ni kuka vaan sun vieressä istuu, niin voi pyytää apua.” (H10)

4.3 Johtamiskäytännöt

4.3.1 Työmäärä, työn organisointi ja työntekijöiden kokema tuki

Haastatteluista käy ilmi, että työntekijöillä on keskenään hyvin erilaisia kokemuksia siitä, pyydetäänkö apua, kun sitä tarvitaan ja saako apua sitä pyydetessä. Toisaalta he kokevat, että apua voi pyytää matalalla kynnyksellä keneltä tahansa, mutta toisaalta taas kokevat, että yrityksessä on tapana sinnitellä esimerkiksi suuren työkuorman kanssa pitkään, ennen kuin pyydetään apua. Haastatteluiden perusteella apua pyydetään helpommin yksittäisiin työhön liittyviin asioihin kuin esimerkiksi työmäärään liittyen. Erityisesti rekrytoinnin puolella yrityksessä on vakiintunut toimintamalli yksittäisiä avuntarpeita varten, jonka myötä avunsaaminen pyritään turvaamaan kaikille. Vastauksista nousi kuitenkin esiin myös tilanteet, joissa avulle olisi tarvetta, mutta työkuorma on kaikilla suuri eikä tehtäviä voida siirtää muille, joten apua ei välttämättä saa.

”Ei oo ehkä niin matalalla kynnyksellä ainakaan (tapana pyytää apua). Totta kai joissain tilanteissa, mutta ne on enemmänkin sellaisia yhteen caseen sidonnaisia, jos on joku vaikea juttu edessä, niin siihen pyytää apua.”
(H4)

”Toki on poikkeuksia, mutta suurin osa varmasti pyytää heti apua, jos tuntuu, että työmäärä alkaa käymää liian kovaksi. Toki jonkin aikaa ihmiset aina sinnittelee, kaikki vetää itsensä ääri rajoille, mutta suurin osa ennenku on niinku tavallaan aivan liikaa töitä, niin kyllä sitten pysähtyy ja pyytää apua. Kyllä kallistun enemmän siihen, että apua pyydetään kuin että jäädään yksin sen kanssa.” (H10)

”Mä sanoisin, että se ehkä tietyllä tapaa tulee vähän kokemuksen myötä. Että voi olla, että alkuvaiheessa ihmiset pyrkii tekemään enemmän itse ja haluaa vähän niinku itse kantaa sen vastuun ja sen työmäärän. Että ei kovin helposti oteta apukäsiä mukaan.” (H12)

Haastateltavilla on erimielisyyksiä myös siitä, kuinka yrityksen työntekijät kykenevät hallitsemaan suurta työmäärää. Osa kokee, että suurin osa yrityksen työntekijöistä hallitsee suurta työmäärää hyvin ja pyytää apua tarvittaessa, kun taas joidenkin mielestä omia rajoja ei hahmoteta ja töitä haalitaan yli oman jaksamisen. H11:n vastauksista käy ilmi ristiriita, jonka mukaan työntekijöiden uskotaan pyytävän apua suureen työmäärään, mutta samalla todetaan monien työntekijöiden tekevän ylitöitä. Työmäärän hallitseminen nähdään asiana, joka on jokaisen omalla vastuulla ja johon opitaan pikkuhiljaa. Muutamista vastauksista käy ilmi, että yrityksessä on yleisesti totuttu suureen työmäärään ja kiirettä pidetään jopa tavoiteltavana asiana.

”On joitain henkilöitä, jotka hallitsee ihan sikana töitä ja niistä ei nää yhtään et niil on hirveen stressaavaa. Sit on henkilöitä, ne koko ajan tavallaan lietsoo sitä stressii ja ehkä vähän ihannoikin sitä stressii ja jotenkin koko ajan niinku mainostetaan sitä, et kuinka paljon on töitä ja on niin kiire. -- Mun mielestä mejän yrityksen ongelma on ollut myös se, että meillä vähän ihannoidaan sellaista, et sul on kiire, koska sit sä oot tärke työntekijä.”
(H3)

”Pääsääntöisesti ihmiset jaksaa tosi paljon ottaa isoo työmäärää -- mejän semmonen normaali työmäärä on joillekin, tai se on tosi iso. Sit vaikka jos kattoo muihin yrityksiin missä mä oon ollut, niin siellä jos niille antaisi ton saman työmäärän, ni ne ois varmaa burnoutissa alle aikayksikön.” (H10)

Yrityksen liiketoiminnan luonteen takia työn resursointi nähdään haastavana ja työkuormaan liittyvät ongelmat johtuvat usein siitä, sillä työmäärä voi vaihdella eri aikoina radikaalistikin. Työmäärän vaihtelun takia työntekijöille voi aiheutua liiallista kuormitusta, sillä töitä halutaan tehdä paljon ja siihen kannustetaan silloin, kun niitä on tarjolla. Resursoinnin yhteydessä esiin nousi myös tehtävät, jotka ovat vain yhden tai muutaman henkilön osaamisen varassa. Myynnin ja rekrytoinnin osalta koetaan, ettei yksittäisillä henkilöillä ole osaamista, jota muilla ei olisi, mutta työn tehokkuudessa voi olla eroja. Tukitoiminnoissa tehtäviä, joissa nimenomaan osaamista on vain yhdellä tai muutamalla

henkilöllä, on useampia. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan koe sitä ongelmaksi, vaan näkee sen pienelle yritykselle tyypilliseksi asiaksi.

”Silloin, kun on kiirepiikki, ei pystytä niinku pitämään sitä työmäärää kohtuullisena. Sitten taas, kun ei oo kiirepiikki, työtä on vähän liian vähänkin. Et se ei oikein ikinä mene käsikädessä.” (H10)

”No ekana tulee mielee tietysti IT. Onhan se, välillä näyttää aika hurjalta se, että on yhen ihmisen takana koko se funktio” (H1)

4.3.2 Johtamisen merkitys kriisitilanteessa

Haastatteluissa nousi esiin myös muutamia kommentteja johtamisen merkityksestä kriisitilanteessa. Muutamalla vastaajalla oli kokemus siitä, ettei tukea ole saatu tarpeeksi kriisin aikana joko kriisin alkuvaiheessa tai hieman myöhemmässä vaiheessa, kun suurin osa yrityksen työntekijöistä on jo ollut lomautettuna, vaikka sitä olisi kaivannut. Kokemusten taustalla oli tuntemus siitä, ettei ole varsinaista esihenkilöä oman esihenkilön ollessa lomautettuna sekä tuntemus siitä, ettei kaikilla yrityksen esihenkilöillä ole vielä kovin pitkää kokemusta tehtävästä heidänkin ollessaan uransa alkuvaiheessa.

”Ollaan oltu niin pitkää nyt etätöissä, että nyt pitäis niinku jotenki järjestää jotain sellasta, et kyselis vähän niinku oikeesti ihmisiltä, et miten niil menee. -- Nyt kaivattais sellasta tukee, sellast ihmisten johtajuutta, mitä meil ei oo täl hetkel ollenkaa. -- Tuntuu et nyt on vähän jätetty vaa sillee vähän oman onnensa nojaan.” (H3)

”Ehkä kehitysasia, mitä ehkä toisaalta nyt tajusin, et ois voinu toimii paremmin, on oma esimies. -- Oisin ehkä toivonut häneltä tietyl taval vähän viel aktiivisemmin, toivonut et oispa vähän paremmin ollut, synnyttänyt sellast tietty luottamussuhdetta. -- Ehkä siihenkin vielä, en tiää oisko voinu olla jotain tukee johdolta tai HR:ltä, et miten nyt esimiehet viel käsittelee

tän kaikkien kaa ja on kartalla siitä, et kaikki kävis vaik samat asiat jokaisen alaisen kaa.” (H6)

4.4 Kriisin eri vaiheet

4.4.1 Kriisin alkuvaihe ja työskentelytapojen muutos

Kriisin alkuvaiheessa, kun yrityksessä siirryttiin etätöihin ja otettiin puheeksi mahdolliset yhteistoimintaneuvottelut, työntekijöiden reaktiot olivat vaihtelevia. Osa vastaajista kertoi, ettei ymmärtänyt tilanteen vakavuutta heti, kun taas osa koki uutiset heti shokeeravina. Monissa vastauksissa toistuu kokemus siitä, että aluksi annettiin olettaa tilanteen olevan parempi kuin mitä se todellisuudessa oli, mutta vain muutamaa päivää myöhemmin uutiset olivat paljon synkempiä. Vastaajat olivat ymmärtäväisiä sen suhteen, että korona eteni hyvin nopeasti ja tilanteet muuttuivat äkillisesti niin globaalisti kuin kansallisella tasollakin, mutta he olisivat silti toivoneet toisenlaista tiedotusstrategiaa työnantajan suunnalta.

