



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Päivi Korkeala

Sudenkuopasta suksee

Millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Päivi Korkeala		
Tutkielman nimi:	Sudenkuopasta suksee : Millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell, Niklas Lundström		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa lähestyttiin johtajuuden näkökulmasta organisaation resilienssiä ja tarkasteltiin autenttisen johtajuuden, transformationalisen johtajuuden sekä osallistavan johtajuuden suhdetta organisaation resilienssiin. Tutkimuksen taustateoriaksi valikoitui oppivan organisaation teoria, jossa organisaatio nähdään avoimena, oppimishaluisena ja muuttavana sekä yhteisen vision pohjalta toimivana yhteisönä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda teorian luomisen ja teemahaastattelujen avulla resilienssin käsite yksilötasolta organisaatiotasolle ja selvittää, millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä sekä tuoda uutta näkökulmaa organisaatiotason resilienssikeskusteluun. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millainen johtajuus vahvistaa organisaation resilienssiä, sekä selvittää, millaisia vaikutuksia johtamistyyllillä on organisaation resilienssiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin kahdeksaa (8) kansalaisjärjestössä tai sosiaali- tai terveystalveissa toimivaa esimiestä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja ne toteutettiin etäyhteyden välityksellä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sekä autenttisisessa johtajuudessa, transformationalisesassa johtajuudessa, että osallistavassa johtajuudessa on organisaation resilienssiä vahvistavia elementtejä, kuten yhteistyö ja vuorovaikutus, selkeät roolit, yhteinen visio ja luottamus. Tärkeämpää kuin tietty johtamisstrategia tai johtajuustyyli, on kontekstin huomioiminen ja johtajuustyylien yhdistely tarpeen ja tilanteen mukaan. Oppimiseen, arvostukseen ja yhteistyöhön perustuvat organisaatiokulttuurit luovat vahvempaa resilienssiä, joka auttaa organisaatiota säilyttämään toimintakykynsä yllättävissä tilanteissa.

Tutkimus osoittaa, että organisaation resilienssin vahvistamisessa esimiehellä on olennainen rooli ja merkitys, ja esimiehen vahvat vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa. Johtajuus voi sisältää useita erilaisia ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä organisaation resilienssin vahvistamisessa. Nämä ominaisuudet ilmenevät eritavoin ja näkyvät erilaisina toimintamuotoina. Havaittavissa oli myös esteitä, jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin. Resilienssiä vahvistava johtajuus on avointa, joustavaa, luotettavaa, sekä yhteistyöhön ja läsnäoloon perustuvaa.

AVAINSANAT: resilienssi, johtajuus, organisaatio, oppiva organisaatio

Sisälllys

1 Johdanto	5
2 Oppiva organisaatio	10
3 Resilienttiä organisaatiota etsimässä	18
3.1 Resilienssi laajana ilmiönä	19
3.1.1 Psyykinen resilienssi	25
3.1.2 Ekologinen resilienssi	26
3.1.3 Organisaation resilienssi	27
3.2 Johtajuustyylit ja resilienssi	29
3.2.1 Autenttinen johtajuus	35
3.2.2 Transformationaalinen johtajuus	36
3.2.3 Osallistava johtajuus	37
4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset	39
4.1 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi	40
4.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	44
4.3 ”Siellä se oikeastaan on se koko homman ydin”	45
4.4 ”Että itse pysyy järki päässä”	51
5 Pohdinta	55
5.1 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset	55
5.2 Tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia	63
Lähteet	66
Liitteet	73
Liite 1. Haastattelukutsu	73
Liite 2. Tiedote haastateltavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta	74
Liite 3. Haastattelukysymykset	75
Liite 4. Haastattelutiedot	76

Kuviot

Kuvio 1.	Johtajuuden, organisaation oppimisen ja organisaation resilienssin välinen suhde.	18
Kuvio 2.	Lähestymistapoja resilienssiajatteluun.	24
Kuvio 3.	Sosiaali- ja terveyspalveluissa yleisimmin käytettyjä johtamisnäkökulmia.	30
Kuvio 4.	Esimiehen ominaisuuksia, jotka vahvistavat työyhteisön kykyä selviytyä muutoksista.	53

Taulukot

Taulukko 1.	Resilienssiä vahvistava johtajuus organisaatioissa.	61
-------------	---	----

1 Johdanto

”Sudenkuoppa:

- 1) *odottamaton ongelma tai vaikeus*
- 2) *ansa, suden ansa, miina”* (Suomisanakirja, 2020)

Koko maailmaa sekä sen yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaa muovaa tällä hetkellä maailmanlaajuiset ilmiöt ja yllättäviä muutoksia tapahtuu useilla tasoilla. On äärimmäisen tärkeää ymmärtää ja tunnistaa, kuinka olemme valmistautuneet kohtaamaan niin tiedostettuja, kuin vielä tiedostamattomia uhkia ja häiriöitä. Yksi mahdollisuus ymmärtämisen ja tunnistamisen polulla on lähestyä sitä pohtimalla, kuinka voidaan luoda ja/tai vahvistaa olosuhteita, jotka lisäävät organisaation muutosjoustavuutta eli resilienssiä. Resilienssi-käsitteen avulla voidaan vahvistaa ymmärrystä ja arvioida organisaatioiden toimintaa.

Resilienssi on nyky-yhteiskunnassa useissa eri yhteyksissä käytetty termi, jonka merkitys tunnustetaan useissa yhteyksissä ja viitekehyksissä. Resilienssi voidaan nähdä laajana käsitteellisenä sateenvarjona, joka kattaa monia käsitteitä, jotka liittyvät positiivisiin sopeutumismalleihin vastoinikäymisiä kohdatessa. Resilienssi käsittää joukon ilmiöitä, joissa uhkaavat tapahtumat koettelevat yksilön sopeutumista. Resilienssin ajatusta voidaan soveltaa mihin tahansa toiminnalliseen järjestelmään, mutta sitä on sovellettu useimmiten yksilöihin ja yksilön ominaisuudeksi mutta harvemmin muihin sosiaalisiin järjestelmiin. (Masten & Obradovic, 2006.) Organisaatioiden resilienssiin liittyvää tutkimusta on vähemmän, mutta vaikutelma on, että aihepiirin tutkimus on lisääntymässä. Lisäksi on tuotu esiin, että organisaation resilienssiin liittyvä tutkimustyö on näyttäytynyt hajanaisena (Mamouni Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi, 2014).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot joutuvat tänä päivänä toimimaan osana nopeasti muuttuvaa kompleksista maailmaa ja organisaatioissa pyritään yhä suurempaan tehokkuuteen. Resilientit organisaatiot todella menestyvät ja osittain myös vahvistuvat, kun ne kohtaavat ja voittavat vakavia haasteita. Ponnistelut resilienssin luomiseksi

edellyttävät, että muutokset ja yllättävät tilanteet kyetään näkemään niin mahdollisuuksien lähteinä, kuin merkkeinä mahdollisesta uhasta. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää usein organisaation muutosta. (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011, s. 243.) Se, että muutokset kyetään näkemään mahdollisuuksina, vaatii organisaatiolta rohkeutta ja uuden oppimisen mahdollistamista.

Tilanteita, joissa organisaatioiden resilienssi voi joutua koetukselle, on monenlaisia. Haastavia noista tilanteista tekee se, että ne ovat yllättäviä ja tehokkaimmillakaan strategioilla tai ennakkoinnilla niitä voi olla mahdoton estää. Yllättävät tilanteet voidaan nähdä johtajuuden sudenkuoppina organisaatiossa. Haasteet voivat olla kesyjä tai pirullisia; kesyt ongelmat ovat kesytettävissä eli ratkaistavissa, mutta pirulliset ongelmat pakenevat ratkaisuja ollen dynaamisia, subjektiivisia ja konfliktiherkkiä (Lundström & Mäenpää, 2020, s. 40-41).

On arvioitu, että tulevaisuudessa esimerkiksi maailmanlaajuiset hankintaketjut kohtaavat sekä aiempaa useammin että aiempaa vakavampia häiriöitä. Vuoden 2020 alussa levinnyt koronapandemia ei ollut ensimmäinen, eikä viimeinen poikkeuksellinen tilanne. Ennuste on, että useiden toimialojen kannattavuus tulee laskemaan näiden toistuvien, erilaisten häiriöiden vuoksi tällä vuosikymmenellä. Näitä häiriöitä voivat aiheuttaa esimerkiksi pandemiat, ilmastonmuutos, terrorismi, talouskriisit tai kyberhyökkäykset. Operationaaliset valinnat voivat joko voimistaa tai heikentää häiriöiden vaikutusta. (Lund, Manyika, Woetzel, Barriball, Krishnan, Alicke, Birshan, George, Smit, Swan & Hutzler, 2020.)

Työn tekemisen kulttuuri on murroksessa, ja sosiaali- ja terveysalan johtamiseen ja työ-kulttuuriin vaikuttavat vahvasti kansainväliset megatrendit, kuten digitalisaatio, kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja väestörakenteen muutos. Alalla vallitsevat tarpeet osaamisen suhteen tulevat muuttumaan, niin johtamisessa kuin työntekijätasolla. (Tevameri, 2018, s. 33.) Johtaminen on myös kokenut muutoksia viime vuosina ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen rinnalle on tullut horisontaalinen johtaminen, jossa

keskeistä on yhteistyö ja vuorovaikutus. Johtamiskäsitys on muuttunut yksilökeskeisestä lähestymistavasta yhteisökeskeiseen. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 99.)

Tutkimuksessa tarkastellaan autenttisen johtajuuden, transformationaalisen johtajuuden sekä osallistavan johtajuuden suhdetta ja merkitystä organisaation resilienssiin liittyen. Kyseiset johtajuustyylit perustuvat vuorovaikutukseen ja luottamukseen ja kuuluvat uusimpiin johtajuusteorioihin. Autenttiseen johtajuuteen on sisään kirjoitettuna esimiehen aitous ja läsnäolo sekä oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Transformationaalinen johtajuus taas perustuu uudistamiseen, esimerkiksi johtamiseen sekä osallistamiseen (Bass & Avolio, 1993; Gromov & Brandt, 2011). Osallistavan johtajuuden periaatteina ovat luottamus, vallan ja vastuun jakaminen sekä yhteistyö (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen, 2005).

Johtamisella tulee kyetä mahdollisuuksien mukaan suojautumaan toimintaympäristön muutoksilta, toimimaan epävarmuuden ja kompleksisuuden kanssa, pohtia kriittisesti olemassa olevia käytäntöjä, ennakoimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja edistää kollektiivista ongelmanratkaisua (Hillman, Duchek, Meyr & Guenther, 2018). Levinnyt pandemia vahvasti suuntaa, jossa työn sisällöt, tapa tehdä työtä ja myös työn tekemisen paikat ovat muuttumassa ja muuttuneet. Näin myös työnantajan ja työntekijän välinen suhde väistämättä muuttuu, ja johtamiseen kohdistuu uudenlaisia paineita.

Tutkimuksen taustalla on halu lisätä ymmärrystä organisaatioiden resilienssiin liittyen sekä kiinnostus siitä, millainen on johtajuuden vaikutus organisaation resilienssiin. Henkilökohtaisesti teema kiinnostaa vahvasti, koska oma ymmärrys yksilön resilienssiin liittyen on vahva psykiatrisen sairaanhoitajan työn sekä psykoterapeuttina toimimisen kautta. Tulevana hallintotieteen maisterina vahvana kiinnostuksen kohteena on, miten tukea työyhteisöä muutosten virrassa selviytymisestä, mitkä elementit tukevat työyhteisön toimintakyvyn säilymistä yllättävissä tilanteissa ja miten kehittää ja vahvistaa työyhteisön ja sen jäsenten palautumista haastavista tilanteista.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millainen johtajuus vahvistaa organisaation resilienttiyttä, sekä selvittää, millaisia vaikutuksia johtamistyylillä on organisaation resilienssiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda teorian luomisen ja teemahaastattelujen avulla resilienssin käsite yksilötasolta organisaatiotasolle ja selvittää, millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä sekä tuoda uutta näkökulmaa organisaatiotason resilienssikeskusteluun.

Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat resilienssi, johtajuus, organisaatio ja oppiminen. Tutkimuskohdetta tarkasteltaessa tärkeä teoreettinen käsite on myös organisaatiokulttuuri. Tutkielmassa pyrkimyksenä on avata näitä käsitteitä ja vahvistaa ymmärrystä niiden keskinäisten merkityksien suhteen.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten autenttinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus ja osallistava johtajuus vaikuttavat organisaation resilienssiin?
- Mitkä elementit johtajuudessa ovat merkityksellisimpinä organisaation resilienssin vahvistamisessa?

Organisaatioiden oppiminen on keskeistä käsiteltäessä organisaation resilienssiä. Tutkimuksen taustateorianä on oppivan organisaation teoria, jossa organisaatio nähdään avoimena, oppimishaluisena ja muuttuvana sekä yhteisen vision pohjalta toimivana yhteisönä. Oppiva organisaatio on kyvykäs joustamaan ja toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. (Senge, 1994.) Näinollen oppivan organisaation taustateoria on perusteltu käsiteltäessä organisaation resilienttiyttä.

Johdannon jälkeisessä luvussa paneudutaan oppivan organisaation teoriaan ja siihen, millainen merkitys organisaation oppimisella on organisaation toimintaan yllättävissä tilanteissa ja miten johtajuudella voidaan ohjata organisaatiota saavuttamaan oppivan organisaation toimintatavat. Luvussa kolme esitellään kattavasti resilienssiä monipuolisena ilmiönä huomioiden psyykinen resilienssi, ekologinen resilienssi ja organisaation

resilienssi. Tämän jälkeen lähestytään resilienssiä erilaisten johtajuustyylien kautta ja tarkastellaan niiden vaikutuksia organisaation resilienssiin. Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset kuvataan luvussa neljä ja siihen sisältyvät käytetyn menetelmän ja aineiston kuvaus. Luvussa viisi esitetään yhteenveto sekä jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen lopuksi tarkastellaan ja arvioidaan tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

2 Oppiva organisaatio

Sopeutumiskykyiset, oppivat ja joustavat organisaatiot pärjäävät äkillisissä ja yllättävissä tilanteissa ja siksi organisaatioiden oppiminen on keskeistä käsiteltäessä organisaation resilienssiä. Tutkielman tässä osassa tutustutaan oppivan organisaation malliin ja käsitellään organisaation oppimiskyvyn merkitystä organisaation resilienssin vahvistamisessa. Lisäksi tarkastellaan organisaation oppimisen taustatekijöitä.

Oppiminen on aina prosessi, ja oppiminen voi olla suunniteltua, mutta myös sattumanvaraista. Oppimiseen yhdistetään usein tiedon hankinta, mutta yhtä tärkeitä ovat taidot, asenteet, tunteet ja arvot. Myös kokemuksellisuus on tärkeä osa oppimista. Oppivan organisaation ideaali toteutuu, kun kokemus ja siihen sisältyvät tunteet, tiedot ja tottumukset, tulevat käsitellyksi ja sulautetuksi osaksi organisatorisia prosesseja. Oppimista esiintyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen luonnollisena osana ja oppiminen tulisi olla myös rakennettuna organisaatioiden toiminnan sisään. (Sydänmaanlakka, 2007; Kayes, 2015.)

Peter Senge (1994) on tutkinut organisaatioita ja oppimista ja laatinut organisaation oppimiselle viisi ehtoa, joiden tulee toteutua organisaation dynaamisen oppimisen mahdollistamiseksi: systeeminen ajattelu, henkilökohtainen oppiminen, mentaaliset mallit, jaetut visiot sekä tiimioppiminen. Sengen (1994) mukaan oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, muuttumis- ja oppimishaluinen sekä koko henkilöstönsä tietotaidon, kokemuksen ja oppimiskyvyn hyödyntävä organisaatio, jonka jäsenet jakavat yhteisen vision. Oppiva organisaatio hyödyntää olemassa olevat henkilöstöresurssit lisäten näin tuottavuutta, mahdollistaa tehokkaamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin sekä pitkällä aikavälillä tuottaa todellista kilpailuetua suhteessa muihin oppimalla nopeammin ja toimimalla ketterämmin. (Senge, 1994.)

Systeemisellä ajattelulla tässä yhteydessä tarkoitetaan, niin yksittäisen työntekijän kuin organisaation, kokonaisuuksien hahmottamiskykyä yksityiskohtien sijaan. Ajattelun taustalla vaikuttavia syitä ja keskinäisiä suhteita on tärkeää hahmottaa

kokonaisvaltaisesti, ei niinkään lineaarisina syy-seuraussuhteina tai yksittäisenä kuvana tai tilanteena. Organisaation joutuessa yllättävään muutostilanteeseen on olennaista hahmottaa muutosten kaavoja ja syitä, jotka ovat aiheuttaneet tiettyjä tapahtumia. Systemisessä ajattelussa monimutkaisten tilanteiden takana olevia rakenteita kyetään näkemään ja tarkastelemaan niitä avoimesti. (Senge, 1994.)

Käytännön arjessa systeeminen ajattelu tuo läpinäkyvyyttä organisaatiokulttuuriin osoittamalla ja opettamalla organisaatioon kuuluville, miten tehdyt päätökset ja toimintakulttuuri muodostuu sen yksittäisen työntekijän käsittämässä realiteetissa. Tämä mahdollistaa turvallisemman ympäristön jakaa omia kokemuksiaan, ajatuksiaan ja kehittämisehdotuksiaan organisaation toimintaan liittyen. (Senge, 1994.)

Yksilön henkilökohtainen oppiminen ei vielä takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei myöskään esiinny organisaation oppimista. Henkilökohtaista osaamista tulee aidosti arvostaa organisaatiossa ja siihen tulee kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia. Kehittyvä henkilökohtainen oppiminen vaatii tuekseen jatkuvuutta sekä ympäristön tukea ja rohkaisua. Henkilökohtaista oppimista ei pidä nähdä vain kyvykkyytenä ja taitoina. Henkilökohtainen oppiminen pitää sisällään myös yksilön omien arvojen ja päämäärien selkiyttämisen. Tämä vahvistaa yksilön motivaatiota ja sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin. Johtajuuden ytimessä henkilökohtaiseen oppimiseen liittyen tulisi olla mallina oleminen. Mallintamalla johtajana omaa henkilökohtaista oppimistaan, tekemällä sitä näkyväksi tekojen kautta ja pyrkimyksellä vahvistaa omaa osaamistaan, voi rohkaista myös muita tavoittelemaan henkilökohtaista oppimistaan. (Senge, 1994; Edmondson, 1999.)

Mentaaliset ajattelumallit voivat olla yleistä, oletuksia tai uskomuksia. Ne ovat aktiivisia ajattelumalleja, ja ne vaikuttavat siihen, mitä näemme ja miten koemme erilaisia tilanteita sekä miten niissä toimimme. Mentaaaliset ajattelumallit voivat toimia muurina aktiiviselle ajattelulle ja luovuudelle, sekä estää ajattelun, joka tapahtuu ns. laatikon ulkopuolella. Kehitettäessä organisaation kyvykkyyttä työskennellä mentaalisten

ajattelumallien parissa tarvitaan sekä uusien taitojen oppimista että institutionaalisten innovaatioiden toteuttamista, jotta taidot vakiintuvat osaksi käytäntöä. Lineaarinen ajattelu on mentaalisille ajattelumalleille tyypillistä, mutta tulevaisuuden oppivissa organisaatioissa tehdyt ratkaisut tulisi pohjautua jaettuun ymmärrykseen keskinäisistä suhteista ja muutosmalleista. (Senge, 1994.)