”Muhun niinku ite jotenki osu tosi kovaa se, et tiistaina ollaa sanottu et kaikki on hyvin ja sit perjantai-iltapäivänä ilmotetaan et hei, nyt maanantaina alotetaanki miettii lomautuksia tai mahdollisia lomautuksia ja muita. Et se tuntu et miten voi niinku kolmessa päivässä tää asia nyt muuttua näin paljon.” (H3)

”Mä muistan, että se eka semmonen yhteinen iso Meets-palaveri siitä aiheesta oli tosi semmonen niinku rohkaseva ja et ei tää tuu vaikuttaa meihin juurikaan -- sithän se tosi nopeesti sen saman viikon aikana jo lähti, vähän niinku ois vetästy matto alta.” (H1)

”Mä en oikee tiää, et olikse hyvä vai huono juttu, et kaikki tuli niin asteittain ja silleen et tosi pehmeesti. Et ei tullut kerralla semmosta järkytystä, vaan niinku ne tuli tyyliin aina viikko viikon päälle semmonen uus järkytys, että vähän niinku osas valmistautua siihen et asiat tulee pahenemaan, mut

samalla myös ei, ei sillee niinku tajunnu et mihin asti toi eskaloituu.” (H10)

Osa vastaajista kertoo, etteivät huonot uutiset ja tieto tulevista yhteistoimintaneuvotte-
luista vaikuttaneet heidän sen hetkiseen työskentelyynsä mitenkään, osalla motivaatio
puolestaan laski ja yksi vastaajista kertoo pyrkineensä tekemään normaalia enemmän ja
paremmin töitä. Suurin muutos käytännön työskentelytavoissa oli heillä, jotka tapaavat
työssään asiakkaita ja siirtyivät nyt täysin etätapaamisiin. Lisäksi yhteydenpito kollegoi-
hin muuttui erilaiseksi, kun ei oltu enää yhteydessä kasvotusten. Videopuheluiden määrä
lisääntyi ja kollegoiden kanssa keskusteltiin työn lisäksi myös yt-neuvotteluita koskevista
asioista ja tuntemuksista. Esihenkilönä työskentelevät vastaajat kokivat, että etätööhön
siirtymisen jälkeen oli haasteita omien tiimiläisten tukemisessa vaikean tilanteen kes-
kellä.

*”No kyl mä yritin sit käyttää työtunnit silleen ehkä vähän tehokkaammin ku
ennen -- Kyl huomaa, et sit oikeesti yritti saada paljon enemmän tehtyä siinä
ajassa mitä ehkä normaalisti.” (H9)*

*”-- Yllätyinkin siitä, et toi vaikutti niin paljon siihen, et oli tosi vaikee kes-
kittyä, et kyl tehokkuus laski. Vastaavasti myös sitte alko selkeesti olemaan
vähemmän työtehtäviäkkään, et sekin, et ei myöskään tarvinnut olla niin teho-
kas, et käytti paljon aikaa kyl siihen, et pui tätä asiaa työkavereiden kans
just siin työajalla ja ylipäänsä sellaseen pohdiskeluun ja mietiskelyyn meni
aikaa.” (H6)*

*”Mä en ite muuttanut oikeestaan hirveesti mitään. Et aattelin, et ei sillä jos
nyt teen jonku muutoksen, ni sil tuskin tulee ole mitään vaikutusta siihen
lopulliseen päätökseen lomautuksesta. Jatkoin oikeestaa samalla mallilla
ku aiemminkin. Tekeminen pysy samalla tasolla mitä oli aiemminkin, ei hir-
veesti vaikuttanu mun henkilökohtasee tekemiseen.” (H1)*

4.4.2 Työntekijöiden näkemys tehdyistä toimenpiteistä

Lukuun ottamatta alkuvaiheen harhaanjohtavaksi koettua tiedotusta, lähes kaikki vastaajat olivat lopulta tyytyväisiä niihin toimiin, joita yritys teki reagoidessaan koronakriisiin. Tilanteesta viestinnän olisi toivottu olevan realistisempaa heti alusta lähtien, ja lisäksi yt-neuvotteluiden aikana olisi toivottu vielä selkeämpää viestintää siitä, mitä eri skenaariot voivat tarkoittaa yksilön kannalta, jotta väärinkäsityksiä esimerkiksi lomautusten jakautumisesta ei olisi syntynyt. Muilta osin vastaajat olivat tyytyväisiä tehtyihin toimenpiteisiin, eivätkä olisi jättäneet mitään nyt tehdyistä toimista tekemättä.

”Kyl mä näkisin et kaiken kaikkiaan vaikeassa tilanteessa erittäin onnistuneita ja perusteltuja ratkasuja.” (H7)

”No kyl niinku nyt täs kohtaa arvioisin, et on ollut hyvät toimet. Ihan vaan se, et mä oon kyl tosi tyytyväinen siihen, koska huomattiin kuitenkin nopee, et tää tulee vaikuttaa meihin merkittävästi, ni mä oon kyl tyytyväinen siihen, et uskallettiin tosi nopeesti, rohkeesti ottaa nää lomautukset puheeks.” (H6)

Vaikka viestinnästä nousi esiin kritiikkiä, siitä annettiin myös eniten kiitosta. Tärkeänä nähtiin muun muassa se, että toimitusjohtajalla oli videokuva käytössä kaikissa tiedotustilaisuuksissa, jotka käytiin kaikki poikkeustilan takia etäyhteydellä. Lisäksi viestinnässä kiitosta annettiin siitä, että yhteisiä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia oli paljon, ja niissä oli mahdollisuus kysyä heti itseään askarruttavia kysymyksiä.

”Oli sitte useamman kerran siinä yt(-neuvotteluiden) aikana ja sen jälkeen noita yhteispalsui, mis käytti asiat läpi. Ihmiset pääs kyselemää ja kaikkee tämmöstä, se oli mun mielestä tosi hyvä juttu, et ei sit vaan jääty sinne poteroihin makaamaan ja ilmotettu sieltä, et nyt on melkein kaikki lomautettu ja nähdään syksyllä.” (H2)

Yrityksen tekemät toimet tuntuivat työntekijöiden mielestä perustelluilta ja tunteelle saatiin vahvistusta kriisin edetessä, kun yrityksen tekemät ennusteet näyttivät toteutuvan kohtuullisen hyvin. Vastauksista nousi esiin, että juuri taloudellisiin ennusteihin perustuva päätöksentekoa ja näiden lukujen avointa esiintuomista pidettiin hyvänä keinona. Muutamat vastaajat nostivat esiin positiivisen kokemuksen työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, mutta yhdellä vastaajalla kokemus tasapuolisuudesta oli horjunut kriisin edetessä, kun yrityksessä tehtiin lomautukselta takaisinkutsuja muutamille henkilöille.

”Siis no mun mielestä ne (toimet koronakriisiä vastaan) onnistu sillee oikeesti hyvin ja mun mielest oltiin tosi reiluja silleen kaikkia niinku ryhmiä kohtaan -- ja ainaki mulle tuli sellanen olo et se oli just mietitty silleen mahdollisimman reiluks.” (H9)

”Mul on ollu koko aika sellanen fiilis nyt sit sen jälkeen, kun se realiteetti oli selvillä et mitä tää tulee olemaa. Ni on ollu kyl semmonen fiilis, että on tehty just niitä asioita, jotka on täytyntä tehdä, jotta liiketoiminta pystytään takaamaan. Ja mun mielestä se oli tosi tärkeitä, että se oli pilkottu ihan niinku sillee budjettitasolle ja esitettiin eri skenaarioita siitä, että miten se, kuinka paljon tulee rahaa sisään, vaikuttaa siihen, että kuinka paljon yksinkertaisesti pystyy maksaa vaikka ihmisille palkkoja.” (H3)

Tehtyjen toimien lisäksi muutamissa haastatteluissa tuli ilmi asioita, joita työntekijät olisivat toivoneet yrityksen tekevän, mutta joita ei nyt tehty. Näistä yksi oli H4:n ehdotus siitä, että työntekijät olisi otettu mukaan kriisiajan toimintasuunnitelman luomiseen, jossa olisi yhdessä määritelty suuntaviivat toiminnalle. H8:n haastattelussa esiin nousi epäselvyys ja kokemus epäreiludesta Business Finlandin myöntämän tuen käytössä, joten sen suhteen olisi kaivattu selkeämpää viestintää ja avoimempaa päätöksentekoa. Lisäksi H2 nosti esiin kokemuksen siitä, ettei lomautuksen aikana ole saanut juurikaan tietoa yrityksen tilasta, vaikka se olisi voinut tuoda työntekijöille mielenrauhaa.

4.5 Tulevaisuus kriisin jälkeen

4.5.1 Koronakriisistä oppiminen

Kun koronakriisin ollessa yhä käynnissä työntekijät miettivät tulevaisuutta, he näkevät, että kriisistä voidaan oppia tulevaisuutta varten. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kriisistä on paljon opittavaa ja sen myötä tulee tapahtumaan useita pysyviä muutoksia yrityksen toimintaan. Yksi toistuvasti esiin noussut asia haastatteluissa oli etätyö ja siihen suhtautuminen, sillä koronakriisin myötä yrityksen kaikki työntekijät työskentelivät useita kuukausia täysin etänä. Vaikka etätyö on ennenkin ollut sallittua ja sitä on hyödynnetty laajasti, monet näkivät potentiaalia siinä, kuinka etätyön johtaminen kehittyy ja ajankäyttö tehostuu etätyön lisääntymisen myötä.

”Esimerkiksi nyt, ku kaikki joutu siirtyä etätöihin, osataan just ehkä ottaa haltuun paremmin se porukka, ku ei ollakkaa enää samassa tilassa tekemässä töitä. Ni se tulee ole varmaa tulevaisuudes helpompaa, jos tulee tälläi, et joutuu laittaa karanteeni tai vastaavaa, sillon tulee ole parempi se johtajuus ja myös tiimihenki tulee pysyy varmaa paremmin yllä.” (H1)

”Kyl mä luulen, et tää etätyökäytäntö ihan varmasti jää pysyvämmiin. Elikkä just se, että me ollaan tehty aika paljon toimistolla ja mä niinku toivon totta kai et me ollaankin toimistolla enemmän ja mä uskon, et toisaalta se myös korostuu se työyhteisön merkitys nyt, ku ollaa pitkän aikaa oltu kaikki sitte kotonamme eikä olla nähty kollegoita. Mä uskon et se työyhteisö kyl korostuu siinä. Mut sit samalla mä luulen et meidän asiakastapaamiset tulee muuttumaa, et niit käydää, enemmän online ja sitä myöten myös meillä se etätyö, ne etätyökäytännöt kehittyy. Mä luulen, et se on ihan selkee.” (H5)

Etätyökäytäntöjen lisäksi oppimista uskotaan tapahtuvan muun muassa sen suhteen, että työpaikkaa ja työyhteisöä osataan arvostaa enemmän kuin ennen, eikä asioita pidetä itsestäänselvyytinä. H2 uskoo muun muassa, että kriisistä selviäminen sitoisi työntekijöitä

enemmän yhteen, koska kyseessä on yhdessä koettu kriisi, joka kasvattaa ihmisiä henkisesti, mutta toisaalta taas H9 pelkää kriisin vaikuttavan negatiivisesti organisaatiokulttuuriin ja ajavan ihmisiä erilleen. Oppimismahdollisuuksia nähdään myös liiketoiminnan kehittämisesä, sillä kriisin myötä yrityksen on pakko pohtia mahdollisia uusia liiketoimintamalleja ja palveluita, jotka eivät ole yhtä alttiita toimintaympäristön muutokselle. Lisäksi kokemuksen uskotaan auttavan tulevaisuudessa eteen tulevissa kriiseissä.

”Varmasti osaa arvostaa paljon enemmän sitä työpaikkaansa ja ylipäättään sitä yhteishenkeä mikä siel on. Sellanen arvostus varmasti nousee. Et ei ota kaikkea itsestään selvyytenä.” (H11)

”-- Jos tämmösii vastaavia globaaleita äkkinäisiä ilmiöitä tulee, jotka vaikuttaa niinku negatiivisesti ikään ku kysynytään ja kaikkeen tämmöseen, nitotta kai tää tietyllä tapaa pysyy nyt muistissa varmaan, että miten tähän reagoitiin ja miten tähän ehkä kannattaa reagoida. Ainakin nyt tämmösten asioiden suhteen koen, että opitaan toimimaan.” (H12)

4.5.2 Kriisin jälkeiseen aikaan varautuminen

Vastaajien tuntemukset siitä, voiko kriisin jälkeiseen aikaan varautua tai valmistautua jo kriisin aikana ovat ristiriitaisia. Osa kokee, että kriisin jälkeiseen aikaan on mahdollista varautua ja niin tulisi tehdä, kun taas osa kokee, ettei se välttämättä ole mahdollista. Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että työntekijät odottavat työnantajalta toimia, jotka parantavat tilannetta, kuten esimerkiksi koulutuksia, yhteishengen kohottamista sekä uusien liiketoimintamallien kartoittamista. Muutamassa haastattelussa nousee esiin myös näkemys siitä, että yrityksen tulee huomioida mahdollinen vaihtuvuus kriisin aikana ja sen jälkeen.

”Ehkä se on haastavaa, niinku valmistautua siihen kriisin jälkeiseen aikaan, koska tää on niin hektistä ja eletään päivä kerrallaan et mitä tässä tapahtuu.”

”Ehkä tässä kohtaa näkee, et on vaan tärkeintä saada nyt se perus, peruspumppu pyörimään sille normaalille tasolle. Ja sit lähtee niinku oikeesti aktiivisesti miettimää, et hei, onks meil jotain uusia palveluita, mitä me voidaan tuottaa vai voidaanko me laajentaa tätä meidän nykyistä, nykyistä kenttää, tai nykyisiä toimintamalleja just vaikka muihin aloihin, mitä me ei vielä tehä tai missä me ei olla mukana.”

4.5.3 Koronakriisistä palautuminen

Osa haastateltavista oli hyvin optimistisia sen suhteen, palautuuko yritys koronakriisistä suurin piirtein sitä edeltävälle tasolle esimerkiksi taloudellisilla mittareilla mitattuna, kun taas osa koki, ettei samalle tasolle välttämättä päästä ainakaan lähiaikoina. Epävarmuutta lähes kaikissa vastaajissa aiheutti koronakriisin laajuus ja esimerkiksi epävarmuus yleisestä taloustilanteesta niin Suomessa kuin maailmallakin. Osa vastaajista näki, että kriisistä voidaan palautua parhaimmillaankin vastaavalle tasolle kuin missä on aiemmin toimittu, kun taas osa koki, että yrityksellä on hyvä mahdollisuus kehittyä kriisin myötä paremmaksi kuin se on ollut ennen sitä.