Jaettujen visioiden voidaan kuvata olevan yhteisestä välittämisen kulttuurista rakentuva vahva voima ihmisten sydämissä ja mielissä. Jaettu visio näkyy käytännössä yhdessä sovitujen tavoitteiden kautta. Jaetut visiot ovat elintärkeitä oppiville organisaatioille, koska ne tarjoavat fokuksen ja energian oppimiseen. On tärkeää tarkastella organisaation visiota rehellisesti – onko se yhden ihmisen tai tietyn ryhmän organisaatiolle luoma visio? Tällöin vision toteuttaminen on sääntöjen ja kehoitusten noudattamista, ei yhteistä, jaettua toimintaa, joka vahvistaa sitoutumista. Jos organisaation jaettu visio kuvastaa yksilön omaa, persoonallista visiota, niin silloin yksilön on mahdollista aidosti sitoutua siihen. Yhteinen jaettu visio tarjoaa myös peräsimen pitämään oppimisprosessin suunnan oikeana stressin ja häiriötilanteen kehittyessä. Se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa pitkällä aikavälillä. Jaetut visiot myös edistävät riskinottoa ja erilaisia keinoja. (Senge, 1994.)

Organisaation jäsenten yhdistetty osaaminen muodostuu organisaation pääomaksi. Organisaation oppimiselle sen jäsenten yhteinen visio linkitettyinä jokaisen elämäkokemukseen ja erilaiseen osaamiseen mahdollistaa organisaation oppimisen ja kehittymisen. Henkilöiden osaaminen tulee linkittää yhteisen vision suuntaisesti, jolloin tiimi oppii. Organisaation oppimisen edellytyksenä on tiimin jäsenten yhteinen kieli, mahdollisuus ja kyky olla vuorovaikutuksessa keskenään sekä käsitellä konflikteja. Tiimioppimisella on organisaatioissa kolme kriittistä ulottuvuutta: yhteisen ymmärryksen luominen monimutkaisiin kysymyksiin liittyen, innovatiivisen ja suunnitellun toiminnan toteuttaminen sekä sen huomioiminen, että ryhmän jäsenillä on aina rooli myös muissa ryhmissä. Tiimioppiminen pitää sisällään yhteisen kokemuksista keskustelun, yhteisen

ymmärryksen luomisen, yhteisten toimenpiteiden suunnittelun sekä koordinoitun toiminnan. (Senge, 1994.)

Oppiva organisaatio omaa taidon tarkastella ja muuttaa tarvittaessa arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan ja uusiutumisen myötä hankkia nopeasti tarvittavaa osaamista ja hyödyntää sitä (Sydänmaanlakka, 2007). Resilienssi vaatii reagoivana ja mukautuvana organisaation piirteinä sellaisten oppimisjärjestelmien kehittämistä, jotka tukevat riskien arviointia, ongelman tunnistamista, vaikutusanalyysijä ja mahdollisia ratkaisuja. Lisäksi se perustuu organisaation kykyyn imeä itseensä ulkoista tietoa, sisällyttää sekä ulkoiset että sisäiset viestit ja tehdä oikeat oletukset toimimalla avoimena järjestelmänä. (Koronis & Ponis, 2018.)

On ajateltu, että organisaation resilienssin vahvistamisessa olennaista on organisaation kyky tasapainottaa tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia, jotka saavat aikaan kyvyn jatkuvaan uusiutumiseen ja ennakointikykyyn. Tämä vaatii usein organisaation johdolta hallitsevien paradigmojen kyseenalaistamista ja uudenlaisten ajattelutapojen omaksumista. Yksi tapa hahmottaa organisaation oppimista on tarkastella sitä osaamisen johtamisen, tiedon johtamisen ja suorituksen johtamisen kautta, jotka muodostavat organisaation oppimisprosessin. Osaamisen johtaminen käsittää koko organisaation ja pitää sisällään organisaation vision ja strategian, tiedon johtaminen taas käsittää tiimitason tiedon ja kokemuksen ja suorituksen johtaminen käsittää yksilöiden työn ja tehtävät. (Sydänmaanlakka, 2007.)

Oppivalla organisaatiolla on kyky löytää tapoja ja keinoja, joilla organisaatio voi seurata omaa suoritustaan ja verrata tuloksia tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi sillä on käytössä jatkuvasti kehittyvä tietokanta, jota voidaan tarkastella liittyen aiempiin toimiin ja jonka avulla voidaan perustella tulevaisuuteen liittyviä toimenpiteitä, sekä päättää miten organisaatorakenne ja avainhenkilöt on tarvittaessa uudelleen organisoitava uusien olosuhteiden edessä. (Bennis & Nanus, 1986.)

Kinnunen (2010) tutki väitöskirjassaan organisaation virheistä oppimisen prosessia, oppimisen mahdollistajia ja sitä estäviä tekijöitä. Väitöskirjan mukaan, mikäli virheet tuodaan esiin, niiden syitä selvitetään syyllistämättä ja toimintaa kehitetään syiden pohjalta, niin organisaatio oppii tehdyistä virheistä. Kinnusen (2010, s. 141) mukaan *”keskustelun, syiden selvittämisen ja kehittämisen on tapahduttava sekä yksilö-, työyhteisö- että organisaatiotasolla kuten myös näiden tasojen välillä”*. Tärkeinä oppimisen mahdollistajina väitöskirjassa tuotiin esiin turvallinen ilmapiiri, systeeminen ajattelu, johtajien ja esimiesten sitoutuminen ja tuki, järjestelmällinen vuorovaikutus, myönteinen asenne kehittämiseen ja vanhasta poisoppimisen helpottuminen. Kiire, syyllistäminen, vuorovaikutuksen estäminen, epäselvä vastuunjako ja virheiden ohittaminen muodostuvat taas organisaatiolle virheistä oppimisen esteiksi.

Organisaation oppimiseen liittyy yhtenä tärkeänä osa-alueena psykologisen turvallisuuden käsite, joka on käsitteenä suhteellisen uusi. Sillä tarkoitetaan yksilöiden kokemusta siitä, onko työyhteisö turvallinen. Turvallisessa ympäristössä yksilö voi tuoda esiin esimerkiksi ajatuksiaan ja ehdotuksiaan sekä esittää kysymyksiä ilman että tarvitsee pelätä nolatuksi tulemista. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä, ja niistä voi myös yhdessä puhua. Valmentavan johtajuuden on todettu vahvistavan psykologista turvallisuutta organisaatiossa. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työryhmien oppimiskäyttäytymistä. (Edmondson, 1999.) Jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiminen haastaa niin työntekijöitä kuin johtajia, ja muutoksiin sopeutuminen edellyttää kaikilta jatkuvaa uuden oppimista, jonka psykologinen turvallisuus mahdollistaa.

Johtajuudella on vahva rooli psykologisen turvallisuuden tunteen rakentumisessa. Edmondsonin (1999) mukaan johtajan saavutettavuus ja tavoitettavuus, työyhteisön jäseniltä palautteen pyytäminen sekä esimerkkinä toimiminen avoimuuden ja erehtyvyyden suhteen, ovat kulmakiviä edistettäessä psykologisen turvallisuuden tunnetta organisaatiossa.

Organisaation resilienssiä vahvistettaessa neljä olennaista organisaation toimintakulttuuriin liittyvää tekijää ovat arvostamisen kulttuuri, yhteistyön kulttuuri, oppimisen kulttuuri sekä johtajuuden kulttuuri. Organisaation matka kohti resilienssiä sisältää useita vaiheita. Ensimmäinen askel on luoda työntekijöitä aidosti arvostava toimintakulttuuri. Tämän askeleen saavuttaminen johtaa toimintakulttuuriin, joka perustuu yhteistyöhön ja viimeinen haaste on luoda organisaatioon vahva oppimisen ja kehittymisen kulttuuri. Organisaation resilienssiä vaalivat johtajat kehittävät johtajuuskulttuurin näiden kolmen tekijän ympärille. He arvostavat työntekijöiden hyvinvointia ja painottavat yhteistyötä ja oppimista. Johtajana he varmistavat, että ryhmän jäsenillä on selkeä rooli ja he valmentavat henkilöstöään ja antavat jatkuvaa rakentavaa palautetta. Johtajat mallintavat myös kaikkia näitä ominaisuuksia omassa elämässään. He ovat tavoitettavissa ja pitävät kaikkia kokemuksiaan mahdollisuutena oppia, osana itsensä kehittämistä. Johtajuudessa tärkeää on luoda mahdollisuuksia, joissa henkilökunta voi vapaasti osallistua ideointiin ja antaa rakentavaa palautetta. Organisaation resilienssiä vahvistavassa johtajuudessa kannustetaan innovaatioihin ja ollaan halukkaita ottamaan perusteltuja riskejä. (Walker, ym., 2018.)

Jotta organisaatio säilyy toimintakykyisenä, niin sen tulee oppia uutta. Oppivan organisaation johtajan tulee itse olla ikuinen oppija. Se vaatii johtajalta kykyä tehdä uudenlaisia havaintoja eri tasoilla ja käsitystä maailman todellisuudesta ja itsestä sekä vahvaa motivaatiota käydä läpi oppimiseen liittyviä haasteita. Lisäksi johtajalla tulee olla emotionaalista kykyä hallita sekä omaa ja muiden ahdistusta oppimiseen ja muutokseen liittyen. Tärkeänä on myös johtajan halu ja kyky liittyä muihin ja saada heidät osalliseksi oppimiseen ja muutokseen. Mitä kaoottisemman tuntuinen toimintaympäristö on, sitä vahvemmin oppimisprosessien tulee olla läpinäkyviä ja jaettuja. (Schein, 2004, s. 393, 418.)

Organisaatioiden voidaan ajatella olevan toisiinsa liittyviä oppimisjärjestelmiä, joissa rutiinit, uudet asiat ja tapahtumat ovat vuorovaikutuksessa muodostaen oppimisperusteisiä tuloksia. Oppiminen on keskeinen resilienssin lähde ja ensisijainen selviytymisvoima:

oppiminen, etenkin kokemuksesta oppiminen, tuo esiin, kuinka organisaatiot ylläpitävät kestävyyttä katastrofien, kriisien ja muutosten äärellä. Kun kokemuksesta oppiminen hajoaa, organisaatioista tulee haavoittuvia. Tämän seurauksena oppimisen hajoaminen myötävaikuttaa moniin organisatorisiin epäonnistumisiin ja on niistä vastuussa. On nähty, että tavoitteiden asettamiseen ja rationaaliseen ajatteluun pohjautuvat johtamistyylit rajoittavat oppimista ja voivat näin uhata organisaation resilienssiä. (Kayes, 2015.)

John Deweyn mukaan on kolmenlaisia oppimiskokemuksia; kokemus, josta ei opi mitään, kokemus, josta väärinopitaan ja kolmantena oppimiskokemus, joka tuottaa uudistumista ja innostusta. Arki tarjoilee lukuisia tilanteita, joista oppimista ei tapahdu. Näissä tilanteissa toimitaan rutiininomaisesti, tai tapahtunutta ei riittävästi reflektoida tai uskotaan kritiikittä syy-seuraussuhteen voimaan. Väärin johdettu kokemus puolestaan johtaa väärinoppimiseen. Havaintojen tekemiseen liittyvät epäonnistumiset, itseluottamuksen puute ja kasvojen menettämisen pelko estävät usein ihmisiä oppimasta kokemuksestaan. Uudistumista ja innostusta tuottavat oppimiskokemukset luovat mahdollisuuksia kasvulle, joka luo taas uusia mahdollisuuksia oppimiseen. (Kayes, 2015.) Johtajuudella on suuri merkitys, millaisia oppimiskokemuksia arjessa niin työntekijöille, johtajalle, kuin koko organisaatiolle tarjoutuu ja mahdollistuu.

Organisaation resilienssin vahvistaminen osaamista hyödyntämällä ja kehittämällä on organisaation perustusten rakentamista ja vahvistamista, joiden avulla luodaan toimintaedellytyksiä ja taloudellista menestystä ja varmistetaan organisaation toimintakykyisyys. Organisaation oppiminen tulisi aina olla ympäristön muutosta suurempaa ja johtamisjärjestelmissä osaamisen johtaminen tulisi olla saman arvoista tiedon johtamisen ja suorituksen johtamisen kanssa (Sydänmaanlakka, 2007). Johtamisen prosessit osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisen alueilla ovat osin päällekkäisiä ja näitä yhdistävällä alueella keskeisenä tehtävänä on organisaation oppimisen tukeminen.

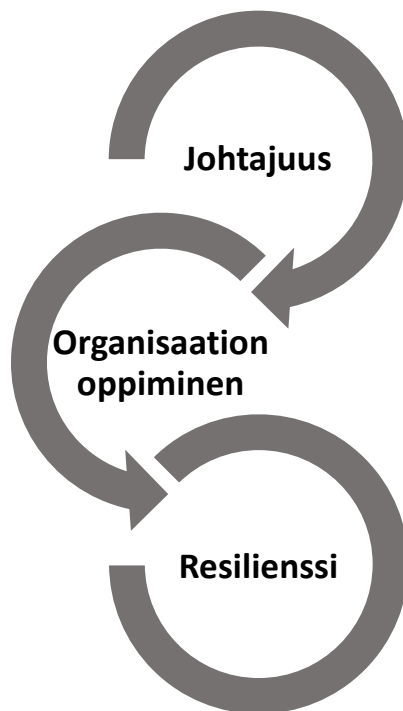
Oppivan organisaation tulee tutkia niitä työyhteisön käytössä olevia järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja ominaisuuksia, joiden kautta mahdollistuu organisaation oppiminen. Oppivan organisaation tunnistaa siitä, että organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan aiempaa paremmin yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla toteutuneiden oppimisprosessien myötä. (Senge, 1994.) On kuitenkin hyvä huomata, että organisaatioissa oppiminen seuraa niitä malleja, jotka perustuvat organisaation perustehtävään, näin ollen oppiminen on erilaista riippuen organisaatiosta ja sen perustehtävästä. (Kayes, 2015.)

Organisaation oppimisen taustatekijöinä voidaan nähdä kulttuuri, strategia, rakenne ja ympäristö. Organisaation kehitystä oppivaksi organisaatioksi tukee avoin toimintakulttuuri, transformationaalinen eli uudistava johtaminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoprosesseissa ja oppimiseen suuntautuva organisaation tuki. (Kinnunen, 2010.) Kun organisaatio suhtautuu vakavasti oppimisen rooliin aiemmin koettujen epäonnistumisten suhteen ja rakentaa oppimisen sisältymään päivittäisiin rutiineihinsa, organisaatiot tulevat entistä resilientimmiksi (Kayes, 2015).

3 Resilienttiä organisaatiota etsimässä

Kuten aiemmin todettiin, organisaation resilienssiä tarkasteltaessa organisaation oppiminen kytkeytyy siihen vahvasti. Johtajuudella on vahva merkitys siihen, muodostuuko organisaatiosta oppiva ja muutoksen sietävä (Kuvio 1).

Kuvio 1. Johtajuuden, organisaation oppimisen ja organisaation resilienssin välinen suhde.



Seuraavaksi kuvataan erilaisia tarkastelunäkökulmia resilienssikäsitteeseen liittyen aina 1600-luvulta tähän päivään saakka. Ilmiötä käsitellään niin yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, kuin toivottuna ja ei-toivottuna ilmiönä. Tarkemmin paneudutaan psyykkiseen resilienssiin, ekologiseen resilienssiin ja organisaation resilienssiin. Sekä organisaation oppimiseen että resilienssiin vaikuttaa johtaminen ja johtajuus. Luvun toisessa osassa esitellään lyhyesti organisaatio-käsite sekä paneudutaan johtamiseen ja johtajuuteen ilmiöinä. Lisäksi tarkastellaan johtajuustyyleistä autenttista johtajuutta, transformationaalista johtajuutta ja osallistavaa johtajuutta.

3.1 Resilienssi laajana ilmiönä

Nykytiedon valossa antiikin Rooman aikaisessa latinassa sana *resilire* tai *resilio* viittasivat hyppäämiseen tai takaisin kimpoamiseen. Vuonna 1625 resilienssi-sanaa käytettiin ensimmäisen kerran tieteellisessä viitekehityksessä, kun kuvattiin kaiun palautumisen voimakkuutta. Käsitteenä resilienssiä käytettiin 1800-luvulla fysiikan alalla kuvaamaan aineellisen materiaalin kimmoisuutta ja rasituksen kestävyttä murtumatta. (Hyvönen, Juntunen, Mikkola, Käpylä, Gustafsberg, Nyman, Rättilä, Virta & Liljeroos, 2019; Masten & Gewirtz, 2006, s. 22.)

Kehityspsykologian kliinikot pohtivat jo 1970-luvulla lapsia, jotka kasvoivat erittäin haastavissa ympäristöissä, mutta pärjäsivät myöhemmin kuitenkin elämässään. Aihe kiinnosti useita tutkijoita ja klinikoita. Niin sanottuja stressiresistenttejä lapsia tutkittiin luokisten pitkittäistutkimusten avulla. (Ungar, Ghazinour & Richter, 2013; Garmezy, Masten & Tellegren, 1984.)

Resilienssiä on valtaosin tarkasteltu yksilönäkökulmasta. Ymmärrys yksilöiden resilienssiin liittyen mahdollistaa myös resilienssin tarkastelun organisaationäkökulmasta. Werner & Smith identifioivat vuonna 2001 tekemässään tutkimuksessa neljä tekijää, jotka erottivat resilientit yksilöt ei-resilienteistä yksilöistä; ongelmanratkaisu taidot, suotuisat käsitykset, positiivisen vahvistaminen sekä vahva usko. Tutkimuksen mukaan resilienssi on jotain, jota voidaan kehittää tietoisesti ja tarkoituksella. (Lengnick-Hall, ym., 2011, s. 244-245.)

Tänä päivänä resilienssin määritelmä ja käsitteen merkitys vaihtelevat käyttöyhteydestä ja toimintakulttuurista riippuen. Jotta resilienssiä voi syvästi ymmärtää, käsitettä tulee lähestyä monesta eri näkökulmasta ja tutkia sitä useiden erilaisten tieteellisten linssien kautta (Southwick & Charney, 2018, s. 8). Resilienssi on moniulotteinen, sosiotekninen ilmiö, joka osoittaa miten ihmiset, ryhmänä tai yksilöinä, selviytyvät epävarmuudesta (Lee, Vargo & Seville, 2013). Resilienssin viitekehystä voidaan hyödyntää useilla eri aloilla, kuten kansainvälisissä suhteissa ymmärryksen lisäämisessä esimerkiksi

terroriuhkiin liittyen, sosiaalisissa ekologisissa systeemeissä tiedottamalla mukautuvista hallintastrategioista, riskienhallinnassa riskien minimoimisella ja palautumisen tukemisella ja organisaatiotieteessä muutosjohtamisella. (Brown, 2016.)

Organisaation resilienssiä määriteltäessä se on erotettava vastaavista termeistä, kuten organisaation joustavuudesta ja organisaation sopeutumisesta. Organisaation joustavuutena voidaan nähdä kyky tehdä vaadittu muutos, kun taas organisaation sopeutumisen on täytettävä ympäristön vaatimukset. (Lengnick-Hall, ym., 2011, s. 244.)

Resilienssi voidaan siis nähdä yksilö-, yhteisö- tai organisaatiotason ilmiönä. Ne ovat erillisiä ilmiöitä, vaikka niillä on vaikutusta toisiinsa. Sen lisäksi, että organisaatioiden resilienssillä on yhteys yhteisöjen resilienssiin, niin yhteys on myös resilienssin ja kilpailukyvyyn välillä. Jotta organisaation resilienssi saavutetaan, on luotava vahvaa johtajuutta, tietoisuutta ja ymmärrystä toimintaympäristöön liittyen, kykyä selviytyä uhkavista tekijöistä sekä kykyä sopeutua vastaamaan nopeaan muutokseen. (Lee, ym., 2013.)

Resilienssi toteutuu, tai on toteutumatta, yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Voidaan myös ajatella olevan erityistä ja yleistä resilienssiä. Erityinen resilienssi kytkeytyy tiettyyn uhkaan tai häiriöön, yleinen resilienssi taas määrittelemättömiin uhkiin ja häiriöihin. Resilienssi voidaan nähdä kokonaisvaltaisena, koko toiminnan kattavana ja läsnä olevana näkökulmana organisaation toimintaan liittyen. Resilienssi on organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä niin muutosta ennakoiden, kuin siihen reagoiden. Resilienssi voidaan nähdä johtamisen yhtenä ulottuvuutena. (Nieminen, ym., 2017.)

Mamouni Limnios, ym. (2014) ovat tuoneet esiin, että organisaation resilienssi on ollut riittämättömästi tutkittu teema, ja siihen liittyvä tutkimustyö on näyttäytynyt hajallaan olevana. Resilienssi on nähty pääsääntöisesti lopputulemana, jolla on pyritty selittämään odottamaton selviytyminen tai menestyminen, eikä osana yrityksen strategiaa. Organisaation resilienssikriteerien ja luokitusasteikkojen kehittäminen nähdään

välttämättömänä, jotta saadaan johdonmukainen tapa arvioida resilienssin tasoa tai suuruutta. Lisäksi Ma, Xiao & Yin (2018) ovat analyysissaan tuoneet esiin, että nykyiset organisaation resilienssiä koskevat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin käsittelemään organisaation resilienssiä tilana eikä dynaamisena kykynä. He ehdottavat, että organisaation resilienssin vahvistamiseksi ja paremman sovellettavuuden varmistamiseksi johtamisen käytännössä resilienssin käsite tulisi koostua kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat kognitiivinen resilienssi, käyttäytymiseen liittyvä resilienssi ja kontekstuaalinen resilienssi, ja näitä tulisi tutkia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen kautta.

Kansainväliseen turvallisuuskeskusteluun resilienssi on ponnahtanut kuluneen kymmenen vuoden aikana ja viime vuosina osaksi kokonaisturvallisuuden käsitettä on liitetty tarve vahvistaa yksilön ja yhteiskunnan resilienssiä. Kokonaisturvallisuudessa resilienssi nähdään kykynä sietää häiriö- ja kriisitilanteita sekä sopeutua niiden jälkeiseen tilanteeseen. (Hyvönen, ym., 2019.) Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra, 2014) on nostanut resilienssin ja sen vahvistamisen tavoitteen esiin läpileikkaavana periaatteena, joka koskee niin työelämää, kulutustottumuksia kuin elämäntapoja sekä sosiaali- ja terveyspalveluja.

Ilmiönä resilienssi liittyy myös terveysjärjestelmien toimintakyvyn arvioimiseen. Esimerkiksi eri maiden terveysjärjestelmiä arvioidaan OECD:n (*Organization for Economic Cooperation and Development*) toimesta kolmen teeman avulla, jotka ovat vaikuttavuus, saavutettavuus ja muutosjoustavuus eli resilienssi. Muutosjoustavuus merkitsee ensisijaisesti järjestelmän kykyä sopeutua ja mukautua tehokkaasti muuttuviin olosuhteisiin. Suomen terveyspalveluiden tila on nähty hyvänä ja muutosjoustavuuden suhteen positiivisena nähdään sähköisten tiedonhallintapalveluiden kehittyminen, lääkehoidon alalla toteutuneet kustannussäästöt sekä tavoitteiden mukaisten muutosten toteutuminen esimerkiksi vuodeosastopaikkojen vähentämisen suhteen. Muutosjoustavuutta on haastanut sote-uudistuksen laaja valmistelu-aika sekä ajoittain epämääräinen eteneminen. On arvioitu, että palvelujärjestelmän toimintakyvyn jatkuvuuden keskiössä on juuri

muutosjoustavuuden ja muutospaineen välinen suhde. (Erhola, Jormanainen, Kovasin, Rissanen & Keskimäki, 2020.)

Resilienssiä voidaan sen lisäksi, että sitä tarkastellaan yksilö-, yhteisö- tai organisaatiolähtöisesti, nähdä toivottuna tai ei-toivottuna ilmiönä. Resilienssi voidaan nähdä joko hyökkäyksenä tai puolustuksena tai tunnustamalla, että toisin kuin kestävyys, resilienssi voi olla toivottava tai ei-toivottava järjestelmän tilasta riippuen. Esimerkkinä ei-toivottusta resilienssistä on tilanne, jossa organisaatio ei kykene tyydyttämään tärkeimpien sidosryhmien tarpeita ja ylläpitää heikosti suoriutuvaa toimintakykyään pitkäkestoisesti ollen hyvin joustava ja resilientti. Organisaation resilienssin on nähty olevan riippuvainen ensisijaisesti organisaation ominaisuuksista ja sen kyvystä olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa joko hyökkävällä (adaptiivisella) tai puolustavalla (reaktiivisella) tavalla ja silti olla olemassa toimintakykynsä säilyttäen. (Mamouni Limnios, ym., 2014.)

Henkilöstöpolitiikan tarkastelu on olennainen osa käsiteltäessä resilienssiä osana organisaatiota. Henkilöstöpolitiikan avulla toteutetaan organisaation henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöpolitiikkaan ajatellaan sisältyvän rekrytointi-, palkka- ja kehittämissäpolitiikan sekä muut periaatteelliset teemat, joista rakentuu yhteinen linja jokapäiväisiä päätöksiä varten. Oman organisaation toiminnan asemointi suhteessa tulevaan sekä tulevaisuuden tarpeiden ennakointi ovat elintärkeitä tekijöitä organisaation olemassa olon ja menestyksen kannalta. Näiden rinnalle on nousemassa niiden voimavarojen rakentaminen organisaatiossa, joiden avulla kyetään sopeutumaan ja ottamaan muutokset vastaan, mitä tahansa ne ovatkin. Tässä henkilöstöpolitiikalla on suuri merkitys. Tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava ja tyyli- ja statuseroja korostamaton organisaatiokulttuuri on joustava, herkkä ja sopeutuva kohdatessaan ympäristön muutoksia. Osallistava johtaminen, palaute sekä epähierarkkinen organisaatiorakenne liitetään edellä mainitun kaltaiseen organisaatiokulttuuriin. (Viitala, 2015.)

Esimerkkinä hallitusta ja suunnitelmallisesta henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta on USA:n laivaston erikoisjoukot. Joukkoihin valittiin fyysisesti hyväkuntoisia yksilöitä, jotka



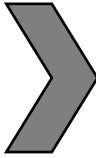
koulutettiin teknisesti päteviksi. Sen jälkeen heidät harjoitettiin monenlaisia mahdollisia uhkia varten altistamalla heitä monille haasteille äärimmäisissä, epäsuotuisissa olosuhteissa. Toistojen ja useiden harjoituskertojen avulla joukoissa kehitettiin toimintatapoja ja ratkaisuja, jotka antavat heille mahdollisuuden selvittää uhkaavan tilanteen, kehittää luovia ratkaisuja ja mukautua tehtävänsä suorittamiseen. (Lengnick-Hall, ym., 2011, s. 245.)

On väitetty, että resilienssillä on neljä pääasiallista määritelmää: fysiologinen resilienssi, ekologinen resilienssi, yhteisön resilienssi ja sosiaalis-ekologinen resilienssi. Näissä laajoissa luokissa resilienssiä käytetään yleensä monimutkaisten järjestelmien ominaisuutena, vaikka määritelmät vaihtelevat huomattavasti. (Chaffin & Scown, 2018.) Lisäksi yhtenä määritelmänä voidaan nähdä evolutionäärinen resilienssi (*evolutionary resilience*), joka keskittyy muutokseen. Siinä aikaisempi tasapaino ei ole enää kestävä, joten uusiutuminen on paras vaihtoehto. Tämä vaatii kuitenkin usein uusia ominaisuuksia ja jonkin verran olemassa olevien resurssien uudelleenmäärittelyä. Evolutionäärisessä resilienssissä mahdolliset muutostarpeet voivat johtua myös sisäisistä tekijöistä, eivät ainoastaan ulkoisista häiriöistä. Evolutionääristä resilienssiä voidaan parantaa monin eri tavoin, kuten käyttämällä sosiaalisista verkostoista löytyvää tietoa, luomalla luottamusta, joka rakentaa yhteistä identiteettiä kumppaneiden keskuudessa, yhteistyöllä, joka sisältää tietojen jakamisen ja keskinäisen tuen, ja painottamalla voimakkaasti oppimista sekä yksilön että yrityksen tasolla. Johtajien rooli nähdään keskeisenä. Johtajat voivat auttaa rakentamaan luottamusta ja helpottamaan osapuolien välistä yhteistyötä. Johtajien panos on myös välttämätön nykyisten ajattelutapojen muuttamisessa, jotta häiriötilanteen jälkeinen oppiminen mahdollistuisi. (Adobor & McMullen, 2018.)

Resilienssi teoreettisena käsitteenä voidaan myös kohdentaa kahteen varsin erilaiseen tieteelliseen traditioon: psykologiaan ja ekologiseen systeemiajatteluun. Resilienssin viitekehyksinä voidaan nähdä psyykinen resilienssi, joka on varsin yksilökeskeinen lähestymistapa, ekologinen resilienssi, joka nojaa systeemiseen ajatteluun, sekä yhteisöjen

resilienssi, joka lähestyy resilienssiä yhteisönäkökulmasta. Alla oleva kuvio ilmentää näitä lähestymistapoja (Kuvio 2).

Kuvio 2. Lähestymistapoja resilienssiajatteluun.

Joutsenniemi & Lipponen, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä itsetunto • itsesäätelytaidot • sosiaaliset suhteet • ympäristön rakenteet 		Psyykinen resilienssi
Adger, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • jatkuva sopeutuminen • joustavuus • palautumiskyky 		Ekologinen resilienssi
Koronis & Ponis, 2018	<ul style="list-style-type: none"> • valmius • reagointi • mukautuminen • oppiminen 		Organisaation resilienssi
Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöpolitiikka • käytännöt • toiminta 		

Seuraavaksi tarkastellaan näitä kolmea lähestymistapaa resilienssiin liittyen tarkemmin. Yksilönäkökulmasta psyykinen resilienssi on merkittävä siksi, että yksilön resilienssin ja organisaation resilienssin suhde heijastelee tyypillisiä vuorovaikutuskuvioita systeemien ja alasyteemien välillä (Lengnick-Hall, ym., 2011, s. 245). Ekologinen resilienssi taas pohjautuu systeemijatteluun, jossa ekosysteemi tai yksilö nähdään järjestelmän osana, jolloin eri järjestelmän osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiot ovat systeemejä, joissa systeemin osat vaikuttavat toisiinsa. Yhteisöjen ja organisaation resilienssi on tärkeä tarkastelun kohde, koska tänä päivänä organisaatioilta vaaditaan joustavuutta, ketteryyttä, uuden oppimista sekä hellittämätöntä dynaamisuutta, jotta ne selviävät eteenpäin nykyisessä ja tulevassa toimintaympäristössä (Lengnick-Hall, ym., 2011, s. 243).

3.1.1 Psyykkinen resilienssi

Resilienssillä tarkoitetaan yksilön toimintakykyä ylläpitävää toimintaa vaikeuksien ja yl-lättävien tilanteiden äärellä. Resilienssi vahvistaa sopeutumista ja selviytymistä epämiel-lyttävissä olosuhteissa. Resilienssin ilmenemiselle on edellytyksenä sekä kuormittavat tekijät että myönteinen selviytyminen. Psyykkistä resilienssiä edistävät yksilön henkilö-kohtaisten vahvuuksien, kuten hyvän itsetunnon ja itsesäätelytaitojen, lisäksi sosiaaliset siteet sekä ympäristön rakenteet. Psykiatriassa käytetään käsitettä posttraumaattinen kasvu, jolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa kuormittavat olosuhteet tai koettu trauma vaikut-taa yksilöön merkittävästi, ja kokemuksen aikana läpikäydyn psykologisen ja kognitiivi-sen myllerryksen myötä tapahtuu kasvua. Posttraumaattinen kasvu ei kuitenkaan tar-koita, että samanaikaisia negatiivisia trauman seurauksia ei voisi esiintyä. (Joutsenniemi & Lipponen, 2015.)

Yksilön resilienssistä puhuttaessa mainitaan usein jokin traumaattinen tapahtuma, joka koettelee yksilön resilienssiä. Traumaattisena tapahtumana voidaan ajatella esimerkiksi auto-onnettomuuteen tai väkivallan kohteeksi joutumisen. Henkilö voi myös traumati-soitua nähdessään läheistään vahingoitettavan. Traumaattinen tapahtuma aiheuttaa yksilön mielessä kuohuntaa ennakoimattomilla tavoilla ja jokainen yksilö reagoi trau-maattisiin tapahtumiin omalla tavallaan. Joillekin tapahtumasta kehittyy krooninen, pit-käkestoinen stressitila, joka saattaa näyttäytyä esimerkiksi kyynisyytenä, pahantuulisuu-tena ja vetäytymisenä. Jotkut masentuvat tai kärsivät posttraumaattisesta stressitilasta. Tällöin he esimerkiksi näkevät painajaisia, kokevat mieleen tunkeutuvia muistoja tapah-tumasta, kokevat maailman pelottavana ja turvattomana paikkana sekä kokevat myös usein epäluottamusta toisia ihmisiä kohtaan. Kuitenkin jotkut yksilöt omaavat keinoja, joilla he kohtaavat traumaattisen tapahtuman aiheuttamia tunnetiloja tai tuntemuksia ja kykenevät jatkamaan mielekästä elämää. Nämä yksilöt saattavat kokea hetkellistä le-vottomuutta, mutta ajallaan he palautuvat tasapainoon ja jatkavat arkeaan. (Southwick & Charney, 2018.)

Resilienssi voidaan käsittää yksilön kykyä palata normaaliin toimintaan tai jopa henkisenä vahvistumisena vakavan trauman jälkeen. Resilienssillä viitataan myös mielenterveyden tai psykososiaalisten ongelmien puuttumiseen sekä kehityskykyyn vakavista vaikeuksista huolimatta. Kiinnostusta resilienssiä kohtaan ovat ohjanneet laajat kliiniset havainnot ja niistä seuranneet kysymykset, kuten miksi jotkut ihmiset masentuvat, miksi jotkut käyttävät liikaa alkoholia, vaikka tietävät sen seuraukset tai miksi toiset ovat alttiimpia riippuvuuksille kuin toiset. Resilienssin ymmärtäminen tarjoaa mahdollisuuden tehokkaampiin hoidollisiin interventioihin. (Glantz & Johnson, 1999, s. 9.)

Resilienssi voidaan nähdä suojaavana, korjaavana tai terveyttä edistävänä. Suojaavalla resilienssillä tarkoitetaan esimerkiksi hyviä perhesuhteita ja toimivaa kommunikaatiota ja ajatellaan, että yksilö kohtaa haastavia tilanteita erilaisilla suojaavilla tekijöillä varustettuna. Korjaava resilienssi kuvaa sitä, kuinka nopeasti yksilö palautuu sille toimintakyvyn tasolle, joka hänellä oli ennen haastavaa tilannetta. Terveyttä edistävä resilienssi merkitsee yksilön kykyä selviytyä haastavasta tilanteesta, jonka hän on kokenut jo aiemmin, ja selviytynyt siitä. (Davydov, Stewart, Ritchie & Chaudieu, 2010.)

3.1.2 Ekologinen resilienssi

Ekologisella resilienssillä tarkoitetaan yleisesti luonnon ekosysteemien kykyä sulauttaa itseensä sen tasapainotilaa kohtaava häiriö niin, että se säilyttää ominaispiirteensä. Sattunnaiset tapahtumat vaikuttavat ekologisten järjestelmien käyttäytymiseen. Ekosysteemeillä on kaksi käyttäytymistapaa; vakaus ja joustavuus eli resilienssi. Vakaus edustaa systeemin kykyä palata tasapainotilaan väliaikaisen häiriön jälkeen. Joustavuus nähdään järjestelmän ominaisuutena. Toisaalta resilienssillä voidaan viitata palautumisprosessin nopeuteen, jolla systeemi häiriön jälkeen palautuu normaaliin tilaansa. (Hollinger, 1973; Adger, 2000.)

Jatkuva sopeutuminen muuttuviin ympäristöolosuhteisiin vahvistaa systeemin resilienssiä. Resilienssi on sidottu ekologisen systeemin vaihtelevuuteen, monimuotoisuuteen, heterogeenisyyteen sekä yhteyksiin järjestelmän eri osien välillä. On ajateltu, että

kaikilla ekologisilla systeemeillä on vähintään jonkinlainen resilienssi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä koske niitä systeemejä, joita hallitaan intensiivisin keinoin ja joiden systeemiin puututaan ulkopuolelta, ihmisten toimesta. Ekologinen resilienssi kiinnittää huomion siihen, että on olemassa rajat sille, kuinka paljon muutoksia systeemi voi kohdata ennen sen muuttumista joksikin muuksi. Tämä siitä huolimatta, ettemme voi tietää, mitkä nuo rajat ovat. Sen ymmärtäminen, että systeemeillä on luontaisia kykyjä reagoida muutoksiin, voi antaa meille mahdollisuuden siirtyä joustavampiin ja kevyempiin puuttumismekanismeihin systeemin ollessa mukavuusalueellaan sekä aktivoida silloin vahvempia toimia epäiltäessä systeemin resilienssikyvyn olevana uhattuna. (Wiens, 2016.)

Systeemin sisäiset ja ulkoiset häiriöt voivat heikentää tai ylittää järjestelmän resilienssin aiheuttaen järjestelmän siirtymisen toiseen, mutta vakaaseen toimintatilaan. Ekologiseen resilienssiin monimutkaisten systeemien ominaisuutena vaikuttaa myös järjestelmän sisäinen dynamiikka, ei vain yllättävät häiriöt. (Chaffin & Scown, 2018.) Organisaationäkökulmasta katsottuna tämä on mielenkiintoinen seikka. Esille nostetaan myös mahdollisuus, etteivät organisaation toimintakykyä uhkaa ainoastaan ulkopuolelta tulevat uhkat ja häiriöt, vaan myös organisaation sisäinen dynamiikka saattaa toimia organisaation toimintakykyä heikentävästi.

3.1.3 Organisaation resilienssi

Resilienssi voidaan määritellä systeemin ominaisuudeksi, joka antaa kyvyn pysyä ehjänä ja toimintakykyisenä uhkien esiintymisestä huolimatta (Patriarca, Di Gravio, Costantino, & Falegnami, 2018; Hoffman & Hancock, 2017, s. 566). Tehokkaiden järjestelmien rakentaminen liiketoiminnan jatkumiseksi ja kriiseistä palautumiseksi ei takaa joustavuutta ja selviämistä, resilienssiä. Johtajien on tutkittava kykyään omaksua uutta ja sopeutua muuttuvaan ympäristöön, joka on täynnä strategisia haasteita, syntyviä kriisejä sekä äkillisiä ja odottamattomia tilanteita. Kaikkia näitä haasteita on pidettävä monimutkaisina ilmiöinä, jotka edellyttävät organisaatiota kehittämään erityisiä organisaation resilienssiin liittyviä strategisia kykyjä ja luontaisia kriisinhallintataitoja.

Organisaation resilienssi, joka on tekniikan ja ekologian toimesta luotu termi, kuvaa sitä, kuinka nopeasti paineistettu järjestelmä palaa tasapainoon häiriön jälkeen.

Organisaation resilienssi perustuu neljään ydinteemaan: valmiuteen, reagointiin, mukautuvuuteen ja oppimiseen. Johtajuudessa tulisi keskittyä enemmän organisaatiokulttuuriin, päivittäiseen tässä ja nyt -toimintaan sen sijaan, että loputtomasti suunnitellaan mahdollista ja vielä täysin tuntematonta tulevaisuutta. Organisaation resilienssiin sisältyy sen kyky absorboida häiriöitä ja muutoksia tai mukautua niihin sekä kehittynyt kyky tunnistaa ja mukautua odottamattomiin muutoksiin. (Koronis & Ponis, 2018.)