”No ainakin kovasti tehää hommia sen eteen, et selvitään. Et siitä se ei ainakaan jää kiinni. Mut tietysti siihen vaikuttaa koko suomen tilanne, ku kuitenkin kaikki asiakkaat on niitä, mitkä noita päätöksiä tekee. Et koen, et voi olla tosi niinku vaikeeta, että kestää aikaa et palautuu.” (H11)

”Jos tää ei pitkity ni kyl me palaututaa oikee hyvin. -- Meil on ahkeraa, motivoitunutta jengii ja kaikki täs sitten kuitenkin varmaa ihan hyvin mielin haluu duunii lähtee ja puskee hommaa normaalisti.” (H2)

”Kyl mä uskon, et pystyy palautumaan erittäin hyvin. Että, tosiaan ne ratkasut, joita tehtiin, ne mahdollistaa sen, että tästä palautumiselle on niinku parhaat mahdolliset edellytykset. Että tuota, tietenki se, että markkinaahan ei voida vaikuttaa, se on ainoa oikeastaan asia, johon me ei voida vaikuttaa, mutta olettaen, että markkina palaa hiljalleen samanlaiseksi kuin mitä se

oli ennen koronaa, niin mä nään, että firmalla on loistava kyky palautua siitä.” (H7)

Henkilöt, jotka uskoivat palautumisen olevan mahdollista kriisin jälkeen, perustelivat sitä muun muassa sillä, että yritys on suoriutunut jopa odotettua paremmin kriisin alkuvaiheesta taloudellisten lukujen valossa. Esiin nousi myös näkemys siitä, ettei tarve yrityksen liiketoiminnalle tule poistumaan kriisin seurauksena, vaikka kysyntä olisi väliaikaisesti alhaisempaa. H3 kokee, että yritys on sopeutuvainen ja sen organisaatorakenne mahdollistaa nopeita muutoksia. Lisäksi muutamassa haastattelussa tuli esiin näkemys siitä, että yrityksen työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään organisaation tilan parantamiseksi.

”Meidän organisaatio on tosi sopeutuvainen ja toi rakenne on sellanen, et se niinku pystyy muokkaantumaan tilanteisiin helposti. Et ku se ei oo kuitenkaa sellai kankee organisaatorakenne, se ei oo niinku semmonen yritys, joka ois sidottuna tiettyihin, tiitkö tiloihin, niinku vaik tehtaisiin tai tänyttylisiin, et sen takii mä uskon et kyl se pystyy (palautumaan).” (H3)

”No ehkä silleen työntekijöiden tasolla, niin ainaki ennen ku kaikki jäi lomalle, ni oli vähän semmonen fiilis, et kaikki just on tosi motivoituneita ja haluu tehdä kaikkensa, että yritys nousee ja uskon myös, et johtoryhmä tekee kaikkensa.” (H9)

Osa haastateltavista toi esiin asioita, jotka he kokevat palautumisen esteeksi. Yksi heistä pohti, ovatko jotkut yrityksen työntekijät kokeneet yt-neuvotteluiden lopputulokset epäoikeudenmukaisiksi ja vaikuttaako se heidän työpanokseensa jatkossa. Lomautuksien ja etätöiden negatiivisista vaikutuksista esiin nousi myös mahdollinen yhteishengen heikkeneminen, kun taas aiemmin hyvää yhteishenkeä on voitu pitää yrityksen yhtenä vahvuutena. Yrityksen työntekijöiden nuori ikä nousi myös esiin, sillä eräs haastateltavista pohti, että uran alkuvaiheessa olevat henkilöt todennäköisesti haluavat mennä urallaan eteenpäin ja saada uusia haasteita, joita yrityksessä ei välttämättä olisi tarjolla, mikäli

palautuminen ei olisi nopeaa. Lisäksi useampi haastateltava nosti esiin yleisen taloustilanteen, eikä usko yrityksen palautuvan, ellei taloustilanne ala elpymään.

”Meillä on keski-ikältään nuorta porukkaa paljon töissä ja ihmiset on pitkälti uran alkuvaiheessa. Ja jotenki musta ehkä tuntuu siltä, että ihmiset haluaa ikään ku mennä sillä vaikka sitten urallaan eteenpäin ja niinku saada uusia haasteita ja mennä koko ajan eteenpäin. Et sitte, jos kävis niin, et ei tässä hyvin sitte selvittäiskään tästä kriisistä, ni sit mä koen, et meiltä sitte tärkeet lahjakkaat henkilöt voi sitten paeta muihin, muualle töihin sitten. Että se vois olla sitte semmonen vähän hitti meidänki yritykseen, jos ihmisiä katoaa muualle.” (H12)

Monet haastateltavista kokivat, että kriisistä voi seurata hyviä asioita ja organisaatio voi jopa kehittyä paremmaksi kuin ennen kriisiä. Kriisitilanne nähdään pysähdyksenä, joka pakottaa tarkastelemaan toimintatapoja ja esimerkiksi organisaatorakennetta kriittisesti. Yhdessä haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että kriisin myötä organisaation työntekijät pyrkivät jatkuvasti parantamaan omaa suoriutumistaan turvatakseen työpaikkansa jatkossa, mikäli yritys joutuu vastaaviin tilanteisiin ja työntekijöitä joudutaan lomauttamaan tai irtisanomaan. Lisäksi yksi vastaajista näki mahdollisuuden jopa markkinaosuuden kasvattamisesta, mikäli kilpailevia yrityksiä kaatuu kriisin myötä. Syitä löytyi myös entistä paremmaksi kehittymisen esteeksi, etenkin lyhyellä aikavälillä. Yksi haastateltavista epäili yrityksen työntekijöiden muutoshalukkuutta ja toinen uskoi toiminnan palaavan kuitenkin lopulta samaan arkeen ja samoihin rutiineihin.

”No ehkä sillee lyhyel aikavälillä, niin (palaudutaan) silleen samalle tasolle, mut kyl mä koen, että kyl tää varmasti voi myös tavallaan poikia jotain hyvääkin sitten vähän ehkä pidemmällä aikavälillä, et sit onnistuiski kasvaamaan entistä isommaks.” (H9)

”Ainahan tämmöset on tosi hyviä tilaisuuksia tavallaan lähtee kattoo, että, mikä on hyvin ja mikä on huonosti ja mitä voidaan tehdä nyt tää silmällä

pitäen paremmin, jotta jos jotain vastaavanlaista tulee, niin et siitä voitais sitten selvitä jotenkin paremmin. -- Onhan nää kasvunpaikkoja todellakin, ja uskon kyllä, että pidemmällä tähtäimellä tästä jotain positiivistakin tulee. Jos ei muuta, ni sitte ihan vaan semmonenki, että tää hitti otettiin yhdessä ja kun tästä selvittään, ni sit sekin ruokkii sitä, et hei, kyl me niinku yhdessä ollaa hyviä ja vahvoja.” (H1)

5 POHDINTA

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä organisaation resilienssin ilmenemisestä kriisitilanteessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia organisaation resilienssistä, sen eri osatekijöistä ja sen ilmenemisestä yrityksen kohdatessa koronakriisin. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta toista teemahaastattelusta, joita analysoimalla saatiin tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Miten organisaation resilienssi ilmenee kriisitilanteessa? Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitkä eri tekijät vaikuttavat kokemukseen organisaation resilienssistä ja miten organisaation resilienssiä voitaisiin parantaa kohdeyrityksessä. Tässä alaluvussa tehdään vertailua aieman kirjallisuuden ja teorian sekä tutkimuksen tulosten välillä.

5.1.1 Työntekijöiden kokemuksia organisaation resilienssin rakentumisesta ja ilmenemisestä

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, millaisten tekijöiden työntekijät kokevat vaikuttavan organisaation resilienssiin. Tuloksissa on huomioitava, että kyseessä on tapaustutkimus ja työntekijöiden kokemukset viittaavat nimenomaan koronaviruksen aiheuttamaan kriisitilanteeseen. Tuloksista käy ilmi sekä aiempaa tutkimusta vahvistavia seikkoja että tekijöitä, joita aiempi tutkimus ei ole huomioinut. Taulukossa 5 on esitetty tutkimuksessa ilmi tulleet työntekijöiden kokemat tekijät, jotka joko vahvistavat tai heikentävät resilienssiä.

Taulukko 5. Työntekijöiden kokemat organisaation resilienssiä vahvistavat ja heikentävät tekijät

Työntekijöiden kokemat organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät	Työntekijöiden kokemat organisaation resilienssiä heikentävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatorakenne, joka mahdollistaa nopeita muutoksia • Yleinen muutuskäyväisyys • Motivoituneet työntekijät • Vakaa liiketoiminta, jolle on kysyntää myös kriisitilanteissa • Nopea liiketoiminnallinen reagointi kriisin alkuvaiheessa • Avoimesti ja perustellusti tehdyt toimet kriisin ratkaisemiseksi • Avoin ja selkeä viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkittynyt kriisitilanne • Heikko yleinen taloustilanne ja asiakkaiden taloustilanne • Vääräaikainen ja harhaanjohtava viestintä • Puutteellinen tiedonjako työntekijöiden välillä • Työntekijöiden kokemus siitä, ettei ole tullut kohdelluksi oikeudenmukaisesti kriisin aikana (esim. lomautuspäätökset) ja sen vaikutukset yhteishengen • Työntekijöiden osallistamisen puute kriisin aikaisten toimintatapojen luomiseen • Läsnä olevan johtajuuden puute • Työntekijöiden muutoshalukkuuden puute • Työntekijöiden siirtyminen muihin yrityksiin

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta (Barasa ym., 2018), jonka mukaan organisaation hallintoprosessit vaikuttavat sen resilienssiin. Organisaation resilienssin kannalta hyödyllisiä ovat läpinäkyvät prosessit ja päätökset sekä matala hierarkia. Päätöksenteossa tulisi hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoa etenkin silloin, kun tehdään heidän työtään koskevia päätöksiä. Tutkimuksen tulosten mukaan avoimesti tehdyt ja selkeästi perustellut toimet vahvistavat resilienssiä, kun taas työntekijöiden osallistamisen puute voi heikentää sitä. Organisaation resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi nähdään myös organisaatorakenne, joka ei ole kankea, vaan mahdollistaa nopeiden muutosten tekemisen. Ylipäätään nopea reagointi vastaantuleviin kriiseihin tai muihin odottamattomiin tapahtumiin nähdään resilienssiä vahvistavana tekijänä.

Organisaation hallintotavan lisäksi myös johtamiskäytännöt nähdään resilienssiin vaikuttavana tekijänä, kuten aiemmissakin tutkimuksissa (Barasa ym., 2018; Gittell ym., 2006; Kuntz ym., 2016) on todettu. Tutkimuksen tulosten mukaan läsnä olevan johtajuuden puute voi heikentää organisaation resilienssiä kriisitilanteessa. Puutteella nähdään olevan negatiivisia vaikutuksia sekä työssä suoriutumiseen että työhyvinvointiin, mikäli työn tekemiseen ei saada tarpeeksi tukea eikä työntekijöiden jaksamisesta huolehdita. Lisäksi tutkimuksen tuloksista nousi esiin työntekijöiden kokemus siitä, että epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu kriisin aikana voi johtaa tyytymättömyyteen, heikentää työntekijän resilienssiä ja siten myös organisaation resilienssiä sekä johtaa yhteishengen heikkenemiseen tai jopa työntekijän irtisanoutumiseen.

Tutkimuksessa on kyse hyvin poikkeuksellisesta, pitkäkestoisesta ja maantieteellisesti laajasta kriisistä. Tuloksista käy ilmi se, että työntekijät kokevat resilienssin olevan tässä tilanteessa osittain organisaation omien toimien ja hallinnan ulkopuolella, sillä esimerkiksi heikon yleisen taloustilanteen nähdään heikentävän myös organisaation resilienssiä. Näkemys pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan yritysmaailmassa ollaan niin tiivisti yhteydessä toisiinsa, että muiden yritysten tilanne vaikuttaa myös oman yrityksen tilanteeseen ja siten myös taloustilanteella on vaikutuksensa, joita yritys ei voi itse kumota. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kokevat organisaation pystyvän itse vaikuttamaan selviytymiseensä ja menestymiseensä sitä paremmin, mitä vähemmän aikaa ulkoinen kriisitilanne kestää.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin viestinnän rooli organisaation resilienssin rakentumisessa kriisitilanteessa. Koska aiemmissa tutkimuksissa ei ole keskitytty erityisesti resilienssin rakentumiseen kriisin aikana, vaan sitä on käsitelty muista näkökulmista, myöskään viestinnän merkitys ei ole korostunut yhtä voimakkaasti kuin tässä tutkimuksessa. Avoimella ja selkeällä viestinnällä on kuitenkin mahdollisuus vahvistaa erityisesti työntekijöiden resilienssiä ja siten myös organisaation resilienssiä, kun taas vääräaikaisella ja harhaanjohtavalla viestinnällä niitä voidaan heikentää. Tuloksista kävi ilmi, että erityisesti katteettomiksi lupauksiksi koetut viestit voivat heikentää työntekijöiden resilienssiä ja esimerkiksi heidän halukkuuttaan ponnistella erityisesti organisaation tavoitteiden eteen.

Aiemmista tutkimuksista (Barasa ym., 2018; Friedman, 2005; Lee ym., 2013) poiketen tutkimukseen osallistuneet työntekijät eivät maininneet innovatiivisuutta, luovuutta tai yleisesti organisaatiokulttuuria resilienssiin vaikuttavana tekijänä. Tulosten perusteella he kuitenkin kokevat esimerkiksi ongelmanratkaisukyvyyn ja työntekijöiden välisen yhteistyön olevan erittäin hyvällä mallilla jatkuvasti, joten niitä ei välttämättä osata tarkastella resilienssin näkökulmasta kriisin aikana. Sen sijaan aiempia tutkimuksia vahvistaen tuloksista nousi esiin se, että heikko tiedonjako työntekijöiden välillä voi heikentää koko organisaation resilienssiä.

Inhimillisen pääoman osalta tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä (Barasa ym., 2018; Friedman, 2005; Griffith & West, 2013; Walker ym., 2014), jonka mukaan inhimillinen pääoma on tärkeässä roolissa organisaation resilienssin kannalta. Resilienssiä vahvistaviksi tekijöiksi nähdään muun muassa yleinen muutoskyvykyys, jolla

tarkoitetaan sekä organisaation että työntekijöiden kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin, kun taas työntekijöiden muutoshalukkuuden puute nähdään resilienssiä heikentävänä tekijänä. Lisäksi motivoituneet työntekijät nähdään organisaation resilienssiä vahvistavana tekijänä, jonka taustalla on ajatus siitä, että motivoituneet työntekijät ovat valmiita työskentelemään myös poikkeuksellisissa olosuhteissa ja näkemään vaivaa organisaation selviytymisen eteen. Tutkimuksen tuloksista käy myös ilmi se, että organisaation toiminnot ovat suoraan yhteydessä myös työntekijän resilienssiin.

5.1.2 Organisaation resilienssin tila kohdeyrityksessä

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation resilienssin nykytila ja miten sitä voitaisiin parantaa. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä aiempaan kirjallisuuteen ja mittaristoihin perustuen, joiden perusteella tehtiin arviota organisaation resilienssin tilasta. Selkeimmät tulokset on jaettu kahteen eri osioon; niihin, joissa kohdeyritys on onnistunut ja niihin, joissa sillä on vielä kehitettävää. Nämä tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousseet organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät, joissa kohdeyritys on onnistunut ja joissa sillä on kehitettävää

Aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousseet organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät, joissa kohdeyritys on onnistunut	Aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousseet organisaation resilienssiä vahvistavat tekijät, joissa kohdeyrityksellä on kehitettävää
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden välinen yhteistyö normaalioloissa • Kollegoiden välinen tuki ja avunanto • Ongelmanratkaisutaidot ja itseohjautuvuus • Työntekijöille annettu vastuu oman työn organisoinnista • Omista virheistä oppiminen ja oman suorituksen jatkuva kehittäminen • Muutoskyvykyys ja nopea reagoitokyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden välinen yhteistyö kriisitilanteessa • Tiedon jakaminen erityisesti yksiköiden välillä • Muiden virheistä oppiminen • Suuren työmäärän hallinta ja organisaation tarjoama tuki siihen sekä yleinen suhtautuminen suureen työmäärään ja kiireeseen • Työn organisointi ja resursointi • Innovatiivisuus, luovuus ja kehitysehdotuksien esiintuomiseen kannustaminen

Tutkimuksen tulokset olivat hyvin selkeitä työntekijöiden välisen yhteistyön osalta, sillä lähes kaikki vastaajat kokivat sen olevan onnistunutta normaalioloissa. Hyvän yhteistyön myötä kollegoilta on myös helppoa pyytää apua ja tukea, ja sitä lähes poikkeuksetta myös saa. Sen sijaan kriisitilanteessa työntekijöiden välisessä yhteistyössä ilmeni useita

kehityskohteita, sillä viestintä oli vähäisempää kuin normaalisti ja tapahtui normaalista poiketen täysin etäyhteyksien avulla. Poikkeusoloissa työskentely vähensi myös yhteisöllisyyden tunnetta, joka koettiin negatiivisena. Osittain kriisitilanteen aikaisia heikkouksia voidaan todennäköisesti selittää tilanteella, jossa yhtäkkiä eletään maailmanlaajuisen pandemian keskellä eikä kenelläkään ole tietoa tulevasta. Toisaalta kriisitilanteeseen ja esimerkiksi etätyöskentelyyn olisi voinut valmistautua jo etukäteen ja luoda toimintamalleja, jotka tukevat yhteistyön tekemistä ja viestinnän sujumista myös poikkeuksellisissa oloissa.