Koronis ja Ponis (2018) ovat yhdistäneet nämä lähestymistavat, eli strategisen näkemyksen ja resilienssin, joustavuuden. He tuovat esiin, että organisaation joustavuus vaatii valmiutta reagoida kriiseihin, organisaation strategista sopeutumista muutoksiin sekä ennakoivia ulkoisia uhkia ja sidosryhmien vaatimuksia kohtaan. Resilienssin ajureina voidaan pitää niitä organisaation ominaispiirteitä ja ihmisten ominaisuuksia, jotka parantavat sen kykyä selviytyä äkillisistä, odottamattomista ja haitallisista tapahtumista. Yhteistyö, suunnittelu, menettelytavat ja koulutus on todettu tärkeiksi elementeiksi organisaatioiden resilienssin hallinnassa. Nämä käsitteet voidaan nähdä ohjausperiaatteina, joihin organisaation on hyvä kiinnittää huomiota organisaation resilienssin lisäämiseksi. Esimerkiksi toimivien menettelytapojen tarkoituksena on muodostaa yhteyksiä oleellisten toimijoiden välillä ja luoda vahvat rakenteet resilienssin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Koulutus ja oppiminen ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen ja keskustelun lisäämiseksi, esimerkiksi erilaisten jälkikäteen tehtävien katsausten avulla vahvistetaan ymmärrystä tapahtuneesta ja opitaan uutta. (Adini, Cohen, Eide, Nilsson, Aharonson-Daniel & Herrera, 2017.)

Organisaatioissa on meneillään muutosten suhteen tietynlainen kissa-hiiri-leikki, joka voimistuu vielä tulevaisuudessa (Burke, 2014). Burke (2014) on tuonut esiin ajatuksen, että organisaatiot on luotu ja kehitetty jatkuvuuden ja pysyvyyden oletuksella, kun taas niitä ympäröivä maailma elää murroksessa ja muutoksessa. Ymmärrys organisaation

resilienssin merkityksestä voisi kenties yhdistää nämä kaksi elementtiä toimivaksi kokonaisuudeksi ja hyödyntää näin muutoksien aikaan saama energia ja luovuus.

3.2 Johtajuustyylit ja resilienssi

Resilienssin omatessa erilaisia muotoja, myös organisaatiot ja niissä toteutettava johtaminen ja johtajuus ovat erilaisia ja niihin sisältyy erilaisia piirteitä. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti organisaatio-käsitettä sekä paneudutaan johtamiseen ja johtajuuteen ilmiöinä sekä suhteessa resilienssiin.

Organisaatio on sosiaalinen yksikkö, jolla on päämäärä ja tavoitteet ja joka on rakennettu tiettyä tarkoitusta varten ja jonka toimintaa kehitetään jatkuvasti. Tavanomaista on, että organisaatio pyrkii yhdistämään työpanoksia, koordinoimaan sekä synnyttämään hierarkisuutta. (Salminen, 2009, s. 16.) Jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja ylläpitää toimintakykyään, se tarvitsee johtamista ja johtajuutta. Yksiselitteistä kuvausta johtamisesta ilmiönä ei ole. Johtamista voidaan määritellä erilaisten dikotomioiden pohjalta, kuten asioiden johtaminen (*management*) – ihmisten johtaminen (*leadership*), poliittinen johtaminen – palkkasuhteinen johtaminen, ylin johto – lähijohtaminen. Tänä päivänä johtamisessa pyritään yhä enemmän asia- ja ihmislähtöisyyden sekä strategisen ja käytännön johtamisen yhdistämiseen. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 81.) Organisaatioteoreetikko Henri Fayolin (1841-1925) napakka määrittely johtamiseen liittyen on:

”Johtaminen on organisaation toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaimista tekemällä päätöksiä ja antamalla määräyksiä.” (Salminen, 2009, s. 107).

Johtamiseen valittu malli luo pohjan aikaansaavaan toimintakulttuuriin ja strategiseen joustavuuteen. Johtamisnäkökulma on olennainen työkalu strategian toimeenpanemiseksi. Hallintotieteessä johtamisen näkökulmia on useita ja erilaisia johtamisen teorioita, näkökulmia ja malleja käsitellään usein myös päällekkäin ja limitittäin (Salminen, 2009, s. 103; Rissanen & Hujala, 2017, s. 87). Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon

organisaatioissa ovat korostuneet johtamisopit, jotka korostavat strategista ajattelua. Strateginen ajattelu johtamisessa kuuluu osana osaamista korostaviin johtamisen teoreettisiin näkökulmiin. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, s. 84-85.) Erilaisia johtamisnäkökulmia hyödynnetään myös organisaation eri tasoilla vallitsevien tarpeiden ja asetettujen tavoitteiden mukaan.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa usein käytettyjä johtamisnäkökulmia ovat olleet strateginen johtaminen, strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen johtaminen (Kuvio 3). Muutosjohtajuuden ja talusjohtamisen merkitys on viime vuosina kasvanut huomattavasti. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 90-93.)

Kuvio 3. Sosiaali- ja terveyspalveluissa yleisimmin käytettyjä johtamisnäkökulmia.

Laaksonen & Ollila, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • visio, tavoitteet • strategia, arviointi • proaktiivisuus • tiedon kulku 	➤	Strateginen johtaminen
Rissanen & Hujala, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • rekrytointi • osaamisen kehittäminen • palkitseminen 	➤	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen
Viitala, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • osaamisen kehittäminen • jakaminen • arviointi • usealla tasolla tapahtuvaa 	➤	Osaamisen johtaminen

Strateginen johtaminen on organisaation johdon ohjaavaa toimintaa, joka antaa perustan operatiiviselle johtamiselle organisaation yksikötasolla. Strateginen johtaminen sisältää vision muotoilun, tavoitteiden asettamisen, strategian muotoilun ja toimeenpanon sekä arvioinnin (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 11). Onnistunut strategia on yhdenmukainen organisaation ulkoisen ympäristön ja sisäisten tavoitteiden, resurssien, kykyjen

ja yhteisten arvojen kanssa. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii kolmen tärkeän, toisistaan riippuvan ytimen eli ympäristön, käytettävissä olevien resurssien ja ylimmän johdon arvojen jatkuvaa hienosäätöä. (Bratton & Gold, 2017.)

Strategisella johtamisella ja johtamisen käytännöillä on merkittävä rooli organisaation resilienssin vahvistamisessa. Halutun henkilöpääoman valinta, työntekijöiden osallistuminen, suoritusten arviointi, koulutus ja johtamisen kehittäminen vaikuttavat positiivisesti organisaation joustavuuteen. Näistä käytännöistä muodostuu integroitu, eheä, kestävä ja ketterä kokonaisuus, jota voidaan käyttää tukena resilienssiä vahvistavan henkilöstöstrategian luomisessa. On todettu, että mikäli johtajuudella halutaan parantaa organisaation resilienssiä ja selviytymistä yllättävistä ja muuttuvista tilanteista, niin strategisella johtamisella tulisi tietoisesti luoda strategisen ajattelun kulttuuria myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Bouaziz & Hachicha, 2018.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Strategic human resource management, SHRM*) on leadership-tyyppistä johtamista, jonka keskeinen tarkastelun kohde on henkilöstön rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, motivointiin ja palkitsemiseen liittyvät teemat (Salminen, 2009, s. 109; Rissanen & Hujala, 2017, s. 91). Lisäksi strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy pitkän aikavälin toimintaan ja kestäviin organisatorisiin tuloksiin (Bratton & Gold, 2017).

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksista ja organisaation resilienssistä on tehty vain vähän tutkimuksia. Lengnick-Hall ym. (2011) ovat kuitenkin tutkimukseen pohjaten ehdottaneet, että strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan kehittää organisaation resilienssiä. Organisaation resilienssi voidaan saavuttaa tukemalla työntekijöiden yksilöllistä resilienssiä. Organisaation kyky kehittää resilienssiään saavutetaan strategisesti johtamalla henkilöresurseja niin, että vahvistetaan työntekijöiden yksilöllistä osaamista, jolloin organisaatioilla on mahdollisuus sulauttaa itseensä epävarmuutta ja häiriötekijöitä, kehittää tilannekohtaisia vastauksia erilaisiin uhkiin ja

viime kädessä toteuttaa uudenlaista toimintaa, jotta organisaatio voi hyötyä häiritsevistä yllätyksistä. (Lengnick-Hall, ym., 2011.)

Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen ovat tänä päivänä merkittäviä kilpailukykyä tuottavia tekijöitä, koska organisaation tulisi kyetä muuttumaan nopeammin kuin sen toimintaympäristö ja kilpailijat, ennakoimaan tulevia muutoksia sekä selviytymään yllättävistä muutoksista (Sydänmaanlakka, 2007). Organisaation strategian vaatiman osaamisen vaaliminen, kehittäminen, uudistaminen ja hankinta ovat osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan koko sitä johtamisen järjestelmää, joka mahdollistaa strategian edellyttämän osaamisen toteutumisen. (Viitala, 2015.) Osaamisen johtamiseen liittyvät kiinteästi organisaation tavoitteiden kirkastaminen, seuranta- ja palautejärjestelmät sekä jatkuva kehittämistyö. Osaamisen johtamisessa olennaisia osia ovat erityisesti tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen. (Sydänmaanlakka, 2007.)

Osaamisen johtamisen perustana on ymmärrys organisaation päämääristä ja liikestrategiasta. Näiden varaan rakentuu sen osaamisen määrittely, jonka avulla päämäärät aiotaan saada aikaan. Osaamisen johtaminen pitää yllä fokusta, rytmittää toteutusta, jäsentää tarvittavaa päätöksentekoa sekä pitää huolta, että asiat toteutuvat. Osaamisen johtaminen pitää sisällään muun muassa suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, osaamisen kehittämisjärjestelmät, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, työn organisoitavat ja osaamisriskien hallinnan. (Viitala, 2015.) Kun tavoitteena on osaamisen johtaminen ja organisaation oppimisen edistäminen, niin keskiössä tulisi olla organisaation ilmapiirin kehittäminen turvalliseksi ja avoimeksi. Jos organisaatiossa mahdollistuu avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, niin se tarjoaa myös mahdollisuuden virheiden ja muutostilanteiden rakentavaan käsittelyyn. Osaamisen johtamisen ulottuvuuksina ovat osaamisen merkityksellisyyden tiedostaminen, oppimisprosessien tukeminen ja esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, jossa korostuu osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät teemat. (Viitala, 2002.)

Erialaisten johtamisnäkökulmien lisäksi johtajuudella on olennainen vaikutus organisaation kulttuuriin ja toimintaan sekä niiden kautta myös organisaation resilienssiin. Muutoksissa asioiden johtamisen rinnalla ihmisten johtaminen näyttää usein haastavampana. Jotta muutos saadaan toteutettua onnistuneesti ja toimintakyky ylläpidettyä, vaaditaan 70-80 prosenttisesti ihmisten johtamista ja 20-30 prosenttia asioiden johtamista (Kotter, 1996, s. 23).

Johtajuus (*leadership*) on johtamisen osa-alue, joka on vaikuttamista, ohjaamista tiettyä suuntaa, mielipidettä tai toimintaa kohti. Johtajuus voidaan nähdä johtajan persoonallisina ominaispiirteinä tai käyttäytymisenä, mutta myös organisaation vuorovaikutussysteeminä tai toimenkuvien suhteina. Organisaatiota palvelee parhaiten johtajuus, joka tietää mitä haluaa, kommunikoi aikeista menestyksekkäästi, antaa voimaa muille ja tietää milloin ja miten pysyä kurssilla ja milloin muuttaa sitä. (Bennis & Nanus, 1986.) Tänä päivänä johtajuuden ajatellaan muodostuvan suhteissa, jolloin yksittäisten toimijoiden tarkastelun sijaan tulee tarkastella toimintakontekstia esimiehen, työntekijöiden ja toimintaympäristön kokonaisuutena. Sosiaalinen, psykologinen ja historiallinen konteksti vaikuttaa johtajuuteen. (Mäki, 2017.)

Johtajuudessa on nähtävissä ainakin kaksi perustehtävää, jotka johtajan on hallittava yhtäaikaaisesti: pysyvyyden, varmuuden ja ennakoitavuuden varmistaminen organisaatiossa sekä muutoksen tekeminen mahdolliseksi, inspiroivaksi ja positiiviseksi. (Harisalo, 2011, s. 12).

Menestyksestä johtajuutta on vaikeaa toteuttaa ilman ymmärrystä organisaation kulttuurista. Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella pitävän sisällään muun muassa erilaisia tapoja, ajattelumalleja, käyttäytymistä ja toimintaa. Äkilliset, yllättävät tilanteet herättävät muulloin näkymättömissä olevia kulttuurieroja ja jännitteitä, jolloin johtajan ymmärrys oman organisaationsa kulttuuria kohtaan korostuu. Vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa muun muassa niin yksilöiden kuin ryhmien oppimisprosesseihin. (Kinnunen, 2017, s. 168, 178, 182.) Edgar H. Scheinin (2004, s. 25-35) klassikkomalli

organisaatiokulttuurin tasoista on kolmitasoinen; näkyvä pintataso rakenteineen, prosesseineen ja toiminnallisine ilmiöineen, arvot ja normit sekä perusoletukset, jotka usein ovat tiedostamattomia, pitkän ajan kuluessa syntyneitä erilaisia käsityksiä, uskomuksia ja ajatuksia organisaatioon ja sen toimintaan liittyen.

Organisaatiota voidaan johtaa pohjautuen erilaisiin näkökulmiin johtamisesta ja usein näitä yhdistellen. Tutkimustulokset osoittavat, että voimaannuttava johtajuus (*empowering leadership*), aktiivinen ote ja persoonallisuus sekä optimismi liittyvät merkittävästi yksilön resilienssiin käyttäytymiseen. Lisäksi optimismi yhdistettynä satunnaiseen palkitsevaan johtamistyyliin ennusti työntekijöiden resilienssin vahvistumista. (Nguyen, Kuntz, Näswall & Malinen, 2016.) Organisaation tulisi tarjota konteksti resilienssin edistämiseksi, ja työntekijöiden tulisi käyttää olemassa olevia resursseja sitoutuakseen resilienssiin käyttäytymiseen, mikä puolestaan kehittää ja ylläpitää organisaation resilienssiä (Kuntz, Näswall & Malinen, 2016). Richard E. Boyatzis ja Annie McKee määrittelevät tietoisuuden, toivon ja myötätunnon johtamisen kolmeksi olennaiseksi ominaisuudeksi rakennettaessa organisaation resilienssiä (Walker, Nilakant, van Heugten, Kuntz, Malinen & Naswall, 2018).

Tärkeä näkökulma on, että resilienssi ja siihen kytkeytyvät toimintatavat liittyvät aina käsillä olevaan tilanteeseen ja näin ollen ovat usein vaihtelevia. Resilienssin käsite asetuu erilaisiin muotoihin, liittyen mistä näkökulmasta sitä tarkastelee ja miten organisaatio ymmärretään, miten sen toiminta koetaan ja mitkä on sille asetetut tavoitteet. Jos organisaation toimintaan liittyen kokonaisvaltainen ymmärrys yhdistyy ymmärrykseen toimintaan vaikuttavista tekijöistä, niin se mahdollistaa oikeiden johtopäätösten tekemisen. Tämä vaatii avoimuutta ja keskustelevaa toimintaotetta johtajuudessa. Eri organisaation tasoilla käytävä keskustelu ja kaikkien kuuleminen mahdollistaa oikeiden luovien ratkaisujen löytämisen haastavassa tilanteessa. Itseorganisoituminen ja itsenäinen oppiminen organisaation joka tasolla rakentaa resilienssin organisaation ytimen. (Niemi, ym., 2017.)

Seuraavaksi tarkastellaan johtajuustyyleistä autenttista johtajuutta, transformationaalista johtajuutta ja osallistavaa johtajuutta, jotka kuuluvat uusimpiin johtajuusteorioihin. Organisaatioiden toimintaympäristöt ja esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet sekä odotukset toisiaan kohtaan ovat tänä päivänä varsin toisenlaisia ja moninaisempia, kuin aiemmin ja näin ollen ilmiötä ei ollut tarpeenmukaista peilata vanhempiin johtajuusteorioihin, kuten esimerkiksi 1900-luvun alussa kehitettyyn tieteelliseen liikkeenjohdon teoriaan. Valittujen teorioiden perusteella pyritään selvittämään mitkä elementit johtajuudessa ovat merkittäviä organisaation resilienssiä vahvistettaessa.

3.2.1 Autenttinen johtajuus

Autenttisessa johtajuudessa (*authentic leadership*) keskeistä on esimiehen aitous ja läsnäolevuus niin itseään kuin muita kohtaan sekä oikeudenmukaisuus ja moraalisesti vastuullinen toiminta. Autenttisessa johtajuudessa esimies on tietoinen itsestään ja toimintansa seurauksista, hänellä on korkeat moraaliset periaatteet ja hän pyrkii ylläpitämään vuorovaikutuksellisia suhteita alaisiinsa. Autenttinen johtajuus on johdonmukaista ja läpinäkyvää. Autenttisen johtajuuden neljä osatekijää ovat itsetietoisuus, läpinäkyvyys, tasapuolinen tiedonkäsittely ja sisäistetty moraalit. (Walumbwa, ym., 2008.)

Itsetietoisuus liittyy esimiehen kykyyn tunnistaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä haluun kehittyä. Tietoisuus omaa toimintaa kohtaan on keskiössä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan omien virheiden myöntämistä, avointa tiedon jakamista ja asioiden rehellistä käsittelyä. Tasapuolinen tiedonkäsittely ilmenee taitona tarkastella objektiivisesti ajantasaista informaatiota, kykynä ottaa vastaan palautetta ja eriäviä mielipiteitä. Sisäistetty moraalit liittyy esimiehen kykyyn toimia omien arvojensa mukaisesti huolimatta ulkoisista paineista. (Walumbwa, ym., 2008.)

Rego, Sousa, Marques & Cunha (2012) toivat esiin tutkimuksessaan, että autenttisen johtajuuden avulla voidaan ymmärtää prosesseja, joiden kautta esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde toimii. Lisäksi autenttinen johtajuus nähtiin tutkimuksessa merkittävänä ennustajana työntekijöiden luovuudelle. Autenttinen johtajuus

edistää työntekijöiden luovuutta, koska työntekijät voivat kokea työyhteisössään psykologista turvallisuutta. Rego, ym. (2012) toivat esiin, että autenttisella johtajuudella voidaan vahvistaa organisaation resilienssiä, ja se voi toteutua useilla eri tavoilla. Autenttinen johtajuus edistää käytettävissä olemisella sekä reagoimisella hyviä ihmissuhteita ja olosuhteita niin, että työntekijät saavat sosiaalista tukea haastavina aikoina. Tuki on tärkeää joustavuuden ylläpitämiseksi. Lisäksi autenttinen johtajuus vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta ja psykologista turvallisuutta, jolloin he pystyvät paremmin kohtaamaan ongelmia ja vastoinkäymisiä. Autenttinen johtajuus mahdollistaa työntekijöiden positiivisia tunteita, jotka myös vahvistavat joustavuutta.

Autenttinen johtajuus siis lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta johdonmukaisella, aidolla ja läpinäkyvällä toiminnalla, rakentavalla vuorovaikutuksena sekä esimiehen halulla myös itse kehittyä. Turvallisuuden tunne lisää luovuutta ja joustavuutta eli mahdollistaa uuden oppimisen ja vahvistaa toimintakyvyn säilymistä yllättävissä tilanteissa.