Kriisin aikaisen päivittäisen yhteistyön lisäksi kehitettävää on myös tiedon jakamisessa erityisesti eri yksiköiden välillä. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, ettei yksiköissä välttämättä tiedetä, mitä muut yksiköt tekevät ja siten syntyy esimerkiksi tilanteita, joissa kokeillaan uutta toimintatapaa tietämättä, että se on jo toisessa yksikössä todettu toimimattomaksi. Samankaltainen tilanne voi seurata myös sen seurauksena, ettei tehtyjä virheitä ole jaettu muille ja eri henkilöt toistavat samoja virheitä tietämättä toisistaan. Muiden virheistä oppimiseen olisi potentiaalia, jos niistä vain tiedettäisiin, sillä omista virheistä on tapana oppia ja suurin osa organisaation työntekijöistä pyrkii jatkuvasti parantamaan omaa suoritustaan. Ratkaisuna tämän kaltaisiin tiedonjaon ongelmiin voitaisiin nähdä esimerkiksi virheiden tai epäonnistuneiden kokeiluiden jakoa varten luotu viestintäkanava, johon työntekijöitä kannustettaisiin ilmoittamaan omista kokeiluistaan matalalla kynnyksellä. Erityisesti kriisitilanteessa, jossa resilientti organisaatio kykenee kehittämään uusia toimintamalleja, olisi tärkeää jakaa tietoa kaikista niistä keinoista, joita on jo kokeiltu.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen työntekijät ovat kykeneväisiä ratkomaan vastaan tulevia ongelmia ja työskentelemään hyvin itseohjautuvasti. Työntekijät kokevat, että organisaatiossa on tapana yrittää ratkaista vastaan tulevat ongelmat ensin itse ja tarvittaessa pyytää apua muilta. He kokevat myös, että omaa työtä koskevia päätöksiä saa tehdä itse ja heille on annettu sekä vapautta että vastuuta oman työn organisointiin. Kehitettävää sen sijaan on erityisesti siinä, kuinka suurta työmäärää hallitaan. Tulosten perusteella osa työntekijöistä hallitsee suurta työmäärää paremmin kuin toiset, mutta ongelmana on erityisesti se, ettei työn organisoinnissa ja resursoinnissa ole välttämättä onnistuttu ja kiireisimpinä aikoina välttämättä ole esihenkilöiden tai kollegoiden tukea saatavilla, sillä kaikilla on paljon töitä. Osa vastaajista kokee, että suureen työmäärään suhtaudutaan kannustaen ja jopa hieman ihailen, vaikka se olisi työntekijöiden

hyvinvoinnin kannalta negatiivinen asia. Suhtautuminen työmäärään yhdistetään usein organisaatiokulttuuriin, jota tässä tilanteessa tulisi muokata tietoisesti toiseen suuntaan.

Kohdeyritys on tutkimuksen tulosten mukaan kykeneväinen muutokseen ja reagoimaan nopeasti. Työntekijät kokevat sekä työntekijöiden että organisaation olevan sopeutuvaisia muuttuvissa olosuhteissa, ja se koetaan yhtenä vahvuutena myös koronakriisin aikana. Erityisesti se vakuutti työntekijöitä, kuinka nopeasti yritys reagoi koronakriisin alkuvaiheessa, sillä sen koettiin vahvistavan organisaation resilienssiä. Kehittämisen varaa on kuitenkin innovatiivisuudessa, luovuudessa ja kehitysehdotuksien esiintuomiseen kannustamisessa, sillä näitä ominaisuuksia työntekijät eivät juurikaan organisaatiosta tunnustaneet. Myös nämä ovat tekijöitä, jotka ovat osa organisaatiokulttuuria, jota tulisi pyrkiä muokkaamaan organisaation resilienssiä ajatellen. Konkreettisesti muutosta voitaisiin saada aikaan myös esimerkiksi sillä, että kehitysehdotuksia kerättäisiin säännöllisesti kailta organisaation työntekijöiltä esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa tai yrityksessä käytössä olevalla anonyymillä lomakkeella, jolla kerätään työntekijöiden fiiliksiä säännöllisesti.

5.2 Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan

Tutkimus on lisännyt tietoa organisaation resilienssin ilmenemisestä kriisitilanteessa, sillä aiempi tutkimus aiheesta on hyvin vähäistä ja se on keskittynyt enemmänkin tarkastelemaan organisaation resilienssiä jälkikäteen eikä itse kriisin aikana (Duchek, 2020). Useat organisaation resilienssiä käsittelevät tutkimukset perustelevat miksi resilienssi on tärkeää ja mitä sillä tarkoitetaan, mutta eivät huomioi sitä, miten organisaatio saavuttaa parhaan mahdollisen resilienssin (Bhamra & Dani, 2011). Tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti resilienssin ilmenemiseen kriisitilanteessa, joskin huomioon on otettava se, ettei organisaation resilienssi ole mitenkään irrallinen osa organisaation toiminnasta vaan se syntyy ja ilmenee osittain jokapäiväisissä asioissa. Erityisesti kriisin aikainen viestintä nousi kuitenkin merkittäväksi tekijäksi tässä tutkimuksessa, eikä se ole saanut vastaavaa painoarvoa aiemmissä tutkimuksissa, joissa painopiste ei ole ollut kriisinaikaisessa toiminnassa.

Aiempi tutkimus organisaation resilienssistä ei ole huomionnut juurikaan työntekijöiden kokemuksia työnantajien tekemistä toimista, vaikka inhimillinen pääoma onkin organisaation resilienssin kannalta kriittinen tekijä. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millaisia asioita työntekijöiden mielessä on organisaation kohdatessa kriisitilanteen sekä siitä, miten työntekijät odottavat ja toivovat työnantajan toimivan kyseisissä tilanteissa ja millaisten asioiden he näkevät vaikuttavan organisaation resilienssiin. Tutkimus paljastaa myös niitä resilienssin kannalta heikkoja kohtia, joita organisaatioissa voi ilmetä ja joita muuttamalla resilienssiä voidaan parantaa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation resilienssiin vaikuttavat sekä odottamattoman tapahtuman aikainen toiminta että sitä edeltävä toiminta, ja se vahvistaa aiempien tutkimuksien (Annarelli & Nonino, 2016; Duchek, 2020; Mcmanus ym., 2008) tuloksia. Kaikissa aiemmissä tutkimuksissa (Horne, 1997; Ma ym., 2018; Mallak, 1998) ei ole huomioitu ennakkoinnin merkitystä organisaation resilienssille, mutta tämän tutkimuksen mukaan se on erittäin merkittävä osa sitä. Tutkimus vahvistaa myös aiempia tutkimuksia (Barasa ym., 2018; Mallak, 1998; Kuntz ym., 2016), joiden mukaan organisaation resilienssiin vaikuttavat sen organisaatiokulttuuri, hallintotapa, johtamiskäytännöt ja inhimillinen pääoma.

Vaikka resilienssiä ylipäätään ja organisaation resilienssiä on tutkittu jo useita vuosikymmeniä, organisaation resilienssi ei kuitenkaan ole Suomessa yleinen tutkimusaihe, eikä kansankielistä tutkimusta ole juuri lainkaan saatavilla. Tämä tutkimus täyttää hyvin näitä aukkoja ja tuo sekä aiempaa tutkimustietoa että empiirisen tutkimuksen tuottamaa tietoa suomenkieliselle yleisölle. Suomen kielellä saatavissa oleva tieto madaltaa aiheeseen ennalta perehtymättömien kynnystä tutustua aiheeseen.

Tieteellisen keskustelun lisäksi tutkimuksella nähdään olevan kontribuutio myös käytännön liiketoimintaan. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti odottamattomia tapahtumia, ja koronakriisi on osoittanut organisaation resilienssin tarpeellisuuden. Jos organisaatio ei ole resilienssi, se ei selviä kriiseistä eikä voi menestyä. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin, organisaation resilienssiä ei voi rakentaa vasta kriisin aikana, vaan sen on oltava osa organisaation päivittäistä toimintaa ja siksi kaikkien organisaatioiden tulisi huomioida oman resilienssinsä tilanne myös silloin kuin koronakriisi ei enää vaikuta.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten organisaation resilienssi rakentuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimus tarjoaa yrityksille välineitä tarkastella oman organisaationsa resilienssiä ja kehittää sitä. Vaikka tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena vain yhtä yritystä tutkien, tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä pohtien tutkimuksessa esiin nousseita asioita oman organisaation kohdalla. Tutkimus auttaa ymmärtämään paremmin työntekijöiden näkökulmaa ja siten luo organisaatioille keinoja parantaa työntekijän resilienssiä, jolla on suoria vaikutuksia organisaation resilienssiin.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus keskittyy työntekijöiden kokemuksiin organisaation resilienssin ilmeneemisestä kriisitilanteessa, sillä työntekijät muodostavat yritysten inhimillisen pääoman, joka nähdään yhtenä merkittävänä tekijänä organisaation resilienssille (ks. esim. Friedman, 2005). Tärkeää ja mielenkiintoista olisi tutkia myös työnantajapuolen kokemuksia ja näkemyksiä sekä työnantajien ja työntekijöiden näkemysten välistä yhteyttä. Kaikki työnantajan tekemät toimet organisaation resilienssin edistämiseksi eivät välttämättä näy suoraan työntekijöille, ja toisaalta työnantajalla voi olla virheellinen käsitys siitä, miten he uskovat toimien vaikuttavan työntekijöihin ja heidän mielipiteisiinsä.

Organisaation resilienssiä on tutkittu pääasiassa empiirisillä tutkimuksilla, jotka tarkastelevat jälkikäteen organisaation resilienssiin vaikuttaneita tekijöitä (Duchek, 2020). Vaikka lopullinen arvio resilienssistä voidaan tehdä vasta jälkikäteen, jälkikäteen tehdyn tarkastelun lisäksi olisi tärkeää tutkia organisaation resilienssin rakentumista laajemmin jo itse tapahtuman aikana sekä ennen odottamattomia tapahtumia. Aiemmassa kirjallisuudessa organisaation resilienssi voidaan jakaa ennakoivaiheeseen ennen odottamatonta tapahtumaa, selviytymisvaiheeseen tapahtuman aikana sekä sopeutumisvaiheeseen tapahtuman jälkeen. Tässä tutkimuksessa on saatu tuloksia kahden ensimmäisen vaiheen osalta, mutta kriisin päättymistä ei ole vielä havaittavissa, joten Pro gradu -tutkimuksen laajuuden ja aikajänteen rajallisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa viimeinen vaihe on rajattu pois. Jatkossa olisi mielekästä tutkia työntekijöiden kokemuksia myös pidemmällä aikavälillä ottaen huomioon myös tapahtuman jälkeinen eli sopeutumisvaihe.

Koska tutkimus on tehty tapaustutkimuksena vain yhtä yritystä tutkien, olisi hyödyllistä tehdä myös laajempaa tutkimusta ottaen huomioon muun muassa eri toimialojen ja eri kokoisten yritysten väliset erot. Vaikka suuri osa organisaation resilienssiin vaikuttavista asioista on hyvin yleisiä kaikissa organisaatioissa esiintyviä asioita, kuten johtamiskäytännöt tai hallintotapa, voi eri toimialoilla ja eri kokoisissa yrityksissä korostua eri asiat. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, tulisiko erilaisiin uhkiin varautua eri tavoin ja miten se käytännössä tapahtuisi, kun uhkiin tulee varautua tietämättä mihin varsinaisesti edes varaudutaan.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Tätä tutkimusta ovat rajoittaneet useat tekijät, jotka tulee ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa. Ensinnäkin tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, johon liitetään usein yleistettävyyden ongelma (Alasuutari, 2011), jonka mukaan tutkimuksen tulokset eivät olisi toistettavissa toisessa ympäristössä tai toisen tutkijan tekemänä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on hyödynnetty teemahaastattelua, joka asettaa muun muassa tutkimusjoukon koolle rajoitteita. Vaikka tutkimusjoukon valinnassa on huomioitu laajasti organisaation eri roolit ja haastatteluita on tehty saturaation eli tiedon kyllästymisen saavuttamiseen asti, olisi erilaisella tai suuremmalla tutkimusjoukolla tutkimuksen tulokset voineet olla erilaisia.

Lisäksi on huomioitava, että tutkimusaineisto koostuu työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista, jotka on kerätty haastatteluiden avulla. Vaikka haastattelijalla on aiempaa kokemusta haastattelijan roolista, voi haastatteluissa kuitenkin tapahtua väärinymmärryksiä tai vastauksista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja kuin mitä toinen tutkija tekisi. Koska kyseessä ovat yksittäisten henkilöiden kokemukset, ei niistä ole löydettävissä oikeita tai vääriä vastauksia, ja niiden analysointi perustuu tutkijan omiin käsityksiin ja tulkintoihin vastauksista. Monipuolisesta tutkimusjoukosta huolimatta tuloksissa on myös huomioitava, että kohdeyrityksen työntekijöiden ikäjakauma on melko suppea (20–35 vuotta) ja siten kaikki vastaajat ovat hyvin samaa ikäluokkaa keskenään ja heidän kokemuksensa esimerkiksi aiemmista globaaleista kriiseistä ovat hyvin samanlaisia.

Yksi rajoittava tekijä tässä tutkimuksessa on sen tyyppi, sillä tutkimus on tehty tapaustutkimuksena vain yhtä yritystä tutkimalla, eikä tutkimuksessa ole huomioitu esimerkiksi eri toimialojen välisiä eroja. Esiin nousseiden tulosten ei voida olettaa olevan yleistettävissä tai pätevän kaikissa yrityksissä kaikilla toimialoilla. Muut yritykset voivat kuitenkin hyödyntää tutkimuksen tuloksia pohtimalla samoja aihepiirejä omassa organisaatiossaan ja tutustumalla tutkimuksessa esitettyyn aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa hyödynnetty haastattelurunko antaa hyvän käsityksen siitä, millaisia asioita organisaation resilienssiin liittyy ja miten organisaation tilaa voidaan lähteä kartoittamaan.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on myös huomioitava koronakriisin poikkeuksellinen luonne. Kriisi on koskettanut samanaikaisesti organisaatioita ympäri maailmaa ja sen taloudelliset vaikutukset ovat olleet suuremmat kuin minkään muun ulkoisen tekijän lähi-vuosikymmeninä. Tutkimuksessa arvioidaan resilienssiä nimenomaan koronakriisiä kohdatessa, vaikka suurin osa organisaatioiden kohtaamista kriiseistä on huomattavasti pienempiä ja rajoittuu esimerkiksi tietyille maantieteelliselle alueelle tai tietyille toimialalle. Tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää myös muiden kriisitilanteiden edessä, sillä suuri osa kriisiin varautumisesta tapahtuu jo ennen kriisin alkua ja on yleistä ennakkointia tietämättä tarkemmin mitä tuleman pitää.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4th ed.). Tampere: Vastapaino.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016a). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, *62*, 1-18. doi:10.1016/j.omega.2015.08.004
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, *7*(6), 491-503.
- Batabyal, A. (2001). The concept of resilience: Retrospect and prospect. *Environment and Development Economics*, *3* doi:10.1017/S1355770X98230129
- Bhamra, R., & Dani, S. (2011). Creating resilient SMEs. *International Journal of Production Research: Creating Resilient SMEs*, *49*(18), 5373-5374. doi:10.1080/00207543.2011.563999
- Burke, R. J. (2005). Effects of 9 11 on individuals and organizations: Down but not out. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, *14*(5), 629-638. doi:10.1108/09653560510634052
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, *4*(8), 765-781. doi:10.1007/s10021-001-0045-9
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, *18*(2), 76-82. doi:10.1002/da.10113
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215-246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. (Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle . 5.*, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.)
- Friedman, M. (2005). Organisational resilience. *Accountancy SA*, 24-27.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to september 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(3), 300-329. doi:10.1177/0021886306286466
- Griffith, J., & West, C. (2013). Master resilience training and its relationship to individual well-being and stress buffering among army national guard soldiers. *The Journal of Behavioral Health Services & Research; Official Publication of the National Council for Community Behavioral Healthcare*, *40*(2), 140-155. doi:10.1007/s11414-013-9320-8

- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *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, 1-23.
- Holling, C., Walker, B., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), n/a. doi:10.5751/ES-00650-090205
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering : Concepts and precepts*. Boca Raton, Florida ;: CRC Press.
- Horne, J. (1997). *The coming age of organizational resilience*. Los Angeles: California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
- Hyvärinen, M. K., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). *Elements of resilience after the world trade center disaster: Reconstituting new york city's emergency operations centre*. Oxford, UK and Boston, USA: Blackwell Publishing Ltd. doi:10.1111/1467-7717.00218
- Kerr, H. (2016). Organizational resilience. *Quality*, 55(7), 40-43.
- Kuntz, J. R. C., Naswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. doi:10.1017/iop.2016.40
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. doi:10.1037/cpb0000097
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2005). *Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change* SAGE PUBLICATIONS INC. doi:10.1177/0149206305279367
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. 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:10.1108/NBRI-07-2017-0041

- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. doi:10.1177/001979399504800201
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Manyena, S. B. (2006). The concept of resilience revisited. *Disasters*, 30(4), 434-450. doi:10.1111/j.0361-3666.2006.00331.x
- Mcmanus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. doi:10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)
- Meyer, A. D. (1982). *Adapting to environmental jolts* doi:10.2307/2392528
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367. doi:10.1108/JMP-02-2018-0102
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. doi:10.1002/smj.2410
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. doi:10.1016/j.ijpe.2013.02.031
- Pashapour, S., Bozorgi-Amiri, A., Azadeh, A., Ghaderi, S. F., & Keramati, A. (2019). Performance optimization of organizations considering economic resilience factors under uncertainty: A case study of a petrochemical plant. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1526-1541. doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.171
- Paton, D., Smith, L., & Violanti, J. (2000). Disaster response: Risk, vulnerability and resilience. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 9(3), 173-180. doi:10.1108/09653560010335068
- Powley, E. H., Turner, N., & Gray, G. C. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326. doi:10.1177/0018726709334881
- Rose, A. (2004). Defining and measuring economic resilience to disasters. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 13(4), 307-314. doi:10.1108/09653560410556528
- Rose, A. (2007). Economic resilience to natural and man-made disasters: Multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*, 7(4), 383-398. doi:10.1016/j.envhaz.2007.10.001
- Rose, A. (2011). Resilience and sustainability in the face of disasters. *Environmental innovation and societal transitions*, 1, 96-100. doi:10.1016/j.eist.2011.04.003

- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Saatavilla osoitteessa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> (30.8.2020)
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273. doi:10.1016/j.ejor.2014.09.055
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. doi:10.5465/amj.2010.0325
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). *Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis* doi:10.2307/2392337
- The New York Times: Coronavirus in the U.S.: Latest Map and Case Count. (18.8.2020). Saatavilla osoitteessa <https://www.nytimes.com/interactive/2020/world/coronavirus-maps.html>.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124. doi:10.1002/hrdq.21306
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen. (22.6.2020). Saatavilla osoitteessa <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>.
- Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Walker, B., Nilakant, V., & Baird, R. (2014). Promoting organisational resilience through sustaining engagement in a disruptive environment: What are the implications for HRM? Wellington, New Zealand: Human Resources Institute of New Zealand Research Forum, 20.11.2014.
- Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M., . . . Pritchard, R. (2002). Resilience management in social-ecological systems a working hypothesis for a participatory approach. *Conservation Ecology*, 6(1) doi:10.5751/ES-00356-060114
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Xie, W., Rose, A., Li, S., He, J., Li, N., & Ali, T. (2018). Dynamic economic resilience and economic recovery from disasters: A quantitative assessment. *Risk Analysis*, 38(6), 1306-1318. doi:10.1111/risa.12948

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

Työntekijöiden kokemus yrityksen resilienssistä sekä työntekijöiden resilienssistä

1. Yhteistyö
 - Miten kuvailisit yrityksen työntekijöiden välistä yhteistyötä? Toimiiko yhteistyö eri yksiköiden välillä? Onko yrityksessä mielestäsi ”siiloutumista”? Työskentelevätkö kaikki samojen tavoitteiden eteen? Miten yhteistyö sujuu poikkeustilanteissa?
2. Työmäärä ja työn organisointi, avunpyytäminen
 - Miten koet yrityksen työntekijöiden hallitsevan suurta työmäärää? Koetko, että yrityksen työntekijät pyytävät apua, kun sitä tarvitsevat? Keneltä apua pyydetään? Kollegat, esihenkilöt? Saako tukea, kun sitä pyytää? Miten koet työntekijöiden selviytyvän poikkeustilan aikaisista töistä?
 - Miten koet johdon onnistuneen työn organisoinnissa ja resursoinnissa? Onko töitä, jotka ovat vain yhden tai muutaman henkilön varassa? Aiheuttaako tiettyjen henkilöiden lomautus ongelmia?
3. Ongelmanratkaisu, innovatiivisuus, päätöksenteko
 - Koetko työntekijöiden ratkaisevan ongelmatilanteita itsenäisesti? Onko työntekijöillä kykyä tehdä innovatiivisia ratkaisuja? Onko työntekijöillä mahdollisuutta kehittää toimintoja tai tehdä heidän omaan työtään koskevia päätöksiä?
 - Uskotko työntekijöiden pohtivat ratkaisuita koronakriisiin aiheuttamiin ongelmiin vai onko se johdon vastuulla?
4. Oppiminen, kehittyminen
 - Koetko, että työntekijöillä on tapana oppia virheistä? Omista/muiden? Miten se näkyy käytännössä?
 - Arvioivatko työntekijät omaa suoriutumistaan? Pyrkivätkö parantamaan? Osavatko työntekijät ottaa palautetta vastaan ja reagoida siihen tehokkaasti? Myös kritiikkiin?

Työntekijöiden oma reagointi koronakriisiin, kokemukset yrityksen reagoinnista ja näkemykset tulevaisuudesta

5. Oma reaktio
 - Miten kuvailisit omaa reagointiasi tilanteeseen siinä vaiheessa, kun koronakriisi alkoi vaikuttamaan yrityksen toimintaan? Mikä muuttui aiempaan verrattuna, mitä teit eri tavalla? Millaisia ajatuksia sinulla heräsi silloin?
6. Kokemukset yrityksen reagoinnista

- Miten arvioit yrityksen toimia koronakriisiin reagoiessa? Oliko joku/jotkin toimet hyödyttömiä? Mitä toimia pidät erityisen tärkeinä? Miksi? Olisiko pitänyt tehdä jotain sellaista, mitä nyt ei tehty?
- Miten hyvin yleensä selvitään muutoksista? Osataanko niihin reagoida nopeasti?

7. Kriisin jälkeinen aika

- Miten uskot organisaation palautuvan koronakriisistä? Mitkä asiat puoltavat palautumista, mitkä eivät? Palautuuko organisaatio kriisiä edeltävään tilaan vai onko sillä mahdollisuutta kehittyä paremmaksi? Jos kyllä, millä tavalla paremmaksi?
- Koetko, että koronakriisistä voidaan oppia? Voidaanko sitä hyödyntää tulevaan? Voidaanko tulevaan varautua?