3.2.2 Transformationaalinen johtajuus

Transformaatiolla tarkoitetaan muutosta ja muuttumista (Valli, 2020, s. 67). Transformationaalinen johtajuus (*transformational leadership*) rakentuu Bass & Avolion (1993) mukaan neljästä komponentista, jotka ovat karisma, inspiroiminen, työntekijöiden yksilöllinen kohtelu ja kannustaminen yksilölliseen ajatteluun. Transformationaalisen johtajuuden pyrkimyksenä on ymmärryksen kautta muuttaa organisaation kulttuuria ja sen jälkeen tasapainottaa yhteiset oletukset, arvot ja normit. Johtajuus perustuu luoviin näkemyksiin, pysyvyyteen ja energiaan, intuitioon ja herkkyyteen muiden tarpeita kohtaan. Transformationaalinen johtajuus asettaa organisaation ja tiimin oman edun edelle.

Transformationalisessa johtajuudessa tärkeää on luottamuksen rakentaminen ja uusien työntekijöiden sitouttaminen osaksi organisaation toimintakulttuuria ja omaksumaan organisaation tarkoituksen. Tämä ei kuitenkaan poista yksittäisen työntekijän

mahdollisuutta pyrkiä kohti omia tavoitteitaan. Johtajuus huomioi työntekijät yksilötasolla ja sitoutuminen nähdään tärkeänä ja pitkäkestoisena. Transformationaalinen johtajuus on yhdistetty työntekijöiden vahvempaan luottamukseen esimiehiä kohtaan. (Bass & Avolio, 1993.)

Gromov & Brandtin (2011) tutkimuksen mukaan transformationaalisen johtajuuden elementeistä, jotka he määrittivät Kouzes ja Posnerin mukaan, nousee muutoksessa merkittäviksi visionti, osallistaminen ja esimerkillä johtaminen. Haastamisen ja palkitsemisen osuus nähtiin vähäisempänä. Haastaminen nähtiin kykynä ottaa riskejä ja kokeilla erilaisia asioita innovatiivisesti sekä kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja. Transformationaalisessa johtajuudessa esimiehellä on vahva visio tulevastä ja hän myös kykenee saamaan muut vision taakse. Osallistamalla työntekijät otetaan mukaan suunnitelmien tekemiseen ja päätöksen tekoon. Osallistamiseen sisältyy myös kannustus ja vastuun jakaminen. Esimerkillä johtaminen on olennainen osa tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee käyttäytyä sanojensa mukaisesti. Palkitseminen on rohkaisemista ja tunnustuksen antamista, se voi kohdistua joko yksilöön tai ryhmään.

Voi olettaa, että yksilön huomioiva, kannustava transformationaalinen johtajuus motivoi yksittäistä työntekijää ylittämään oman työsuorituksensa vaatimukset ja toimimaan muutostilanteessa yhteisen edun mukaisesti. Tämä vahvistaa organisaation resilienssiä muutostilanteessa.

3.2.3 Osallistava johtajuus

Osallistava johtajuus (*participatory leadership*) kattaa työntekijöiden mukaan ottamisen ja kuulemisen. Osallistavan johtajuuden periaatteina ovat kunnioitus, luottamus, vallan ja vastuun jakaminen sekä yhteistyö. Niin esimiehen kuin työntekijöiden taidoista tärkeitä ovat kuuntelu, neuvottelu, lupa omalle ajattelulle sekä tiedon jakaminen. Osallistava johtajuus pyrkii sitouttamaan työntekijöitä ja mahdollistaa organisaatiossa jatkuvan uudistumisen prosessin. (Ropo, ym., 2005.)

Osallistava johtajuus viittaa organisaation päätöksentekorakenteiden hajauttamiseen itsenäisiksi yksiköiksi, jotka heijastavat koko organisaatiota ja sen tavoitteita. Johtajuus perustuu moniammatillisiin ryhmiin, matalaan organisaatiohierarkiaan, jaettuun vastuuseen ja tasapainoisiin voimasuhteisiin sekä päätöksentekoprosesseihin. (Bernardes, Cummings, Martinez & Gabriel, 2012.)

Bernardes, ym. (2012) toivat tutkimuksessaan esiin, että osallistava johtajuus mahdollisti sairaalaorganisaatiossa sisäisiä parannuksia, mikä vaikutti myönteisesti potilaan hoitoon pääasiassa muutoksen ensimmäisinä vuosina. Työntekijöiden näkemyksen mukaan osallistava johtajuus vahvisti viestintää ja päätöksentekoprosesseja. Osallistava johtajuus saattaa kuitenkin heikentää organisaatiota, mikäli kaikki eivät sitoudu jaettuun vastuuseen ja päätöksentekoon, ja roolit ja vastuut jäävät epäselviksi. Sitoutumista heikentää, mikäli osallistavan johtajuuden peruselementtejä, luottamusta, työntekijöiden mukaan ottoa, yhteistyötä ja jaettua valtaa, ei ole noudatettu. Osallistava johtajuus ei voi olla näennäistä, puheissa esiintyvää, mutta käytännössä toteutumatta jäävää. Se, miten ihmiset työskentelevät yhdessä, tai eivät, ei muutu, jos esimiehet uudistavat vastuunsa muuttamatta kaikkien tiimin jäsenten todellisia rooleja ja työnkuvia. Esimiesten on näytettävä esimerkkiä ja luotettava työntekijöihin. Mikäli osallistavaa johtajuutta ei kyetä toteuttamaan aidosti, se saattaa aiheuttaa suunnan hukkumisen ja kaaoksen, jolloin työntekijöiden kyky motivoitua muutokseen heikkenee.

Gary Klein tuo teoksessaan *"Seeing What Others Dont"* esiin, että organisaation resilienssiä voidaan arvioida suhteessa organisaation politiikkaan ja menettelytapoihin. Esimerkiksi korostamalla riskien arviointia ja virheiden välttämistä, vaatimalla päätöksien perustumista yksimielisyyteen ja edellyttämällä johtamishierarkian vahvistamista organisaatio voi johtaa työyhteisön toimintakyvyttömyyteen. Oivaltamalla näitä organisaatiolle epäedullisia systeemejä, avautuu mahdollisuus joustavuuteen ja resilienssiin. (Hoffman & Hancock, 2017.) Työntekijöiden muutosvastarinta kumpuaa usein johtamisongelmista, jolloin muun muassa työntekijöiden osallisuutta ei ole mahdollistettu ja ääntä ei ole kuultu ja oikeutusta sille ei ole pidetty tärkeänä (Bratton & Gold, 2017).

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tieteellinen tutkimustyö on ihmisen ainutlaatuinen tapa ymmärtää maailmaa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa maailmaa arvioidaan merkitysten maailmana. Nämä merkitykset näkyvät muun muassa ihmisestä lähtöisin olevien ja ihmiseen päätyvien tapahtumien, toimien, päämäärien asettamisen, suunnitelmien ja yhteisöjen toiminnan kautta. (Varto, 2005.) Yhteiskuntatieteissä käytetyimpiä tutkimusmetodeja ovat haastattelut ja erilaiset havainnoinnin muodot. Haastattelut soveltuvat hyvin metodiksi silloin, kun halutaan saada selville, mitä ihmiset ajattelevat, kokevat tai uskovat. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 41.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millainen johtajuus vahvistaa organisaation resilienssiä, sekä selvittää, millaisia vaikutuksia johtamistyyllillä on organisaation resilienssiin. Oppivan organisaation teoria nähtiin tärkeänä taustateorian, koska tiedetään, että oppimisella ja oppimiskyvyllä on merkittävä rooli organisaation resilienssin suhteen (Adini, ym., 2017; Adobor & McMulle, 2018; Bouaziz & Hachicha, 2018; Kayes, 2015; Lee, ym., 2013; Lengnick-Hall, ym., 2011; Schein, 2004; Senge, 1994; Walker, ym., 2018). Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin resilienssi laajana ilmiönä sekä tarkasteltiin sitä erilaisten johtamisteorioiden ja johtajuustyylien kautta. Asiantuntijahaastatteluina toteutetuilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Seuraavaksi kuvataan valittu tutkimusstrategia ja käytetty tutkimusmenetelmä. Sen jälkeen esitellään aineiston keruu ja analysointi sekä paneudutaan tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointiin. Luvun toisessa osassa esitellään haastatteluissa esiintulleita esimiesten (N=8) kokemuksia ja ajatuksia liittyen organisaation resilienssin vahvistamiseen johtajuuden keinoin. Haastatteluteemoja oli kaksi. Ensimmäinen teema käsittelee sitä, millaisia kokemuksia haastateltavalla on liittyen organisaatioiden kykyyn tarkastella ja muuttaa tarpeen mukaan arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan sekä millaisia kokemuksia haastateltavilla on liittyen oppivan organisaation elementteihin. Toisen teeman tarkoituksena oli selvittää, millaisen henkilöstöpolitiikan haastateltavat

kokevat itselleen tärkeäksi ja millaiset johtajuuden elementit tukevat nopeaa reagointia ja työyhteisön muutoksista selviytymistä.

Kummankin teeman avulla pyrittiin löytämään vastauksia siitä, miten autenttinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus ja osallistava johtajuus johtajuustyyleinä vaikuttavat organisaation resilienssiin ja nousevatko ne johtamistyyleinä vastauksissa esiin sekä mitkä johtajuuden elementit ovat merkityksellisimpiä organisaation resilienssin vahvistamisessa.

4.1 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusstrategiana on fenomenografinen lähestymistapa, sillä tutkielmassa määritellään haastattelujen avulla käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Fenomenografia merkitsee ilmiön kuvaamista ja tarkastelee ihmisten käsityksiä asioista. Fenomenografisessa lähestymistavassa käytetään aineistona usein laadullisia haastatteluaineistoja, ja haastattelujen lähtökohta on, että haastateltavilla on vaihtelevia käsityksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1995; Metsämuuronen, 2003.) Tutkijan tehtävänä on analysoida ja pohtia, millaiseksi tutkimusaiheen sisältö muotoutuu näiden vaihtelevien käsitysten valossa. Fenomenografinen tutkimus etenee teoreettisen perehtymisen kautta ongelmanasetteluun ja aineiston hankintaan esimerkiksi avoimen tai puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Näiden jälkeen toteutuu aineiston luokittelu ja tulkinta. (Syrjälä, ym., 1995.)

Tämä pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen tutkimus. Nykypäivänä kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus nähdään toisiaan täydentävinä, ei toisilleen vastakkaisina menetelminä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 136; Kankunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 54). Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muovautuu tutkimuksen edetessä ja joustavuus on olennainen osa tutkimustyön etenemistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on todellisen elämän kuvaaminen, tosiasioiden löytäminen ja kokonaisvaltainen tutkimusote (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 161). Koska tutkimusongelma on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva ja

tutkimuksen lähtökohtana on todellisen, moninaisen elämän kuvaaminen, niin kvalitatiivisen tutkimusotteen ominaisuudet sopivat hyvin tutkimuksen toteuttamistavaksi. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa nähdään tiedon kokoamisen instrumenttina toimivan ihmisen merkitys ja tutkijan vahva luottamus omiin havaintoihin verrattuna eri mitausvälineillä saatuihin tuloksiin. Tässä olennaisena perusteluna on ihmisen riittävä sopeutuminen vaihteleviin olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 164.) Tämä nivoutuu hyvin yhteen valitun tutkimusaiheen kanssa.

Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoidut teemahaastattelut, jolla empiriaa kerätään. Haastattelujen avulla tutkija pääsee suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Haastattelututkimuksen etuina ovat muun muassa joustavuus, haastateltavan subjektiivisuus ja aktiivisuus tutkimustilanteessa sekä monitahoiset vastaukset. Lisäksi haastattelututkimukseen saadaan yleensä henkilöitä helpommin mukaan. (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 204-205.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa tutkijalla on aina vapaus muokata kysymysten muotoa ja osittain sisältöäkin haastattelun kulun mukaan. (Syrjälä, ym., 1995). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tarkoituksena oli koota henkilöiden asiantuntijuuteen pohjaavia henkilökohtaisia kokemuksia, ja näin ryhmähaastattelu ei olisi tuottanut lisäarvoa haastatteluille.

Haastattelukysymyksiä teorian kautta muodostettaessa hyödynnetään oppivan organisaation teoriaa (Senge, 1994) sekä Lengnick-Hall, Beck ja Lengnick-Hallin (2011) hahmottelemaa organisaation resilienssin jakoa tiedollisiin elementteihin, käyttäytymisen elementteihin ja toiminnan sisäisiin olosuhteisiin.

Aineiston hankintaan liittyen on syytä pohtia, kootaanko aineisto itse vai käytetäänkö jo olemassa olevia aineistoja. Toiseksi tutkimuksen kohde on määriteltävä sekä on valittava tutkimusmetodi. Lisäksi tulee miettiä, miten tutkittavat valitaan ja tavoitetaan. (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 177-178.)

Tutkimusaineisto koostuu kirjallisesta tutkimusaineistosta sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa ja järjestöissä toimivien esimiesten keskuudessa tehdyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluilta (N=8). Tutkimuksen teoriaosuutta koostettiin alkuvuonna 2020 ja haastattelulomaketta kehitettiin keväällä ja kesällä 2020. Haastattelukysymykset muotoiltiin teemoittain, jotka johdettiin tutkimuksen teoriasta. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse 30 henkilölle ja julkaistiin tutkielman toteuttajan LinkedIn-profiilissa. Haastattelu toteutui kahdeksan (8) henkilön kanssa. Kaksi haastattelua toteutui puhelinhaastatteluna, kuusi teams-videoetäyhteyden avulla. Tutkimus perustui haastatteluihin ja tavoitteena oli kerätä esimiehiä edustava otos, joilta tiedot kerätään.

Tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ollut luoda tilastollisia yleistyksiä, vaan ymmärtää johtajuuden merkitystä organisaation resilienssin suhteen, jolloin jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla on mahdollista löytää olennaista informaatiota. Lisäksi haastatteluissa alkoi näkymään saturaatiota eli tietyt teemat vastauksissa alkoivat toistua. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 59-60.) Ongelmallisena saturaatioon liittyy esimerkiksi aloittelevan tutkijan kyvyt havaita uusia näkökulmia sekä epävarmuus siitä, että olisiko seuraavassa haastattelussa kenties tullut vielä esiin uutta olennaista informaatiota (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 60). Haastateltavia lähestyttiin ja kohdeltiin asiantuntijajaksiloina, joka korosti heidän ainutlaatuisuuttaan. Haastateltavien esille tuomat narratiivit ovat merkittävämpiä kuin heidän määrällinen edustavuutensa (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 60).

Haastattelututkimukset suoritettiin etäyhteyden välityksellä heinä- ja elokuussa 2020. Haastattelujen kesto vaihteli 25 – 54 minuutin välillä ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 295 minuuttia eli liki viisi tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin dokumentoituun muotoon. Litterointi voidaan suorittaa koko haastattelukeskustelusta tai vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2018). Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin kaikista vastauksista sanatarvasti, kuitenkin täytesanat poistaen, ja litterointivaiheessa jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin oma litteraattitiedostonsa. Haastatteluaineiston äänenlaatu oli hyvä. Analysoitavaksi muotoutui merkittävä sivumäärä litteroituja haastatteluja. Litteroitua aineistoa

kertyi yhteensä 68 sivua kirjoitettuna kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1. Saatu aineisto säilytettiin tutkijan toimesta ja nauhoitukset ja tiedostot tuhottiin heti tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Saadut aineistot analysoitiin alkusyksyn 2020 aikana. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty aineiston analyysitapa, jolla haetaan aineistosta merkityksiä ja pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi luo aineistoon selkeyttä säilyttäen kuitenkin sen sisältämän informaation. Tämä on olennaista luottavien johtopäätösten tekemisen vuoksi. Sisällönanalyysissa on erilaisia lähestymistapoja kuvata aineiston ja teorian suhdetta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103.) Tässä tutkimuksessa lähestymistapana oli aineistolähtöisyys, jolloin aineistoa pilkottiin yhä pienemmiksi osiksi, sovittaen ne lopulta teoriaan.

Jokainen haastattelulitteraatti luettiin useamman kerran läpi ja samalla niihin kirjattiin merkintöjä. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja tärkeimpien sisältöjen hahmottamiseksi jokaisesta haastattelulitteraatista tehtiin tiivistelmä. Aineiston yksinkertaistamista ja karsimista nimitetään sisällönanalyysissa redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109). Sisällönanalyysille muodostettiin runko haastattelukysymysten perusteella. Jokaisesta tiivistelmästä ryhmiteltiin tekstiotteita ja ydinsisältöjä teemoittain. Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 110) kutsuvat edellä mainittua jaottelua ja ryhmittelyä klusteroinniksi. Tavoitteena oli näin löytää aineistosta toistuvia kokemuksia ja ajatuksia. Sisällönanalyysin valmistuttua seuraavana vaiheena oli tehdä aineistolähtöisiä loogisia ja ymmärrettäviä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Viimeisessä tutkimusvaiheessa tehtyä analyysia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen ja muodostettiin näin tutkimustulokset.

4.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimus on toteutettu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti, joita ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, vastuullisuus ja avoimuus. Tutkimus on luotettava ja eettisesti hyväksyttävä, kun tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa noudatetaan edellä mainittuja periaatteita. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.)

Tutkimusaihe on perusteltu, koska tämän päivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja organisaation toimintakyvyn ylläpitäminen yllättävissä tilanteissa on äärimmäisen tärkeää ja organisaation resilienssi on merkittävä tekijä organisaation toimintakykyisyyden ja tuloksellisuuden kannalta muuttuvassa yhteiskunnassa. Johtajuuteen kohdistuu enenevässä määrin eri suunnilta tulevia moninaisia vaatimuksia ja odotuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millainen johtajuus vahvistaa organisaation resilienssiä, sekä selvittää, millaisia vaikutuksia johtamistyyllillä on organisaation resilienssiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuoda uutta näkökulmaa organisaation resilienssikeskusteluun, ja sen myötä syventää inhimillistä vuoropuhelua, lisätä ymmärrystämme toisista ja itsestä. Tämä tuo tutkimukseen vahvan eettisen merkityksen.

Tutkimusasetelmaan mahdollisesti liittyviä eettisiä haasteita on vaikeaa etukäteen arvioida, kun kyseessä on avoin tiedonkeruumenetelmä. Tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin, tärkeimmät eettiset periaatteet liittyvät informointiin perustuvaan suostumukseen, luottamuksellisuuteen ja yksityisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 20.)

Haastattelututkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Jokainen haastateltava sai sähköpostitse henkilökohtaisen haastattelukutsun (liite 1), jossa motivoitiin osallistumista tutkimukseen. Haastateltaviksi etsittiin sosiaali- ja terveysalalla toimivia esimiehiä ja heitä haluttiin kuulla asiantuntijoina, ei organisaationsa edustajina. Haastattelut koskivat asiantuntija-asemassa olevia yksilöitä, joten he eivät edustaneet tiettyä organisaatiota, joten organisaatioilta ei ollut tarpeellista anoa erillisiä tutkimuslupia.

Haastattelutilanteen nauhoittamisesta kerrottiin kutsukirjeessä ja sitä varten pyydettiin jokaiselta suostumus. Haastattelukutsun liitteenä oli tiedote- ja suostumuslomake (liite 2), jossa todettiin tutkimuksen tarkoitus, toteutustapa, tutkimusaineiston käsittelytavat sekä tutkimukseen osallistuvien oikeudet sekä tutkijan velvollisuudet. Haastateltavat saivat sähköpostitse etukäteen haastattelurungon (liite 3). Haastateltavien henkilöllisyyttä ei voi yhdistää annettuihin vastauksiin.

Tutkimusaineisto kerättiin, käsiteltiin, säilytettiin ja hävitettiin luottamuksellisesti tietosuojalakea ja salassapitovelvollisuutta noudattaen. Tutkimusaineiston analysointi ja raportointi suoritettiin rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksessa kuvataan analyysiprosessi avoimesti sekä kuvataan, kuinka tulokset on saatu.

Tutkimuksen toteutuksessa huomioidaan henkilötietojen käsittelyä sääntelevä EU:n yleinen tietosuoja-asetus (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679). Haastateltavien henkilötietoja ei tutkimuseettisten seikkojen vuoksi pysty yhdistämään tutkimuksessa mahdollisesti esiintyviin lainauksiin. Haastateltavien sähköpostiosoite henkilötietona ei ole yhdistettävissä muihin tietoihin tutkimuksessa, jolloin rekisteriä ei muodostu.

4.3 ”Siellä se oikeastaan on se koko homman ydin”

Ensimmäinen haastatteluteema käsitteli haastateltavien kokemuksia liittyen organisaatioiden kykyyn tarkastella ja muuttaa tarpeen mukaan arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan sekä haastateltavien kokemuksia liittyen oppivan organisaation elementteihin.

Haastateltavien kokemukset ja ajatukset liittyen organisaatioiden kykyyn tarkastella ja muuttaa tarpeen mukaan arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan olivat tietyllä tapaa kahtalaisia ja useat vastaajat pohtivat isojen ja pienten organisaatioiden välisiä eroja. Kuusi haastateltavaa pohti, että isoissa organisaatioissa työntekijöiden aidosti mukaan ottaminen on haasteellista. Kehittäminen perustuu usein laajoihin työryhmiin,

joissa kaikkien ääni ei tule kuuluviin ja joihin käytännössä usein työntekijöiden on mahdollonta arkityöstä irrottautua. Kaksi haastateltavaa toi esiin, että joskus esimerkiksi henkilöstökyselyt ja niiden yhteenvedot voivat jäädä hyvin etäisiksi työntekijöille ja vaatii esimiehiltä vahvoja viestinnällisiä taitoja kommunikoida tuloksista niin, että ne palvelevat työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla. Kaksi haastateltavaa koki, että työntekijöiden osallistamisessa on tapahtunut muutos parempaan suuntaan viimevuosien aikana. Lisäksi tuli esiin, että kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita kehittämistyöhön ja myös se on heille suotava. Rakenteet, joustavuus ja helposti lähestyttävyyys koettiin tärkeänä tekijänä työntekijöiden osallistamisessa.

Haastateltavat tarkastelivat teemaa rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan kautta ja toivat esiin olemassa olevia rakenteita, kuten kehittämispäivät, työpajat, henkilöstökyselyt sekä palkitsemissysteemit. Vain yksi haastateltava toi esiin ja pohti organisaation oppimista yksittäisen työntekijän oppimisen rinnalla. Haastateltavat toivat esiin vastauksiinsa sekä osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen ja suorituksen johtamiseen liittyviä elementtejä, näin ollen voisi ajatella, että haastateltavat ovat saaneet työskennellä oppivissa organisaatioissa.

Rakenteellisuus nousi esiin yhtenä merkittävänä teemana liittyen siihen, kuinka esimiehenä tukea työntekijöiden oppimista ja kehittymistä sekä mikä koettiin resilienssiä vahvistavana. Rakenteet liittyvät sekä strategiseen johtamiseen, strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen, että osaamisen johtamiseen keskeisenä elementtinä.

Eräs haastateltava toi esiin, että joskus organisaation rakenteet jarruttavat ja hankaloittavat innovatiivisia kokeiluja ja toimintoja, koska joudutaan käymään keskustelua resurssien käytöstä ja syntyvistä kustannuksista. Lisäksi välttämättä ei tiedetä millaista osaamista organisaatiosta löytyy. Yhtenä tuen muotona esiin nostettiin myös panostus koulutusmäärärahoihin sekä sisäisten koulutusten järjestäminen. Seitsemän haastateltavaa toi esiin esimiehenä esimerkkinä olemisen oppimiseen ja kehittymiseen liittyen ja myös sen tärkeyden, että voi myöntää omat erehdyksensä. Tämä liittyy olennaisena

osana transformationaaliseen johtajuuteen. (Gromov & Brandt, 2011.) Tämä toimii myös resilienssiä vahvistavana tekijänä, koska uskalletaan toimia, eikä virheitä tarvitse pelätä. Sekä haastatteluissa että teoriaosuuden valossa nousi myös esiin statuseroja korostamattoman sekä epähierarkisen organisaation rakenteen merkitys resilienssin vahvistamisessa (Viitala, 2015; Bernardes, ym., 2012).

Haastateltavat pitivät tärkeänä liittyen niin oppimiseen, työntekijöiden arvostuksen näkymiseen ja uusien ajatusten esille tuomiseen arkilähtöisyyttä ja linkittymistä arkityöhön. Kaksi haastateltavaa lähestyi teemaa puhtaasti palkitsemisnäkökulmasta. Työntekijöiden arvostamiseen liittyen merkityksellisenä kaikki haastateltavat kokivat läsnäolon, niin muodollisissa ja epämuodollisissa tilanteissa. Esille tuli, että on tärkeää ja työntekijöitä arvostavaa, että esimies on ajoissa paikalla tapaamisissa, kiireettömänä ja valmistautuneena.

Työntekijöiden arvostuksen osoituksena esille tuli myös erilaiset mittarit, joilla seurataan esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä seikkoja ja puututaan tarvittaessa nopeasti esille nouseviin asioihin. Kaksi haastateltavaa toi esiin, että ”pullakahvit” arvostuksen osoituksena ei toimi, jos yhteistyö ja kohtaamiset arjessa puuttuvat. Työntekijöiden arvostus näkyy myös seuraavassa haastateltavan lauseessa:

”Todella mun mielestä nykyisin lähdetään työntekijöitä ottamaan mukaan suurelta osin ja totta kai, kun se asiantuntemus on heillä siinä suunnittelussa, niin kyllä me ollaan ainakin ihan täysin lähdetty siitä näkökulmasta.”

Seitsemän haastateltavaa toi esiin vastauksissaan sekä muodollisten että ei-muodollisten väylien merkityksen, joiden kautta työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään ja uusia ideoita. Esiin nousi esimiehen läsnäolo ja kuulolla olo arjessa ja yksi haastateltava pohti, että tänä päivänä osallistumiseen ja ei-muodolliseen keskusteluun on aina vain vähemmän aikaa. Vastauksista nousi esille läsnäolon, tiedottamisen, rakenteiden, esi-merkkinä toimimisen sekä luottamuksen merkitys turvallisen ympäristön luomisessa,

jossa jokainen pystyy avoimesti jakamaan ajatuksiaan, kokemuksiaan ja ehdotuksiaan. Jokainen vastaaja toi esiin ympäristön tuen ja rohkaisun merkityksen työntekijöiden henkilökohtaisen oppimisen tukemisessa. Psykologinen turvallisuus organisaation sisällä on merkittävä osa-alue oppimisessa ja resilienssin vahvistamisessa (Kinnunen, 2010; Edmondson, 1999; Rego, ym., 2012). Organisaation resilienssin näkökulmasta on riski, jos esimiehillä on niukasti aikaa osallistua organisaation epävirallisiin, arjen tasolla tapahtuviin hetkiin. Näin vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä vähenee ja kynnys kommunikointiin saattaa nousta.

Organisaatiokulttuuriin liittyviä yleistyksiä ja uskomuksia, tietynlaisia mentaalisia malleja, jotka voivat jarruttaa luovuutta ja vaikuttaa siihen, miten erilaisissa tilanteissa toimimme (Senge, 1994), haastateltavat toivat esiin useita erilaisia. Esiin tuli mm. seuraavia oletuksia ja uskomuksia:

”pomoilla on salattavaa, kaikkea ei kerrota”

”turha sanoa asioita, koska ei ne johda kuitenkaan mihinkään”

”työnantaja suojelee aina esimiestä”

”hankalista tilanteista on aina yhteishengellä selvitty”

Erilaiset oletukset ja uskomukset horjuttavat luottamusta ja saattavat nakertaa yhteishenkeä, jolla saattaa olla organisaation toimintakykyä äkillisessä tilanteessa heikentävä vaikutus. Toisaalta vastauksissa näkyi myös myönteisiä uskomuksia, kuten viimeinen siitaatti kertoo. Vastauksista tuli esiin myös esimiesten vastuu ja tilannetaju, mitä asioita voi jakaa ja milloin, sekä miten huomioida työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja ajatuksia. Huhuilta siipien katkominen nähtiin tärkeänä, samoin epäluottamuksen kitkeminen vastuullisella toiminnalla. Kuten eräs haastateltava totesi: *”tää on niin tunneperäistä hommaa, siellä se oikeastaan on se koko homman ydin”*. Käytännön arjessa Sengen (1994)

systeminen ajattelu tuo johtamiseen läpinäkyvyyttä osoittamalla miten tehdyt päätökset ovat syntyneet lisäten näin luottamusta ja luoden turvallisempaa toimintakulttuuria, jossa jokainen voi tuoda esiin kokemuksiaan ja ideoitaan.

Läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus ovat olennaisia elementtejä autenttiseen johtajuuteen liittyen, ja nämä koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeiksi elementeiksi johtajuudessa. Ominaisuuksina, jotka parantavat työyhteisön kykyä selviytyä odottamattomista tilanteista, seitsemän haastateltavaa mainitsi sanan *luottamus*: luotetaan itseen ja luotetaan työyhteisön jäseniin ja työyhteisön kykyyn selviytyä hankalista tilanteista. Tärkeinä ominaisuuksina mainittiin myös avoimuus, keskusteleva ilmapiiri ja vastuunotto, niin omasta työstä, mutta myös työyhteisöstä. Johdon ja esimiesten viestintätaidot nähtiin myös tärkeänä osana odottamattomista tilanteista selviytymisessä. Viestinnän tulee olla selkeää, riittävää ja ajantasaista ja viestiä kannattaa myös silloin, kun ei ole viestittävää. Yksi haastateltava toi esiin myös selkeiden rakenteiden merkityksen hankalista tilanteesta selviytymisessä. Hyvät viestintätaidot sekä selkeät rakenteet ja vastuut on nähty tärkeinä elementteinä organisaation toimintakyvyn ylläpitämisessä äkillisissä tilanteissa (Adini, ym., 2017; Bennis & Nanus, 1986).

Haastatteluaineiston perusteella esimiehet yhdistelivät johtamisstrategioinaan useita eri malleja. Aineistosta oli tunnistettavissa niin strategiseen johtamiseen, strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, osaamisen johtamiseen kuin osallistavaan johtajuuteen, transformationaaliseen johtajuuteen ja autenttiseen johtajuuteen liittyviä elementtejä. Tarkkoja rajan vetoja on mahdotonta tehdä näiden näkökulmien välillä, ja aineistossa ne myös limittyivät toisiinsa.

Johtajuustyyleistä haastateltavien vastauksista tunnistettavissa oli sekä autenttinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus sekä osallistava johtajuus. Autenttiseen johtajuuteen viittaavia vastauksia löytyi muutamia, esimerkiksi:

”Tärkeintä on arvostus ja avoimuus ja tiedonkulun läpinäkyvyys, niin se viestitään niin että jokainen luottaa siihen, että organisaatio arvostaa, ja että jokainen on tärkeä.”

”Ensin tulee sellainen, että on näennäisasiaa (työntekijät kokevat), mutta sitten tavallaan, kun se tulee ihan oikeasti se totuus, että ihan oikeasti kuunnellaan ja taas hiotaan ja taas kokoonnutaan, et ne niinku otetaan todesta ne ideat ja asiat, niin sitten he ehkä kiinnittyvät (muutokseen) paremmin.”

Lainauksista tulee esiin autenttiseen johtajuuteen kuuluva johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys, sekä työntekijöiden arvon tunnustaminen tukemalla heitä haastavina aikoina. Vuorovaikutuksellista suhdetta ylläpitämällä vahvistetaan joustavuutta ja psykologista turvallisuutta. Esimiehen moraalisesti vastuullinen toiminta on keskiössä, joka näkyy toisessa lainauksessa siinä, että esimies aidosti kuuntelee ja kuulee työntekijöitä ja pyrkii aktiivisesti ylläpitämään vuorovaikutustilanteita. (Walumbwa, ym., 2008; Rego, ym., 2012.)

Transformationaliseen johtajuuteen, jonka yksi keskeinen elementti on esimerkillä johtaminen muutostilanteessa (Gromov & Brandt, 2011), viittaa seuraava lainaus:

”Se on ihan esimiestyön keskeisiä teemoja se miten itse toimit. Miten sä omalla esimerkilläsi johdat sitä tilannetta. Se on vanhakantaista se ylhäältä alas johtaminen, ei oo nykypäivää ollenkaan.”

Esimerkillä johtaminen on olennainen osa tavoitteiden saavuttamista ja esimiehen tulee toimia sanojensa mukaisesti (Gromov & Brandt, 2011).

Osallistavaan johtajuuteen viittaavat seuraavat lainaukset:

”Mä arvostan sitä, että on hyvä struktuuri siinä työn tekemisessä, joka tukee sen työntekijän työn tekemistä. Se on arvostamista, että on selkeä ja että organisaatio on sillä tavalla mahdollisimman matala ja selkeä, että tiedetään vastuut ja velvollisuudet ja oikeudet.”

”Luomalla erilaisia foorumeita ja erilaista tapaa työskennellä niin siitä on mahdollista sitten tehdä osa sen työn arkea. ... Mä johdan itseohjautuvuuden näkökulmasta niin sitten sitä oppimista tapahtuu myös pienissä tiimeissä tai työpa-reissa ja sitä pyrin vahvistamaan kaikin mahdollisin tavoin.”

Lainauksista tulee esiin osallistavaan johtajuuteen keskeisenä kuuluvat teemat, eli vastuun jakaminen, selkeät päätöksentekoprosessit ja matala organisaatorakenne. Pienille tiimeille jaettu valta ja vastuu vahvistavat sitoutumista ja mahdollistaa tiimien ja työntekijöiden omaa ajattelua. (Ropo, ym., 2005; Bernardes, ym., 2012.)

4.4 ”Että itse pysyy järki päässä”

Toisen haastatteluteeman tarkoituksena oli selvittää, millaisen henkilöstöpolitiikan haastateltavat kokevat itselleen tärkeäksi ja millaiset johtajuuden elementit tukevat nopeaa reagointia ja työyhteisön muutoksista selviytymistä. Haastateltavien vastauksista nousi esiin vahva ymmärrys nykypäivän johtajuuden moninasiin vaatimuksiin sekä haasteisiin liittyen. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, suuria eroja vastausten suhteen ei esiintynyt. Organisaatioissa, joissa haetaan maksimaalista tehokkuutta, resilienssi on hyvin vähäistä. (Nieminen, Talja, Airola, Viitanen, Tuovinen & Heikkilä, 2017; Poijula, 2018, s. 182-183.) Kuusi haastateltavaa toi esiin, että esimiestyö on tasapainoilua tehokkuusvaateiden toteuttamisen ja inhimillisen johtamisen välillä. Organisaatiossa on hyvä tiedostaa, millaiset elementit heikentävät ja millaiset puolestaan vahvistavat organisaatiossa vallitsevaa resilienssiä.

Kuusi haastateltavaa mainitsi tärkeänä henkilöstöpolitiikan periaatteenaan tasa-arvon. Kolme haastateltavaa mainitsi oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden. Vastauksissa esiintyi myös kunnioitus ja kunnioittava työote, läsnäolo, kohtaaminen ja arvojen mukainen toiminta. Yksi haastateltava toi esiin, että toiminta pohjautuu aina lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen, mutta kohtaaminen ja läsnäolo ovat keskiössä henkilöstöpolitiikan periaatteista. Muina tärkeinä henkilöstöpolitiikan periaatteina esiin nousivat huolellisuus rekrytinnissa, vastuullisuus, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, asiakaslähtöisyys, perusteltavuus ja rehellisyys.

Haastateltavat kuvasivat mm. seuraavilla määreillä johtajuutta, joka tukee työyhteisön nopeaa reagoitua: *tasa-arvoinen, arvostava, mahdollistava, ennakoiva, osallistava, joustava, työntekijöistä kiinnostunut, työntekijöihin luottava, selkeä, tilannekuvan hallitseva ja avoin*. Organisaatiot, joissa vallitsee arvostamisen, yhteistyön, oppimisen ja johtajuuden kulttuuri, ovat jo vahvalla pohjalla resilienssiä vahvistettaessa (Walker, ym., 2018).

Äkillisissä muutostilanteissa keskeistä on arviointi, tilannekuvan päivitys ja tarvittaessa suunnan muutos ja uuden oppiminen. Eräs haastateltava toi esiin keskeisiä teemoja johtamisessa rakennettaessa resilienssiä organisaatiota, nimittäin uskon tulevaan ja toivon.

”No joustavuus on yksi ihan keskeinen. Jos on muutoksia, äkillisiä tilanteita, ja on kauhean rakenteisiin rakastunut niin ettei pysty antamaan piiruakaan periksi, niin se tuottaa valtavasti ongelmia. Että joustaa, mutta ei saa olla rajaton. ...Ja sitten tietysti luottaa siihen prosessiin, että me päästään tässä eteenpäin. ...Se tulevaisuuden, se toivon ylläpitäminen on aika merkityksellinen muutostilanteissa.”

Haastateltavat näkivät vahvasti, että äkillisissä tilanteissa merkittäviä elementtejä toimintakyvyn säilyttämiseksi ovat vahva ja nopea viestintä, roolien ja vastuualueiden selkeys, analysointitaidot, läsnäolo, rauhallisuus ja empaattisuus. Eräs haastateltava totesi:

”Ehkä semmonen, että itse pysyy järki päässä ja rauhallisena, niin siitä on aivan suunnaton apu siihen, että henkilökunta huomaa, että eihän tuokaan nyt ihan hädissään oo, kyllä me tästä selvitään.”

Seitsemän haastateltavaa toi esiin yhteistyön ja joustavuuden merkityksen, jotka varmasti ovat olleet työyhteisöissä merkittävässä roolissa kuluneen vuoden aikana ajatellen pandemiatilannetta.

Haastateltavat toivat esiin useita erilaisia adjektiiveja kuvatessaan niitä esimiehen ominaisuuksia, joilla vahvistetaan työyhteisön kykyä selviytyä muutoksista. Seitsemän haastateltavaa mainitsi hyvät vuorovaikutustaidot. Näistä palasista rakentuu organisaation resilienssiä vahvistava johtajuus. Alla olevaan kuvioon on koottuna mainitut adjektiivit (Kuvio 4).

Kuvio 4. Esimiehen ominaisuuksia, jotka vahvistavat työyhteisön kykyä selviytyä muutoksista.



Palasista löytyy sekä autenttiseen johtajuuteen, transformationaaliseen johtajuuteen, että osallistavaan johtamiseen liittyviä teemoja. Haastateltavien vastausten perusteella he hyödyntävät kontekstisidonnaisesti erilaisia johtajuudenmalleja.

Tärkeä teema organisaation resilienssiä käsiteltäessä on myös esimiehen saama tuki äkillisissä häiriö- ja kriisitilanteissa. Tiedetään, että esimiehen ja johtajan jaksamisella on vahva yhteys organisaation hyvinvointiin ja toimivuuteen (Ollila, 2006, s. 223). Viisi haastateltavaa koki saaneensa tukea esimiestyöhönsä haastavassa tilanteessa. Vastauksissa tuli esiin, että pitkä kokemus auttaa selviytymään erilaisista tilanteista, mutta silloin saattaa käydä niin, että esimiehenä joutuu kannattelemaan enemmän myös muiden toimintakykyä. Kolme haastateltavaa toi esiin, että tukea ja apua tulee itse hakea ja pyytää. Eräs haastateltava pohti, että tähän kannattaisi varmasti kiinnittää huomiota ja luoda rakenteita myös esimiesten jaksamisen tueksi.

5 Pohdinta

Yhteiskunnallisen muutoksen, joka koskee myös johtamista, on oltava jatkuvaa mukautumista ja sopeutumista. Tänä päivänä organisaatioita ympäröivä maailma muuttuu paljon nopeammin kuin itse organisaatiot ja niiden johtaminen. Organisaatioiden resilienssiä koetellaan jatkuvasti. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millainen johtajuus vahvistaa organisaation resilienssiä, sekä selvittää, millaisia vaikutuksia johtamistyyliillä on organisaation resilienssiin. Teoriaosuudessa käsiteltiin oppivan organisaation teoriaa osana resilienssin vahvistamisessa. Teoreettisessa viitekehysessä määriteltiin resilienssi laajana ilmiönä sekä tarkasteltiin sitä erilaisten johtamisteorioiden ja johtajuustyylien kautta. Asiantuntijahaastatteluina toteutetuilla puolistrukturoiduilla teema- ja haastatteluilla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yhteenvetoa saaduista tuloksista, peilata niitä aiempiin tutkimuksiin ja päätyä johtopäätöksiin ja jatkotutkimusehdotuksiin. Yhteenveto tapahtuu tutkimuskysymyksittäin. Luvun loppupuolella tarkastellaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten autenttinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus ja osallistava johtajuus vaikuttavat organisaation resilienssiin?
- Mitkä elementit johtajuudessa ovat merkityksellisimpinä organisaation resilienssin vahvistamisessa?

5.1 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Tulosten perusteella voi todeta, että niin autenttiseen johtajuuteen, transformationaaliseen johtajuuteen kuin osallistavaan johtajuuteen sisältyy organisaation resilienssiä vahvistavia elementtejä. Haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että erilaisia johtamistyyliä yhdistellään ja toimitaan joustavasti tilanne huomioiden. Keskeisinä elementteinä organisaation resilienssin vahvistamisessa on teorian mukaan johtaminen,

strategisuus, yhteistyö, yksilöiden huomiointi, matala hierarkia ja oppiminen, ja haastateltavien vastauksissa esiintyi samoja teemoja. Haastateltavien vastauksista oli tunnistettavissa oppivaan organisaatioon liittyviä elementtejä, kuten avoimuus ja oppimismyönteisyys, mutta yhteisen vision jalkauttamisen aidosti työntekijätasolle useat kokivat haasteelliseksi. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti oppimisen kulttuurin ylläpitämiseen ja kokivat tärkeinä elementteinä arvostukseen ja yhteistyöhön perustuvat toimintakulttuurit. Oppimiseen, arvostukseen ja yhteistyöhön perustuvat organisaatiokulttuurit ovat luomassa vahvempaa resilienssiä, joka auttaa organisaatiota säilyttämään toimintakykynsä yllättävissä tilanteissa.

Haastatteluaineistosta nousi esiin teemoja liittyen oppivaan organisaatioon ja sen merkitykseen organisaation resilienssin vahvistamisessa. Systeminen ajattelu varsinkin johtajuuden osana nousi esiin haastateltavien vastauksissa. Vastauksissa nousi esiin, että esimiehen tulee kyetä havaitsemaan monimutkaisten tilanteiden takana olevia rakenteita ja hahmottaa kokonaisuuksia sekä myös kommunikoidaan niistä eri tasoille. Läpinäkyvyys koettiin tärkeänä. Tämä lisää turvallisuudentunnetta työyhteisössä ja mahdollistaa avoimen kommunikaation. Turvallisuudentunteen voi ajatella vahvistavan organisaation resilienssiä, koska näin työntekijät luottavat itseensä ja esimiehiin, ja säilyttävät toimintakykynsä yllättävässä muutostilanteessa.

Haastatellut esimiehet arvostivat työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Työntekijöiden henkilökohtainen oppiminen koettiin tärkeäksi, kuitenkin peilaten niitä aina organisaation tavoitteisiin ja työntekijän työtehtäviin. Esimerkkinä olemisen tärkeys tuotiin esiin useissa vastauksissa.

Luovuuden ja uuden oppimista estäviä mentaalisia ajatusmalleja haastateltavat tunnistivat useita. Ajatusmalli, että esimerkiksi työntekijänä ei voi kuitenkaan vaikuttaa asioihin, saattaa aiheuttaa kyynistymistä. Negatiiviset mentaaliset ajatusmallit estävät organisaation kasvua kohti oppivan organisaation toimintakulttuuria. Lisäksi nämä

ajatusmallit saattavat heikentää myös sitoutumista sekä turvallisuudentunnetta vähentäen näin myös organisaation resilienssiä.

Se, että organisaation jäsenillä on vahva, jaettu yhteinen visio, auttaa toimintakyvyn ylläpitämisessä ja suunnan säilyttämisessä yllättävässä ja haastavassa tilanteessa. Kun yhteisen vision suuntaisesti linkitetään työntekijöiden osaamista, koko työryhmän oppiminen vahvistuu. (Senge, 1993). Tässä ajassa useissa organisaatioissa organisaatioiden oppimista saattaa haastaa työntekijöiden yhteisen kielen puuttuminen. Kyky olla vuorovai-
kutuksessa sekä käsitellä ristiriitoja ovat edellytyksiä organisaation oppimiselle.

Organisaation toimintakyvyn säilyttämisen ja organisaation resilienssin vahvistumisen sekä organisaation kyvykkyyden oppia välillä on nähty selvä yhteys. (Lengnick-Hall, ym., 2011; Senge, 1994; Lee, ym., 2013; Adobor & McMullen, 2018; Kayes, 2015; Schein, 2004.) Teoriaosuudessa tuli esiin, että oppimisen kulttuurilla on vahva merkitys organisaation resilienssin vahvistamisessa (Adini, ym., 2017; Walker, ym., 2018; Bouaziz & Hachicha, 2018). Lisäksi esille nousivat arvostamisen ja yhteistyön kulttuuri (Adini, ym., 2017; Walker, ym., 2018). Näitä piirteitä sisältyy niin autenttiseen johtajuuteen, transformationaaliseen johtajuuteen, kuin osallistavaan johtajuuteen.

Seuraavaksi käsitellään vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin liittyen.

Autenttisen johtajuuden, transformationaalisen johtajuuden ja osallistavan johtajuuden vaikutukset organisaation resilienssiin

Haastatteluaineistosta ei juurikaan noussut esiin haastateltavien kokemuksia erilaisten johtajuustyylien vaikutuksista organisaation resilienssiin. Muutama haastateltava toi esiin, ettei autoritäärinen johtajuus ole tätä päivää, vaan johtajana tulee olla helposti lähestyttävä ja yhteistyökykyinen. Aiempaa tutkimustulosta vahvistaen (Walker, ym., 2018) aineistosta nousi kuitenkin lähes kaikkien haastateltavien näkemys arvostamista, yhteistyötä, oppimista sekä johtajuutta koskien. Nämä teemat koettiin merkityksellisinä

organisaation kulttuurin osina, jotka parhaimmillaan vahvistavat organisaation kykyä selviytyä muuttuvista, yllättävistä tilanteista. Teoriaosuuden valossa voi todeta, että niin autenttisesti johtajuudessa, transformationaalisessa johtajuudessa kuin osallistavassa johtajuudessa on organisaation resilienssiä vahvistavia elementtejä, kuten yhteistyö ja vuorovaikutus, selkeät roolit, yhteinen visio ja luottamus.

Osallistaminen nousi tärkeäksi periaatteeksi, ja se sisältyy sekä autenttiseen johtajuuteen, transformationaliseen johtajuuteen, että osallistavaan johtajuuteen. Haastatteluaikoina nousi siihen liittyen kokemuksia, että suuressa organisaatiossa osallistamiseen saattaa liittyä haasteita. Mikäli näitä haasteita ei onnistuta ratkomaan, niin se vaikuttaa organisaation resilienssiin heikentävästi, koska työntekijöiden sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi saattaa olla heikkoa.

Strategiseen johtamiseen sisältyvät resilienssiä vahvistavana elementteinä muun muassa vahvat rakenteet sekä yhteinen suunta ja tavoitteet organisaatiolle. Strategisen johtamisen hyödyt perustuvat vahvaan visioon ja strategiaan, jotka ovat tukena yllättävissä tilanteissa ja auttavat työyhteisöä puhaltamaan samaan hiileen. Lisäksi strategiseen johtamiseen on sisään rakennettuna ajatus proaktiivisuudesta, joka on olennainen osa resilienssiä käsiteltäessä. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös vahvasti ajatus toimintaympäristön kattavasta tuntemuksesta.

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyy resilienssiä vahvistavana elementtinä sisäinen johdonmukaisuus, joka luo turvallisuutta ja luotettavuutta organisaatioon sekä ajatus siitä, että vahvistamalla yksilöitä vahvistuu myös organisaation resilienssi ja sen kyky vastata äkillisiin muutoksiin. Organisaation resilienssin vahvistamisessa osaamisen johtamisella on keskeinen merkitys tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi.

Keskenään yhtä tärkeinä näkökulmina näyttäytyivät asia- ja ihmislähtöisyys johtamistyössä haastateltavien keskuudessa. Tämä vahvistaa myös aiempaa tutkimusta

(Rissanen & Hujala, 2017). Voisi tulkita, että haastatellut esimiehet toteuttavat työssään joustavasti eri johtajuustyyliä.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voi todeta, että tärkeämpää kuin yksittäinen, valittu johtamisstrategia tai johtajuustyyli, on se, millaisena johtajuus näyttäytyy arjessa, esimerkiksi strategian toteuttamisen suhteen. Strateginen johtaminen ei esimerkiksi poissulje inhimillistä, ihmisläheistä johtamista ja osaamisen johtamista ei tule nähdä vain pehmeänä, vaan myös strategisena valintana. Jokaisesta valitusta johtajuustyylistä löytyi organisaation resilienssiä tukevia elementtejä, joista keskeisimpinä autenttiseen johtajuuteen liittyen on jatkuva vuorovaikutus ja toiminnan johdonmukaisuus, jotta organisaatiossa on luottamukseen perustuva ilmapiiri. Transformationaaliiseen johtajuuteen liittyen keskeisenä resilienssiä vahvistavana elementtinä voidaan nähdä vahva visio ja esimerkillä johtaminen. Yhteinen visio ja tavoite lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja selviytymistä äkillisistä, yllättävistä tilanteista. Jokaisen työntekijän kykyjen, hyvinvoinnin ja resilienssin vahvistamisen kautta vahvistetaan myös organisaation kykyä ylläpitää toimintakykyään haastavassa tilanteessa. Osallistavaan johtajuuteen liittyen keskeisenä elementtinä on selkeät roolit, luottamus ja yhteistyö, joiden kautta pyritään vahvistamaan organisaation kyvykkyyttä vastata muutokseen.

Merkityksellisimmät johtajuuden elementit organisaation resilienssin vahvistamisessa

Johtajuus ja esimiestyö on monenlaisten haasteiden äärellä tänä päivänä ja esimiestyöhön kohdistuu monenlaisia paineita. Esimiesten tulee hallita monenlaisia rooleja ja tilanteita sekä laajoja kokonaisuuksia. Useat haastateltavat toivat esiin esimiestyön haasteita, ja pohtivat omaa kyvykkyyttään sekä toivat esiin tahtoaan jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Tässä suhteessa haastateltavat toimivat esimerkkinä suhteessa työntekijöihin. Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen taito esimiestyössä. Organisaation resilienssin vahvistamisessa esimiehellä on olennainen rooli ja merkitys.

Resilienssiä vahvistava johtaminen on avointa, joustavaa, luotettavaa, yhteistyöhön ja läsnäoloon perustuvaa sekä vahvoja rakenteita.

Teoriasta nousee organisaation resilienssin vahvistamiseen liittyen useita teemoja, jotka myös näyttäytyivät haastateltavien vastauksissa. Johtajuuden tulee olla vahvaa, osallistavaa ja valmentavaa ja esimiehillä tulee olla ajantasainen käsitys kokonaistilanteesta toimintaympäristöön liittyen. Organisaation tulee kyetä tasapainottamaan tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia. Edellä mainitut teemat nousivat myös Walker, ym. (2018) tutkimuksesta. Yksilöiden resilienssitaso ja kunkin rooli nähdään myös tärkeänä. Organisaation resilienssi on mahdollista, tai mahdotonta, yksilöiden ja heidän muodostamiensa ryhmien vuorovaikutuksessa. (Nieminen, ym., 2017.)

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on yhdistettynä organisaation resilienssiin liittyviä johtajuuden ominaisuuksia, ilmenemismuotoja, toimintamuotoja ja esteitä, jotka nousivat esiin sekä haastatteluissa että tutkimuksen teoriaosuudessa.

Taulukko 1. Resilienssiä vahvistava johtajuus organisaatioissa.

<i>Ominaisuudet</i>	<i>Ilmenemismuodot</i>
läsnä oleva tasa-arvoinen arvostava mahdollistava, kannustava ennakoiva osallistava joustava selkeä tilannekuvan hallitseva avoin	ajatusten ja kokemusten jakaminen yhteistyö rakentavan palautteen antaminen kuunteleminen luottamuksellinen ilmapiiri osallistuminen rohkeus yrittää, ei pelätä virheitä oppiminen arjessa tiedon jakamista, taitavaa tiedottamista organisaation mataluus
<i>Toimintamuodot</i>	<i>Esteet</i>
kokoukset, palaverit ideariihet kehittämispäivät työnohjaus, mentorointi koulutus käytännön harjoitukset käytäväkeskustelut kahvitaumat	kiire haluttomuus kehittämiseen moninaiset työnkuvat epäselvät vastuut ja roolit epäonnistumisen pelko hierarkkisuus

Haastatteluista saadut vastaukset vahvistavat näkemystä johtamisen ja johtajuuden muuttumiseen liittyen. Tärkeänä pidetään avoimuutta ja läsnäoloa, sekä arvostavuutta ja kannustavuutta. Ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen rinnalle on tullut horisontaalinen johtaminen, jossa keskeistä on yhteistyö ja vuorovaikutus (Rissanen & Hujala, 2017; Adini, ym., 2017).

Organisaation valitsema henkilöstöpolitiikka on tärkeässä roolissa pohdittaessa organisaation resilienssiä. Organisaation henkilöstöstrategia toteutuu henkilöstöpolitiikan avulla. Sekä haastatteluiden että teorian valossa organisaation resilienssin vahvistamiseksi organisaatioissa kannattaa suosia tehtäväsuuntautunutta, työn tuloksia ja työntekijöitä arvostavaa organisaatiokulttuuria ja matalaa organisaatorakennetta, koska näin organisaatio on yllättävässä tilanteessa joustava ja sopeutuva. Henkilöstöpolitiikan käytänteistä tärkeitä resilienssin näkökulmasta ovat suunnitelmalliset koulutuspolut, rekrytointiprosessien laadukkuus, työhyvinvoinnin varmistaminen ja sen miettiminen, miten organisaatio sopeutuu nopeaan muutokseen esimerkiksi toimintaympäristönsään.

Haastatteluissa nousi esiin kannustamisen ja innostamisen merkitys, sekä uskallus myös ottaa harkittuja riskejä. Myös aiempi tutkimus vahvistaa tämän havainnon johtajuudesta, joka vahvistaa organisaation resilienssiä (Walker, ym., 2018.). Toimintaotteena organisaation johtamisessa tulisi olla avoimuus ja hyvä keskusteluyhteys. Organisaatiokulttuurin tulisi olla statuseroja korostamaton ja hierarkialtaan matala. Keskeisinä elementteinä organisaation resilienssin vahvistamisessa on teorian mukaan johtaminen, strategisuus, yhteistyö, yksilöiden huomiointi, matala hierarkia ja oppiminen.

Organisaation resilienssin vahvistamiseen tarvitaan tietoisuutta ja ymmärrystä toimintaympäristöön liittyen, kykyä tunnistaa riskejä ja arvioida niiden vaikutuksia, avointa ja eri tasojen välillä käytävää keskustelua, joustavuutta sekä turvallista työilmapiiriä. Sekä haastatteluiden että teorian valossa nousi esiin statuseroja korostamattoman ja arvojärjestystä noudattamattoman organisaatorakenteen merkitys organisaation

resilienssin vahvistamisessa. Tämä liittyy vahvasti arvostamiseen ja yhteistyöhön, jotka toimivat organisaation resilienssiä vahvistavina elementteinä. Haastateltavien kokemukset liittyen esimiehen ominaisuuksiin, joilla vahvistetaan työyhteisön kykyä selviytyä muutoksista, vahvistavat ajatusta ja suuntaa, että nykypäivän johtajuuden tulee olla osallistavaa, työhyvinvointiin keskittyvää sekä läsnä olevaa. Johtajana tulee kyetä samanaikaisesti johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Kysymykseksi nousee, että miten valilla olevat johtamisnäkökulmat pärjäävät tässä ajassa, kun etätö lisääntyy ja johtamista toteutetaan enenevässä määrin etänä ja tarve uudelle virtuaalijohtamiselle on varmasti jo olemassa.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen voi todeta, että johtajuudessa on useita ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä organisaation resilienssin vahvistamisessa. Nämä ominaisuudet ilmenevät eritavoin ja näkyvät erilaisina toimintamuotoina. Havaittavissa oli myös esteitä, jotka vaikuttavat organisaation resilienssiin. Keskeisimpiä resilienssiä vahvistavia elementtejä johtajuudessa ovat läsnä olevuus, luotettavuus, tasarvoisuus ja kannustavuus. Esteinä resilienssin vahvistamiselle ovat kiire, haluttomuus kehittämiseen, moninaiset työnkuvat, epäselvät vastuut ja roolit, epäonnistumisen pelko sekä hierarkkisuus.

Muutoksista ja yllättävistä tilanteista selviytyminen edellyttää johtajuudelta valtavaa epävarmuuden sietokykyä ja yllättävän tilanteen äärellä viipyilyä ja läsnäolon kohtaamista. Johtajuus on toimijuutta, ja kriisin äärellä toimijuus on asettumista kriisin keskelle, itsensä altistamista epämurheelle sekä yhteistyötä ja toisiin ihmisiin liittymistä. Se, että sudenkuopasta johtajuudella noustaan onnistumiseen, sukseeseen, vaatii kärsivällisyyttä ja malttia, inhimillisyyttä unohtamatta.

Organisaation resilienssin vahvistamisessa yksittäisen johtamisstrategian noudattaminen ei tuota todennäköisesti tulosta, vaan erilaisia johtamisnäkökulmia tulee yhdistellä ja uudenlaisia toimintatapoja on kehitettävä ja löydettävä, jotta organisaatioiden toimintakyky ja hyvinvointi säilyvät. Enemmän merkitystä organisaation resilienssin

vahvistamiseen näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan johtajuudella ja johtajan toimintatavoilla.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkijatriangulaation keinoin tarkastella koronaviruspandemian vaikutusta organisaatioiden resilienssiin sekä johtajien kokemusta organisaation resilienssiin liittyen pandemian aikana. Tutkimuksessa voisi myös tarkastella johtajien työssä jaksamiseen liittyviä teemoja sekä heidän saamaansa tukea haastavassa tilanteessa. Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija tutkii samanaikaisesti samaa aihetta, mutta esimerkiksi eri organisaatioissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Toinen mielenkiintoinen tutkimusteema olisi organisaatioiden psykologisen turvallisuuden ja resilienssin välinen suhde pandemia-aikana. Tarkastelussa näkökulmana voisi olla lisääntynyt etätyön tekeminen ja sen vaikutukset.

5.2 Tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu oli sopiva ja hyödyllinen tätä tutkimusta varten. Tutkijalla oli vapaus etenemisen suhteen haastatteluissa, eikä tietyssä rakenteessa ollut haastattelutilanteessa tarvetta pitäytyä. Tämä oletettavasti loi haastattelutilanteeseen väljyyden tunnetta ja mahdollisti haastateltavalle ei niin muodollisen kerronnan. Haastateltavia oli kahdeksan ja aineistoa kertyi riittävästi. Aineiston riittävyyteen liittyen tulee huomioida tiettyjen teemojen toistuminen, jota alkoi tapahtua vastauksissa haastattelujen edetessä. Näin ollen tulosten voisi ajatella olevan jossain määrin yleistettäviä huolimatta siitä, että kysymysten luonne saattoi ohjata haastateltavia tiettyyn suuntaan.

Tutkimuksen eettiset kysymykset painottuvat haastateltaviin liittyviin teemoihin sekä aineiston keruuseen, käsittelyyn ja hävittämiseen. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he saivat tiedotteen tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamistavasta (liite 2). Tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkimusaineiston keruu, käsittely ja hävittäminen toteutettiin kuten luvuissa 4.1 ja 4.2 kuvattiin.

Tutkimuksen arviointiin liittyviä käsitteitä ovat reliabelius ja validius. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten toistettavuutta ja validius pätevyyttä. Validiuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa ja saada vastauksia haluttuihin kysymyksiin (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 231). Näiden käsitteiden käyttöä on myös kritisoitu. Kritiikki on liittynyt siihen, että käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat pitkälti määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136.)

Tutkimuksen kohteena oli organisaation resilienssi ja tarkoituksena oli tuoda teorian luomisen ja teemahaastattelujen avulla resilienssin käsite yksilötasolta organisaatiotasolle ja selvittää, millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä. Tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin haastatteluin ja erilaisten lähteiden avulla. Tutkimuksen reliabeliutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että jokainen haastateltava sai haastattelukysymykset etukäteen ja haastattelutilanne etäyhteydellä toteutettuna oli kaikille haastateltaville lähes samanlainen. Haastattelut toteutuivat pääosin suunnitelmien mukaan, vain yksi haastattelu jouduttiin vaihtamaan videoyhteyshaastattelusta puhelinhaastatteluksi yhteysohjelmien vuoksi.

Luotettavuuden lisäämiseksi analyysiin on sisällytetty suoria lainauksia haastatteluista, jotka on merkitty tekstiin lainausmerkein sekä kursivilla. Kun tutkimusta toteuttaa vain yksi tutkija, niin on mahdollista, että toinen samaa aineistoa tutkinut henkilö olisi voinut tehdä erilaisia tulkintoja ja painotuksia asioiden merkittävyyden suhteen. Lisäksi täytyy huomioida, että haastattelut toteutettiin vallalla olevan pandemian aikana, ja sen vaikutuksesta vastauksiin ei saada varmuutta. Jokainen tutkimus on aina sen hetken tuotos ja kuva.

Tutkimuksessa kohderyhmä oli hyvä ja oikein valittu, samoin haastattelukysymyksillä saatu aineisto tuki teoriasta löytyvää tietoa. Haastatteluaineistosta ei juurikaan nousut esiin haastateltavien kokemuksia erilaisten johtamistyylien vaikutuksista organisaation resilienssiin. Haastattelukysymyksiä tältä osin olisi vielä pitänyt hioa ja täsmentää.

Toisaalta tämä voi myös kertoa siitä, että haastateltaville ei niinkään ole merkitystä tai ei ole tietoisesti valittu tiettyä johtamistyyliä, jota halutaan noudattaa, vaan johtaminen tapahtuu intuitiivisesti, eri johtamistyyliä yhdistellen. Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe saatetaan kokea vaikeaksi, koska tiukkoja sääntöjä ei ole ja erilaisia mahdollisuuksia toteuttamiseen on runsaasti tarjolla (Hirsjärvi, ym., 2009, s. 224). Tutkimuksessa haasteelliseksi osoittautui tiedon seulominen, koska aineistoa oli runsaasti ja se sisälsi myös tutkimuskysymysten kannalta epäoleellista aineistoa.

Lähteet

- Adger, N. W. (2000). *Social and Ecological Resilience: Are they related?* Progress in Human Geography 24,3 (2000) pp. 347–364. <https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Adini, B., Cohen, O., Eide, A. W., Nilsson, S., Aharonson-Daniel, L. & Herrera, I. A. (2017). *Striving to be resilient: What concepts, approaches and practices should be incorporated in resilience management guidelines?* Technological Forecasting & Social Change Vol. 121 (2017) 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.020>
- Adobor, H. & McMullen, R. S. (2018). *Supply chain resilience: a dynamic and multidimensional approach*. The International Journal of Logistics Management. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2017-0093>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational culture*. Public Administration Quarterly. Vol. 17. Noudettu 2020-10-14 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/226966626/abstract/E8268942A6F497DPQ/1?accountid=14797> [Rajattu pääsy]
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Suomentanut Pirkko Rajala alkuteoksesta Leaders – the Strategies for taking charge. Weilin+Göös. Espoo.
- Bernardes, A., Cummings, G., Martinez, Y. D. & Gabriel, C. S. (2012). *Framing the difficulties resulting from implementing a Participatory Management Model in a public hospital*. Revista Latino-Americana de Enfermagem, vol.20, no.6. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000600017>
- Bouaziz, F. & Hachicha, Z. S. (2018). *Strategic human resource management practices and organizational resilience*. Journal of Management Development Vol. 37 No. 7, 2018 pp. 537-551. Noudettu 2020-05-21 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2017-0358/full/pdf?title=strategic-human-resource-management-practices-and-organizational-resilience> [Rajattu pääsy]
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management. Theory and Practise*. 6th Edition. Macmillan International. Red Globe Press.
- Brown, K. (2016). *Resilience, Development and Global Change*. Routledge. Taylor & Francis Group. London and New York.
- Burke, W.W. (2014). *Organization Change. Theory and Practice*. 4th Edition. Sage.

- Chaffin, B. C. & Scown, M. (2018). *Social-ecological resilience and geomorphic systems*. *Geomorphology* Vol. 305 (2018) 221-230. <https://doi.org/10.1016/j.geomorph.2017.09.038>
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K. & Chaudieu, I. (2010). *Resilience and mental health*. *Clinical Psychology Review*. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.003> [Rajattu pääsy]
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383. Noudettu 2020-10-04 osoitteesta https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Erhola, M., Jormanainen, V., Kovasin, M., Rissanen, P. & Keskimäki, I. (2020). *Suomen terveydenhuolto muuttuvassa toimintaympäristössä*. *Yhteiskuntapolitiikka* 85 (2020):1. Noudettu 2020-06-28 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139231/YP2001_Erholaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Garnezy, N., Masten, A. S. & Tellegen, A. (1984). *The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology*. *Child Development* Vol. 55, No. 1, pp. 97-111. Noudettu 2020-04-11 osoitteesta https://www.jstor.org/stable/1129837?read-now=1&refreqid=excelsior%3Afd1c0191d10cbe1e2b1ccfc7a300b27e&seq=7#page_scan_tab_contents [Rajattu pääsy]
- Glantz, M. D. & Johnson, J. L. (1999). *Resilience and Development*. Kluwer Academic Publishers. Noudettu 2020-04-11 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3035427> [Rajattu pääsy]
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaus-
tutkimuksen kohteena organisaatiomuutos*. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2011. Noudettu 2020-10-14 osoitteesta http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf
- Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Noudettu 2019-12-28 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100944/Harisalo_Luovuuden_teknologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hillman, J., Duchek, S., Meyr, J. & Guenther, E. (2018). *Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations : The Role of Scenario Planning*. *Journal of Management Education* 2018, Vol. 42(4), 461 – 495.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Hansaprint Oy. Turenki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 21.painos. Tammi. Porvoo.
- Hoffman, R. R. & Hancock, P.A. (2017). *Measuring Resilience*. Human Factors. Vol. 59, No. 4, June 2017, pp. 564–581. <https://doi.org/10.1177/0018720816686248>
- Hollinger, C. S. (1973). *Resilience and Stability of Ecological Systems*. Annual Review of Ecology and Systematics 4 :1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> [Rajattu pääsy]
- Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S. & Liljeroos, J. (2019). *Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. Valtioneuvoston kanslia.
- Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. (2015). *Resilienssi ja post-traumaattinen kasvu*. Suomen Lääkärilehti 39/2015 VSK 70. Noudettu 2020-04-25 osoitteesta https://www.lti.fi/wp-content/uploads/2016/04/Resilienssi_ja_posttraumaattinen_kasvu.pdf
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä*. SanomaPro Oy. Helsinki.
- Kayes, D. C. (2015). *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown*. Oxford University Press. New York.
- Kinnunen, J. (2017). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. SanomaPro. Helsinki.
- Kinnunen, M. (2010). *Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Acta Wasaensia, 230. Noudettu 2020-07-06 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7443/isbn_978-952-476-323-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Koronis, E. & Ponis, S. (2018). *Better than before: the resilient organization in crisis mode*. Journal of Business Strategy Vol. 39, 1 (2018) 32-42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124> [Rajattu pääsy]
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kuntz, J.R.C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). *Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity*. Industrial and Organizational Psychology. Bowling Green Vol. 9, Iss. 2, (Jun 2016): 456-462. Noudettu 2020-05-30

- osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1801399949?accountid=14797> [Rajattu pääsy]
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita. Helsinki.
- Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). *Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience*. *Natural Hazards Review* 14: 29 – 41. Noudettu 2019-11-23 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/273370397_Developing_a_Tool_to_Measure_and_Compare_Organizations%27_Resilience
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through human resource management*. *Human Resource Management Review* 21:3, 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001> [Rajattu pääsy]
- Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Barriball, E., Krishnan, M., Alicke, K., Birshan, M., George, K., Smit, S., Swan, D. & Hutzler, K. (2020). *Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains*. McKinsey Global Institute. Noudettu 2020-08-10 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2020). *Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä?* Teoksessa Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Toim. Vartiainen, P. & Raisio, H. Gaudeamus. Print Best, Viljandi.
- Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J. (2018). *Toward a dynamic model of organizational resilience*. *Nankai Business Review International*, Vol. 9 Issue: 3, pp.246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mamouni Limnios, E. A., Mazarrol, T., Ghadouani, A. & Schilizza, S. G. M. (2014). *The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes*. *European Management Journal* 32, 104 – 116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007> [Rajattu pääsy]
- Masten, A. S. & Obradovic, J. (2006). *Competence and Resilience in Development*. *Annals New York Academy of Sciences*. Noudettu 2020-03-27 osoitteesta <https://nyaspubs-onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1196/annals.1376.003> [Rajattu pääsy]
- Masten, A. S. & Gewirtz, A. H. (2006). *Vulnerability and Resilience in Early Child Development*. Teoksessa: McCartney, K. & Phillips, D. *Blackwell handbook of early childhood development*. Malden (Mass): Blackwell. 22-43.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. Acta Wasaensia 371. Noudettu 2020-10-17 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf
- Nguyen, Q., Kuntz, J.R.C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). *Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism*. New Zealand Journal of Psychology Vol. 45, No. 2, August 2016. Noudettu 2020-05-30 osoitteesta <https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2017/07/Employee-resilience-and-leadership-styles.pdf>
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä, J-P. (2017). *Muutosjoustavuus - Organisaation resilienssin tukeminen*. Teknologian tutkimuskeskus. Juvenes Print. Tampere.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa*. Acta Wasaensia 156. Noudettu 2020-10-04 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F. & Falegnami, A. (2018). *An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience*. Safety and Health at Work 9, 265 – 276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- Poijula, S. (2018). *Resilienssi – Muutosten johtamisen taito*. Kirjapaja. Helsinki.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*. Journal of Business Research, Vol.65, 3, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003> [Rajattu pääsy]
- Rissanen, S. & Hujala, A. (2017). Teoksessa *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. SanomaPro Oy. Helsinki.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särämät*. Talentum. Helsinki.
- Salminen, A. (2009). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline – the Art and Practise of the Learning Organization*. Currency Doubleday. New York.
- Sitra (2014). *Visio Suomelle*. Työpaperi 31.10.2014. Noudettu 2020-04-12 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf
- Southwick, S. M. & Charney, D. S. (2018). *Resilience. The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. Cambridge University Press. Noudettu 2020-03-27 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1024995> [Rajattu pääsy]
- Suomisanakirja. (2020). Noudettu 2020-06-15 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/sudenkuoppa>
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Tevameri, T. (2018). *Sosiaali- ja terveystalouden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. Noudettu 2019-11-22 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosa-kehtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 2020-07-10 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Ungar, M., Ghazinour, M. & Richter, J. (2013). *Annual Research Review: What is resilience within the social ecology of human development?* Journal of Child Psychology and Psychiatry 54:4 (2013), pp 348–366. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12025> [Rajattu pääsy]
- Valli, L. (2020). *Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalijohdamisesta kriisinhallintaorganisaatioissa*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 264. Noudettu 2020-10-14 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Varto, J. (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Noudettu 2020-07-04 osoitteesta http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Acta Wasaensia. Noudettu 2020-07-06 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita. Helsinki.
- Walker, B., Nilakant, V., van Heugten, K., Kuntz, J., Malinen, S. & Naswall, K. (2018). *Becoming Agile – A Guide to Building Adaptive Resilience*. Noudettu 2020-05-30 osoitteesta <https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/02/Becoming-Agile-Building-Adaptive-Resilience.pdf>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsign, T. & Peterson, S. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management 34:1 (February 2008). Noudettu 2020-10-17 osoitteesta <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>
- Wiens, J. A. (2016). *Ecological challenges and conservation conundrums: essays and reflections for a changing world*. John Wiley & Sons. Noudettu 2020-04-12 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=4426756> [Rajattu pääsy]

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Teen Vaasan yliopistolla hallintotieteiden maisterin pro gradu -tutkimusta aiheesta millainen johtajuus tukee organisaation resilienssiä. Osana tutkimusta on haastattelut, jonka aiheina ovat organisaation resilienssi ja johtajuuden elementit, jotka vahvistavat organisaation resilienssiä.

Resilienssi on joustavuutta, toimintakyvyn ylläpitämistä yllättävissä tilanteissa sekä ennakointia ja yhdessä oppimista. Resilienssi-käsitteen avulla voidaan vahvistaa ymmärrystä ja arvioida organisaatioiden toimintaa.

Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaiset johtajuuden elementit vahvistavat organisaation resilienssiä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda resilienssin käsite yksilötasolta organisaatiotasolle. Työn keskeisinä käsitteinä ovat resilienssi, johtajuus ja organisaatio.

Tutkimus toteutetaan asiantuntijahaastatteluina, eikä se kohdistu organisaatioihin, joissa haastateltavat toimivat. Haastatteluun on varattu aikaa 45 minuuttia ja haastattelu toteutuu yksilöhaastatteluna etäyhteyden avulla (teams / skype). Haastatteluun on hyvä varautua etukäteen tutustumalla myöhemmin lähetettäviin haastattelun teemoihin ja haastattelukysymyksiin. Haastattelu nauhoitetaan, jotta voin käyttää materiaalia apuna tutkimuksen johtopäätöksiä tehdessä. Haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti, joten valmiissa työssä ei tule esille kenenkään haastatteluun osallistuneen tunnistettavia vastauksia. Tutkimusta varten antamanne tiedot säilytetään luottamuksellisina.

Tervetuloa osallistumaan ja mahdollistamaan lisätiedon kerääminen organisaatioiden resilienssin vahvistamiseksi! Vahvista osallistumisesi haastatteluun vastaamalla tähän viestiin viimeistään 7.8.2020. Sovimme yhdessä tämän jälkeen haastatteluajankohdan. Haastattelut toteutetaan joustavasti heinä-elokuun aikana.

Ystävällisin terveisin, Päivi Korkeala

p. 040 7061812

b114208@student.uwasa.fi

Liite 2. Tiedote haastateltavalle ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

TUTKIMUS JOHTAMISEN VAIKUTUKSESTA ORGANISAATION RESILIENSSIIN

Tämän tutkimushaastattelun tarkoituksena on selvittää, millaiset johtajuuden elementit vahvistavat organisaation resilienssiä. Pyydän Teitä osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen toteuttaa Päivi Korkeala.

Tutkimuksen toteutustapa: Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna etäyhteydellä, jonka toteutukseen varataan 45 minuuttia. Haastattelussa on teemoina organisaation resilienssi ja johtajuus. Haastattelu nauhoitetaan.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus: Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista ja tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastattelujen äänitallenteet hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen toteuttaja. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastateltavien nimet ja ammatit laitetaan tutkimuksen liitteeseen. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita.

Tutkimukseen osallistuvan oikeudet: Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Teillä on halutessanne mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen tuloksista myöhemmin. Voitte kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voitte milloin tahansa peruuttaa suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta.

Haastateltavan suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimusaineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen sekä haastateltavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun, haastattelun nauhoittamiseen sekä hyväksyn henkilötietojeni (nimi, sähköposti, ammatti) käsittelyn. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia saa käyttää pro gradu -tutkimuksessa. Tutkimuksen liitteessä mainitaan haastateltavien nimet ja ammatit.

Päiväys Haastateltavan allekirjoitus

Päiväys Tutkijan allekirjoitus

Liite 3. Haastattelukysymykset

Haastattelun ajankohta on (päivämäärä) klo (kellonaika). Lämpimästi tervetuloa etähaastatteluun!

Ystävällisin terveisin Päivi Korkeala

Haastatteluteemat ja -kysymykset

TAUSTATIEDOT

Esittele itsesi ja kerro, kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa?

OPPIVA ORGANISAATIO

1. Millä tavoin kokemuksesi mukaan työntekijät on otettu mukaan miettimään ja luomaan yhteistä visiota?
2. Millaisin keinoin tuet työntekijöiden oppimista ja kehittymistä?
3. Miten arvostus työntekijöiden osaamista kohtaan näkyy arjessa?
4. Millaisia väyliä kokemuksesi mukaan työntekijöille on olemassa uusien ajatusten ja näkökulmien tuomiseen?
5. Millaisiin yleistyksiin, olettamuksiin ja uskomuksiin olet törmännyt liittyen esimerkiksi kommunikaatioon esimiesten ja työntekijöiden välillä tai muutosprosessien johtamiseen?
6. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan sellaisia ominaispiirteitä tai ominaisuuksia, jotka parantavat työyhteisön kykyä selviytyä äkillisistä, odottamattomista ja haitallisista tapahtumista?

HENKILÖSTÖPOLITIikka, KÄYTÄNNÖT JA TOIMINTA ORGANISAATION RESILIESSIN VAHVISTAMISESSA

7. Millaiset henkilöstöpolitiikan periaatteet ovat Sinulle työssäsi tärkeitä?
8. Millaisia henkilöstöpolitiikan käytänteitä noudatat työssäsi?
9. Millainen johtajuus ja vuorovaikutus mielestäsi tukevat nopeaa reagointia, innovointia ja kokeiluja?
10. Mitä ominaisuuksia tai taitoja esimiehellä tulisi olla, jotta hän vahvistaa työyhteisön muutoksista selviytymistä ja niistä oppimista?
11. Millaisin keinoin voit edistää ja vahvistaa työyhteisösi selviytymistä äkillisistä ja odottamattomista tilanteista?
12. Saattoi tukea työhösi äkillisissä ja odottamattomissa häiriö- ja kriisitilanteissa? Jos kyllä, niin millaista?

Liite 4. Haastattelutiedot

Leppänen Leena, palvelualuejohtaja. 7.7.2020, kesto 27 min.

Kuparinen Anu, palveluesimies. 3.8.2020, kesto 33 min.

Nyberg Sari, toiminnanjohtaja. 5.8.2020, kesto 25 min.

Väänänen Anu, kehitysjohtaja. 12.8.2020, kesto 42 min.

Tulokas Tatu, henkilöstöjohtaja. 12.8.2020, kesto 43 min.

Suonsyrjä Kaija-Riitta, hallintoylihoitaja. 14.8.2020, kesto 35 min.

Tuukkanen Johanna, palvelujohtaja. 20.8.2020, kesto 36 min.

Marjo Saarenmaa, johtava ylihoitaja. 24.8.2020, kesto 54 min.